UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2016

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Tomáš Grubner

VZDĚLÁVÁNÍ A PROFESNÍ ROZVOJ TALENTŮ V ORGANIZACI

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce:

Dr. Jindřich Nový, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2016

DIPLOMA THESIS

Tomáš Grubner

TALENT AND CAREER DEVELOPMENT IN ORGANISATION

Prague 2016

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Dr. Jindřich Nový, Ph.D.

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne Tomáš Grubner……...

Poděkování

Děkuji Dr. Jindřichu Novému, Ph.D. za jeho vedení, cenné rady a pomoc při vypracování této práce. Také děkuji oběma společnostem za jejich trpělivost, cenné interní informace a důvěru a možnost realizace výzkumu právě u nich.

Anotace

Diplomová práce „Vzdělávání a profesní rozvoj talentů v organizaci“ studuje klíčové otázky dnešní doby. Věnuje se investicím do lidských zdrojů, nalezeni klíčových kompetencí a saturování jejich rozvoje ve firmách v České republice. V teoretické části práce jsou porovnávány různé přístupy autorů zahraničních i domácích, jejich pohledy na potřeby organizací a lidí v nich.

Neodmyslitelnou součásti práce je praktický výzkum, který mapuje aktuální situaci u dvou firem a porovnává jejich rozvojové a vzdělávací systémy. Za pomoci rozhovorů s top managementem a provedení výzkumu metodou dotazníků, autor práce dochází k závěrům, že pro efektivní fungování firmy je nutno zaměstnance zapojit, dát jim jistou míru důležitosti a kompetencí a věnovat se jim. Autor také podává v závěrech své práce praktické návrhy ne jenom pro obě firmy, ale také pro další výzkumy.

Klíčová slova

Angažovanost, dotazník, kompetence, management, rozvoj organizace, rozvoj zaměstnanců, řízení a práce s talentem, talent management.

Annotation

This diploma thesis „Talent and Career Development in Organisation“ is focused on problematic topics in people development, organisational development and engagement. This thesis is mainly focused on organisation´s investitions in human resources, hiring key employee´s competencies and their satisfaction in organisations in Czech Republic. In theoretical part, different approaches of czech and foreign authors are mentioned and compared. It is possible to find there some specific researches, in which implications for focusing on employees needs are mentioned.

The practical part of the diploma thesis, is based on the research in two companies, which are compareable. Methodics used in this thesis, is questionaire and discussions with the top managers. The practical efect of the research is mirrored in need of engagement, need of competencies and the need of development. In the conculsion, there are written some practical implications and asks. Especially to search more in this development topic and also to do next audits in both of the companies.

Keywords

Competence, engagement, employees development, organisational development, management, talent development, talent management, questionare.

OBSAH

ÚVOD **10**

TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ **12**

1.1 VZDĚLÁVÁNÍ **12**
1.1.1 PODNIKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ 13
1.1.2 CÍL VZDĚLÁVÁNÍ A VZDĚLÁVÁNÍ V PODNIKU 13
1.1.3 SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP KE VZDĚLÁVÁNÍ 15
1.1.4 ANALÝZA VZDĚLÁVACÍCH POTŘEB 16
1.2 ROZVOJ **18**
1.2.1 TYPY ROZVOJE V ORGANIZACI 19
1.2.2 CÍLE ROZVOJE 20
1.2.3 TYPOLOGIE ZAMĚSTNANCŮ Z POHLEDU ROZVOJE 21
1.2.4 KDY JAKOU FORMU ROZVOJE ZVOLIT 22

2 TALENT MANAGEMENT **23**

2.1 DEFINICE TALENTU **24**
2.2 MANAGEMENT A LEADERSHIP **25**
2.2.1 MANAGEMENT 25
2.2.2 LEADERSHIP 26
2.3 TALENT MANAGEMENT **27**
2.3.1 CÍL A PRAXE TALENT MANAGEMENTU 27
2.3.2 STRUKTURA TALENT MANAGEMENTU 29
2.3.3 ZÁKLADNÍ BODY UDRŽENÍ TALENTU 29

3 ANGAŽOVANOST **30**

4 ORGANIZACE **33**

4.1 STRUKTURA ORGANIZACE **34**
4.2 ROZVOJ ORGANIZACE SKRZ TALENTY **35**
4.3 ROZVOJ TALENTU V ORGANIZACI **37**
4.4 TALENT MANAGEMENT V PRAXI **38**
4.5 HODNOCENÍ EFEKTIVITY VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE V ORGANIZACÍCH **39**

5 KOMPETENCE 41

5.1 TYPY KOMPETENCÍ 42
5.2 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PODLE KOMPETENCÍ 43
5.2.1 TALENT POOL 44

PRAKTICKÁ ČÁST 47

6 CÍL PRÁCE 47

7 VÝZKUMNÁ OTÁZKA A HYPOTÉZY 47

7.1 VÝZKUMNÁ OTÁZKA 47
7.2 HYPOTÉZY 48

8 VÝZKUMNÝ VZOREK 48

9 METODOLOGIE 50

9.1 POPIS VZDĚLÁVACÍCH A ROZVOJOVÝCH PROGRAMŮ U OBOU ZKOUMANÝCH SPOLEČNOSTÍ 51
9.1.1 FIRMA „A“ 51
9.1.2 FIRMA „B“ 53
9.2 METODOLOGICKÝ POSTUP 55

10 VÝSLEDKY A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ 57

10.1 ANGAŽOVANOST VS. EXTERNÍ VZDĚLÁVÁNÍ VS. MOTIVACE 58
10.2 MANAŽEŘI A TÝM LÍDŘI VS. ZAMĚSTNANCI VÝKONNÍ VE FIRMĚ „B“ 60
10.3 ANGAŽOVANOST U MANAŽERŮ A LÍDRŮ: FIRMA „A“ VS. FIRMA „B“ 61
10.4 VLIV 360° ZPĚTNÉ VAZBY NA POCIT VLASTNÍHO OHODNOCENÍ OD NADŘÍZENÉHO A OD KLIENTA/DODAVATELE. 62
10.5 JAK JE VNÍMÁN ROZVOJ KOMPETENCÍ VE FIRMÁCH 63
10.6 CELKOVÁ ANGAŽOVANOST A JEJÍ POROVNÁNÍ U OBOU SKUPIN 63
10.7 DALŠÍ INTERPRETACE A VÝSLEDKY 64
10.7.1 ÚVAHA NAD ODCHODEM Z FIRMY 65
10.7.2 VYHODNOCENÍ DOTAZŮ KVALITATIVNÍ POVAHY 67

11 DISKUZE 71

ZÁVĚR **74**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **76**

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ **80**

SEZNAM PŘÍLOH **81**

ÚVOD

Žijeme v době změn, která si vyžaduje extrémně velkou míru přizpůsobení a také efektivity. Když v minulosti bylo produkováno 5 aut denně ve fabrice, v dnešní době se čísla pohybují v násobcích tisících. To všechno ve srovnatelné kvalitě. Vyžaduje si to nejen vysoce kvalitní strojové vybavení, ale zejména vysoké lidské nasazení a efektivitu práce.

Naštěstí, už většina firem pochopila, že odchází doba, kdy se investovalo pouze do technologií a nastává čas, kdy je zapotřebí investovat i do lidí. Zejména teď, kdy ekonomika v Čechách roste a tak prudce klesá nezaměstnanost. V průběhu posledních měsíců klesla nezaměstnanost v České republice na 5% a nezaměstnanost v Praze pod 2%. To značí zlatou éru pro zaměstnance, kteří si mohou vybírat mezi jednotlivými pracovními nabídkami, a je nesnadné motivovat je právě pro naši společnost. Jak upozorňují konzultanti jedné renomované personální společnosti, kandidáty na zaměstnání kromě náplně práce a platu, zajímá koncept benefitů a zejména koncept rozvoje a vzdělávání, možnost podílet se na firemním chodu a rozhodování i důvěra, která se přemítá v možnost tzv. home office a podobně. Proto mám za to, že nastává čas, kdy je pro ziskové fungování firmy více než klíčovým uvědomit si hodnotu svých zaměstnanců a dokázat nejen vybrat ty správné lidi na své pozice, ale udržet a rozvíjet je efektivně.

Sám autor této práce již několik let pracuje na manažerských pozicích a setkal se tak nejen s problematikou výběru zaměstnanců, jejich rozvoje a udržení, ale také s rozvojem svým vlastním a svou vlastní motivací zůstat pracovat v konkrétní firmě.

Naskýtá se proto otázka: Jak by měl vypadat program, který by zabezpečoval vzdělávání a rozvoj zaměstnanců? Jaké jsou trendy ve světě i u nás doma v Čechách? Můžeme pro to, abychom byli úspěšní zaměstnanci i zaměstnavatelé, dělat ještě něco víc?

To jsou témata, kterým je potřeba se věnovat a jsou součástí této práce. A hlavní klíčové body, kolem kterých se otevírají ještě další.

První část je věnovaná teoretickému rozpracování odborných pojmů a vysvětlení aktuálních trendů v oblasti podnikového vzdělávání. Soustřeďuje se na vzdělávání a rozvoj talentů v organizaci. S tím je spojena i identifikace daných talentů. V druhé části práce se podíváme na to, jak vzdělávání a rozvoj probíhá ve vybrané společnosti. Cílem je nejen určit pozitiva firemního vzdělávání v konkrétních organizacích, ale také porovnáním se světovými i tuzemskými trendy pomoci organizacím investovat do lidí efektivněji. Pracuje se s dostupnou literaturou, vědeckými články, teoretickým základem rozvoje zaměstnanců společnosti, v níž se výzkum uskutečňuje i s cennými připomínkami konzultanta diplomové práce. Součástí druhé poloviny práce je také rozbor odpovědi zaměstnanců obou společností. Součástí je i seznam dotazů a odpovědí zaměstnanců, které jsou následně posuzované a mohou být odrazem funkčnosti či nefunkčnosti organizace. Cílem použití dané metodiky je pomoci konkrétním společnostem nastavit si zrcadlo, zlepšit celkové hodnocení zaměstnanců, a tím zvýšit jejich sounáležitost s firmami a tím i spokojenost klientů a zisk.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ

1.1 Vzdělávání

Celoživotní vzdělávání je reakcí na proces změn, kterému dnes čelí celá společnost. Je to jeden z nástrojů přizpůsobení se změně a dosažení úspěchu. Nejenom na straně zaměstnance a výkonného pracovníka, ale i organizace. V odborné literatuře se setkáváme s podrobným vysvětlováním důležitosti vzdělávání manažerů, kteří jsou prostředníkem mezi vlastníkem společnosti a výkonným zaměstnancem. Co ale vzdělávání a rozvoj je, na to se blíž zaměří, tato část práce.

Palán (2002, str. 13) definuje vzdělávání obšírně, ale zdá se, velice výstižně jako proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických schopností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů. V rámci organizačního prostředí se výstižně jeví definice Buckley a Caple (2007, str. 15), která mluví o vzdělávání jako o procesu nebo sérii aktivit, kterých cílem je umožnit člověku asimilovat a rozvíjet schopnosti, vědomosti, hodnoty a pochopit, že nejsou úzce spojené s jistým okruhem aktivit, ale umožňují definovat široký okruh problémů, jejich analýzy a řešení a jsou aplikovatelné na vícero činností. Dle dané definice můžeme chápat vzdělávání jako prostředek umožňující člověku pružně reagovat na změnu a následně se jí flexibilně přizpůsobit a přežít v novém prostředí.

Celoživotní vzdělávání lze definovat od roku 1996, kdy byl daný pojem reflektován a později v Memorandu o celoživotním vzdělávání vydaném Radou Evropy v roce 2000 (Kováč, 2008, str. 12). Celoživotní vzdělávání je proces, kterého výsledkem je vzdělaná osoba, která se rozvíjí a roste. Výsledkem vzdělávání jako procesu sebevzdělávání a seberozvoje je vzdělání, co je duševní vlastnictví a není možné o něj přijít, není přenositelné a na rozdíl od vzdělávání se nemůže stát zbožím (Beneš, 2014, str. 14).

1.1.1 Podnikové vzdělávání

Pod pojmem podnikové vzdělávání si představujeme proces vzdělávání, který je aplikovaný na podnikové prostředí. Mluví se tedy o vzdělávání pracovníků i celé organizace. Jejich rozvoj je součástí strategie celé organizace, cílem které je dosažení kvality a zvýšení postavení na trhu (Belcourt, Wright, 1998, str. 15). Jinými slovy, podnikové neboli firemní vzdělávání, označuje souhrn vzdělávacích aktivit zajišťovaných zaměstnavatelskou organizací se záměrem doplnit, rozšířit či prohloubit, nebo změnit kvalifikační strukturu pracovníků a odstranit tak obvykle negativní rozdíl mezi aktuálním stavem a požadavky, které jsou na ně kladené v souvislosti s výkonem pracovní role (Tureckiová, 2009, str. 15). Na podnikové vzdělávání se může nahlížet také jako na systematické přizpůsobování se a změnu chování tím, že se člověk učí za pomocí instruktáží, rozvojových programů, plánovaného získávání zkušeností. Stejně tak mluvíme o překročení hranice jednoduché kvalifikace, která stojí na odborných dovednostech, ale stále více je upozorňováno na důležitost rozvoje tzv. měkkých dovedností, které ovlivňují mezilidské vztahy, chování, vědomí (postoje, hodnoty, zájmy, normy) a působí tak přímo na vztahy uvnitř společnosti, ale i navenek směrem ke klientům. (Koubek, 1995, str. 25). Stále více se mluví o tzv. transferable skills, což jsou dovednosti přenositelné z jedné pracovní pozice na druhou (komunikační dovednosti, řešení konfliktů,…) a využitelné v různých pracovních či životních okamžicích (Mužík, 2008, str. 20). Je už otázka té dané organizace, které schopnosti a dovednosti preferuje rozvíjet a co jsou klíčové kompetence té dané konkrétní pozice v organizaci. Při popisu jednotlivých postupů a kompetencí se práce bude opírat o strukturu prostředí společnosti, kde byl vykonán výzkum. A to z důvodu omezeného rozsahu diplomové práce.

1.1.2 Cíl vzdělávání a vzdělávání v podniku

Dle Armstronga, 2002, str. 15 je cílem podnikového vzdělávání:

1. Rozvinout schopnosti a dovednosti pracovníků a zlepšení jejich výkonu
2. Pomoct lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů organizace mohla být saturovaná z vnitřních zdrojů

3. Snížit množství času potřebného k adaptaci nového pracovníka na pracovní pozici, či pracovníků povýšených či přesunutých na jiné pracoviště. A to s účelem minimalizace času i investic a maximalizace adaptace.

Podnikové vzdělávání je také nástrojem pro vytvoření podmínek pro seberealizaci, což je jeden z nejvyšších motivačních faktorů. Nejedná se jenom o příjem jistých poznatků a vědomostí, ale i o změnu myšlení, postojů, chování, směrem k užšímu propojení podnikových a osobních cílů, což vede ke zvýšené míře angažovanosti jednotlivce a přispívá k lepšímu fungování společnosti (Palán, 2002, str. 10).

Když je řeč o motivaci a seberealizaci, je potřeba vysvětlit dané pojmy. Mezi nejznámější a vědeckou obcí, dá se říct, nejuznávanější motivační teorii, bezpochyby patří Maslowova pyramida potřeb. Její znázornění (viz obrázek níže) vypovídá o jisté nutné následnosti uspokojení jedné potřeby po druhé. Řečeno jinak, až po saturování potřeby níže, je možné věnovat se potřebě na vyšším stupni.

Obrázek č. 1: *Maslowova pyramida potřeb*
In: King, 2009, str. 5

Když se člověk zadívá na Maslowovu pyramidu potřeb a kriticky ji zhodnotí z pohledu zaměstnance, vidí, že nejdřív bude člověk pracovat, aby měl co jíst, pít a kde spát. Potřeba bezpečí může být v této souvislosti chápaná jako vidina trvalé práce a trvalého přísunu peněz a saturování předchozího stupně. Člověk se prací také ale socializuje a vytváří své vlastní postoje k týmu, nadřízenému a firmě. V ideálním případě se zaměstnanec cítí jejich součástí a je možné přistoupit na vyšší mezník.

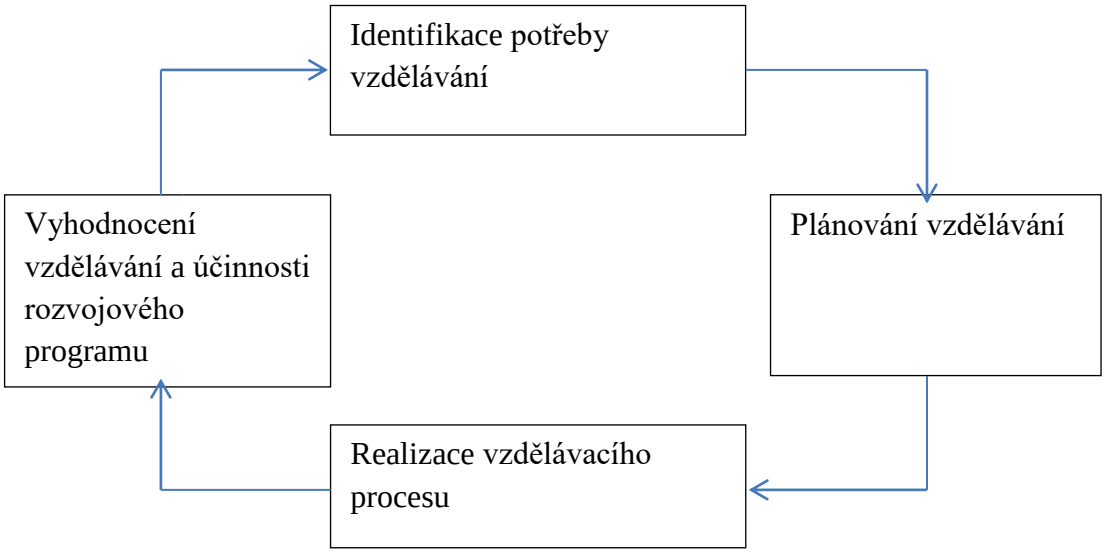
Potřeba uznání a respektu může mít přímou souvislost s prací a kvalitou jejího provedení. A to jak uvnitř firmy, tak i navenek směrem ke klientům či dodavatelům. Až následně člověk vstupuje do fáze seberealizace, kdy je sám tvůrcem strategie společnosti a jejím největším přínosem. Daný bod může být chápan také jako bezvýhradná loajalita vůči firmě a zajištění stálého vysokého výkonu, ve kterém zaměstnanec vidí svůj smysl. Například se tady může ukazovat zájem vysokého manažera o zisk firmy jako takové, no i stálý vysoký výkon dělníka u pásu. To jsou myšlenky, které napadají autora práce při pohledu na Maslowovu pyramidu v souvislosti s tématikou této práce, no i myšlenky, které můžeme najít v různých odborných pracích. Paul King (2009, str. 5-25) aplikoval myšlenky Maslowové pyramidy na různé oblasti života, zatímco Tureckiová (2004, str. 60) je zacílila na oblast pracovní.

Cílem firemního vzdělávání (interní i externí) by dle Tureckiové (2009, str. 19) měly být nejen požadované změny ve struktuře znalostí a dovedností a v postojích členů organizace, vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu, ale také vytvoření podmínek pro seberealizaci. Opět se tedy dostáváme k pojmu seberealizace, co tvoří nejvyšší stupeň v motivaci člověka.

1.1.3 Systematický přístup ke vzdělávání

Známe několik možných postupů či variant při vzdělávání. Dle Sillera (Kachaňáková, 1997) jsou organizace, které využívají jenom školení vyplývající ze zákona, vše ostatní je nad rámec. Existují také firmy, které svá školení vybírají náhodně dle impulzu zaměstnance nebo externího partnera určeného na vzdělávání. Existuje také koncept tzv. sebevzdělávání, při kterém se zaměstnanec vzdělává sám, také si sám školení vybírá. To vše za podpory (i té finanční) firmy a manažera. Jako efektivní koncept vzdělávání a rozvoje uvnitř organizace se jeví tzv. cílená koncepce. Při ní se vzdělání poskytuje cíleně a systematicky a to na základě identifikovaných potřeb. Do vzdělávání jsou zaangažovaní kromě oddělení řízení lidských zdrojů i všichni linioví manažeři. Školení jsou zabezpečena nejen uvnitř organizace, ale i zvenčí různými agenturami a je podporované i učení při práci a vedení tzv. mentorem.

Jako nejvíce efektivní přístup byl ale vyhodnocen přístup systematický, který vychází z cílené koncepce a propojuje prvky přístupu ostatních. Zásadní rozdíl je v poukázání důležitosti na analýzu vzdělávacích potřeb, po které následuje plánování vzdělávání a rozvoje, realizace a vyhodnocení výsledků rozvojového programu a jeho efektivity. Důležité je, aby byly zachované všechny kroky a postupovalo se krok po kroku. (Koubek, 1995).



Obrázek č. 2: *Vzdělávací postup*

Koubek, 1995, str. 215

Jednou z dalších možností systematického vzdělávání je tzv. Blended learning“, co je kombinující systematické vzdělávání, které kombinuje různé metody a techniky učení a vzdělávání. (Tureckiová, M., 2009, str. 91) Většinou se jedná o kombinaci systematicky naplánovaných školení z externích i interních zdrojů, které jsou kombinované s elektronickými školeními a rozvojem, které mohou, ale nemusí být povinné.

1.1.4 Analýza vzdělávacích potřeb

Organizace je živý organizmus a tak jako i bytost má svůj začátek, průběh se změnami a konec, tak i život jedince v organizaci se vyvíjí. S tím souvisejí různé potřeby na straně zaměstnance. Můžeme mluvit o vstupních školeních a adaptačních

programech pro nové zaměstnance, nebo o proškolování na nový systém, který je ve firmě aplikován (např. PC systém), nebo také o věnování prostoru rozvoji zaměstnance povýšeného na vyšší funkci (např. manažerskou) nebo na funkci specializovanou v jiném oddělení a na jiný proces.
Zjištění té dané potřeby nám umožňuje efektivněji plánovat celý rozvojový koncept. Potřeby se odvíjejí od skutečnosti, která zrcadlí současný stav a stav, který je žádoucí. Jedná se o propast mezi tím, co je a co by mělo být, resp. mezi tím, co již známe, a co by mělo být rozvíjené. Právě daná propast má být vyplněná efektivním rozvojovým programem. (Armstrong, 1996, str. 25)

Armstrong (1996, str. 28) mluví také o hloubkové analýze potřeb, která má být vykonaná na třech různých úrovních, při jejich důsledné propojenosti.

1. Analýza všeobecných potřeb organizace - „potřeby organizace“
2. Analýza potřeb jednotlivých oddělení, týmů, funkcí nebo pozic v organizaci – „potřeby skupiny“
3. Analýza potřeb jednotlivých zaměstnanců – „individuální potřeby“

Jiné rozdělení uvádí O´Connor a Seymour (in Folwarczna, 2010, str. 202) a to potřeby

a) Organizace – jaký je cíl organizace
b) Pracovního místa – co je obsahem pracovního místa a co jeho cílem. Je funkční?
c) Jednotlivce – máme na mysli osobní a odborný rozvoj

Analýza potřeb organizace vede k identifikaci rozvojových potřeb na různých odděleních a pozicích, zatím co ty indikují rozvojové požadavky jednotlivých zaměstnanců. Daný proces pracuje také v opačném směru. Když jsou potřeby zaměstnanců identifikované jednotlivě, vynoří se společné potřeby, tedy potřeby skupiny. Následně potřeby skupiny a jednotlivců mohou definovat potřeby celé organizace. Důležité je, aby zjištěné potřeby vedly k prospěchu organizace i jednotlivců a týmů a sledovaly společné cíle ústící v zisk organizace. Při objevení nedostatku v určité kompetenci to ještě neznamená nutnost rozvoje dané kompetence a tím pádem i investice. (Tureckiová, 2004, str. 37)

Vzdělávání a rozvoj bývá zařazován mezi tzv. atributy strategického řízení lidských zdrojů, u kterého mluvíme o systematickém a procesním řízení lidských zdrojů, které chápeme nejenom jako vstup ke konečnému produktu či službě, ale jako součást kultury společnosti. (Armstrong, Stephen, 2015, str. 73)

Dle daných autorů do strategického řízení lidských zdrojů ještě řadíme:

- Řízení lidského kapitálu – nejenom nábor na volná pracovní místa, ale i vytváření tzv. „poolu talentů“ z interních i externích zdrojů
- Řízení znalostí – máme na mysli dovednosti potřebné k výkonu práce
- Společenská odpovědnost – ve smyslu etického kodexu
- Angažovanost – cílem je mít lidi „dýchající“ ve stejném rytmu jako organizace
- Rozvoj organizace – z pohledu jejího celkového fungování i reagování na změny
- Vzdělávání a rozvoj
- Odměňování – tak, aby byly naplněny primární i sekundární a další potřeby zaměstnance (dle Maslowovy pyramidy potřeb)
- Zaměstnanecké vztahy – jak bude rozebráno níže v textu, pro lidi a jejich spokojenou prací je nejprve důležité mít dobré vztahy na pracovišti i externě (dodavatelé/klienti) až následně může nastat fáze jejich rozvoje a nadstavbového vzdělávání
- Spokojenost zaměstnanců – celková spokojenost je tvořená několika proměnnými. Závisí také na bodu, ve kterém se zaměstnanec nachází a co je u něj potřebné saturovat.

1.2 Rozvoj

Když se podíváme na pojmy vzdělávání a rozvoj a budeme je chtít pochopit ve struktuře, setkáme se v literatuře se zařazením pojmu rozvoj pod pojem vzdělávání. Když dle Cola (in Tureckiova, 2009, str. 69) vzdělávání chápeme jako dlouhodobý (celoživotní), cílevědomý proces přípravy jednotlivce na zvládání jeho sociálních rolí, primárně zaměřen na potřeby jedince a jeho uplatnění v různých sociálních rolích, pod pojmem rozvoj rozumíme určité vzdělávací aktivity, kterých výsledkem má být úspěch jednotlivce i celé organizace v budoucnu.

Řečeno ještě jinými slovy, rozvoj a aktivity s ním spojené hledí do budoucna, odráží potřeby spojené s vizí svou vlastní či vizi organizační, vzdělávání odráží potřeby jak budoucí, tak i aktuální spojené se saturací momentálních cílů.
Rozvoj považují mnozí autoři za nejvýznamnější proces, jímž je dosahováno mobilizace a využívání potenciálu jednotlivců a nověji také týmů v organizacích a jejich prostřednictvím organizace jako celku.

1.2.1 Typy rozvoje v organizaci

Tureckiová (2009, str. 74) uvádí ještě dva typy rozvoje. A to rozvoj jednotlivců a rozvoj organizací. Je to pochopitelné, protože se buď bavíme o rozvoji člověka uvnitř organizace nebo o jeho rozvoji a vlivu na celou organizaci, nebo na rozvoj organizace a vliv na jednotlivce. Záleží, z jakého směru se díváme a jak je rozvoj řízený. Rozhodnutí je na majitelích firmy nebo na top managementu, no je nesmírně důležité, aby s ním byli ztotožnění i linioví manažeři a zaměstnanci. Speciální postavení při rozvoji mají lídři a talenti. Jiní autoři zapojují také rozvoj kariéry jako samostatné téma. I proto je rozvoj kariéry uveden samostatně a jako třetí bod.

a) Rozvoj jednotlivců

   Jeho účelem je vytváření, rozvíjení, sdílení využívání a transformace poptávaných kompetencí členů zaměstnavatelské organizace, neomezující se na odstraňování deficitů, ale zaměřené na přírůstek kompetencí.

   Zaměřuje se na rozvoj a přírůstek takových kompetencí, které vedou k naplnění očekávání pracovní pozice, na níž jednotlivec působí a úroveň nedosahuje, nebo na pozici budoucí, kde zasahuje jeho kariérní plán. Můžeme tedy nahlížet na rozvoj jednotlivce jako na součást firemního vzdělávání.

   V současnosti se pozornost ubírá dvěma směry. Pokud se doposud odborná literatura v souvislosti s pojmy rozvoj a vzdělávání zabývala pouze otázkou manažerů, v dnešní době čím dál tím více řeší otázku klíčových osob ve firmě a tzv. talentů a talent managementu. Co se týče individuálního rozvoje, ten je vždy vázán na konkrétní cíle, které by měly být přesně specifikovány. Je dobré, když jsou sladěné s cíly organizace. (Chmiel, 2008, str. 65)

b) Rozvoj organizace

Daný pojem je užíván na úrovni plánovaných a pozitivně působících změn v organizaci, které jsou do ní implementovány postupně. Jinými slovy, je to interní i externí typ poradenství, který vede k postupným a předem plánovaným změnám celého systému organizace. Organizace se rozvíjí, když se rozvíjí její členové a když hledí do budoucna, nejen na přítomnost.

Rozvoj organizace je chápán mnoha autory také na úrovni učení se jednotlivců. Naproti danému pohledu, jsou autoři vnímající jisté pole, kde se učení a rozvoj neprotíná. V daných bodech mluvíme o tzv. fixacích nevhodných návyků, nebo o strategických rozhodnutích a dosahování rozvoje firmy, ne lidského kapitálu.

c) Rozvoj kariéry

Když mluvíme o rozvoji v organizaci a zejména o rozvoji lidského potenciálu, je žádoucí zmínit pojem „rozvoj kariéry“ nebo tzv. kariérní management. Kariérou jednotlivce rozumíme tu část života, která je produktivní a souvisí primárně s prací jednotlivce. Nemalou část při rozvoji kariéry tvoří vzdělávání školské a příprava na kariéru. Rozvoj kariéry můžeme chápat lineárně (směrem na manažerskou roli), ale i expertně, spirálovitě či přechodně. Důležitá je v daném procesu příprava a systematické postupování krok po kroku.

Při pojmu rozvoj kariéry mluvíme také o tzv. Talent managementu neboli rozvoji talentu.

1.2.2 Cíle rozvoje

Cílem rozvoje můžeme vnímat společné dosahování bodů s pozitivním dopadem na jednotlivce.

Jak píše Tureckiová (2009, str, 77), cíle rozvoje chápeme na třech úrovních:

1. Na úrovni jednotlivce, kde je cílem především individuální úspěch a uspokojení potřeb prostřednictvím členství v organizacích, nebo také nalezení perspektivy uplatnění a rozvoje schopností, kompetencí a kvalifikace.

2. Na úrovni pracovní skupiny, týmu či celé organizace je cílem rozvoje výkonnost a efektivita skupiny jako celku a sledování společných dílčích cílů. Také bývají označovány naplnění vize, poslání a strategie organizace.
3. Na úrovni společenské, je cílem rozvoje angažovanost všech zúčastněných stran a umožnění přechodu k učící se a posléze znalostní společnosti.

Plamínek (2011, str. 63) píše o dvou směrech, které jsou dosažitelné snahou o rozvoj. A to buď se snažíme o změnu postoje, nebo o změnu schopnosti. Když se nad tím člověk zamyslí, může chápat dané dvě proměnné na všech třech úrovních. To znamená, že se může měnit postoj k nějaké problematice na úrovni jednotlivce, skupiny či celé organizace neboli taky na úrovni celospolečenské. To platí i o schopnosti. Jestliže organizace bude dlouhodobě investovat do svých zaměstnanců a proškolovat je například cizí jazyk, po jisté době budeme moci říct, že došlo k rozvoji celé organizace ve schopnosti znalosti daného cizího jazyka.

1.2.3 Typologie zaměstnanců z pohledu rozvoje

Zajímavý úhel pohledu na rozvoj zaměstnanců popisuje Plamínek (2011, str. 62) ve svém titulu, kde mluví o tzv. 4 typech lidi a rozděluje je do kvadrantů:

1 SCHOPNÍ ale NEOCHOTNÍ	2 SCHOPNÍ a OCHOTNÍ
4 NESCHOPNÍ a NEOCHOTNÍ	3 NESCHOPNÍ a OCHOTNÍ

Obrázek č. 3: *Typy lidí dle motivace a schopností*

Kvadrant první popisuje jev, kdy je zaměstnanec vybaven všemi dostupnými znalostmi, pomůckami, má náležité dovednosti a schopnosti, ale není ochoten podstupovat změnu, rozvoj neboli úkol. Nejdůležitější v této chvíli je motivace zaměstnance. Zjistit, v jaké fázi motivace (viď. Maslowova pyramida) se daný zaměstnanec nachází a kriticky zhodnotit co můžeme udělat a jak mu pomoct. Jak popisuje již uvedený Plamínek, tito lidé bývají často následováni a je proto nutné bezodkladně působit na změnu jejich postojů do pozitivního směru.

Kvadrant druhý je téměř ideálním případem zaměstnance, kdy nejenže je člověk schopen nějakou činnost provést, ale ještě je i ochoten to udělat. Bývá to právě doménou tzv. angažovaných zaměstnanců (Gems, 2015, str. 89), kteří vytváří společně ziskovou organizaci. Mínusový bod v daném kvadrantu může být vyhoření nebo tzv. „burn-out efect“, který bývá následkem příliš vysokého nasazení. K jeho zabránění je možno doporučit manažerovi klást podřízeným i sobě reálné cíle. Je to myšlenka a postřeh autora práce. Kdybychom chtěli rozvést daný bod, přesáhli bychom rozsah práce.

Kvadrantem třetím je schválně označen bod „Neschopní, ale ochotní“, což jsou zaměstnanci, kteří se také mohou cítit angažovaně, a chtějí. Ale nemají na provedení úkolu, změny či postoje potřebné znalosti a dovednosti. Je více než na místě se v daný okamžik zaměřit na školení tzv. hrubých dovedností.

Za nejtěžší je považován kvadrant poslední a sice „Neumí a nechce“. Člověk by mohl říci, že takového zaměstnance je lepší vyhodit a nabrat jiného. Vzhledem ale k povaze trhu a nízké míry nezaměstnanosti, to dozajisté není na místě. Jinak řečeno, jestli takého zaměstnance máme historicky, zdědili jsme ho, nebo se vlivem událostí zaměstnanec takovým stane, je nutné s ním pracovat. Plamínek (2011, str. 62) navrhuje dostat ho do kvadrantu 2 „Umí a chce“ přes kvadrant 3, a tedy použitím metodik na změnu jeho motivace nejdříve, až pak se zaměřit na tzv. hrubé dovednosti.

1.2.4 Kdy jakou formu rozvoje zvolit

Když už se firma rozhodne do svých lidí investovat formu jejich rozvoje, je dobré, zhodnotit, v jaké fázi se momentálně organizace a lidi v ní nacházejí a co je

vlastně aktuálně potřebné rozvíjet. Když si to porovnáme s bodem výše „Analýza vzdělávacích potřeb“, můžeme právě analýzu již vzdělávacích potřeb brát jako hloubkovou nadstavbu. Nejprve rozvíjíme zaměstnance krok po kroku komplexně a následně se přidají vzdělávací aktivity zaměřené na tzv. nadstavbové body.
Organizace se může nacházet v různých stádiích svého bytí. Společně s ní v tomto stadiu jsou i lidé v organizaci. Někteří o bod vzadu, někteří dopředu. Je dobré mít objektivní nástroj, který posoudí, kde se většina nachází, identifikuje, kde se nachází i tzv. klíčoví lidé neboli řečeno jinak „talenti“ a na základě toho je schopná připravit a vyhotovit akční plán rozvoje pro jednotlivce, skupinu či celek.

Opět v titulku od Plamínka (2011, str. 113) je možné najít zajímavou „Pyramidu kultury“, jejíž princip je obdobný Maslowové pyramidě potřeb, no je aplikovaná na firemní prostředí a mluví o cílech na úrovni organizace neboli jednotlivce či skupiny v organizaci. V něm Plamínek popisuje šest úrovní, kterými jsou definice, orientace, motivace, habilitace, synergetizace a integrace. Rozdíly mezi jednotlivými stupni jsou v míře zvnitřnění firemních myšlenek a vizí. Na nejnižším stupni „definice“ jsou definovány firemní myšlenky a stanovené úlohy. Postupně se dané myšlenky a úlohy zvnitřňují, lidé je vnímají, akceptují, podporují. Dále, v úrovni habilitace, jsou nalezeny odpovídající schopnosti u lidí, následně i odpovídající vztahy. Na nejvyšším stupni je možné vidět prostor k rozvoji, který se lidem otevírá.

Plamínek velice výstižně podotýká fakt, nechce-li firma promrhat finanční prostředky na vzdělávání, na které ještě nejsou zaměstnanci připraveni, je dobré analyzovat, kde se většina z nich a také „talenti“ nachází.

2 TALENT MANAGEMENT

Jak uvádí výzkum z roku 2011 autora McDonella „talent management“ bude pojem budoucnosti a organizace se s ním budou potkávat čím dále tím více. Již v současnosti je vidět nedostatek talentů v organizacích a s nedostatkem kvalitních pracovníků bojuje většina organizací. Jak s tím bojovat efektivně a budovat tak silnou společnost, která bude produkovat zisk a bude partnerem pro svoje klienty, dodavatele, zaměstnance i management, to jsou otázky, které si kladou organizace, a které jsou

součástí této části práce. Všeobecně platící pravidlo 80/20 platí i v případě talentů ve firmách. Je prokázáno, že 80% zisku společnosti dělá 20% zaměstnanců, tzv. talentů (Davis, 2007, str. 44). Jak je ale objevit nebo identifikovat? Jak je dál rozvíjet? A jak je udržet?

2.1 Definice talentu

Talent management jako pojem je relativně mladý. Jeho historie, dle odborné literatury, zasahuje do roku 1990. Dřív se pojmy psaly odděleně, popřípadě se můžeme setkat s pojmy leadership management. Dnes se již dává důraz na talent management nikoli jenom leadership management. Příčinu daného jevu můžeme hledat v nedostatku odborníků zejména na specializované role a volání organizací nejenom po manažerech, ale po odbornících na svých místech. S daným jevem se setkáváme nejenom v zahraničí, kde na základě výzkumu Tower Perrin provedeném v roce 2005 bylo, na základě odpovědí 250 respondentů, zjištěno, že ve skupině, která byla označená jako talenti, bylo až 86% vysokých manažerů (Horváthová, 2011, str. 123). S obdobným trendem se potkáváme také v České republice, kde jsou za talenty označováni ti, kteří jsou , nebo aspiruji na manažerskou roli. Jak uvádí Kateřina Smrčeková z PWC, dnes již můžeme za talenty považovat i nekvalifikované dělníky, kteří dokážou dobře odvést svou práci a ještě motivovat ostatní k vyšším výkonům (Horváthová, 2011, str. 12).

Talent v organizacích můžeme chápat jako schopnost jedince obsáhnout kritické kompetence na své pozici a dát výkonu své práce ještě přidanou hodnotu. To je definice, která se autorovi práce jeví jako nejoptimálnější pro další aplikaci. Autoři chápou talent i jako potenciál zaměstnance rozvést své schopnosti na jiné pozice, jiné aktivity či vyrůst na vyšší roli v hierarchii. Asociace pro trénink a rozvoj v Americe dodává, že každá organizace může chápat pojem talent různě. Souvisí to s různými potřebami uvnitř organizace a na jednotlivých pozicích. (Hoare, Leight, 2012)

S tím souhlasí také Cannon a McGee (in Horváthová, 2011, str. 124), kteří konstatují, že každá organizace by měla mít jasně dáno, co si představuje pod pojmem talent. Při jeho definování a určování je zapotřebí zohlednit několik složek, které na talent poukazují a to například měření výkonu (performance management), výstupů a výsledků.

Jedna ze základních definic talentu chápe talentovaného jedince jako člověka, který podává vysoký výkon a projevuje vysoký potenciál pro další rozvoj.

2.2 Management a leadership

Běžně je možné setkat se s oběma tyto pojmy. Otázkou ale je, jaký je v nich rozdíl, co mají naopak společné a proč je dobré vědět odlišit jejich použití v praxi.

2.2.1 Management

Když se řekne „management“, napadne většinu lidí řízení, když se ale řekne „leadership“, dalo by se to zjednodušeně vyložit jako aktivní vedení. Management bývá definován jako souhrn všech činností, které je zapotřebí dělat, aby byl dosažen požadovaný cíl celé organizace (Veber et al., 2004; In: Váchal, Vochozka et al., 2013, str. 26). O efektivitě v managementu hovoří také definice od Robbinse a Coutlera z roku 2004 (In: Váchal, Vochozka et al., 2013, str. 26) a sice jako o souhrnu pracovních aktivit lidí v organizaci, které jsou prováděny účinně a efektivně. Také Koontz a Weihrich (2008, str. 4) popisují komplexní definici managementu: „Management je proces navrhování a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracující ve skupinách společně dosahují tentýž cíl.“ Sami autoři chápou omezení dané všeobecné definice i jiných definic, které jsou výstižné, obsahují všechny dílčí jevy, ale jsou až příliš zevšeobecňující.

A proto ještě dodávají pět vysvětlujících bodů:

1. Jako manažeři se označují lidé, kteří plánují, organizují, přijímají, vedou a kontrolují jiné zaměstnance organizace.
2. Management je součástí jakékoliv organizace. Jeho typ a styl plyne z konkrétní organizační struktury a procesů.
3. Management je aplikovaný u všech manažerů na všech úrovních organizace.
4. Záměrem všech manažerů je společný zisk organizace.
5. Úspěch managementu v organizaci je měřitelný produktivitou, efektivitou a výkonem.

Jakákoliv teorie managementu v sobě spojuje tyto základní pilíře: plánování, kontrola, organizování a vedení zdrojů a výstupů (Mukherjee, Basu, 2005, str. 5).

2.2.2 Leadership

Leadership, neboli vedení, bývá definováno jako proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí, získávání jejich oddanosti a angažovanosti a to vše se zaměřením na lidský kapitál. (Armstrong, Stephens, 2008; In Váchal, Vochozka et al., 2013, str. 27).

Většina vzdělávacích programů a školení ve firmách, ale i výzkumů, se kterými je možné se potkat v odborné literatuře, jsou zaměřené na zaměstnance působících v manažerských funkcích. Již dávno ale neplatí, že lídrem je manažer, neboli manažer je jediným lídrem, do kterého se má investovat. Proto je více než nutností popsat dané dva pojmy a umět je náležitě oddělit i ve výzkumu. Nedávným výzkumem bylo zjištěno, že žádná proměnná nemá takový význam na změny v chování zaměstnanců uvnitř organizace, jako právě vedení neboli tzv. Leadership (Northous, 2006; In: Armstrong, Stephen, 2015, str. 170). Goleman v roku 2000 zase ukázal, že až třetina finančních výsledků společnosti je tvořena díky atmosféře uvnitř společnosti utvářené manažery a lídry. Řečeno vlastními slovy, zaměstnanec pracuje pro svého manažera, lídra až následně pro organizaci jako takovou. I když značka, pro kterou pracuje, může být prestižní, díváme se na přímého nadřízeného. Ten rozhoduje o rozvoji neboli „nerozvoji“ svého podřízeného.

Za dobrého lídra, jak uvádí Halík J. (2008, str. 17), se považuje člověk, který disponuje těmito vlastnostmi:

- Rozumí dané problematice – je odborníkem
- Umí sestavit, řídit a vést kolektiv
- Umí své spolupracovníky motivovat, získat pro věc
- Umí vyhodnocovat a odměňovat
- Umí rozhodovat a rozhodovat se + nemění svůj názor zbrkle
- Je přirozenou autoritou

2.3 Talent management

Spojením daných pojmů vzniká již zmíněný talent management, který lze nejlépe chápat přes jeho jednotlivé složky. Talent management jako proces udržení a udržení motivace u klíčových zaměstnanců (McDonell, 2011, str. 12) obsahuje i

1. nábor (recruitment)
2. management výkonu
3. řízení a rozvoj kariéry
4. plánování úspěchu
5. rozvoj a udržení angažovanosti zaměstnance (Hoare, Leight, 2012, str. 63)

Velice pěkně popisuje talent management Armstrong (2007, str. 55), který o něm mluví jako o používání vzájemně propojených činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti a bude potřebovat v budoucnosti. Výhodu této definice vidíme zejména v její komplexnosti. Dokud mnozí autoři na talent management nahlíží skrz dílčí proces, Armstrong mluví o talent managementu jako o souboru činností, které vzájemně propojuje. Proč je ale potřeba se danými otázkami zabývat? Co je cílem talent managementu? Správně vybraní, rozvíjení, motivovaní a angažovaní lidé jsou pro firmy zdrojem příjmů. Jsou to právě ti, těch 20% lidí, kteří tvoří 80% zisku. Když si společnost vyčíslí své náklady na lidské zdroje, zváží, jaké kroky a vůči komu podniknout.

2.3.1 Cíl a praxe talent managementu

Cílem správně nastaveného talent managementu by tedy mělo být ušetření finančních prostředků (Hoare, Leigh, 2012, str. 63). Kromě toho za cíl talent managementu, jako jeho vedlejší, no vzácný produkt, můžeme považovat pozitivní PR pro organizaci, vytváření takových podmínek pro zaměstnance, že i jejich známí budou chtít ve firmě pracovat. A dobré jméno se bude šířit i mezi konkurencí, klienty a dodavatele.

Když je talent management v organizaci správně a efektivně nastaven, mluvíme o jeho přínosech, které Horváthová (2011, str. 12) vidí zejména v:

- naplňování strategií a ekonomických cílů organizace
- poklesu nákladů spojených s náborem na volná místa po fluktuaci
- atraktivnosti firmy jako zaměstnavatele i partnera
- udržení klíčových talentů
- plánování nástupnictví z interních zdrojů (tzv. pool management) a zamezení tak nefunkčnosti klíčové pozice
- minimalizování ztrát spojených s neobsazením klíčové pozice

Na talent management není potřeba nahlížet jenom jako na práci s lidskými zdroji a filantropickou činnost, ale zejména pro organizace a majitele firem, jako na ukazovatel ekonomický, který svým správným nastavením je schopen firmě nejenom ušetřit, ale ještě vydělat finanční prostředky. Na ekonomický rozměr lidských zdrojů a na návratnost investic do lidí se často v organizacích zapomíná, protože zisky nejsou vidět hned nebo nejsou vidět přímo.

Analýzu talent managementu a HR procesů té které organizace, by měly chtít firmy samotné. Až 84% firem v ČR a na Slovensku uvádí v průzkumu Delloite z roku 2006 (in Horváthová, 2011, str. 124), že jejich nejpalčivějším problémem je získání a přilákání talentů do firmy. 58% dotázaných firem má problém udržet si klíčové talenty ve firmě. Za poslední roky se situace i v České republice hodně mění a firmy již dnes nejsou jenom místem, kam člověk chodí pracovat, ale stávají se partnerem, který roste, jak rostou jeho zaměstnanci. 60% dotázaných firem si uvědomuje, že celkový úspěch jejich organizace a ukazatel zisku je úzce propojen právě s talenty, které jsou uvnitř organizace. Za poslední období (dekáda) se ve zvýšené míře navýšily investice do těchto oblastí:

- 70% zvýšení v oblasti vzdělávání a rozvoje
- 67% zvýšení v oblasti interní komunikace
- 62% zvýšení v oblasti změn v celkovém odměňování
- 57% zvýšení investic do mentoringu a koučingu
- 50% zvýšení investic do náboru externích odborníků

I předmětem naší práce je analýza a návrh řešení pro koncept efektivnějšího talent managementu v konkrétní společnosti působící v České republice.

2.3.2 Struktura talent managementu

Cannon a McGee (2007, str. 40) svou výzkumnou činností dospěli k několika bodům, které neoddělitelně patří k talent managementu a pomocí dosahování této struktury můžeme ve firmě dosáhnout kvalitních výsledků a efektivních zlepšení.

- Vytyčení strategie pro určení toho, co organizace potřebuje, aby splnila současné i budoucí podnikatelské plány
- Ustavení procesů měření kompetencí – vyžadovaných a dostupných
- Vytvoření škály rozvojových nástrojů a procesů za účelem zajištění přístupu „šitých na míru“ individuálním potřebám jednotlivých zaměstnanců
- Identifikace cest získání a udržení těch jednotlivců, kteří jsou kritičtí pro úspěch organizace
- Nastolení odpovídajících přístupů zacházení s těmi, kteří již neodpovídají požadavkům organizace
- Měření dopadů těchto strategií tak, aby tyto přístupy mohly být za účelem dosažení výkonnosti nyní i v budoucích letech nepřetržitě modernizovány a vylepšovány.

Když je talent management v organizaci správně a efektivně nastaven, mluvíme o jeho přínosech.

2.3.3 Základní body udržení talentu

Když už si dáme práci s vyhledáním, motivováním, rozvojem zaměstnance, bylo by na místě talentovaného zaměstnance udržet. V jakých postupných krocích respektive v jakých kritických bodech, to shrnula Horváthová (2011, str. 116-117)

- Nabídka zajímavé a oceňované práce – talentovaný jedinec touží po pátém stupni Maslowovy pyramidy a to po seberealizaci, která když mu je umožněna, ať je za podmínek trhových nebo lepších.
- Zajištění příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a postupu v kariéře
- Respektování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem – jak ukázaly průzkumy z posledních období, zaměstnanci chtějí dodržovat work-life balance

a je to pro ně zdravé. O dopadu této rovnováhy jsou vedeny diskuze už dlouho a její účinek je podporován řadou výzkumů.

- Nabídka flexibilní pracovní role – role by měly nabízet odpovědnost, podnětnost a autonomii; nahlíženo jinak, měly by zahrnovat charakter, autonomii, připravenost a odpovědnost (Tureckiová, 2010, str. 8).
- Nabídka kvalitních pracovních podmínek a vybavení
- Poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu – bylo zjištěno, že uspokojení dané stupně Maslowovy pyramidy vede ke zvýšení ztotožnění se s kulturou firmy a tím i k nechuti odejít k jiné konkurenční firmě. To znamená, že poskytnutí pocitu uznání, úcty a respektu a vytváření kultury úcty, vede ke snížení fluktuace ve firmě.
- Nabídka odpovídající odměny – finanční jak i nefinanční; srovnatelná má být s trhem i uvnitř organizace, no i k odvedené práci jedince. Když odměňujeme talent za nadprůměrný výkon v úkolech, novou myšlenku, přínos atd., mělo by to být znát a být citelné.
- Prosazování přístupu společenské odpovědnosti organizace – talentovaní lidé raději pracují pro firmy a organizace, které se zapojují do benefičních, ekologických, humanitárních či jinak nápomocných činností. Jsou hrdí, že pro takovou organizaci pracuji.

Jak bylo zmíněno již v roce 1999, konzultantem popřední konzultantské společnosti McKinsey, začala se válka o talent, která se bude jenom stupňovat. Téměř o 20 let později je to stále informace, kterou je potřeba zdůrazňovat, a kterou si ne všechny firmy plně uvědomuji. (Hoare S., Leigh A., 2011, str. 51)

3 ANGAŽOVANOST

Jedním ze základních pojmů v současnosti, či ve výzkumech, nebo i v běžné pracovní praxi, se stává angažovanost. Angažovanost, neboli zapojení zaměstnanců, lidí, je jedním z klíčových aspektů zdravé organizace. Mluví se o ní na poli firem či týmů, ale předmětem výzkumů stále zůstává jeho definice a skutečný dopad na fungování firem a lidí v nich.

Definic pojmu angažovanost existuje nespočetně mnoho. Jako uvádí Armstrong (2009, str. 33), nejobsáhlejší definici zatím poskytl Chiumento v roce 2004, který ji vnímá jako pozitivní dvoustranný vztah mezi pracovníkem a jeho organizací, kde jsou si obě strany vědomy svých potřeb i potřeb druhé strany i způsobů jak jedna druhou podporovat za účelem naplnění těchto potřeb. Angažovaní pracovníci i angažovaní zaměstnavatelé udělají pro druhou stranu něco navíc, protože danou investici vidí jako oboustranně prospěšnou věc. Armstrong dodává, že angažovanost odráží oboustranně uchopené hodnoty a cíle, které jsou akceptované, touhu po naplnění potřeby druhé strany a silnou touhu zůstat ve vzájemném vztahu. Tyto klíčové body jsou zkoumány z pohledu dopadu nejen vevnitř organizace, ale i navenek ve vztahu ke klientovi a trhu. Bylo prokázáno, že firmy, které vykazují vysokou míru angažovanosti u svých zaměstnanců (výkonní pracovníci i management), mají lepší vztahy se svými klienty a vykazují vyšší zisky. Macey a kol. (2009, str. 36) ve své publikaci ukazují výsledky průzkumu napříč americkými firmami, kde dokázali, že firmy, kde byli zaměstnanci zapojení a cítili se tak, vykazovali o 7% vyšší ziskovost než firmy neangažované. Byly porovnávány rozdíly mezi procentuálním plněním nastavených cílů firem. Angažovanost zaměstnanců je v těsném pozitivním vztahu s možnosti zaměstnanců rozhodovat o činnostech a krocích ve své práci a také ve vztahu s jejich vlastní kompetenci. (Byrne, 2015, str. 71)

Jiný průzkum, který byl zaměřený na zjišťování spokojenosti klienta s prováděnou službou, byl uskutečněn v roce 2006 autorem Saksem. Zjistil, na vzorce 102 respondentů, že zaměstnanec, který pracuje ve službách a je v přímém kontaktu se zákazníkem, uspokojuje svého klienta a dosahuje zisk firmě, když se cítí angažován do cílů a fungování firmy. K obdobnému výsledku dospěli i autoři James Harter, Frank Schmidt a Theodore Hayes v roce 2002, kteří dotazovali 36 společností a více než 7000 zaměstnanců. Zjistili pozitivní korelaci mezi spokojeností zaměstnanců, která je přímo provázaná s jejich angažovaností a jejich pracovními výsledky, které se zase promítají do vztahů s klienty a zisku firmy. Pro firmy by to měl být signál, že je potřeba věnovat se problematice angažovanosti a pracovat na jejím zvýšení u zaměstnanců. Průzkum, longitudálního typu, dělaný napříč firmou AT&T zjistil, že u navýšení celkové spokojenosti zaměstnanců o 3%, se zvýší spokojenost klientů o 1%. Spokojenost

zaměstnanců přitom rozuměli jako jeden ze vstupu pro angažovanost. (Cook, S., 2008, str. 18) Zajímavé zjištění bylo také u sítě rychlých občerstvení v Americe – Taco Bells, kde zaměstnanci přichází do přímého každodenního kontaktu se zákazníky. Z celkového množství jednotlivých poboček vybrali 20% těch, kde zaměstnanci vykazovali nejvyšší míru zapojení a 20% těch s nejnižší vykazovanou mírou zapojení. Výsledky ukázaly, že rozdíl v příjmech mezi jednou a druhou skupinou byl až dvojnásobný. Celkové tržby se odlišovaly až o 55%, což by měl být alarmující signál. (Cook, S., 2008, str. 18)

Jak dokazuje průzkum od autora Cole z roku 2012, angažovanost zaměstnanců je v těsném pozitivním vztahu s tzv. work-life balance, který působí jako hnací motor pocitu angažovanosti. (Truss et col., 2014, str. 22)

Peters a Waterman (In: Koontz, Weihrich, 2008, str. 8) dělali ve Spojených státech výzkum, v němž identifikovali 8 proměnných, které souvisí s vnímáním firmy jako excelentní. Těchto 8 faktorů našli pak zpětnou kontrolou jejich hypotézy u 43 firem, které jsou posuzovány jako popřední zaměstnavatelé a dlouhodobě vykazují pozitivní výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Daných 8 proměnných by si měla hlídat každá organizace. Čím výše se dané ukazatele projeví u zaměstnanců, tím lepší je jméno organizace.

Osm proměnných ukazujících na angažovanost:

1. Firma je orientovaná na činnost/akci
2. Firma si je vědomá potřeb svých klientů
3. Firma podporuje samostatnost při rozhodování a podnikatelského ducha a přístup k práci
4. Firma dosahuje produktivity a výkonu tím, že se zaměřuje na potřeby svých lidí
5. Firemní hodnoty jsou ve shodě s hodnotami lídrů.

A to přeneseně – zakladatel vnáší své hodnoty do firmy, hodnoty jsou dále šířeny po firmě; lídři je akceptují a vnáší své hodnoty, které jsou akceptovatelné pro vedení a akceptované podřízenými.

6. Firma je zaměřená na takový obchodní záměr, který skutečně umí. Vykonává tu činnost, ve které je odborníkem.

7. Firma má jednoduchou organizační strukturu a nemá nadbytečně mnoho zaměstnanců. Každý je vytížený na maximum.

8. Dokáže se chovat centralizovaně i necentralizovaně – záleží na situaci. To znamená, že je schopná dělat rozhodnutí za pomoci vedení, ale nechávat mnoho na klíčových osobách firmy. Talenti cítí samostatnost.

Stručně a velice obdobně to vidí také Tureckiová (2009, str. 49), která mluví o vztahu angažovanosti, jasnosti a zaměření strategie a kompetencí u jednotlivců i týmů. Čím jasnější je strategie a poslání, čím lépe jsou úlohy ve firmě dělené pro jednotlivé zaměstnance podle toho, kdo je čeho schopen a co ho baví, tím lépe angažovaní se zaměstnanci cítí. Vzniká tak organizace, která nejen umí, ale i chce. O čem bylo psáno již v předešlé kapitole.

Chce – li organizace zvýšit angažovanost svých zaměstnanců, zejména těch klíčových, měla by nahlížet na tyto faktory, u kterých byl zjištěn přímý vliv na angažovanost zaměstnanců, které byly zjištěny v roce 2004 výzkumem provedeným v UK (Armstrong, M., 2007, str. 239):
1. vztah s manažerem – přímým nadřízeným – ovlivňuje až na 36%
2. vztahy s kolegy – 60%
3. kvalita řízení na liniové úrovni – 62%
4. uznání za přínos – 56%
5. schopnost vést – viditelnost a důvěrnost – 55%
Když se na to člověk podívá, zjistí, že všechny body souvisí s komunikací, řízením a vztahy. Jsou to zejména nejdůležitější oblasti.

4 ORGANIZACE

Když jsou popisované jevy, které se dějí v organizaci, je na místě popsat alespoň základně pojem organizace. Daný pojem byl prvně definován před desítkami let. Od té chvíle uplynulo mnoho času a výzkumů, které se věnují jednotlivým jevům uvnitř organizace, ale i venku a zasahují do částí organizace. Definice se shodují v některých základních pilířích, které v definici organizace používá i Veen a Korver (In: Drenth, Thierry, Wolff, 1998, str. 5-10), kteří pod pojmem organizace chápou celek, který je neustále formován, vyvíjí se a je tvořen lidmi, kteří mají společný zájem. Daný zájem

vždy cílí v dobro a zisk organizace. Zajímavou definici podávají autoři Mukherjee a Basu (2005, str. 3), kteří definují organizaci jako skupinu dvou a více spolupracujících lidi, kteří společně dosahují tentýž zájem zisku, nabíjení znalostí a dovedností a společenského bohatství. Rozličné typy organizací spoluvytváří společnost jako takovou. Záměrně se poukazuje na dané dvě definice, ze kterých první je evropská a obdobné můžeme najít i v literatuře ve Spojených státech a druhá je zase od autorů z Indie. Dva rozdílné oblasti, kde jedna poukazuje na organizaci jako na firmu a druhá na organizaci jako na jakýkoliv kooperující celek. Důležité je poukázat na společné jmenovatele v obou definicích a sice: kooperace, společný cíl (ať je to finanční zisk či nikoliv) a životnost daného celku. Vystupuje zde otázka: Co je společným jmenovatelem toho, že se lidi rozhodnou vstoupit a zůstat v nějaké organizaci? Jestli by to byl finanční zisk, nebylo by možné udržet dlouhodobě lidi v neziskových organizacích. Když je organizace schopná naleznout ten daný jmenovatel, je schopná lidi uvnitř rozvíjet a dovést je k spokojenosti.

Byly vzpomenuté tzv. neziskové organizace, které se od organizací „profit“ zaměřených liší zejména v předmětu podnikání a v zamíření cíle. Je to jenom jedno z mnoha možných rozdělení organizací podle různých kritérií. Pro potřeby této práce se poukáže na rozdělení organizací dle vnitřní struktury.

4.1 Struktura organizace

Jak píše Armstrong a Stephen (2015, str. 161), organizace má svoji strukturu, tedy nějaký oficiální rámec, který umožňuje systematické vykonávání práce. Nejčastěji se můžeme potkat s tzv. Liniovým uspořádáním uvnitř organizace, kde je jasně dané, kdo je koho nadřízený a podřízený a hierarchie má tzv. postupnou tendenci. Každá organizace má však kromě oficiální struktury také ještě strukturu neoficiální, která je tvořená lidskými vztahy uvnitř organizace. Lídři mohou být i nepsaní, talenty mohou být různé a to z důvodu aktuální potřeby organizace či dílčího úseku práce.

Oficiálně se udávají tyto typy organizačních struktur (Armstrong, Stephen, 2015, str. 164):

- Liniově štábní organizace – rozhodovací pravomoci mají jenom linioví manažeři

- Mechanistická organizace – hierarchická, formální, založená na příkazech a rozkazech
- Organická organizace – relativně neformální; snaží se fungovat horizontálně; důraz klade na týmovost, flexibilitu a kooperaci
- Maticová organizace – vzniká za účelem projektů neboli za účelem tzv. projektových pozic, zaměstnanec reportuje přímému i tzv. „maticovému" nadřízenému
- Síťová organizace – propojené jsou víceré organizace vzájemně
- Virtuální organizace – preferuje se komunikace a vztahy elektronicky

Organizační struktura určuje komunikační směr ve firmě a to směrem vertikálním i horizontálním. Přílišný počet pravidel ale komunikaci zbytečně zatěžuje a může ústit až v nedorozumění. (Dědina, Odcházel, 2007, str. 56)

4.2 Rozvoj organizace skrz talenty

Když se řekne „rozvoj organizace", může člověka napadnout vícero možností. Například rozvoj organizace jako celku za účelem zisku, nebo rozvoj lidi v organizaci. Co když se ale díváme na rozvoj jako na sílu, kterou je schopen jednotlivec rozpohybovat i u ostatních. Z praxe je známo, že když někdo dělá svoji práci velice dobře a v něčem vyniká, dalo by se o něm říct, že má pro danou činnost talent, ostatní se ho naučí následovat. Když je daná činnost či kompetence vedoucí k naplnění podnikatelské činnosti firmy podporovaná a rozvíjená, sám „talentovaný jedinec" bude vystupovat jako lídr a povede ostatní, co povede k prospěchu firmy. Praxe a úvaha autora práce jasně vyjadřuje tento postup. Platí to ale plošně?

V práci bude uvedeno několik výzkumů a teorií ověřených praxí, které dané úvahy podporují. Například Petersova a Watermanova studie, která je podle dostupných zdrojů respektovaná a výchozí pro další bádání, sumarizuje osm základních atributů, které pomáhají zvýšit úspěšnost organizace (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 237). Jsou jimi:

1. aktivitní přístup k jednání a vyřešení úkolu a problému
2. zákaznická orientace ve smyslu naslouchání zákazníka a učení se od něj
3. samostatnost a podnikavost, která souvisí s vnitřním pocitem angažovanosti a

motivaci

4. lidská produktivita a důraz managementu na jejich pocit důležitosti
5. filozofie společnosti – dobře chápaná, sdělená a přijatá za svou všemi zaměstnanci
6. rozvíjení toho, co děláme dobře
7. jednoduchost – i ve struktuře firmy
8. decentralizace operací, ale zároveň centralizace kontroly klíčových hodnot

Co z daných atributů plyne? Úspěšná bude ta firma, která bude mít jednoduchou strukturu, jasně definované cíle a hodnoty, zaměstnance, které jsou zapálení pro svoji práci a dělají ji dobře, talenty na správných místech, kontrolu nad situací a jasnou pro-zákaznickou orientaci. Řečeno ještě jinými slovy, seskupeno do jiných celků, důležitými jsou faktory: struktura, strategie, systémy, sdílené hodnoty a kultura společnosti, styl, schopnosti, spolupracovníci (Peters, Waterman, 1992; In: Tureckiová, 2010, str. 101).

Jiní autoři (Cejthamr, Dědina, 2010, str. 238-239) ještě zdůrazňují ochotu organizace se učit a rozvíjet a to na úrovních jednotlivce, skupiny, procesů. Proto je nezbytné chápat rozvíjení talentů na klíčových místech a rozvíjet tak všechny zaměstnance, skupiny i celou organizaci a přivádět ji k úspěchu. Na to, abychom dokázali určit klíčové talenty na pozicích, potřebujeme dobře znát teorie kompetencí a následně i konkrétní kompetence nutné na tu kterou práci.

Nutno je ještě na časové ose ukázat jak postupně a systematicky rozvoj v organizaci a rozvoj organizace probíhá. Horváthová (2011, str. 148) uvádí této fáze:

1. identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje a to na úrovních jednotlivec, pracovní místo a organizace
2. stanovení výstupů – prostřednictví definování současného stavu kompetencí, dovedností, postojů, znalostí a zdrojů a stavu žádoucího.
3. návrh programu vzdělávání a rozvoje – který splní bod 2
4. realizace programu vzdělávání a rozvoje
5. vyhodnocení efektivity celého procesu

Problém nastává, když je špatně proveden kterýkoliv z bodů, no zejména bod 1 a bod 2. Organizace vyplýtvá mnoho prostředků na něco, co ji nepomůže. Sice rozvine nějakou

kompetenci a zvýší tím možná dočasně spokojenost lidí, ale pokud daná kompetence nevede k strategickému cíli firmy, z dlouhodobého hlediska se nevyplatí.

4.3 Rozvoj talentu v organizaci

Tureckiová (2010, str. 8) krásně až básnický vyjadřuje „gro“ tajemství rozvoje lidského potenciálu. Vidí ho ve vytvoření takových podmínek, ve kterých budou lidi vědět, co od nich organizace očekává, čím oni sami mohou přispět a jak jejich úsilí bude oceněno. Když i daná autorka mluví o talentu, neopomíjí lídry, protože to jsou ty, kteří tahají ostatní, inspiruji je a vedou k úspěchu. Sama uvádí čtyři oblasti, které jsou klíčové u lídra, a které je nutno rozvíjet:

1. Charakter – všeobecně vzato, rozumíme tím součet vlastností a celkové hodnocení osobnosti. Pod pojmem je podle Allporta rozuměno i taková osobnost, která je v souladu s etickými pravidly (Říčan, 2010, str. 14). Charakterem tedy je chápán součet vlastností, které jsou v souladu s firemní kulturou a etikou.
2. Autonomie – dle dalšího výkladu autorky dále v textu, pod pojmem autonomie je nutno vnímat jednak samostatnost zaměstnance v plnění úkolu a jednak jeho možnost samostatně se rozhodnout a jednat. Tureckiová také píše o autonomii v souvislosti s tzv. divergentním myšlením, které stojí za kreativitou, inteligenci, flexibilitou a schopnosti podívat se na problém z jiného uhlu. Jsou to bezpochyby důležité proměnné, no nebudou dále předmětem výzkumu a úvah v téhle práci.
3. Připravenost – ve smyslu zvládání úkolu a pozice, na které zaměstnanec působí.
4. Odpovědnost – jakási vnitřní motivace pro vyřešení problémů, podnikatelský přístup k výsledkům práce (jako by firma byla moje) a také vnitřní angažovanost.

Abychom v organizacích byli schopní rozvíjet celek, potřebujeme znát i jeho dílčí procesy. Častokrát proto nestačí uvědomit si složení 4 oblastí u lídrů či talentů určených k rozvoji. Armstrong (In Tureckiová, 2010, str. 52) proto zaznamenává nejenom oblasti,

ale i na časové ose naznačuje, kdy je co potřeba vykonat a dává to do vztahu s další proměnnou. Cyklus řízení pracovního výkonu začíná vizí firmy. Následuje strategie a cíle a akční plány, které přesně popisuji, jak dosáhneme cíl hlavní a vizi celkovou. Až následně přichází na řadu tzv. individuální role, které jsou:

- Jasně definované
- Jasně rozvíjené
- Plnění cílů je jasně měřené

S tím souvisí i monitorování zpětné vazby a následné hodnocení a ocenění na úrovni jednotlivce i skupiny. Lidé budou mít chuť se rozvíjet, když jejich práce bude jasně definovaná, hodnocená a bude mít pozitivní odezvu. Halík (2008) ve své knížce mluví o několika kritických bodech dávání a přijímání zpětné vazby. Zpětná vazba, jako jeden z nástrojů rozvoje, bude v textu dále rozebrán.

4.4 Talent management v praxi

V této části práce je místo pro uvedení několika zajímavých a přínosných výzkumu, které se uskutečnily v České republice, či v zahraničí.

Tureckiová M. (2009, str. 93-102), jako česká autorka, se dané problematice věnuje již několik let. V roce 2009 uveřejnila práci, ve které detailně monitoruje situaci ohledně vzdělávání zaměstnanců ve firmách v České republice. Na základě oslovení firem, dle statických dostupných dat, které odkazují na 72% firem, které vzdělávají své zaměstnance, zjistila, že malé podniky (do 49 zaměstnanců) preferují interní typ vzdělávání, střední podniky (50 – 249 zaměstnanců) externí vzdělávání a velké podniky (nad 250 zaměstnanců) podporuje přibližně podobnou mírou externí vzdělávání a interní vzdělávání. K sebevzdělávání zaměstnanců nejvíce motivuji právě organizace velikosti střední.

Cílem výzkumu autorky Tureckiové bylo zjistit, zda a jakými prostředky je v ČR prováděno systematické vzdělávání (v textu popsáno výše), které je jak plánované, tak i zařazující aktuální vzdělávací a rozvojové potřeby. Její výzkumný vzorek tvořili manažeři a klíčoví zaměstnanci firem nad 50 zaměstnanců, působící v různých segmentech napříč. Výzkumem zjistila, že největším problémem organizací není nevzdělávání, ale komplikované či až nemožné zjištění efektivity aplikovaného

vzdělávacího systému. I když jsou jasně stanovené cíle, mnohokrát sám manažer či personalista neví jak změřit efektivitu školení nebo celého konceptu školení.
Autorka navrhla organizací lépe porozumět jednotlivým kompetencím, které se vážou na pracovní pozici a na základě zlepšení, kterým je možné zjistit rozvoj u zaměstnance. Například, zlepší-li obchodník své prodejní zručnosti, je vysoce pravděpodobné, že bude úspěšnější.

Horváthová P. (2011, str. 152) zase popisuje ve své knize přístup k talentům a k jejich rozvoji v jednotlivých organizacích. Na základě svého kvalitativního výzkumu, kde podrobně zkoumala situaci uvnitř firem, mluví například o firmě GE Money Bank, jako o jedné z mála, které si uvědomují nutnost starat se o své talenty a vychovávat je ke zvládání i jiných pozic, jako těch, na kterých aktuálně působí. Zdůvodňují to nejen následnou spokojenosti zaměstnanců, ale i větší její angažovanosti a zlepšení zisků firmy. Mají zkušenost, že jich hledání nového člověka stojí mnohem více prostředků, jako neustála investice do aktuálního zaměstnance.
Právě Horváthová zjistila úplně jiné data jako její předchůdkyně Tureckiová. Je pravda, že obě se věnovali úplně jiným regiónům. Horváthová zjistila, že „talent management" jako takový a systematické vzdělávání a rozvoj využívá jenom 9 z dotázaných 237 firem v Moravskoslezském kraji. Pojem „talent managementu" nebyl ale firmám neznámy.

Jessica Xu a Helena Cooper Thomas (in: Emerald Gems, 2015, str. 1), za pomoci nástroje hodnocení 360°zpětnou vazbou, na vzorce 236 zkoumaných na Novém Zélandě, zjistili, že klíčovými pro zvýšení angažovanosti jsou podpora nadřízeného a organizace, efektivní výkon, ukázaní integrity procesní, názorové i vztahové. Zkoumali angažovanost na poli emocionálních, kognitivních i behaviorálních proměnných.

4.5 Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje v organizacích

Jako nejčastější v ČR i v zahraničí se využívají metodiky (Horváthová P., 2011, str. 66-70):

1. Pravidelné hodnocení – například roční hodnocení, hodnocení po zkušební době, hodnocení po nějakém projektu, různé bilanční hodnocení

2. hodnocení podle stanovených cílů – tzv. MBO (Management by objectives) – zaměřené na tzv. Smart cíle
3. assessment centrum – v praxi nazývaný development centrum nebo-li DC, kterého se účastní zaměstnanci s potenciálem a na různých úkolech si zlepšují své kompetence
4. analýza kritických situací – hodnotí se konkrétní situace z praxe, kterými si zaměstnanec prošel; v praxi se jedná zejména o hodnocení přímým nadřízeným.
5. testy pracovní způsobilosti – například IQ testy, numerické testy, jazykové testy atd.; Bývají využívány zejména pro nábor (interní či externí), málokdy jako rozvojový nástroj.
6. Behaviorální rozhovor – bývá využíván zejména u náboru
7. Dočasné přeložení
8. Práce na projektu
9. Zpětná vazba 360° - bývá poslední dobou nejvíce využívána i nejvíce ceněná.

O 360° zpětné vazbě se uvažuje jako o nástroji, který umožňuje lepší poznání vlastních potřeb i potřeb firmy, tím i zvyšuje angažovanost jedince do dění organizace. (Byham W. et col., 2002, str. 16)

Zpětnou vazbou rozumíme jeden z účinných nástrojů komunikace, který nám zabezpečuje plynnou komunikaci od komunikátora přes komunikovaného zpátky ke komunikátorovi. Daným 360° cyklem je zabezpečena eliminace komunikačních šumů a nedorozumění. (Waldman, D., Atwater, L., 1998, str. 23) Jinými slovy, je to proces, kdy manažer získává kvalitativní i kvantitativní zpětnou vazbu. Zdrojem zpětné vazby pro manažera mohou být podřízený, kolegové na stejné pozici, nadřízený, zákazníci nebo i dodavatelé (Collins, M., 2009, str. 6). Podstatné je, že při zpětné vazbě, nehodnotí hodnoceného jenom okolí, ale hodnotí se i on sám. (Horváthová, P., 2011, str. 68)

Davis T. (2007, str. 81) upozorňuje na tři proměnné, které efektivní hodnocení pomocí 360° zpětné vazby musí obsahovat, a sice tzv. ASK:

A=attitude – postoj k vykonávané činnosti, úkolu, pozici

S=skills – dovednosti potřebné k provedení činnosti

K=knowledge – znalosti potřebné k výkonu

Oblíbenou se tato metoda stává zejména pro svou schopnost dovést manažera, kterému je 360°zpětná vazba podávaná k širšímu portfoliu názoru na něj a k rozšíření si obzorů. Mnohdy se stává, že je člověk při svém množství práce zahlcen a nevnímá své okolí. Právě daný nástroj mu je schopen podat cenné informace. (Collins, 2009, str. 9)
Horváthová (2011, str. 68) vidí hlavní pozitiva 360°zpětné vazby jak v procesu, kde se zlepšují komunikační dovednosti a vztahy, tak i u osobnosti hodnoceného, kde může dojít k určení silných a slabých stránek, a dokonce, i k vytvoření návrhu plánů na odstranění slabých míst a budování silných stránek.

Tureckiová (2007, str. 67) vidí nástroj 360°zpětné vazby jako vhodný i na lepší uchopení celkové komunikace, nevnímá ho jenom vzhledem ke vztahu k manažerovi. Zpětná vazba, podle jejích slov, má pozitivní dopad na lepší pochopení celkového poslání, úkolů, jednotlivých věcí. Upozorňuje, že na to, aby byla zpětná vazba funkční, musí se pohlídat, že obě strany, jak sdělovatel, tak i přijímatel, komunikují jasně, otevřeně, naslouchají aktivně, podporují se navzájem, respektují se, nechávají čas a prostor a jsou oba zaměřeni ne na kritiku, ale na pozitivní změnu.

5 KOMPETENCE

Již v předešlém textu zmiňován pojem kompetence, bude uchopen v této části práce. Plamínek (2011, str. 60) definuje kompetenci jako způsobilost k vykonání jisté úlohy, zahrnující lidské zdroje a lidskou práci. Pod pojmem lidské zdroje v daném momentě rozumí potenciál v lidech, který jim umožňuje vykonat myšlenou činnost nebo splnit úkol. Je tím chápan souhrn vlastností, schopností a postojů, které spoluvytváří potenciál. Všeobecnější charakteristika kompetence je, že kompetence je pravomoc nebo schopnost vykonávat jistou funkci. (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 43)
Kompetence je definována také jako schopnost člověka úspěšně vykonávat v daném čase, v požadované kvalitě a v požadovaném rozsahu konkrétní práci nebo činnost. (Lojda, 2011, str. 20)

Mesárošová a kol. (2009, str. 6) rozlišuje pojem kompetence (z angličtiny „competency) ve významu potenciál, schopnost a pojem kompetence (z angličtiny „competence“) ve významu aktuální demonstrace vlastního výkonu jedince. Pro bližší představu ještě uvádí definici od Lasniera z roku 2000, který chápe kompetenci jako

komplexní pracovní schopnost – výkonnost, která je výsledkem integrace, mobilizace a dispozice souboru schopnosti a výkonnosti kognitivního, psychomotorického a sociálního druhu a znalostí, využitých efektivním způsobem v určitých situacích. Velice praktickou definici uvádí Mesárošová a kol. (2009, str. 7) dále v textu, kde píše o kompetencích jako o schopnostech aplikovat znalosti a způsobilosti na řešení úloh takovým způsobem, že je splněn požadovaný výkonový standard v dané situaci a na základě toho je osoba chápana jako kompetentní.

Veteška a Tureckiová (2008, str. 44) dále zdůrazňují v České republice význam slova „kvalifikace“. Rozumí se tím souhrn vědomostí, dovedností a orientace v oboru, které jsou nezbytné na tu kterou pozici. Právě proto vidíme nezbytnost v definování každé jednotlivé pracovní pozice.

Kvalifikací neboli kompetencí jako oprávnění, rozumíme také jako možnosti jednotlivce nebo skupiny přijímat rozhodnutí (rozhodovat). (Tureckiová, 2009, str. 35)

Kompetence jako i organizace je živý organizmus a je možné ji rozvíjet. Tím, že budeme schopni získávat různé zkušenosti a nabývat různé dovednosti, zvyšujeme i své kompetence. Při systematickém vzdělávání a tzv. „Vzděláváním a rozvojem podle kompetencí“ je důležité mít předem jasně určené klíčové kompetence na pracovní pozice či úkoly. Teprve až po jejich definování jsme schopni na pozici přijmout člověka, který je schopen svůj talent a kompetence rozvinout.

5.1 Typy kompetencí

Rozvíjíme dva možné typy kompetencí a to:

a) tvrdé kompetence – technické náležitosti; schopnosti potřebné k výkonu daného úkolu neboli tzv. pracovní schopnosti

b) měkké kompetence – neboli tzv. lidské, vztahové (především komunikační dovednosti, atd.) Jsou jimi převážně (Plamínek, Fíšer, 2005, str. 143):

- Komunikační dovednosti – vedení porad, naslouchání a empatie, sdělování, prezentace
- Vztahové dovednosti – vyjednávání, zvládání konfliktu, týmová spolupráce
- Vedení lidí – motivace lidí, usnadňovaní spolupráce, využívání lidských zdrojů

Samostatnou kapitolu tvoří kompetence pro management a kompetence pro lídry. Plamínek a Fišer (2005, str. 126) je definují společně a ve vícero skupinách:

- Sebeovládání a zvládání stresu
- Zpracování informací (pomocí myšlení analytického i strategického)
- Řízení požadavků a projektů
- Komunikace
- Vedení lidí
- Vztahové dovednosti – spolupráce i soutěživost
- Ovlivňování vztahů
- Orientace – ve vnitřním i vnějším prostředí
- Postoje a smíšené zdroje – akceptace firemních myšlenek

Jak je možné vidět, manažerské kompetence jsou tvořeny jakýmsi mixem kompetencí měkkých i tvrdých a jsou specificky kombinované vzhledem k povaze pozice, kterou manažer nebo lídr zastává.

Kompetence mají také svoje úrovně, kterými jsou (Kubeš, 2004, str. 28):
1. schopnosti – duševní a rozumové
2. motivy – postoje, hodnoty zájmy, potřeby
3. zkušenosti
4. dovednosti
5. chování – stojí v hierarchii nejvýš a je důsledkem předešlých stupňů

To znamená, že rozvíjením schopností a motivů, které jsou jednak děděné, jednak získávané v průběhu života a to za pomoci učení a zkušenosti se dosahuje takového chování, které je odrazem kompetence a vyjádřením kompetentního jedince.

5.2 Vzdělávání a rozvoj podle kompetencí

Rozvoj i vzdělávání byly blíže definované v předešlém textu. Je nutné ještě zdůraznit, že rozvoj jako nadskupina vzdělávání je primárně zaměřený na širší oblast způsobilosti (koncepčních, metodických, řídících, vůdcovských) zaměřených zejména

na rozvoj specializovaných profesních kompetencí. Jedná se spíše o investici do budoucna. Tím, že se zaměřujeme na širší celek, nejen na dílčí dovednost a rozvíjíme ji, výsledek se nemusí dostavit ihned. Respektive, málokdy se dostaví brzo. Jeho všechny pozitivní dopady vidíme až časem. Například, když rozvíjíme člověka na manažerskou funkci, může nám celý proces trvat i 2 roky. (Tureckiová, 2009, str. 69)

Jako „kompetentního jedince" označují Veteška a Tureckiová (2008, str. 26) jedince, který dokáže ve svém životě úspěšně definovat a rozvíjet svůj lidský kapitál, tj. veškeré znalosti, schopnosti a dovednosti a případně také zdroje motivace a zkušenosti. Autoři proto doporučují, aby lidé utvářeli své kompetence v různých oblastech života, nejen v pracovní oblasti. Kompetence jsou totiž přenositelné z jedné životní oblasti do druhé. Což je kromě její schopnosti rozvíjet se, další z jejích charakteristik (Tureckiová, 2009, str. 27). Na tento fakt upozorňují psychologové a andragogové po celém světě. Mezi prvními, kdo ho popsal komplexně, byl Mclleland, americký psycholog. Navázal totiž na jev, se kterým se potýkal v běžném životě, a sice že mohl být někdo geniální v testech inteligence, ale když přišlo na praktický problém nebo cokoliv vyžadující si také předešlou zkušenost, stávalo se, že genius selhal a předběhl ho průměrný jedinec. Proto upozorňuje, spolu s dalšími autory, na důležitost podchycení klíčových kompetencí a jejich následný systematický rozvoj. (Veteška, Tureckiová, 2008, str. 31)

5.2.1 Talent pool

I z důvodu toho, že rozvoj zaměstnance se neprojevuje v praxi a ve výsledcích ihned, je lepší se věnovat kontinuálnímu rozvoji lidí v organizaci a zabezpečovat si tzv. talent pools. Dle Armstronga (2007, In: Horváthová, 2011, str. 97) je pro současnost nejen důležité jak umíme získat zaměstnance a rozvíjet ho, ale také zda za klíčového zaměstnance máme zastupitelnost, či nikoli. Může se nám stát, že nám klíčový člověk odejde a my budeme muset shánět náhradu externě. Vždy je lepší, když na klíčovou roli nastupuje interní kandidát, který zná vnitřní proces, vizi, lidi a posun na danou pozici pro něj znamená kariérní růst. Armstrong mluví o plánování nástupnictví jako o nutnosti plánování potřeby zaměstnanců v určitých, nejčastěji klíčových rolích. Při auditu talent managementu je důležité si umět odpovědět na otázky:

1. Jsou k dispozici potenciální nástupci? Existuje nabídka lidí, kteří jsou schopni

v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role?

2. Jsou nástupci dostatečně dobří?

3. Mají správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost?

Spousta firem již tzv. talent pool má zajištěný a zavedený v praxi. Jak uvádí Horváthová ve svém textu (2011, str. 101), kde odráží situaci v českých firmách, až po budování talent poolu se ve firmách začíná utvářet zdravé prostředí. Například v jedné firmě od doby zavedení talent poolu a možnosti přímého nadřízeného nominovat svého podřízeného do jisté funkce, se zaměstnanci cítí spokojenější, odvádí lepší práci a pracují na sobě.

5.2.1.1 Úrovně talent poolu

Plánování nástupnictví může být (Horváthová, 2011, 102) na těchto úrovních:

1. na vrcholové úrovni

Plánujeme nástupnictví pouze na pozice v top managementu; tento model je funkční, pokud jsou vrcholové role také klíčové pro organizaci, a pokud má společnost komplikovanou organizační strukturu; můžeme předejít negativnímu ovlivnění obchodních výsledků v případě, že by lidé z top managementu odešli.

2. na různých úrovních

Působí jako model rychlý, méně propracovaný, který je možné použít na všech úrovních, když v organizaci potřebujeme lidi udržet.

Bývá motivační, že se lidé mohou ucházet o vůdcovskou roli, ale nikdy se vůdcem nemůže stát každý, proto je vhodné daný model použít jen v případě nouze. Jinak je lepší věnovat se každé úrovni zvlášť.

3. na úrovni klíčových rolí

Jedná se o role, které jsou strategicky nebo provozně pro organizaci kritické. Doporučuje se nejen vytvářet individuální nástupnictví (zaměstnanec za zaměstnance) ale také právě talent pool, který zaručí možnost i přerozdělení různých činností a práce

klíčového zaměstnance. Na dané úrovni si musíme dávat pozor na neustálou analýzu a značnou objektivitu toho, které role jsou pro organizaci klíčové. To platí i při uplatňování daného modelu při pohledu na budoucí vývoj. Jestli zná firma svoji strategii, což je jeden z kritických bodů, aby byla funkční, je potřeba tímto směrem směrovat i rozvoj talentů a vytvářeni talent poolu.

4. na úrovni rozvoje vůdcovství neboli leadershipu

Je umožněn všem zaměstnancům. To je jeho veliká výhoda. Protože to, že je někdo lídr ještě neznamená, že je manažer nebo jinak řečeno vedoucí pracovník, ale znamená to, že v něčem vyniká, je inspirativní a tahoun ostatních. Ostatně, o vlastnostech lídra je psáno v textu výše.

5. na úrovni technických kompetencí

Posledním, ale velice důležitým, je model plánování nástupnictví na úrovni technické kompetence. Když máme jasně určené tzv. tvrdé kvalifikace, neboli schopnosti i tzv. měkké dovednosti na pozici, které mohou někdy vystupovat jako technická kompetence (například komunikační dovednosti pro obchodní role[1]), můžeme jasně chápat technické kompetence a pracovat na jejich rozvoji systematicky. Bývají často ale odsouvány na stranu a jsou rozvíjeny vůdcovské kompetence, protože i firmy mají tendenci chtít člověka posunout na řídící funkci. Ne ale všichni chtějí být manažeři, anebo k tomu mají potřebné vlohy.

[1] Poznámka autora

PRAKTICKÁ ČÁST

Cílem této práce je, nejen zmapovat situaci v oblasti vzdělávání, rozvoje a celkové práce s talentem u nás i v zahraničí, ale i porovnat relativně rozdílné systémy rozvoje a práce s talentem v přibližně podobných firmách. Jak z předešlého textu vyplývá, práce s talentem bude čím dále tím více klíčovou otázkou pro všechny firmy napříč. Proto v dané práci je cílem, zmapovat situaci u konkrétních dvou firem, a pomoci jim tak se rozvíjet. Základní otázkou je, jestli má pro firmu větší smysl těžit ze školení daných z globálu[2] a platit za ně nemalé finanční prostředky, nebo může být efektivnější formou zaangažování interních místních zaměstnanců do celého procesu rozvoje a to vytvořením několika rolí interních školitelů. Dále, v popisu výzkumné metodologie, bude blíže popsáno, co všechno se v jedné i v druhé společnosti odehrává a jaký rozvojový plán a práci s talentem realizují.

6 CÍL PRÁCE

Cílem této práce je tedy získání odpovědí na níže uvedené otázky:

1. Je myšlenka zapojení vlastních zaměstnanců do školících procesů dobrou a efektivní myšlenkou? Postačí jako jediný nástroj?
2. Jsou zaměstnanci v daných firmách dostatečně zapojeni?
3. Cítí zaměstnanci dostatečnou práci s jejich talentem?
4. Jsou toto rozhodující faktory, že zaměstnanec cítí ve firmě angažován?

7 VÝZKUMNÁ OTÁZKA A HYPOTÉZY

7.1 Výzkumná otázka

Výzkumná otázka vychází ze studia literatury, rozhovorů s vrcholovým managementem zkoumaných firem a z problémů, které je trápí. Výzkumná otázka zohledňuje subjektivitu odpovědí a vidění problémů, která se promítá do samotného výzkumu. Výzkumná otázka zní*: „Existují značné rozdíly mezi tím, jak vnímají práci se*

[2] Z mateřské společnosti – poznámka autora

svým talentem a investici od zaměstnavatele lidé pracující ve firmě s čistě interním rozvojovým programem a lidé pracující ve firmě s externím vzdělávacím systémem?"
Pracujeme tedy se dvěma rozdílnými systémy vzdělávání u dvou podobných firem, které trápí konkrétní problémy. Více podrobností je uvedeno v části „Metodologie".

7.2 Hypotézy

Na základě předem nastudované dostupné literatury, rozhovorů s top i středním managementem obou společností, i stanovené výzkumné otázky a cíle práce, jsou předmětem praktické části práce tyto hypotézy:

H1: Průměrná míra angažovanosti zaměstnanců má přímý dopad na jejich míru motivace a pocitu vlastního rozvoje.
H2: Je předpokládané, že ve firmě, poskytující jen externí formu vzdělávání a rozvoje a to převážně na pozicích manažerských, budou výkonní zaměstnanci prokazovat výrazně nižší míru zapojení.
H3: Je předpokládané, že při porovnání manažerských rolí v obou firmách, budou zaangažovanější manažeři firmy poskytující externí modul.
H4: Je předpokládané, že ve firmě, kde je jasně implementován systém 360°zpětné vazby, budou vykazované lepší výsledky v oblasti pocitu vlastního ohodnocení od nadřízeného a od klienta/dodavatele.
H5: Rozvoj kompetencí bude dle předpokladu pociťován více ve firmě s interním zapojením zaměstnanců do vlastních školení a rozvoje. Tj. ve firmě, kde školí samotní zaměstnanci.
H6: Celková angažovanost bude statisticky významně vyšší u zaměstnanců firmy „A", kteří mají možnost vytvářet vnitřní prostředí firmy.

8 VÝZKUMNÝ VZOREK

Předmětem výzkumu této práce jsou dvě společnosti, které si jsou svojí povahou podobné. Výzkum byl uskutečněn mezi zaměstnanci obou společností a to jak mezi výkonnými zaměstnanci, středním managementem, tak i vysokým top managementem, a tedy lidmi, kteří jsou přímo odpovědni za strategické rozhodování ve firmě a za její

výsledky. Velice problematické bylo určit, který člověk je pro firmu klíčovým, a proto byl dotázán každý zaměstnanec jednotlivě.

Výběr vzorku proběhl náhodně, ale za jasně specifikovaných cílů a při zohlednění podobnosti obou výběrů. Dá se říci, že výběr vzorku je clusterový, což značí, že obě skupiny byly vybrány podle předem stanovených parametrů (velikost, složení, předešlá fúze, zahraniční matka, ale také lokální působení, atd.), ale skupiny byly vybrány náhodně. Výběr interních zaměstnanců firmy je náhodný vzhledem k výzkumu a nedá se již ovlivnit.

U obou firem je zaměstnáno celkově do padesáti lidí, kteří jsou přiděleni na pracovní pozice výkonové, středně manažerské či vrcholově manažerské. Hierarchické uspořádání zaměstnanců je velice podobné. Ve vrcholových pozicích pracují pouze 3 osoby v obou firmách, na pozicích středního managementu jsou v obou firmách celkově 4 lidé, a na pozicích výkonných je celkově v jedné firmě 36 lidí a ve druhé 34 lidí. Gendrově se v obou firmách vyskytují jak ženy, tak i muži a poměr žen vůči mužům je přibližně 70:30, ženy k mužům.

Celkově je tedy ve výzkumu účastněno 84 lidí, z čehož je ve výkonných rolích 70 zaměstnanců, v pozicích team leaderských neboli středního managementu 8 zaměstnanců a v pozicích vrcholového managementu 6 lidí.
Proměnná „zařazení v organizační struktuře“ je jedním ze zkoumaných aspektů, který by mohl mít vliv na celkové vnímání rozvojového programu a práci s talentem v jednotlivých organizacích. Zároveň je považováno za žádoucí upozornit i na gendrovou skladbu výzkumného vzorku. Zajímavostí je, že ve vybraných společnostech je poměr mužů a žen na vrcholových manažerských pozicích opačný jako je současný trend napříč společnostmi. Bývá zvykem, že ve vrcholových pozicích působí zejména muži a ženy volají po své možnosti dostat se na jejich pracovní organizační úroveň. Otázkou právě je, jestli se top manažerky cítí dostatečně ceněny a zapojeny.
Je proto velice potřebné demonstrovat dané skupiny ještě v přehledné tabulce, která je uvedena níže.

Tabulka č. 1: „Výzkumný vzorek“

Firma	Typ pracovního zařazení	Muž	Žena	Počet probantů
A	Výkonný	13	23	36
	TL	2	2	4
	Manager	0	3	3
B	výkonný	15	19	34
	TL	1	2	4
	Manager	1	2	3
Celkově		32	51	84

Tab. 1 *„Výzkumný vzorek“*

Jako firma A je označena společnost, která využívá pouze a jenom interní školení, která jsou tvořená a školená zaměstnanci interními, kteří působí na rolích jak výkonných, tak i TL. „TL“ je rozuměno team leader neboli zaměstnanec z úrovně středního managementu.

Jako firma „B“ je zase označena společnost, která je silně strukturovaná, rozvíjí své zaměstnance externě za podpory globálního školícího programu. Ale program je určen jenom pro lidi na manažerských rolích. Střední a top management, nikoli pro zaměstnance v pozicích výkonných.

Důležité je ještě upozornit na faktor „věk“. Výzkumný vzorek se věkově pohybuje v rozmezí 28 až 48 let. Jedná se o poměrně mladé lidi, kteří již mají několikaletou praxi, vědí, co chtějí a jejich priority jsou jasně srovnané. Skupina není ani ve věku, kdyby začínala po studiích hledat sama sebe, ani v tzv. „ohrožené skupině“, která se pojišťuje před důchodem a o rozvoj by neměla velký zájem. Dle studia dostupné literatury je možné říci, že obě skupiny jsou v pásmu „učící se“ generace, která má chuť poznávat nové věci a zlepšovat se, a která již chápe své vlastní kompetence a silné, neboli talentové stránky.

9 METODOLOGIE

Bývá pravidlem, že na základě problému, který je zapotřebí řešit, se stanoví výzkumná otázka a zvolí se adekvátní metodologický postup pro zjištění relevantních

informací. Vzhledem k tomu, že autora této práce zajímá otázka vzdělávání a rozvoje talentů ve firmách, a na základě studia dostupných literárních zdrojů bylo zjištěno, že je to aktuální problém, který zajímá většinu firem také, bylo přistoupeno k volbě zmapování situace v konkrétních dvou společnostech. Vybrané společnosti umožnily uskutečnit ne jenom dotazování zaměstnanců vyhotoveným dotazníkem, ale i rozhovory s lokálním managementem společnosti.

Postup byl následovný. Od okamžiku stanovení si kritické otázky ohledně rozvoje a vzdělávání talentů ve firmách, přes kontaktování dvou konkrétních firem, až po dotazování všech zaměstnanců.

Ve firmách byly, po svolení top managementu, provedeny celkově tři diskuze s top managementem a to u obou firem. Bylo umožněno čerpat z interních zdrojů firem a dostat se ke všem údajům a postupům interního vzdělávacího a rozvojového programu. Následně, na základně důkladného studia literárních lokálních i zahraničních zdrojů, byl sestaven dotazník, který umožní zmapovat situaci u stávajících firem a zaměstnanců.

9.1 Popis vzdělávacích a rozvojových programů u obou zkoumaných společností

9.1.1 Firma „A“

Společnost je silně proklientsky orientovaná, zaměřená businessově, důraz klade především na kvalitu služeb, které provede u svých zákazníků. Firma si prošla výraznými změnami v uplynulých dvou letech, kdy proběhla fúze s jinou společností z podobně zaměřeného businessu. Fúze je vždy pro firmy komplikovaná a odrazí se i v pozitivních, i v negativních dopadech. Jak bylo řečeno top managementem společnosti, „nejtěžší okamžiky již máme za sebou“. Podařilo se jim stabilizovat tým, stanovit klíčové role, specifikovat měřitelné aspekty úspěchu celkového i pro jednotlivé pozice a nastavit systém vzdělávání. Ten je stále v rozvoji a v procesu tvoření. Firma je velice otevřena novým nápadům od externistů a mateřské firmy, ale zejména, od interních zaměstnanců.

Firma je zahraniční, s lokálním působením v České republice, kde pracuje celkově do 50 zaměstnanců. Jejich organizační struktura je relativně „plochá“. Skládá se

z top manažerů, středního managementu – team lídrů a z výkonných zaměstnanců. Všichni mají možnost vyjádření svého názoru a býti účastni na strategických rozhodováních firmy. Komunikace ve firmě je orientovaná přes organizační strukturu a to v jednom i ve druhém směru. To znamená, že rozhodnutí managementu jsou komunikovány přes střední management a požadavky výkonných lidí jsou top managementu tlumočeny přes tým lídry. Dalo by se říct, že interně ve firmě funguje jakási 360° zpětná vazba i v běžné komunikaci. Nikde ale nemají daný nástroj implementován a popsán. I vize společnosti je tlumočena přes management a přes tzv. workshopy, které jsou organizovány dvakrát ročně.

Firma při sestavování rozvojového a vzdělávacího plánu těžila především ze zkušeností svých zaměstnanců. V praxi to znamená, že interní zaměstnanci byli vtáhnuti do popisování interních směrnic, procesů a pravidel. Jejich zásluhou je i vytvoření školení interních procesů, které přímo souvisí s jejich předmětem podnikání. Dalo by se tedy říci, že byla školení a rozvoj vytvořeny přesně podle požadavků a představ zaměstnanců a splňují tak kritéria dobrého školení pro interní rozvoj. Je tomu ale skutečně tak? I to je předmětem zkoumání.

Možnost kariérního růstu je ve firmě silně spojen s pevně danými ukazately, neboli KPIs. Nejdříve musí zaměstnanec prokázat jasné výsledky, proaktivní přístup a zvnitřnění firemní kultury a prokázání přístupu ke klientům, který je v souladu s firemní politikou. Návrh na rozvoj v organizaci a kariérní postup dává vždy přímý nadřízený. Avšak, možnost osobního a profesního růstu má každý zaměstnanec firmy. Jestli prokáže důležitost vybraného školení či konference, a je schopen si své rozhodnutí obhájit u středního a top managementu, nemá další žádné překážky k uskutečnění rozvoje. Dá se říci, že rozvojový program je flexibilně systematický a přizpůsobuje se aktuální potřebě. Nevýhodou může být v případě, že sám zaměstnanec neví, co by mu pomohlo. V této etapě je nutností diskuze a podpora nadřízeného. Co se týče tzv. talent poolu, firma vychovává nové talenty z part time pracovníků, kteří do své nové role mohou nastoupit až na základě svých výsledků. Pool se dotýká pouze výkonných míst. Zastupitelnost ve středním a vyšším managementu zatím není prokázaná.

V posledním průzkumu angažovanosti zaměstnanců, který je jako jeden z mála nástrojů měření interního stavu věci přidělen ze zahraničí, vycházely výsledky angažovanosti velice příznivě. Ze zahraničí jsou přebírány i systémy hodnocení výkonu a audity. Systém ještě není zcela implementován. Firma právě prochází danými změnami.

Firma se ale již delší čas potýká s nedostatečnými výsledky, s menší pro aktivitou svých zaměstnanců a jak bylo řečeno top managementem „i jistou negativní atmosférou“. Co je příčinou daných ukazatelů, je také předmětem výzkumu.

Shrnutí: Firma „A“ je prodejní servisní organizace, která má zahraniční centrálu (Nizozemsko), globální dlouholeté působení a v ČR má do 50 zaměstnanců. Prošla si dramatickými změnami, v této době má stabilní tým, jasná pravidla a procesy a systém vzdělávání, který je převážně interní, do jehož sestavování měli co říct zejména interní zaměstnanci. Firma dává zaměstnancům možnost školit a zlepšovat své interní prostředí. Top manažeři jsou kromě těchto školení ještě vybaveni sezením s externími kouči.

9.1.2 Firma „B“

Společnost, která má v této práci pracovní název „B“ se vyznačuje velmi podobnými charakteristikami jako firma „A“ a to z důvodu následovného porovnání ve výzkumu a následných závěrů, které musí vycházet z relevantních údajů.

Firma je původem zahraniční (Německo), celosvětově působí již desítky let a svou povahou je orientovaná na zákazníka. To značí, že jejím předmětem podnikání je poskytování servisu svým zákazníkům. V České republice zaměstnává do 50 lidí.

V porovnání s firmou „A“, je daná společnost více etablovaná na českém trhu, více známá mezi koncovými uživateli. Při formulaci daného závěru se vychází z informací od top managementu. Také si za poslední léta prošla rozsáhlými změnami, kdy před dvěma lety došlo k fúzi s jinou organizací. Za následek to mělo jak pozitivní

aspekty, které jsou vnímané zejména v přínosu nového pohledu na byznys a nových procesních postupů, tak i negativní dopady, které se odrážejí v odchodu některých lidí. V současnosti je firma, z pohledu lidských zdrojů, stabilizovaná, má jasně vymezenou organizační strukturu a je řízená jak ze zahraničí, tak i lokálně top managementem. Ve firmě je, na rozdíl od firmy „A“, hlavní strategické rozhodování ponecháno v rukou top manažerů a zahraniční centrály. Střední management je spíše zaměřen na vykonávání rozhodnutí a tlumočení výkonným zaměstnancům. Vize společnosti je komunikována jak přes top management, tak i přes interní komunikační kanály, kterými jsou intranet, informační emaily a četné teambuildingy.

Firma investuje nemalé finanční prostředky do vzdělávání svých lidí, zejména do představitelů vrcholového managementu. Ten je rozvíjen ze zahraničí, chodí na přednášky pořádané centrálou, setkává se s jinými klíčovými lidmi firmy a je podporován k různým kurzům, přednáškám a koučingům. Střední management a výkonní zaměstnanci projdou vždy ve firmě adaptačními školeními, které jsou pořádané top managementem a formou tzv. e-learningu a dále se jejich kompetence rozvíjejí, až když jsou klasifikováni jako „klíčoví talenti organizace“. Pro daný status je nutností projít auditem, kde se opět hodnotí KPIs a je také nutné získat povolení od svého přímého nadřízeného. Oproti firmě „A“ tedy můžeme vidět jistou „zkostnatělost“ a menší pružnost. Systém rozvoje a vzdělávání je, dá se říct, systematický a má jasná pravidla. Dopad na zaměstnance může být pozitivní ve smyslu, že vědí o co se opřít, negativní zase ve vnímání složitosti zařízení si jiného školení, než je centrálou dané.

Aby byla také zdůrazněna pozitiva jejich vzdělávacího systému, ve firmě je jasně dané prostředí hodnocení zaměstnanců a auditů jejich výkonu, veliká pozornost se věnuje lidem, kteří se dostanou na pozici tzv. pool talentu. Firma zabezpečuje tzv. talent pool velice systematicky a na každou pozici má vytipovaného člověka z týmu, který by byl schopen zvládat činnost svého předchůdce. Tito zaměstnanci si můžou vybírat z desítek školení v zahraničí a rozvíjet nejen své odborné znalosti, ale také své sociální a jazykové zručnosti. Problémem je, že je dané vzdělávání pro firmu velice drahé a ne každý zaměstnanec jej může být účastněn.

Organizační struktura ve firmě je také relativně „plochá“, ale jak již bylo zmíněno, komunikace je jasně daná a má jasná pravidla. Firma jako komunikační nástroj využívá 360°zpětnou vazbu a to nejen u managementu, ale i u výkonných zaměstnanců. Velice rychle je tak odhalen problém ve firmě, který může mít kořeny v komunikaci, nebo ve vnímání sociálních vztahů.

Firma, respektive, top management společnosti, se svěřil s problémem týkajícím se udržení talentů ve firmě. Poslední měsíce firma bojuje s loučením se s klíčovými výkonnými zaměstnanci, přičemž někteří z nich odcházeli i kvůli nízké možnosti růstu.

Pro přehledné odlišení firem je uvedena tabulka č. 2 *„Porovnání firem „A“ a „B“.*

Firma	Velikost	Zahraniční centrála	Organizační struktura	Hodnocení výkonu	KPIs	Kariérní růst	Forma vzdělávání	Vzdělávání TOP mng	Vzdelavani středního mng	Vzdelavani zaměstnanců výkonných	Talent Pool	Problém
A	<50	Ano	plochá	Částečně	Ano	Ano	Interní	Ano	Ano	Ano	Částečně	Nízky výkon
B	<50	Ano	plochá	Ano	Ano	Částečně	Externí	Ano	Částečně	Částečně	Ano	Zvýšené odchody

Tabulka číslo 2 *„Porovnání firem „A“ a „B“ v základních parametrech“*

9.2 Metodologický postup

Při stanovování metodologického postupu byl klíčovým okamžikem zejména výběr zkoumaného vzorku. Aby byla data validní, byl zvolen vzorek dvou firem, které mají několik společných jmenovatelů a proměnných, jejichž přehled je uveden v kapitole 4.1. Dále bylo klíčovým momentem detailní prozkoumání jak dostupné odborné literatury, tak i prozkoumání problémů vyskytujících se u obou firem, což bylo odhaleno přes rozhovory s vedením obou společností. Proto se dá o metodologickém postupu mluvit jako o skloubení kvalitativních i kvantitativních postupů. Právě kvantitativní postup se zrcadlí ve zvolené metodě „dotazník“. Samotný dotazník byl

vytvořen pro účely této práce a je svou povahou originální. Jako inspirace sloužila dostupná literatura a dotazníky v ní uvedené. Jako inspirace sloužily také rozvojové programy obou společností. U společnosti „A“ to byly hodnotící formuláře a dotazník angažovanosti, který je ve firmě aplikován z centrály společnosti. U Společnosti „B“ to byly zase formuláře 360° zpětné vazby, hodnotící formuláře a podklady pro audit. Na základě dohody s firmami, není povoleno dané dokumenty uvádět v textu ani v příloze této práce. Jsou to svou povahou velice interní dokumenty, které jsou majetkem obou společností. Povolení bylo dosaženo pouze na jejich použití v podobě jejich prostudování autorem práce a následného zpracování do dotazníku.

Dotazník obsahuje celkem 24 otázek, neboli položek, které jsou jak uzavřené tak i otevřené. Smyslem uzavřených dotazů je jasně kvantifikovat problémové body a porovnat je u jedné i druhé společnosti a následně i s výzkumy, které jsou dostupné v odborné literatuře. Smyslem otevřených dotazů je nechat prostor pro vyjádření jednotlivých zaměstnanců a zjistit jejich názor na jednotlivé problémové body. Následně mohou sloužit k porovnání názorů u lidí na stejných pozicích u obou firem, a také k porovnání názorů napříč organizační strukturou u každé firmy zvlášť.

Dotazník byl administrován online a to přes kontaktní osoby ve firmách, přičemž kontaktními osobami u obou firem byly členové vrcholového managementu. Aby se zabránilo pocitu snížené anonymity a ohrožení zkreslujících výsledků a zvýšila se tím upřímnost odpovědí i návratnost dotazníků, jako kontakt byl uveden autor diplomové práce, nikoliv zaměstnanec firmy. Samotní zaměstnanci nemají přístup k dílčím výsledkům dotazníku, jen k závěrům uvedeným v této práci.

Dotazník obsahuje otázky jak uzavřené, tak i otevřené, to znamená, že měření a následné vyhodnocování bude jak kvalitativní, tak i kvantitativní. Co se týká kvantitativních měření, svojí povahou základní předpoklady pro kvantitativní statistiku, splňují dotazy 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 18, 19 i 20. V otázkách byly možné odpovědi ano – spíše ano – spíše ne – ne. To znamená, že dané otázky se vyznačují tzv. likertovou škálou, která má za úlohu přesné vyjádření názoru probanda. Obyčejně se setkáváme s likertovou škálou, která je pěti a více bodová. Pro účel této práce bylo

uváženo vynechání středního „neutrálního bodu“, který může vyjadřovat ambivalentní postoj nebo nevědomost. A to z důvodu, že probandům byly kladeny dotazy, které je přímo v práci zasahují a jistě na ně znají odpověď. To znamená, že snahou bylo, předejít vágním odpovědím a nerelevantním dotazníkům.

V dotazníku se vyskytují také otázky, které jsou svojí povahou tzv. Thurstonovou škálou“. Jsou to konkrétně poslední otázka, číslo 25 a otázka číslo 21. V otázce 21 je možné vidět tři možnosti odpovědi probanda. Přičemž dané odpovědi jsou stupňované na tzv. škále stejně se jevících intervalů. Směr je od možnosti „B“ *nic zásadního se nezměnilo*, přes možnost „C“ *cítil jsem energii a spousty myšlenek jak co vylepším bezprostředně po školení, ale dále jsem to nerozvinul. A proto si dovolím říci, že k větší změně nedošlo*, až po možnost „A“ *velice pozitivní, změnu cítím sám/sama; vnímají ji i klienti*, která je vyjádřením nejvíce pozitivního vnímání dopadu rozvojového programu firmy. Otázka číslo 21 je stupňovaná chronologicky, a sice A jako nejvíce pozitivní, za ní následuje B a nejvíce negativní je C.

První tři otázky slouží k roztřídění výzkumného vzorku do skupin a to podle věkové skupiny, povahy pozice a gendru. Další proměnnou, která vstupuje do výsledků, je zařazení ve firmě „A“ nebo „B“. Dané zařazení zná autor práce dle odpovědí, kterých se mu dostalo. Název firmy není součástí dotazníku.

V dotazníku jsou otázky otevřené, 4, 12, 22, 23, 24. Otázky budou vyhodnoceny kvalitativně. To znamená, že bude posuzovaná každá odpověď zvlášť a zdůrazníme odpovědi, které se opakují.

Dotazník je v plném znění uveden v přílohách této práce.

10 VÝSLEDKY A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Vzhledem k povaze celého výzkumu, zkoumaného problému i zvoleného výzkumného vzorku, je vyhodnocování výsledku nelehké. Jeho podstatnou část bude tvořit kvalitativní vyhodnocení otevřených dotazů, na které měl možnost odpovědět volně každý proband. Na základě odpovědí na otázky uzavřené, bude možné odpovědět

kvantitativními statistickými postupy na zvolené problémové body. Při vyhodnocování bude postupováno podle předem stanovených hypotéz.

10.1 Angažovanost vs. externí vzdělávání vs. motivace

Vzhledem ke zjištěným informacím z odborné literatury, a sice že angažovanost je přímo ve vztahu s vnímanou podporou nadřízeného, schopné pracovní skupiny respektive týmu kolegů, vnímání sdělené vize firmy, ale zejména investice vlastního „JÁ“ do práce a vnímání zaměstnání jako svého vlastního podniku, bude posuzovaná statisticky otázka číslo 10. Respektive, odpovědi probandů na danou otázku. Otázka zní: *„Pracuji, jako kdyby to byla má vlastní firma. Dávám do své práce mnoho.“* Motivace je zase promítnutá v otázce „seberozvoje“ a to u otázky 18 *„Cítím, že své kompetence rozvíjím a posouvám se vpřed“,* což je de facto nejvyšší stupeň Maslowowy pyramidy potřeb, která jak prokazují výzkumy, se často dává do souvislosti s motivací a vnitřní zaangažovaností.

H1: Průměrná míra angažovanosti zaměstnanců má přímý dopad na jejich míru motivace a pocit vlastního rozvoje.

Porovnáváme výsledky všech zaměstnanců napříč pozicemi a to u otázky 10 a 18. Proměnnou je „míra angažovanosti“ a „míra motivace vlastního rozvoje“, na základě kterých vyhodnocujeme výsledky.
Průměrné výsledky obou porovnávaných skupin dle proměnných můžeme vidět v tabulce číslo 3.

Firma	Angažovanost	Motivace
A	1,26	1,02
B	1,9	1,98

Tabulka číslo 3 *„Průměrné hodnoty u firem v angažovanosti a rozvoji“*

Nejnižší možná hodnota je 1 a nejvyšší možná hodnota 4. Obě otázky mají stejný směr, to znamená, že jdou od pozitivního prohlášení k negativnímu. Není tedy potřeba je obracet.

Již na první pohled vidíme, že míra angažovanosti je vykazovaná vyšší u firmy „A“. Zároveň i míra motivace je výrazně pozitivnější u firmy „A“. Souvisí ale míra angažovanosti a míra motivace s vlastním rozvojem? Jinak řečeno, je angažovaný zaměstnanec také více vnitřně přesvědčen o svém rozvoji ve firmě? Abychom mohli na dané dotazy odpovědět relevantně a validně, byla zvolena statistická metoda Pearsonovy korelace, která vyjadřuje těsnost vztahu mezi dvěma proměnnými. Průměrné výsledky angažovanosti a motivace můžeme vidět u obou firem v tabulce níže. Taktéž výsledek výpočtu těsnosti vztahu „korelace“.

Firma	Angažovanost	Motivace	Korelace
A	1,26	1,02	-0,06872316
B	1,9	1,98	0,352004517

Tabulka číslo 4 *„ Vyjádření těsností vztahů mezi proměnnými angažovanost a motivace u obou firem“*

Jak je možné vidět z výsledků, ani u firmy A, a dokonce ani u firmy B není potvrzen statisticky významný těsný vztah mezi proměnnými angažovanost a motivace zaměstnance k vlastnímu rozvoji kompetencí ve firmě.

Zajímavé by bylo ověřit, zda je rozdíl v proměnné „typ firmy“. Znamenalo by to rozdílnou statistiku, kde vstupují až 3 proměnné u dvou výběrů. Na základě prokázání homogenity obou skupin a zachování intervalové povahy obou dotazů, je možné volit metodu Anovu. Hypotéza **H1.1** zní: **„U zaměstnanců typu firmy A bude prokázána průměrná vyšší míra angažovanosti i motivace.“** Nulová hypotéza tak bude znít „U zaměstnanců typu firmy A bude prokázaná stejná míra angažovanosti a motivace k vlastnímu rozvoji.“ Při dvou stupních volnosti vychází $p_\alpha < 0,05$, to znamená, že nulovou hypotézu je nutné zamítnout. Platí tedy hypotéza původní. Výsledkem je, že

proměnná „typ firmy“ prokazuje statisticky významné rozdíly u obou skupin v ukazatelích angažovanost a pocit vlastní motivace ke svému rozvoji kompetencí.

10.2 Manažeři a tým lídři vs. zaměstnanci výkonní ve firmě „B“

Vzhledem k faktu, že zaměstnanci ve firmě B nejsou vtaženi do školících programů tak jak střední a top management a odchody zaměstnanců jsou převážně z výkonných pozic, je považováno za nutné ověřit, zda neexistuje vztah mezi těmito skutečnostmi. Jak tedy souvisí míra angažovanosti ve firmě s tím, zda je do nich ze strany firmy investováno?

> **H2:** Je předpokládáno, že ve firmě, poskytující pouze externí formu vzdělávání a rozvoje a to převážně na pozicích manažerských, budou výkonní zaměstnanci prokazovat výrazně nižší míru zapojení.

Porovnáváme tedy skupiny uvnitř jedné z firem a to konkrétně u firmy „B“. S ohledem na fakt, že v jedné skupině (manažeři a lídři) je počet probandů 6 a v druhé porovnávané skupině je počet probandů 5x vyšší, nemůže se použít test pro homogenní náhodné výběry, ale je nutné přistoupit k testu pro nehomogenní výběry. Použijeme nejdřív F-test, neboli Fischerův test rozptylů na zjištění homogenity. S využitím t-testu je zjištěno, že pα je rovná 0,02, což je menší než 0,05, to přímo vede k závěru, že nulovou hypotézu je potřeba zamítnout.

Nulová hypotéza zní: „ Je předpokládáno, že ve firmě, poskytující pouze externí formu vzdělávání a rozvoje a to převážně na pozicích manažerských, budou výkonní zaměstnanci prokazovat stejnou míru zapojení jako druhá skupina“. Je tedy možné usuzovat, že existuje statisticky významný rozdíl v míře angažovanosti mezi skupinami managementu, které se podrobují firemnímu vzdělávání a skupinou výkonných zaměstnanců, kteří do rozvojového programu přístup nemají. Vyšší míru angažovanosti prokazují manažeři, a tedy skupina vtáhnutá do vzdělávacího programu.

Otázkou také je, zda do toho nevstupují ještě další proměnné. Mělo by to být předmětem dalšího zkoumání. Minimálně to bude předmětem diskuze v závěrečné části této práce.

10.3 Angažovanost u manažerů a lídrů: firma „A“ vs. firma „B“

H3: Je předpokládáno, že při porovnání manažerských rolí v obou firmách, budou více angažováni manažeři firmy poskytující externí modul vzdělávání.

Jak z názvu hypotézy plyne, proměnnou je „typ vzdělávání“ a porovnávanými skupinami jsou manažeři v obou firmách. Jsou to právě ti klíčoví zaměstnanci na strategických pozicích, do kterých jedna i druhá firma investuje nemalé prostředky na vzdělávání a rozvoj. V první firmě jsou aplikovány školící moduly stejné jako na výkonné zaměstnance. Ve firmě druhé jsou rozvíjeni manažeři speciálně, a to formou externího vzdělávání, které zabezpečuje mateřská firma. Pro českou pobočku je to nesmírně nákladné.

Nulová hypotéza tedy zní *„Je předpokládano, že při porovnání manažerských rolí v obou firmách, budou stejně zaangažováni manažeři firmy poskytující externí modul vzdělávání jako manažeři první firmy.“*

Firma	Angažovanost manažerů	pα
A	1,28	0,43
B	1,33	

Tabulka číslo 5: *„Porovnání angažovanosti manažerů u obou typů firem“*

Jak můžeme dle výsledku vidět, nulovou hypotézu není možné zamítat, a proto je potřeba přijmout její znění. V průměrech, které jsou 1,28 a 1,33 se nevykazují statisticky významné rozdíly. Výsledkem tedy je, že u obou typů firem a vzdělávacích systémů, vykazují manažeři stejnou míru angažovanosti. Hypotéza č. 3 se tedy nepotvrzuje. Manažeři firmy „B“ jsou orientováni na externí formu vzdělávání.

10.4 Vliv 360° zpětné vazby na pocit vlastního ohodnocení od nadřízeného a od klienta/dodavatele.

Jak již bylo prokázáno, vlastní spokojenost a zapojení se do činnosti firmy je v těsném vztahu s hodnocením nadřízeného, klienta i dodavatele. Angažovanost zaměstnance zvyšuje i zisk u klienta. Zároveň bylo prokázáno, že právě zlepšení interní komunikace vede ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců. Za jeden z nejvíce efektivních nástrojů zlepšení komunikace a zvýšení funkčnosti je považována 360° zpětná vazba. Proto bylo minimálně zajímavé věnovat dané problematice prostor a porovnat organizace, kde již je metodika 360° zpětné vazby zavedená a kde není. Porovnáváni budou zaměstnanci v odpovědích na otázku číslo 17.

> **H4:** Je předpokládáno, že ve firmě, kde je jasně implementován systém 360° zpětné vazby, budou vykazované lepší výsledky v oblasti pocitu vlastního ohodnocení od nadřízeného a od klienta/dodavatele.

Pro důkaz platnosti nebo neplatnosti výroku, je potřeba vycházet z nulové hypotézy, která zní: „ Výsledky u otázky číslo 17 budou stejné.“

Firma	Ocenění klientem	p_α
A	1,62	0,05
B	1,7	

Tabulka číslo 6 *„Rozdíly mezi firmami v pocitu docenění klientem“*

Můžeme vidět velice zajímavý úkaz, kdy p_α vychází rovná 0,05. V daném případě nemůžeme nulovou hypotézu zamítat, ale také není možné její přijetí. Stojí minimálně za diskuzi projednání důležitosti 360° zpětné vazby ve firmě. A také zjištění, jestli je to jediná vstupující proměnná.

10.5 Jak je vnímán rozvoj kompetencí ve firmách

Ve firmě, která dostala pracovní označení „A“ mají interní zaměstnanci, a to i na postech nemanažerských, možnost býti účastni na školeních jako jejich tvůrci, zhotovitelé i lektoři. Proto předpokládáme, že ve firmě „A“ budou zaměstnanci více pociťovat možnosti svého rozvoje. Jsou to oni, kdo školení sestavují.

> **H5:** Rozvoj kompetencí bude dle předpokladu pociťován více ve firmě s interním zapojením zaměstnanců do vlastních školení a rozvoje. Tj. ve firmě, kde školí samotní zaměstnanci.

Pro zodpovězení daného dotazu, porovnáváme účastníky průzkumu v otázce č. 18. Nulová hypotéza tedy zní *„Rozvoj kompetencí bude pociťován u obou firem stejně.“*

Firma	Rozvoj kompetencí	pα
A	1,023	0,02
B	1,97	

Tabulka číslo 7: *„Vnímání rozvoje kompetencí v porovnání u obou firem“*

Jak je možné vidět na z výsledcích v tabulce, po zvolení testu porovnávajícím rozdíly, tzv. t-testu, je jasné, že nulovou hypotézu zamítáme. Do platnosti tedy vstupuje hypotéza H5. Potvrzujeme, že mezi zkoumanými skupinami jsou statisticky významné rozdíly. Směr těchto rozdílů je jasný dle zjištěných aritmetických průměrů v odpovědích obou skupin. Firma „A“ vykazuje statisticky významně vyšší vnímání rozvoje svých vlastních kompetencí a odborných znalostí.

10.6 Celková angažovanost a její porovnání u obou skupin

Táto otázka je jistě a bezmála klíčovou. Která z porovnávaných skupin vykazuje vyšší míru angažovanosti? Jsou mezi nimi rozdíly? Co je způsobuje, by bylo

předmětem případné další diskuze. Na to, aby bylo možné na daný dotaz odpovědět, je nutné vymezit otázky dotazníku, které jasně poukazují na angažovanost a které mohou rozklíčovat problémy uvnitř firem. Jsou to otázky 5,6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16 a 17. U daných bodů se porovnají průměry a jejich statisticky významná rozdílnost.

H6: Celková angažovanost bude statisticky významně vyšší u zaměstnanců firmy „A“, kteří mají možnost vytvářet vnitřní prostředí firmy.

Po použití t-testu, který je schopen určit statisticky významné rozdíly mezi skupinami v konkrétní proměnné, bylo zjištěno, že průměry obou skupin jsou velice blízko sebe. Probandi z firmy „A“ vykazují průměr v odpovědích na dotazy týkající se angažovanosti 1,47. Probandi druhé skupiny, firmy „B“, vykazují průměr v hodnotách 1,42. Mezi průměry existuje statisticky významný rozdíl, protože pα je menší jak 0,05, a tedy nulovou hypotézu není možné přijmout. Vyvrací se tedy tvrzení, že mezi skupinami neexistují rozdíly, ale nepotvrzuje se hypotéza o statisticky významných rozdílech v angažovanosti obou skupin. Jak je možné dle průměrů vidět, firma „B“ dokazuje vyšší zaangažovanost. Rozdíl je velice těsný, i p alfa se blíží k 0,05, což je její kritická hodnota. Ale je daný výsledek potřebné brát v potaz. Jistě to nabádá ke dalšímu zkoumání.

Firma	Angažovanost celková	pα
A	1,47	0,049
B	1,42	

Tabulka číslo 8 *„Celková angažovanost zaměstnanců obou firem“*

10.7 Další interpretace a výsledky

Vzhledem na obsáhlost tématu i sestaveného dotazníku, je považováno za vhodné zdůraznit ještě další dílčí závěry, které mohou být zjištěny a které mohou být

velice bohatým zdrojem informací jak pro zkoumané společnosti, tak i pro další zkoumání v rámci jiné vědecké činnosti.

10.7.1 Úvaha nad odchodem z firmy

Zajímavé je, podívat se na to, jak zaměstnanci odpovídají na otázku ohledně úvahy nad možným odchodem ze zaměstnání a z firmy. Když si firma spočítá náklady na obsazení jedné pracovní pozice, nábor, následné zaučení a zaškolení, investovaný čas a finance, jistě uzná za vhodné, věnovat se problematice spokojenosti, angažovanosti a eventuálního odchodu více. V průměru, dle informací z obou firem i trhu, je průměrná cena za jednoho nabíraného člověka (medián pozic specializovaných a manažerských) někde ve výši půl milionu korun. To je částka, která není malá.
Proto otázka možných odchodů je na místě.

V následující tabulce můžeme vidět průměry zodpovězení na otázku možného odchodu. Upozorníme však, že čím se průměr blíží k hodnotě jeden (ano), tím horší je stav ve firmě. Bude porovnáván nejen celkový údaj mezi firmami, ale také údaje mezi lidmi uvnitř firem, kteří jsou členěni dle pracovního zařazení.

Úvaha nad odchodem (vyjádřená v průměrech)				Celkově
Firma	Management	Team lídri	Zaměstnanci	
A	3,33	2	3,16	**2,83**
B	3,33	1,66	2,8	**2,59**
Celkově	**3,33**	**1,83**	**2,98**	

Tabulka číslo 9 *„Průměry v odpovědích na otázku možného odchodu“*

Na co je potřebné poukázat, je zejména zvýšené riziko v možném odchodu středního managementu. Otázka v dotazníku neřeší to, jestli si hledají jinou práci aktivně nebo nikoliv, ale má za úkol zodpovězení na otázku vnitřní spokojenosti s pozicí, firmou, oceněním a dalšími aspekty, které jsou pro tým lídry nezbytné. Alarmující je také bezesporu finální číslo, respektive čísla, která vyjadřují, že celkově nad možným odchodem uvažovalo téměř 40% lidí.

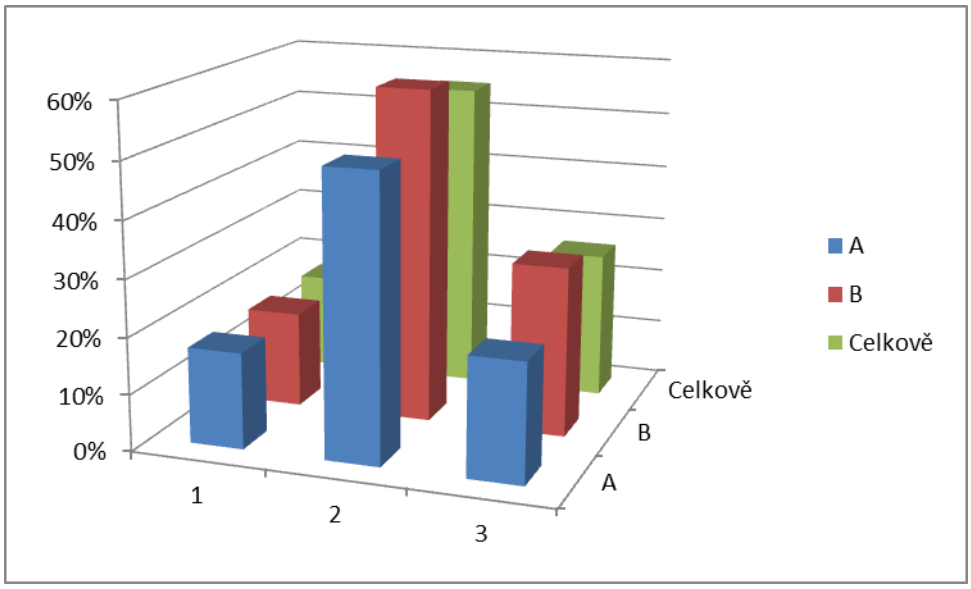
Provedeno ještě číselně, respektive graficky:

Úvaha nad odchodem (vyjádřená v procentech)				Celkově
Firma	Management	Team lídri	Zaměstnanci	
A	17%	50%	21%	**29%**
B	17%	59%	30%	**35%**
Celkově	**17%**	**55%**	**26%**	

Tabulka číslo 10 *„Procentuální vyjádření možných odchodů z firmy“*

Co by mohly dané výsledky říci? Je běžnou praxí, že lidé, ve strachu o zveřejnění výsledků, ze strachu ze ztráty pracovního místa, odpovídají v dotaznících na tyto typy dotazů pozitivněji než je pravda. Vyjádřeno v procentech, více než polovina lidí, kteří jsou na pozicích ve středním managementu, má tendenci odejít. Kde je chyba? Může být příčinou fakt, že se cítí nedoceněni? Nebo je jim poskytováno málo prostoru pro růst? Je pravdou, že většina školení ve firmě B je určeno pro top management, většina školení ve firmě A je zase pro výkonné zaměstnance. Tým lídr proto má v daných firmách dosti nevděčnou funkci, kde je obrovská zodpovědnost, ale menší prostor pro růst. Je možné usuzovat tak nad vícero aspekty. Aby byly výsledky této práce pro firmy praktické i z tohoto hlediska, v nejbližších řádcích bude prostor pro zkoumání tohoto jevu. I když to nebylo primární výzkumnou otázkou, považujeme to za nutnost.

Pro ještě lepší přehlednost je přidán graf, na kterém je vidět jasné rozdělení odpovědí.



Graf číslo *1 „Grafické znázornění možných odchodů“*

Sloupce: 1 – top management, 2 – tým lídři, 3 – zaměstnanci

Řádky: A – firma „A“, B – firma „B“, zelený sloupec je vyjádřením celkových hodnot u obou firem

Při pohledu na průměrné hodnoty jednotlivých odpovědí na dotazy, které slouží k vyjádření angažovanosti, vlastní vnitřní motivace, podpory nadřízeného, zapojení se do školení nebo práce v týmech plných angažovaných lidí lze vidět velice kladné odpovědi. Průměrná hodnota u tým lídrů je v těchto dotazech na úrovni kolem 1,3. To značí, že není problém v jejich zapojení, ve sdělení firemní vize, nebo ve vedení nadřízeným. Problémem může být úplně jiný faktor, který může být vyjádřen až v otevřených dotazech. Proto je nezbytné popsat odpovědi na otevřené dotazy a to kvalitativní metodou. Zohledněné budou odpovědi všech zaměstnanců, rozdělených do kategorií management, střední management a zaměstnanci.

10.7.2 Vyhodnocení dotazů kvalitativní povahy

Tato část bude věnovaná jednotlivým otázkám dotazníku, na které bylo možné odpovědět volně a jsou chápany jako jistá náhrada rozhovorů se zaměstnanci napříč pozicemi. Autorovi práce byly umožněny rozhovory pouze s vybranými členy top

managementu, nikoliv s tým lídry nebo se zaměstnanci. V těchto otázkách je možné najít možné vyjádření problémů. Bude popsaná každá otázka jednotlivě a odpovědi rozdělené podle pozice na top management, střední management a zaměstnanci do tří kategorií.

Otázka číslo 4 „Proč pracujete v této firmě“

Odpovědi na otázku budou rozděleny do kategorií podle zařazení do pozice a také podle typu odpovědí. To znamená, že pokud více probandů odpoví na stejnou otázku podobně, budou spadat do stejné kategorie.

Firma A	Dobrý plat	Zázemí společnosti a kultura společnosti	Náplň práce	Tým kolegů	Nadřízený	Možnost vlastního rozvoje	Jednání s lidmi
Top Management	30%	30%	20%	5%	5%	30%	10%
Tým lídry	0%	30%	30%	30%	30%	20%	40%
Zaměstnanci	10%	10%	30%	40%	40%	40%	40%

Tabulka číslo 11 *„Odpovědi firmy „A“ na dotaz, proč pracuji ve společnosti“*

Jak je možné vidět, všichni zaměstnanci se dotýkají bodů kolem náplně práce, zázemí a kultury firmy, nadřízeného, týmu, jednání s lidmi, vlastního rozvoje a platu. Co je alarmující, je fakt, že žádný z tým lídrů první dotazované společnosti nesdělil ukazatel „dobrý plat“. Možná právě to je klíčový bod jejich nespokojenosti, která byla vyjádřena možnou mírou odchodu z firmy. Je to pouze jenom odhad, který je nutný zkoumat dále. Zároveň u tým lídrů byla značná převaha důrazu na „jednání s lidmi“. Je pravdou, že daní zaměstnanci jsou vystavováni denní komunikaci s podřízenými, nadřízeným a managementem, klienty i dodavateli.

Ve firmě „B“ byla položena úplně stejná otázka. Odpovědi jsou následující:

Zajímavé je, že i ve firmě „B“ se sešly relativně podobné odpovědi na otázku.
Vyjadřována byla výše platu, nadřízený, zázemí a kultura firmy, ale větší důraz byl

kladen na náplň práce a na odbornost zaměstnance ve svém oboru. Zároveň bylo zajímavé, že nikdo z dotázaných nenapsal ve třech bodech ani jednou „tým kolegů“.

Firma B	Dobrý plat	Zázemí společnosti a kultura společnosti	Náplň práce	Práci umím	Nadřízený	Možnost vlastního rozvoje	Komplexní práce
Top Management	30%	30%	20%	5%	5%	30%	30%
Tým lídry	10%	15%	20%	30%	10%	20%	0%
Zaměstnanci	20%	20%	20%	40%	20%	10%	10%

Tabulka číslo 12 „*Odpovědi firmy „B“ na dotaz, proč pracuji ve společnosti“*

Co tyto výsledky sledují je právě demonstrování vnímání motivace práce pro tu danou konkrétní firmu u zaměstnanců. Ve firmě „B“ je možné vidět největší problém zejména ve vynechání bodu „tým kolegů“. Je možné, že to probandi berou jako samozřejmost, ale také je možné, že ve firmě nejsou dobré interní vztahy, nebo jsou méně vřelé. I z toho pak mohou pramenit již uváděné odchody lidí z firmy.

Otázky číslo 21, 22, 23 a 24 týkající se vzdělávacího a rozvojového programu ve firmě.

V daných otázkách bylo prozkoumané hodnocení obsahové stránky rozvojového a vzdělávacího programu, do kterého byly začleněné interní i externí školení, hodnocení nadřízeným, mentoring, koučing i další možné metodiky, které firma poskytuje. Vzhledem k povaze daných dotazů a jejich rozsáhlosti, budou vyjádřené jenom klíčové body a zjištění.

- I ve firmě „A“, kde mají zaměstnanci možnost školení sestavit a provozovat, byly zaznamenané odpovědi vyjadřující nespokojenost zaměstnanců. A to zejména u zaměstnanců na výkonných pozicích, ne na pozicích managementu či středního managementu. Výskyt negativních odpovědí byl 10%, což představuje 3 probandy, ale je nutné to zohlednit do celkových závěrů. Vede to totiž

k otázce, jestli jsou zaměstnanci dostatečně informováni o důležitosti školení, nebo k otázce, jestli byl vyslyšen názor všech zaměstnanců. Pokud firma volí demokratickou metodu při zavedení interních školení a interní zaměstnanci je tvoří, měli by dostat možnost vyjádření všichni zaměstnanci.

- V otázce „co by vynechali na školeních“ firma „A“ volá po vynechání teorie a opakujících se informací, firma „B“ zas volá po vynechání školení zaměřených na bezpečnost práce. Jak moc jsou tyto oblasti pro firmu a top management důležité a jak moc daná důležitost byla komunikovaná všem zaměstnancům, to bohužel zatím není známo.

- Co zaměstnancům chybí, na to byl prostor v otázce číslo 23. I ve firmě „A“ i ve firmě „B“ se vyskytly stejné body. Což je celkem zvláštní vzhledem k rozličné povaze a podstatě školení a rozvojových programů firem. Zaměstnanci se ale shodovali na absenci externích školení a externích lektorů, jazykových kurzů a školení respektive tréninků tzv. měkkých dovedností. Byly konkrétně jmenovaná školení komunikace, vyjednávání, osobní rozvoj a work-life balance i time management. Právě poslední dvě uvedené oblasti byly zaznamenány u obou firem až u 25% lidí. Možná je to prostor k zamyšlení se nad vyvážením osobního a pracovního života lidí. Úvahou nad tím, jestli nejsou přepracovaní, jestli mají dostatek volnosti a možnosti pro vlastní život.

- V otázce 24 zase mohli probandi uvést přínosy, které pro ně má jejich práce. Otázka byla formulovaná záměrně velice otevřeně a umístěna mezi otázky týkající se vzdělávání a rozvoje, aby byli zaměstnanci nuceni si dané oblasti propojit. I oproti tomu, žádný člověk z firmy „A“ neodpověděl v souvislosti s rozvojem a školením. Odpovědi se v této společnosti dotýkaly oblasti mentoringu nadřízeného, podpory kolegů, silné značky, která za nimi stojí, ale našli se i tací, kteří odpověděli „nic“. Při této odpovědi by bylo vhodné dát alarmující signál firmě.

Ve firmě „B“ až 20% dotazovaných odpověděla „možnost rozvíjet se“. Další odpovědi souvisely s jejich nadřízeným a jeho/její schopností rozvíjet je.

Dává to na misky vah systém školení a rozvoje a celkové práce s talentem ve firmě „A“ a „B“. Co nám tyto výsledky říkají? To bude předmětem následující diskuze.

11 DISKUZE

Tato část práce se věnuje závěrům, které plynou nejen z prostudované literatury, ale také z provedeného výzkumu této práce. Po prostudování literatury ze světa i z České republiky, bylo jasné, že lidský potenciál, kapitál neboli řečeno jinými slovy, talent, sehrává v dnešním světě organizací bezpochyby nemalou roli. Dalo by se říct, že lidé jsou považováni za klíčový aspekt toho, jestli bude organizace úspěšná či nikoliv. To vedlo i autora práce k zamyšlení se nad otázkami talent managementu, rozvoje lidí v organizacích a všeobecně k otázkám vztahujícím se k práci s lidmi uvnitř organizace. Silným momentem bylo zjištění, že převážná část zisku firmy a spokojenosti klientů je provázaná se spokojeností a angažovaností zaměstnanců. To, co angažovanost určuje, bylo definováno v teoretické části práce. To, jestli jsou i lidé zaměstnaní ve dvou konkrétních společnostech angažovaní, bylo předmětem výzkumu, který byl uveden v části praktické. Zkoumány byly otázky kolem celkového zapojení zaměstnanců, manažerů i středního managementu. Dále také otázky vztahující se k rozdílům mezi externím a interním školícím a rozvojovým programem. A to zejména z důvodu rozdílného přístupu firmy a jiného nutného finančního kapitálu.

Dle dostupných literárních zdrojů by mohlo býti řečeno, že lidé dožadují saturování základních funkcí a dožadují se zapojení do celkového strategického dění firmy. Zároveň by se také dalo říci, že důležitým faktorem je vnímání ocenění vlastního zapojení se do práce a investování do firmy. Lidé volají po ocenění, volají také po vlastní odpovědnosti a vlastním rozhodování. Zároveň ale chtějí být za své iniciativy saturováni. Jestli formou finančního ocenění, nebo rozvojového programu, povýšení, nebo slovní pochvaly, to nebylo předmětem výzkumu.

Vzhledem k výsledkům průzkumu dělanému u obou firem, je doporučeno zaměřit se ještě hlouběji na otázky spokojenosti a pocit ocenění zaměstnanců. Bylo totiž

zjištěno, že značná část zaměstnanců (jak výkonných, tak i management) uvažovala nebo uvažuje nad změnou práce. A to i přesto, že jsou spokojeni s náplní práce, znají vizi firmy, vnímají, že pracují s talentovanými lidmi, chtějí dělat se svými nadřízenými a jsou relativně saturováni, co se týče rozvojového programu firem. Ano, více zapojeni do rozvojového programu jsou lidé z firmy „A“ a lidé z firmy „B“ se do vzdělávacího programu mohou zapojit až po definování jejich pozice jako klíčové, nebo jejich výkonu jako nadprůměrného, nebo až na manažerské funkci. I tak vychází výsledky získané dotazníkovou metodou relativně stejně a statisticky významné rozdíly nejsou zaznamenány. Lidé také, dle dat získaných ve výzkumu, se cítí angažovaní ve své práci a ve své firmě. Co jsou tedy ty faktory, které je nutí přemýšlet nad odchodem? U obou firem chybí člověk, který by zjišťoval vnitřní potřeby zaměstnanců. Jakýsi HR partner, který by za lidi bojoval a stál by při jejich potřebách. Člověk, na kterého by se mohli spolehnout, a byl by jejich oporou. Zaměstnanci mají oporu v jejich nadřízených, ale někdy pomůže nezainteresovaný člověk, interní nebo i externí partner, který zmapuje situaci a řekne managementu, že je něco špatně. Návrh pro obě firmy je tedy následovný. Zmapovat ještě blíže a hlouběji, co se u lidí děje. Zjistit, jestli není problém například v platech, nebo ve worklife balance. Zaměřit se na lidi, kteří jsou pro firmu klíčoví a které ne jenom management, ale i ostatní zaměstnanci vnímají jako klíčové talenty a pomoct jim k lepšímu rozvoji osobnímu i pracovnímu. Právě přes dané lidi je možné v malých a středních firmách dosáhnout vyvážení, klidu a rovnováhy.

Co se týče firmy „B“, je na místě návrh zapojení interních lidí, kteří jsou ve firmě dlouhodobě a znají interní procesy, business plány, potřeby klientů a celkové fungování firmy na trhu, zapojit je do rozvoje interních školení. Firma by tak mohla ušetřit značné finanční prostředky, které vkládá do rozvoje v mateřské základně (až 500€ na den pro jednoho člověka + diety) a také by zapojila do strategií své klíčové zaměstnance. Ti by to firmě vrátili novou motivací, pocitem důležitosti a novou motivací pro práci, která se nese ruku v ruce s novou a důležitou rolí ve firmě.

Ve firmě „A“ je jistě doporučováno provedení auditu spokojenosti zaměstnanců a zapojení externího člověka na zjištění problémů. Také je navrhováno zavedení externích školení, která jsou sice finančně náročnější, ale zúročí se obrovskou vděčností zaměstnanců.

U pozic středního managementu je vzhledem k výsledkům zjištěným ve výzkumu navrhováno projednání platové otázky, zjištění všech aktivit, které dělají nad rámec své pozice a bezmála také zabezpečení kouče pro rozvoj jejich individuálních potenciálů. Když obě firmy nezačnou dělat tyto kroky, může celá situace vést ne jenom k odchodům talentů a k těžkému a drahému nahrazování, ale také k poškození jména na trhu a poškození jména značky u klientů.

Je skvělé, že obě firmy do svých lidí investují. To bezpochyby. Doporučením ale je, ať to dělají chytřeji a efektivněji.

ZÁVĚR

V dnešní době není pro lidi jednoduché najít práci, která by je bavila, uspokojovala jejich základní i vyšší potřeby a ještě by dostávali něco navíc. Platí to ale i pro firmy. Už dávno neplatí, že si společnosti mohou mezi lidmi vybírat, že na pozici jednoho čeká zástup dalších dvaceti, nebo že najdou levného a kvalitního pracovníka. Za poslední měsíce až roky i firmy začínají chápat, že trh se vyvíjí a oni musí pracovat s lidským potenciálem, který mají. Alchymie není jenom ve vybírání vhodných zaměstnanců, ale také v určení jejich klíčových kompetencí a klíčových kompetencí pracovních pozic ve firmě, a v jejich vzájemném propojení. Firmy, které jsou tvořeny zaměstnanci spokojenými a angažovanými, na trhu uspějí a dokáží ustát i ne jednu nelehkou situaci. Firmy, které pochopily nutnost investic do svých zaměstnanců, jsou a budou úspěšné. Řečeno slovy jednoho známého podnikatele: *Investuj do lidí i ve strachu z toho, že odejdou a s nimi odejdou i tvé investice. Neinvestuj ale do nich a oni zůstanou a nebudou schopní nebo ochotní vykonávat svoji práci a ty proděláš.* V této jedné větě je vyjádřena obrovská důležitost rozvoje lidí a investování do něj.

Talent management je a bude v nejbližší době klíčovou otázkou každé organizace, která chce být zisková. A ne jenom pro jejich majitele ale i pro top management a střední management firem. Když dostanou manažeři a zaměstnanci kompetence, dokonce dostanou i prostor pro jejich rozvoj, budou se cítit angažovaní a budou žít pro firmu, pro kterou dělají. Je nutné myslet na hierarchii potřeb, na důležitost kompetencí, pochval, ocenění a saturování. To, co odděluje úspěšné týmy a firmy od těch neúspěšných, jsou jejich klíčoví lidé. Ti, kteří tvoří jádro firmy. Sám autor práce věří, že i jeho práce více upozorní na důležitost některých faktorů a bude to promítnuto do praktické roviny.

Další praktické závěry plynoucí z této práce jsou: návrh pro další detailní zkoumání problematiky talent managementu v ČR, další analýza problémů u obou zkoumaných firem a samozřejmě také návrh pro propojení otázky talent managementu a work life balancu.

Na závěr by autor práce ještě jednou velice rád poděkoval ne jenom konzultantovi práce, ale také oběma firmám, u kterých mu bylo umožněno vykonat průzkum. Věří, že výsledky a závěry budou přínosem jak pro půdu akademickou, tak i pro obě firmy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Personnel Management Practise.* 6th edition. London: Kogan Page. 1996. ISBN 0-7494 2028-6.

2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

3. BENEŠ, M. *Andragogik*a. 2. vyd. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-4824-5.

4. BYHAM, W. C., SMITH A. B., PAESE, M. J. *Grow Your Own Leaders: How to indetify, develop, and retaine leadership talent.* 2nd edition. NJ United States: Financial Times Prentice Hall. 2002. ISBN 0-13-009398-X.

5. BYRNE, S. *Understanding Employee Engagement: Theory, Research and Practice*. 1st edition. New York: Routledge. 2015. ISBN 978-0-203-38594-4.

6. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* 2. vyd. Praha: Grada. 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

7. CHMIEL, N. *An Introduction to Work and Organizational Psychology: A European perspective.* 2nd edition. UK: Blackwell Publishing. 2008. ISBN 978-1-4051-3276-3.

8. COLLINS, M. *The Thin Book of 360° Feedback*. 1st edition. London: Thin Book Pub Co. 2009. ISBN: 978-09-665-3732-1.

9. COOK, S. *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. 2nd edition. London: Kogan Page. 2008. ISBN 978-0-7494-4944-5.

10. DAVIS, T. *Talent Assessment: A new strategy for talent management*. 2nd edition. London: Gower Publishing Limited. 2007. ISBN 978-0-566-08731-8.

11. DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

12. DRENTH, P. J. D., THIERRY, H., WOLFF, Ch. *Handbook of Work and Organisational Psychology.* 2nd edition. UK: Psychology press ltd. 1998. ISBN 0-86377-524-1.

13. FOLWARCNA, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-3067-7.

14. GEMS, E. *New Perspectives in Employee Engagement in Human Resources. 1st edition*. London: Emerald Group Publishing Limited. 2015. ISBN 978-1-78560-873-5.

15. HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-2475-1.

16. HOARE, S., LEIGH, A. *Financial Times Briefings on Talent Management*. 1st edition. London: Pearson Education Limited. 2011. ISBN 978-0-273-73639-4.

17. HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 252s.

18. KOUBEK, J. Ř*ízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

19. KING, P. *Climbing The Maslow´s Pyramid: Choosing Your Own Path Through Life*. 2nd edition. London: Matador. 2009. ISBN 978-1848761-124.

20. KOOTZ, H., WEIHRICH, H. *Essentials of Management: An international perspective*. 7th edition. New Delhi: Tata McGrow-Hill. 2008. ISBN 978-0-07-062030-8.

21. LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 2011. ISBN 978-80-247-7229-5.

22. MACEY, W. H., SCHNEIDER, B., BARBERA, K. M., YOUNG, S. A. *Employee Engagement: Tool for analysis, practice, and competitive advantage*. 4th edition. London: Willey-Blackwell. 2011. ISBN-13:978-1405179027.

23. McDonell, A.: *Still Fighting the "War for Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap.* Journal of Business and Psychology. 2011. Vol. 26, Issue 2, pp. 169-173.

24. Mesárošová M., Mesároš P., Mesároš F.: *Klíčové kompetence pro znalostní společnost: Analýza teoretických modelů a přístupů*. Ekonomika a management podniku. 2009, roč. 7, č. 2, 5 – 22. ISSN 1336-4103.

25. MUKHERJEE, S., BASU, S. K. *Organisation and Management and Business Communication*. 1st edition. New Delhi: New age international limited Publisher. 2005. ISBN 81-224-1644-6.

26. MUŽÍK, J. *Edukace řídících dovedností. People management.* 1. vyd. Praha: Aspi, 2008. ISBN 978-735-341-6.

27. ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti:* Obor v pohybu. 6. vyd. Praha: Grada. 2010. ISBN 978-80-247-3133-9.

28. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 4. vyd. Praha: Grada. 2011. ISBN 978-80-247-3664-8.

29. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada. 2005. ISBN 80-247-1074-9.

30. Saks, A.: *Antecedents and consequences of employee engagement*. Journal of Managerial Psychology. 2006. Vol. 21 Issue 7, pp. 600 – 619.

31. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* 1. vyd. Praha: Grada. 2004. ISBN 978-80-247-0405-0.

32. TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí: Odemkněte potenciál svých spolupracovníků.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-0882-9.

33. TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

34. TRUSS, C., DELBRIDGE, R., ALFES, K., SHANTZ, A., SOANE, E. *Employee Engagement in Theory and Practice*. 1st edition. New York: Routledge. 2014. ISBN ISBN 978-0-203-07696-5.

35. VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. 2. vyd. Praha: Grada. 2013. ISBN 978-80-247-4642-5

36. VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M. *Kompetence ve vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada. 2008. ISBN 978-80-247-1770-8.

37. WALDMAN, D., ATWATER, L. *The Power of 360° Feedback: How to Leverage Performance Evaluations for Top Productivity*. 1st edition. Texas: Gulf Publishing Company. 1998. ISBN 0-88415-412-2.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků:

Obrázek číslo 1: *Maslowova pyramida potřeb* 14
Obrázek číslo 2: *Vzdělávací postup* 16
Obrázek číslo 3: *Typy lidí dle motivace a schopností* ..... .21

Seznam tabulek:

Tabulka číslo 1: *Výzkumný vzorek* 50
Tabulka číslo 2: *Porovnání firem „A“ a „B“ v základních parametrech* 55
Tabulka číslo 3: *Průměrné hodnoty u firem v angažovanosti a rozvoji* 58
Tabulka číslo 4: *Vyjádření těsností vztahů mezi proměnnými angažovanost a motivace u obou firem* 59
Tabulka číslo 5: *Porovnání angažovanosti manažerů u obou typů firem* 61
Tabulka číslo 6: *Rozdíly mezi firmami v pocitu docenění klientem* 62
Tabulka číslo 7: *Vnímání rozvoje kompetencí v porovnání u obou firem* 63
Tabulka číslo 8: *Celková angažovanost zaměstnanců obou firem* 64
Tabulka číslo 9: *Průměry v odpovědích na otázku možného odchodu* 65
Tabulka číslo 10: *Procentuální vyjádření možných odchodů z firmy* 66
Tabulka číslo 11: *Odpovědi firmy „A“ na dotaz, proč pracuji ve společnosti* 68
Tabulka číslo 12: *Odpovědi firmy „B“ na dotaz, proč pracuji ve společnosti* 69

Seznam grafů:

Graf číslo 1: *Grafické znázornění možných odchodů* 67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník „Rozvoj talentů v organizacích“ I

PŘÍLOHA

DOTAZNÍK

„ROZVOJ TALENTŮ V ORGANIZACÍCH“

Dobrý den!

Velice Vám děkuji za vyplnění dotazníku (maximálně 15 minut), který poslouží na zjištění míry spokojenosti se vzděláváním a rozvojem talentů v organizacích. Jeho výsledky budou zpracovány hromadně a prezentovány anonymně. Výsledky průzkumu slouží k úspěšnému ukončení VŠ studia.

1. Jste:

A) muž

B) žena

2. Je Vám:

15-30 let

31-45 let

46-60 let

3. Jste na pozici:

A) výkonní

B) manažerské (i team lídři)

C) součástí top managementu společnosti

4. Proč pracujete v této firmě? Napište 3 body

5. Přemýšleli jste o možném odchodu?

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

6. Je pro Vás jednoduché každý den se pustit do práce:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

7. Dokážete sám sebe motivovat k výkonu:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

8. Úkoly plním rychle:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

9. Jsem spokojený, pokud mohu strávit svůj pracovní den podle svého.

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

10. Pracuji, jako kdyby to byla má vlastní firma. Dávám do své práce mnoho.

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

11. Jsem schopen akceptovat zpětnou vazbu, dokonce i negativní, pakliže je podaná konstruktivním způsobem.

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

12. V mojí práci mi chybí… (doplňte prosím)

13. Můj nadřízený/nadřízená mě podporuje a rozvíjí:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

14. Ve firmě se mnou (většinou) pracuji talentovaní lidi:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

15. Firma, pro kterou pracuji, mi jasně sděluje svoji vizi a začleňuje mně do strategických rozhodnutí:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

16. Moje kompetence v práci jsou vzhledem k mojí pozici dostačující:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

17. Moji práci doceňuje nejen nadřízený, ale i klienti (dodavatelé/externí partneři mimo firmu):

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

18. Cítím, že své kompetence rozvíjím a posouvám se vpřed:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

19. Firma mě nabádá ke vzdělávání a podporuje mě:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

20. Jsem účastný/účastná na školeních a vzdělávacím programu:

A) ano

B) spíš ano

C) spíš ne

D) ne

21. Jak hodnotíte program vzdělávání a rozvoje (myslete prosím na všechny rozvojové aktivity, které Vám firma nabízí), který se Vám dostává od zaměstnavatele?

A) Je maximálně postačující a správně vyvážený. Dostává se mi potřebných informací a školení pro moji pozici a nebere mi mnoho času.

B) Je dobrý, avšak umím si představit jiný, lépe šitý na míru mých potřeb. Po obsahové stránce je vyvážený.

C) Vůbec mě nerozvíjí a je časově náročný. Zrušil/a bychom ho, nebo aspoň nahradil/a jiným.

22. Co byste na vzdělávacím programu vynechal? (napište max. 3 body)

23. Co Vám v programu chybí? (napište max. 3 body)

24. Co má pro Vás největší přínos? (napište max. 3 body)

25. Jak byste hodnotil/a dopad následků programu na Vaši práci?

A) velice pozitivní, změnu cítím sám/sama; vnímají ji i klienti

B) nic zásadního se nezměnilo

C) cítil jsem energii a spousty myšlenek jak co vylepším bezprostředně po školení, ale dále jsem to nerozvinul. A proto si dovolím říci, že k větší změně nedošlo.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Tomáš Grubner

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované

Název práce: Vzdělávání a profesní rozvoj talentů v organizaci

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 66

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 19

Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: Dr. Jindřich Nový, Ph.D.