

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Filosofická fakulta**

**Katedra sociologie a andragogiky**



**Bakalářská práce**

# **NOVÉ SVĚTY, STARÉ MAPY**

**(příprava talentů ve společnosti VCES a.s.)**

**Zpracoval: Jiří Voldán**

**OLOMOUC**

**2013**

**Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval zcela samostatně, pouze s využitím zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.**

**V Olomouci, 28. 3. 2013**

.....  
**Jiří Voldán**

## Úvod

Impulzem pro výběr tématu této bakalářské práce byla změna. Na první pohled se jedná „pouze“ o změnu v systému vzdělávání velké stavební společnosti. Při bližším zkoumání jsou však patrné širší souvislosti. Především jeho návaznost na podstatnější změny, týkající se vlastníka firmy, organizační struktury, cílů a strategie, počtu a struktury zaměstnanců. Zaměříme – li se na strategickou úroveň, pak musíme vzít v úvahu i další změny, charakteristické pro posledních několik let - ekonomickou recesi, snížení poptávky ve stavebnictví a zostření konkurenčního boje.

Podle tvrzení odborníků se permanentní změna stala určující charakteristikou postmoderní společnosti.<sup>1</sup> To činí studium jednotlivé změny v procesu vzdělávání zaměstnanců ještě zajímavějším. Na důležitosti nabývají odpovědi na základní otázky. Naplňuje systém talent managementu očekávání vedení firmy? Přinesl talent management nějakou změnu do fungování společnosti? Je vědomí příslušnosti do skupiny talentů pro vybrané zaměstnance motivační? Posiluje práce s talentovanými zaměstnanci konkurenceschopnost firmy? Na pozici manažera vzdělávání je pro mě zásadní formulovat na položené otázky konkrétní odpovědi, které umožní celý systém dále modifikovat s důrazem na maximální efektivitu zdrojů (finančních, časových, organizačních, materiálových), které jsou na proces talent managementu vynakládány.

Slovní spojení **talent management** se v odborné literatuře a posléze v praxi objevilo po roce 2000. Právě tehdy stupňující se vnější tlak donutil organizace využít daleko intenzivněji a systematictěji možnosti svého lidského potenciálu než kdykoli v minulosti. Talent management se ukázal být pro tuto oblast vhodným nástrojem. Na základě znalosti současných podmínek a predikce budoucího vývoje (podle starých map) má za úkol identifikovat zaměstnance s vysokým potenciálem, rozvíjet je a udržet ve firmě. Měli by se stát hybnou silou jejího dalšího rozvoje (objevovat pro ni nové světy).

Pokud odhlédneme od naprosto nesouměřitelného významu obou procesů, můžeme talent management srovnat například s objevováním Ameriky v patnáctém století. Ani tehdy se v principu nejednalo o něco zásadně nového – šlo o námořní plavbu

---

<sup>1</sup> „Změny mají podniky hnát kupředu, k vyšším výkonům, k plnějšímu poslání, nikoli blíž k zániku. Dvě třetiny největších amerických podniků ... jsou podnikové stálice? Co dělají? Nenechávají se vláčet jednotlivými izolovanými novotami..., neustále číhají co se mění a když se jim to hodí, nezakládají kampaň, ale vtělí to do svého pokročilého výrobního způsobu. Pohyb, změna, stálost, to je aréna soudobého managementu.“

s určeným cílem, odvozeným z teoretických prací tehdejších nejvýznamnějších vědeckých kapacit. Přesto drtivě většina populace pohlížela na celý podnik skepticky. Podstatu talent managementu rovněž tvoří známé personální činnosti, celý proces je v odborné literatuře podrobně popsán – ale skutečně komplexní talent management v současnosti podle průzkumů využívá malé procento organizací.

Kde lze hledat příčinu uvedeného paradoxu? Může se vyskytovat v kterékoli části celého procesu. Chcete - li na plachetnici přeloučit oceán, musíte především najít admirála s jasnou vizí. Podobně talent management může fungovat jedině tehdy, je-li jeho iniciátorem a koordinátorem vedení firmy. Strategie talent managementu musí stejně jako strategie všech dalších činností v organizaci přispívat k naplnění cílů organizace.

Významný vliv při objevování nového kontinentu i při práci s talenty mají vnější podmínky. Dopady ekonomické recese, regulačních opatření na evropské úrovni, změn zákonů a závazných norem, aktivit konkurence a dalších vlivů můžeme předvídat pouze částečně. O to větší význam má jejich důsledná analýza a připravenost firmy na možné varianty budoucího vývoje.

K úspěšné plavbě potřebujete také peníze, lodě, přístroje, mapy, jídlo, vodu a další vybavení. I zavedení talent managementu nutně přinese finanční náklady (např. na personální inzerci, spolupráci se školami a dalšími externími subjekty, rozvojové programy pro vybrané zaměstnance, propagaci a posilování pověsti firmy apod.). Pokud dosud firma nevyužívá kompetenční modely, hodnocení zaměstnanců (hodnocení výkonu), projektování vzdělávacích akcí či plány nástupnictví, pak by měly být tyto metody před spuštěním programu talent managementu do firemní praxe zavedeny, což opět přinese určité finanční náklady (především pokud tyto činnosti podporovány softwarovou aplikací).

Vize, finance a materiální vybavení ovšem přinášejí maximální užitek až s dobře vybranou a vycvičenou posádkou. Každý její člen musí znát svou práci i její návaznost na práci kolegů. Úsilí všech musí mířit k naplnění cíle. Ani talent management nemůže být úspěšný, pokud ho bude prosazovat pouze vedení firmy nebo personální útvar. Velmi významnou roli zde sehrává střední i líniový management. Tito lidé nejen řídí, organizují, vyhodnocují a kontrolují práci všech ostatních zaměstnanců. Svým přístupem a projevem také posilují nebo oslabují respektování firemních pravidel, hodnot a norem, ovlivňují efektivitu vnitřní komunikace a mají rozhodující vliv na

míru loajality zaměstnanců s organizací. Pro úspěch programu talent managementu je důležité získat podporu všech stupňů vedení organizace.

Vzhledem k délce plavby se dá předpokládat, že její účastníci se budou muset umět vyrovnat s nečekanými situacemi. Je důležité být dobře připraven, ale svůj význam má i schopnost improvizace a hledání nových řešení. I proces talent managementu bude procházet úpravami, a to zejména v důsledku pravidelného vyhodnocování jeho výsledků a analýze efektivity jeho složek.

Při srovnávání talent managementu se zaoceánskou plavbou si však musíme všimnout i podstatného rozdílu. Talent management nemůže mít konečný cíl. Jeho cíle se mění a přizpůsobují vnějším i vnitřním podmínkám. O to náročnější je talent management implementovat do činnosti organizace a efektivně nastavit všechny jeho složky (strategie, identifikace a výběr talentů, rozvoj talentů, udržení a stabilizace, vyhodnocování účinnosti talent managementu).

Cílem této práce je právě popsat přínosy i úskalí zavádění procesu talent managementu v prostředí velké stavební společnosti, která v posledních několika letech funguje jako dceřiná firma francouzského stavebního koncernu s globální působností. Z titulu své pracovní pozice jsem byl součástí týmu, který připravoval, zaváděl, řídil a vyhodnocoval proces talent managementu. V rámci programu i při koncipování této práce jsem vycházel z následujících zdrojů:

- Studium odborné literatury
- Analýza systému rozvoje zaměstnanců a jeho dosavadních výsledků (vnitrofiremní dokumentace, zprávy lektorů, zpětná vazba účastníků realizovaného manažerského vzdělávání)
- Materiály k přípravě a realizace development center a interpretace jejich výsledků
- Analýza programu vzdělávání personálních záloh
- Závěry z pozorování průběhu seminářů přípravy talentů a z rozhovorů s vybranými účastníky vzdělávání personálních rezerv

Zkoumání se soustředilo na následující dílčí kroky:

Jaké aktivity tvořily proces talent managementu u společnosti VCES ve zkoumaném období?

Odpovídají tyto aktivity a způsob jejich provedení metodice, popsané v odborné literatuře?

Které faktory nejvíce ovlivnily průběh a výsledky programu vzdělávání talentů?

Do jaké míry byla naplněna očekávání vedení firmy a účastníků programu?

V jaké pozici se program talent managementu nachází po dvou letech od svého zavedení do systému firemního vzdělávání?

Přestože jsem součástí firemní struktury, snažil jsem se nepodlehnout dvěma extrémům – nekritickému nadšení ze zavedení nového prvku v oblasti vzdělávání zaměstnanců ani přílišné kritičnosti při srovnání konkrétních výsledků programu s teoretickými možnostmi talent managementu, popsány v odborné literatuře.

## 2. Vymezení základních pojmů

### 2.1 Talent

Než přejdeme k popisu jednotlivých činností talent managementu a jejich praktického využití ve společnosti VCES, měli bychom si ještě blíže povšimnout pojmu **talent**. Je to pojem, který se dostal do zorného pole personálního managementu až na počátku nového tisíciletí? Připomeňme si v této souvislosti studii Jana Kellera Sociologie organizace a byrokracie, v níž poukazuje na práci Alvina Gouldnera o střetu administrativní a profesní autority, která zpochybňuje tradiční Weberovu představu o odbornosti členů byrokratického aparátu jako záruky stability organizace. Gouldner tvrdí, že s postupující profesionalizací nemůže být nadřizený odborníkem ve všech dílčích oblastech, které řídí. Úzce profesně zaměření odborníci navíc posuzují problémy spíše z technického hlediska než striktně z hlediska zájmů organizace. Nejsou zdaleka tak vázání na hierarchickou strukturu organizace a rozdělení kompetencí mezi její vyšší a nižší stupně jako administrativní autority. Jejich odbornost je vázána spíše k jejich osobě než k organizaci a umožňuje jim daleko kosmopolitnější orientaci.<sup>2</sup>

Přestože se uvedený text váže k teorii byrokracie a nepoužívá pojem talent, je jeho základní myšlenka pro tuto práci zajímavá - v organizacích existuje skupina odborně velmi kvalifikovaných zaměstnanců, jejíž udržení a využití jejího potenciálu vyžaduje zvláštní pozornost a specifický přístup ze strany vedení (managementu). Abychom se přesvědčili, že uvedený problém je intenzivně vnímán i v současnosti, doplňme citaci

---

<sup>2</sup> *Namísto pasivního zaměstnance, jehož reakce jsou modelovány tlakem požadavků organizace...nastupuje poměrně agresivní aktér, který se snaží za všech okolností vytěžit ze situací maximum pro sebe bez ohledu na zájmy organizace, která ho zaměstnává.* (KELLER, J. *Sociologie organizace a byrokracie*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, s. 65)

Kellerova textu citací Armstrongovy interpretace myšlenky A. Reeda, že pracovník je pět minut vzdálen od podání výpovědi a 150 hodin od odchodu za lepší nabídkou. Neexistuje nic takového jako „celoživotní zaměstnání“ a dnešní pracovníci nemají moc výčitek svědomí, když opouštějí zaměstnavatele kvůli zelenějším pastvinám...<sup>3</sup>

Talenty tedy tvoří skupinu zaměstnanců, která se svými charakteristikami odlišuje od ostatních. Tyto odlišnosti nespočívají pouze v pracovním výkonu či ve vysoké úrovni odborných schopností. Výkon zaměstnance je nutné posuzovat z více hledisek – profesního, komunikačního i osobnostně-psychologického. Pouze tento komplexní přístup nám umožní identifikovat jedince, kteří přispívají k výsledům a profitu organizace více než ostatní.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že požadavky na talenty nemohou být univerzální, všeobecně platné. Je samozřejmě možné najít několik základních charakteristik talentu, například sebevědomí, proaktivní přístup k řešení problémů nebo rozhodnost. Tyto charakteristiky jsou však vždy konkretizovány z pohledu organizace – jsou upřesňovány ve vztahu k její velikosti, zaměření, cílům, činnostem, ale i komunikačním pravidlům, firemní kultuře atd. Každá firma, která se řízením talentů zabývá, by měla vytvořit svůj vlastní soubor požadavků na tuto kategorii zaměstnanců. To jí umožní efektivně koordinovat celý proces výběru, přípravy a motivace talentů především ve vztahu ke stanoveným dlouhodobým cílům.

Výše popsaná definice talentů jako exkluzivní, výjimečné skupiny, vykazuje v praxi jistá omezení. Pokud hledáme talenty podle uvedených kritérií, pak jich většina pochází z úrovně středního a vyššího managementu. Zaměstnanci na těchto pozicích mají dostatečný odborný přehled, s jejich pracovní pozicí je spjatá určitá míra vlivu a možnost ovlivňovat chod organizace, mají více informací než ostatní i širší spektrum kontaktů. Výkonnost a konkurenceschopnost firmy však nelze vztahovat pouze k jedné skupině zaměstnanců. Stále častěji se proto v současnosti setkáváme s širším vymezením talentů. Horváthová (2011) například uvádí myšlenku Kataríny Smrčkové ze společnosti PricewaterhouseCoopers: „V Česku označujeme za talenty především ty, se kterými se počítá do manažerských rolí. ... Zde máme ve srovnání se zahraničím nedostatky. Manažeři nejsou jediná skupina, kterou můžeme označit za talenty, jde i o specialisty...Možná by bylo dobré demystifikovat slovíčko talent a jeho úzké chápání pouze ve spojitosti s managementem“.<sup>4</sup> Ani Armstrong nespojuje řízení talentů s žádnou organizační úrovní – podle jeho názoru má talent každý člověk

---

<sup>3</sup> ARMSTRONG, M. (2008), s. 332

<sup>4</sup> HORVÁTHOVÁ, P. (2011), s. 23

v organizaci, i když někteří více než jiní. Proces řízení talentů by se podle jeho názoru neměl omezovat na skupinku vyvolených (Armstrong používá označení high – flyers).<sup>5</sup>

Ve skupině personálních rezerv, která byla ustanovena v roce 2010 ve společnosti VCES, je skutečně patrná tendence k identifikaci talentů především na manažerské úrovni. Dvacet tři jejích členů z celkového počtu třicet jedna pracuje na manažerské pozici.<sup>6</sup> Zde se projevuje několik vlivů, které patrně budou sdíleny více organizacemi, snažícími se o zavedení talent managementu.

Především je firma stále ještě v počáteční fázi práce s talentovanými zaměstnanci. V předchozím období (s českými vlastníky) nebyly v tomto směru prováděny žádné aktivity. Situace na trhu, která dlouhodobě generovala přebytek nabídky (označovaná jako stavební boom), je nevyžadovala. Po zásadní změně situace se do prvotního výběru dostali lidé, kteří již nějakým způsobem projevili svůj výkonový a osobnostní potenciál – tedy především zaměstnanci na manažerských pozicích.

Dalším důvodem je existence cyklu přípravy specialistů a techniků, který firma již několik let organizuje pod názvem Manažerská akademie. Tato skupina zaměstnanců tedy zdaleka nestojí zcela mimo firemní vzdělávací systém v oblasti soft skills. Nejlepší absolventi Manažerské akademie tvoří záložní zdroj, z něhož je v případě potřeby možné doplnit skupinu talentů nebo nahradit jejich současných členů, kteří ji z jakýchkoli důvodů opustí.

Třetím důvodem, který určil zaměření přípravy talentů především do úrovně středního a vyššího managementu, je změna v činnosti firmy. Na rozdíl od minulosti, v níž zaujímal primární roli práce výrobního úseku přímo na staveništích, nabyla značně na významu role technického a obchodního úseku (příprava nabídek do výběrových řízení, kontakt s potencionálními klienty, technická příprava zakázek, řešení průběžných požadavků klienta, servis). Tyto činnosti

Vedlejší, ale zaznamenaný hodný důvod, proč bylo nutné začít budovat firemní systém talent managementu s relativně málo početnou a do značné míry homogenní skupinou zaměstnanců, představuje organizační a personální zajištění celého procesu. V současných podmínkách není možné požadovat, aby byl pro tuto problematiku vyčleněn specializovaný zaměstnanec. K zajištění efektivity celého procesu je vhodné

---

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. (2008), str. 327

<sup>6</sup> Manažerskou pozici chápeme ve dvou významech: zaměstnanec buď organizuje, vede, kontroluje a vyhodnocuje práci podřízených nebo metodicky řídí ucelený systém odborných činností v rámci firmy



začít s vnitřně motivovanou skupinou, které již před zařazením do skupiny talentů vnímala svou spoluodpovědnost za chod a výkony firmy.

## 2.2 Talent management

**Co tedy je řízení talentů?** Armstrong je definuje jako **používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti.**<sup>7</sup> Z této definice vychází ve své práci i Horváthová a další autoři (např. Koubek). Všimněme si jejich jednotlivých částí. Podstatou talent managementu podle ní jsou:

- získávání talentů (atraktivita zaměstnavatele, motivující obsah práce, adekvátní pracovní podmínky)
- rozvoj talentů (nabídka vhodných vzdělávacích programů, motivace k sebevzdělávání)
- udržení a stabilizace talentů (příležitost uplatnit své schopnosti, výběr lidí do projektových týmů s ohledem na jejich potenciál i osobnostní vlastnosti, motivující firemní kultura, systém odměňování a povyšování)

Všechny uvedené činnosti jsou etablovanými součástmi personálního managementu. Samozřejmě ve vztahu ke všem zaměstnancům, nikoli pouze k talentům. Avšak nejedná se o nové činnosti, kterými by se v předchozím období personalisté a další manažeři nezabývali. Vše nasvědčuje tomu, že Při studiu obsahu talent managementu tak docházím k následujícímu závěru:

***Talent management není novou, samostatnou personální činností. Je aplikací existujících personálních činností na současné podmínky.***

Současnými podmínkami rozumíme postmoderní společnost, globalizaci, ekonomickou recesi, zostřující se konkurenci, tlak na vysokou technologickou úroveň realizovaných děl, na jejich energetickou a odpadovou úspornost (udržitelné stavebnictví), na individualizaci nabízených řešení a komplexní péči o klienta. Tyto změny v podnikatelském klimatu kladou stále vyšší nároky na zaměstnance a na ty s vysokou úrovní pracovního výkonu a rozvojového potenciálu především. Tato tendence se zdaleka neomezuje pouze na stavebnictví, jak dokazuje práce J. Prokopenka a M.

---

<sup>7</sup> ARMSTRONG,, M. (2008), s. 327

Kubra „Vzdělávání a rozvoj manažerů“, kteří dokonce v této souvislosti rozlišují podniky staré a nové.<sup>8</sup> Jako tři základní charakteristiky nových firem uvádějí následující faktory:

- Jejich hnací silou je trh
- Jsou podnikavé
- Rozhodují horizontálně

### 2.3 Charakteristika výchozí situace

Studie P. Horváthové na základě provedeného výzkumu uvádí, že v Moravskoslezském kraji využívá talent managementu 3,8% firem.<sup>9</sup> Relevantní údaje v celostátním měřítku dosud neexistují. Tento výsledek přesto naznačuje, že cílevědomý a komplexní talent management je zatím ve firemní praxi spíše výjimkou. Horváthová při interpretaci výsledků výzkumu poukazuje na dvě charakteristiky firem, které již talent management využívají:

1. většina jich spadá do kategorie velkých podniků (více než 250 zaměstnanců)
2. většina z nich má zahraničního vlastníka

Z těchto závěrů můžeme vyvodit, že ostrý konkurenční boj nutí velké organizace věnovat se potenciálu svých zaměstnanců intenzivněji a soustavněji než střední a malé firmy. Tlak ze strany mateřských společností, které požadují po svých tuzemských akvizicích maximální návratnost vložených prostředků, tento trend posiluje.

Výsledky výzkumu však lze interpretovat i jiným způsobem. Pouze několik velkých firem s podporou zahraničního kapitálu si může dovolit vyčlenit talent management jako samostatný proces s vlastním finančním, materiálovým, informačním a personálním zabezpečením. Další část společností musí identifikaci, výběr, rozvoj, rozmisťování a udržování talentů zvládnout v rámci stávající personální práce, přičemž hlavní pozornost je zaměřena na jejich osobnostní rozvoj. Podle výzkumu I.Folwarczné totiž v roce 2006 téměř 40 % organizací mělo vytvořen program pro manažerské talenty. Jednalo se o dlouhodobější programy, nejčastěji dvouleté, obsahující výcvik

---

<sup>8</sup> *Zásadní změny nastávají v manažerských funkcích tehdy, když se firmy podřizují trhu, stávají se podnikavější nebo mezinárodní. Ve většině firem se potom úkoly všeobecného řízení přesouvají na nižší řídicí stupně...Vedení firmy je v důsledku toho rozprostřenější, vykonává se na větším počtu vhodných míst a o několik stupňů řízení pod vrcholovým managementem. To vyžaduje více lidí s širokým rozhledem, integračními schopnostmi a způsobilostí přebírat iniciativu.* (PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, s. 30

<sup>9</sup> HORVÁTHOVÁ, P. (2011), s. 156

manažerských dovedností, kurzy strategického řízení a řízení lidských zdrojů.<sup>10</sup> Zbývající firmy se z různých důvodů práci s talenty nevěnovaly.

Společnost VCES a.s., která je předmětem zkoumání této práce, splňuje obě Horváthovou uvedené charakteristiky. Patří do první desítky společností na českém trhu v oblasti stavebnictví. A od roku 2009 je členem součástí struktury zahraničního vlastníka, francouzského koncernu Bouygues<sup>11</sup>. Tento krok přinesl dosud největší změny v životě firmy od jejího vzniku na počátku devadesátých let:

- zásadní změny v organizační struktuře společnosti
- snížení počtu zaměstnanců
- revize majetku společnosti
- koexistence dvou firemních kultur
- primární zaměření na zakázky velkého rozsahu
- nutnost vyšší flexibility jednotlivců i týmů, především ve výrobním úseku
- posílení role technického a obchodního úseku a jejich těsnější spolupráce s výrobním úsekem (propojení přípravných prací s realizací a poprodejním servisem)
- důsledná kontrola výdajů a pravidelný reporting ve všech oblastech s důrazem na maximální efektivitu
- zaměření na moderní technologie a trvale udržitelný rozvoj

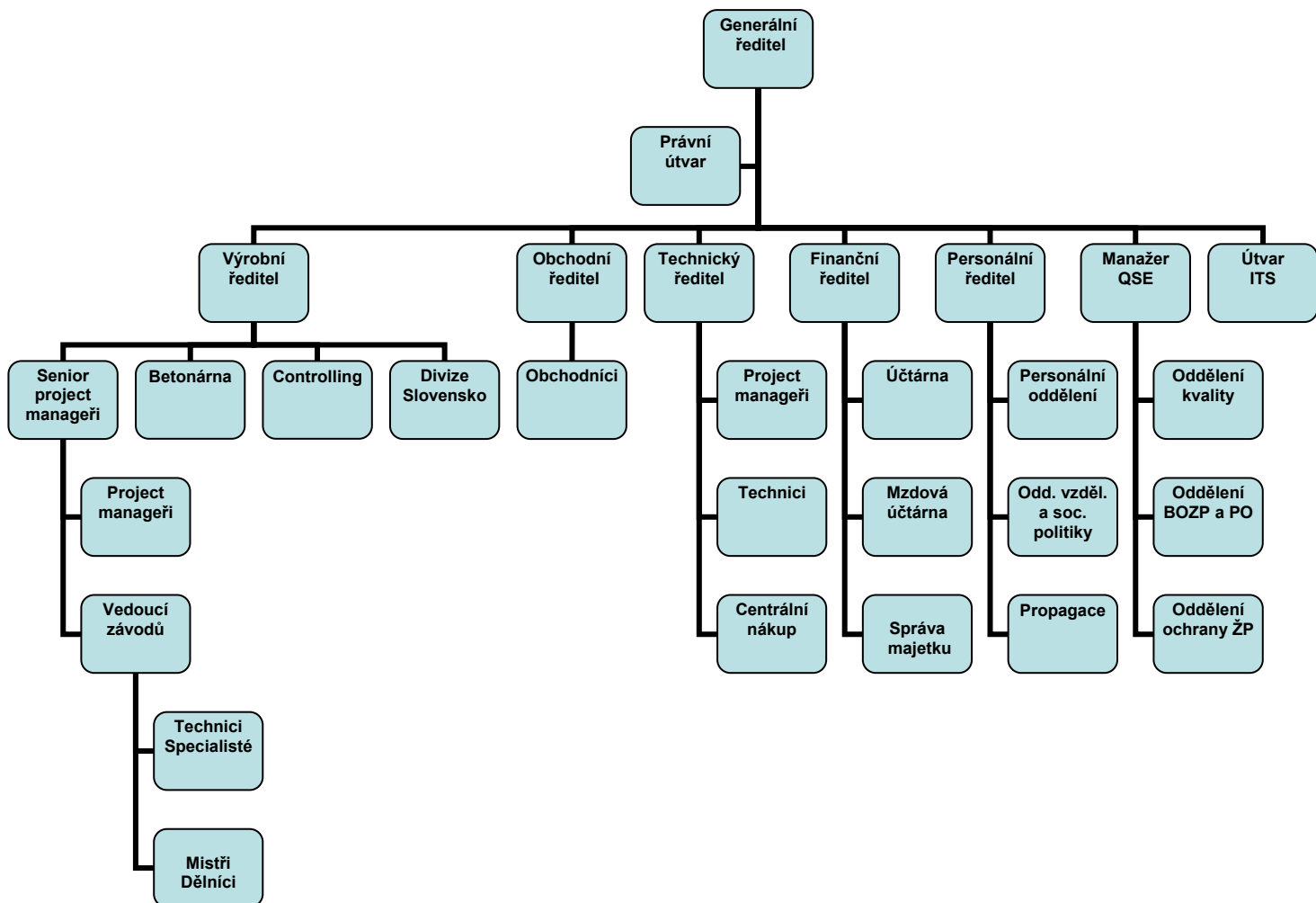
Firma, která ještě v roce 2008 měla více než tisíc zaměstnanců, se radikálně proměnila. Základním měřítkem se stala efektivita procesů a výkonnost jednotlivců i týmů. Podle vzoru mateřského koncernu došlo k posílení role technického úseku a obchodního úseku.

V současnosti má VCES a.s. téměř 600 zaměstnanců v následující organizační struktuře:

---

<sup>10</sup> FOLWARCZNÁ, I. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 20

<sup>11</sup> Podrobnější informace viz. <http://www.vces.cz/index.php?docid=69&lang=CZ>



V oblasti lidských zdrojů byl stanoven požadavek zaměřit se na kvalitu a potenciál zaměstnanců. Po období stavebního boomu, během něhož nebylo pro firmu životně důležité soustavně vyhodnocovat výkonnost svých zaměstnanců na jednotlivých pozicích, se situace radikálně změnila. Daleko větší důraz začal být kladen na nábor, motivaci a rozvoj zaměstnanců v kontextu celkového výkonu, konkurenceschopnosti a profitu organizace.

Jednou z nových činností, směřujících k zajištění vyšší dynamiky firmy, se stala právě příprava personálních rezerv – lidí s vysokým odborným a osobnostním potenciálem, kteří již klíčové role ve firmě vykonávají nebo mají předpoklady pro jejich výkon v budoucnosti. Proces identifikace a přípravy talentů byl pod názvem **Program HP/KP**<sup>12</sup> spuštěn v roce 2010. Je tedy stále v počáteční fázi, což nám v dalších částech této práce umožní popsat proces zavedení talent managementu do praxe firmy včetně přínosů a problémů s ním spojených.

<sup>12</sup> Zkratky znamenají zaměstnance s vysokým potenciálem, tedy high potential people (HP) a zaměstnance na klíčových pracovních pozicích, key positions (KP). Toto označení bylo ponecháno z důvodu snazší komunikace s mateřskou společností, která je běžně používá.

### 3. Základní činnosti talent managementu a jejich realizace v podmínkách společnosti VCES a.s.

#### 3.1. Strategické ukotvení talent managementu

**Strategie je pro firmu základním dokumentem, který je tvořen na základě jejího poslání a vize.** Vzniká na základě podrobných analýz všech oblastí, které mají vliv na činnost a výsledky firmy (vnější prostředí, konkurence, trhy, dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci, vnitřní zdroje, finance). Poté je rozpracována do úrovně všech organizačních jednotek a procesů.

L. Cimbálníková vymezuje čtyři úrovně strategií podle úrovní řízení, pro kterou jsou určeny<sup>13</sup> :

- **Podnikatelská, komplexní strategie** - strategie na společenské úrovni
- **Organizační (korporační) strategie** – na této úrovni jsou určeny strategické cíle a organizační struktura
- **Obchodní (business) strategie** - vyjadřuje strategické cíle a postupy jejich dosahování na úrovni organizačních jednotek. Na této úrovni jsou plánovány zásady horizontální strategie, které slouží k maximalizaci synergického efektu.
- **Operativní (funkční) strategie** – zaměřuje se na hlavní funkční činnosti nebo procesy v rámci podnikatelské jednotky, výzkum a vývoj, výrobu, marketing, služby zákazníkům, řízení lidských zdrojů apod.

Koexistenci vzájemně provázané hierarchie strategií potvrzuje i F. Hroník, podle něhož je **strategie rozvoje a vzdělávání (včetně talent managementu) závislá na nadřazených strategiích, kterými jsou personální strategie a business strategie. Stejně jako ony je vytvářena na dobu tří a někdy až pěti let.**<sup>14</sup>

Pokud podle těchto poznatků posuzujeme strategii společnosti VCES a.s., můžeme využít prohlášení o základní strategii společnosti, zveřejněné na firemních internetových stránkách<sup>15</sup>. Zde je formulována vize firmy následovně:

---

<sup>13</sup> CIMBÁLŇÍKOVÁ, L. *Strategické řízení, skripta pro distanční vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, s. 3 - 4

<sup>14</sup> HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 18

<sup>15</sup> [www.vces.cz](http://www.vces.cz)

Nejvyšší cíle společnosti:

- Posilovat své postavení v první desítce nejúspěšnějších stavebních firem v České republice.
- Upevňovat prestiž značky VCES, důvěru zákazníků i motivaci zaměstnanců.
- Trvale racionalizovat systém řízení společnosti.
- Být plně respektovanou společností jak v České republice, tak v rámci sjednocující se Evropy.

Hlavní zásady managementu:

- Klást vysoké nároky na vytváření systému managementu, který zakládá úspěšné řízení a provozování společnosti a zaručuje plnou spokojenost zákazníka, maximální úspěšnost na trhu a dlouhodobý růst výkonnosti společnosti na všech funkčních úrovních;
- Snažit se co nejlépe porozumět potřebám zákazníků, plnit jejich požadavky a překonávat jejich očekávání;
- Budovat takové dodavatelské vztahy, které umožňují dosáhnout nejlepších výsledků a jsou oboustranně výhodné.

Úroveň obecnosti odpovídá tato formulace spíše poslání a vize společnosti než definici základních prvků firemní strategie. Výsledkem je fakt, že na základě publikovaných materiálů nejsou zformulovány strategické cíle nebo alespoň nejsou ve firmě interně komunikovány. V důsledku toho nejsou stanoveny cíle organizačních jednotek ani cíle jednotlivých procesů včetně talent managementu. V oblasti řízení lidských zdrojů je strategie stanovena velmi stručně:

V práci s lidskými zdroji se zaměřit na **nábor talentů**, ne na kvantitu!

Takto byl základní cíl pro personální práci stanoven vedením firmy na výročním setkání technickohospodářských a administrativních zaměstnanců. Nebyly formulovány konkrétní cíle pro personální činnosti, tedy ani pro proces talent managementu. Veškeré aktivity v této oblasti tak vznikají v rámci úseku lidských zdrojů. Personální činnosti nemají stanovena kritéria, podle nichž by bylo možné posoudit míru jejich splnění. Rozbíhajícímu se projektu talent managementu přináší uvedená situace několik rizik nebo alespoň omezení.

Pokud skutečně má být talent management prioritním a dlouhodobým projektem firmy v oblasti lidských zdrojů, pak měly být jeho záměr a základní cíle vyhlášeny vedením firmy. Projekt by tím získal u zaměstnanců větší vážnost, měl by větší šanci být vnímán jako celofiremní priorita, nikoli pouze jako jeden z procesů pod patronací úseku lidských zdrojů. Takový postup by navíc umožnil nastavit celý projekt v souladu s jeho organizací u mateřské firmy a omezit potřebu úprav v budoucím období i jejich rozsah.

Velmi významným požadavkem je také nutnost upřesnění hlavních cílů programu talent managementu pro další období. V závěru roku 2012 skončil dvouletý vzdělávací projekt spolufinancovaný ze zdrojů Evropské Unie. Rozvojové aktivity tohoto projektu tvořily jádro práce se skupinou personálních rezerv. Nyní musí zaměstnanci zařazení do přípravy a rozvoje talentů získat od firmy jasnou představu o jeho další náplni, aktivitách a cílech. V opačném případě bude velmi těžké v dalších letech motivovat talentované zaměstnance k účasti v programu.

Manažeři zodpovědní za program talent managementu musí ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků najít řešení následujících témat:

- a) Jak bude probíhat výběr nových talentů do skupiny?
- b) Může být někdo ze skupiny talentů vyřazen? Na základě jakých kritérií?
- c) Jak budou u této skupiny nastaveny další personální činnosti (odměňování, hodnocení)?
- d) Jakým způsobem budou talentům přidělovány pracovní úkoly (projekty)?
- e) Jak bude probíhat kariérní rozvoj talentů?

V první etapě (tedy v letech 2011 – 2012) byl prioritou práce se skupinou talentů jejich osobnostní rozvoj v připraveném vzdělávacím programu. Souběžně s ukončením a vyhodnocením rozvojového programu je však třeba připravit další část projektu – možnosti pro další rozvoj, odborný a profesní růst a možnosti uplatnění pro členy skupiny talentů. V opačném případě se bude jednat o dlouhodobý cyklus vzdělávání, který splňuje charakteristiku sledu vzdělávacích aktivit<sup>16</sup>, ale nikoli o talent management.

---

<sup>16</sup> Na určité období se naplánuje série vzdělávacích aktivit, které na sebe logicky navazují a zpravidla byly voleny na základě analýzy potřeb, spíše sumarizace individuálních potřeb s přihlédnutím k potřebám firmy. HRONÍK, F. (2010), s. 117

### 3.2. Výběr talentů

Identifikace a výběr zaměstnanců s vysokým potenciálem probíhá ve dvou krocích. Z vnitřních zdrojů identifikujeme talenty uvnitř organizace, tedy zaměstnance, kteří svou výkonnost již prokázali. Vytváříme pro ně odpovídající pracovní podmínky a možnosti rozvoje a kariérního růstu. Základní podmínkou úspěšné práce s talenty je však jejich získávání z vnějších zdrojů. **Výběr zaměstnanců je tedy vedle personálního plánování další klasickou personální činností, která se podílí na procesu talent managementu.** Avšak jak již bylo uvedeno výše, také zde je zásadním předpokladem úspěšnosti správné nastavení kritérií podle aktuálních potřeb a požadavků organizace. Velmi výstižně vystihl tuto problematiku Armstrong – prvním krokem je rozpoznat, jaký druh lidí organizace potřebuje, pokud jde o jejich vzdělání a zkušenosti i míru, v jaké asi budou vhodné pro kulturu organizace její hodnoty a normy. Měly by být určeny nejdůležitější charakteristiky těch, kteří již v organizaci dobře fungují a prospívají (co odlišuje úspěšné pracovníky od neúspěšných), aby mohli být získáni jim podobní jiní pracovníci. Důležité jsou postoje k práci, kariéře a podniku; chování lze ovlivňovat později, až se lidé důkladně seznámí s kulturou, jen když budou jejich postoje správné.<sup>17</sup>

Horváthová uvádí řadu možností pro získání nových talentů<sup>18</sup>, zahrnující tradiční i méně obvyklé postupy:

- Identifikace mezi současnými zaměstnanci
- Vyhledávání mezi zaměstnanci konkurenčních firem, dodavatelských organizací
- Identifikace mezi zaměstnanci, kteří vykonávají u organizace stáž
- Vyhledání talentovaných studentů či absolventů
- Oslovení bývalých zaměstnanců
- Oslovení známých a přátel současných zaměstnanců organizace
- Vyhledání v databázích agentur a specialistů zabývajících se náborem, získáváním a outplacementem<sup>19</sup>
- Využití inzerátů v tisku, ve specializovaných časopisech
- Vyhledání prostřednictvím internetu
- Identifikace při příležitosti výstavních/náborových veletrhů
- Celosvětový nábor a získávání prostřednictvím asociací, dodavatelů a obchodních partnerů

<sup>17</sup> ARMSTRONG, M. (2007), s. 332

<sup>18</sup> HORVÁTHOVÁ, P. (2011), s. 48

<sup>19</sup> Program pomáhající firmám zvládnout organizační změny spojené s propouštěním a omezit jejich negativní dopad na firmu samotnou i na odcházející zaměstnance.



- Vyhledání prostřednictvím odborných konferencí, odborných článků atd.
- Využití headhunterů<sup>20</sup>

### **Výběr z vnějších zdrojů**

VCES je renomovaným zaměstnavatelem a patří do první desítky největších stavebních firem v České republice. Může proto kontinuálně pracovat s doručenými žádostmi (životopisy) uchazečů o zaměstnání. Tyto žádosti mají dvojí charakter, jsou podávány

- jako reakce na inzerci určité pracovní pozice (podklad pro rozhodování v první fázi výběrového řízení)
- bez vazby na inzerci volné pracovní pozice, pro případ budoucí poptávky firmy

Posouzení získaných životopisů je první fází výběrového řízení v případě uvolnění určité pracovní pozice. Ve většině případů je tento krok doprovázen inzercí na pracovních serverech, s cílem zajistit dostatečné množství nabídek pro porovnání a selekci vhodných kandidátů pro první kolo personálních pohovorů. Posuzování zaslaných materiálů od kandidátů vzhledem k nárokům pracovního místa se provádí porovnáním profilu kandidáta s popisem pracovního místa, který má ve společnosti VCES následující typizovanou podobu<sup>21</sup>:

#### **POPIS PRACOVNÍHO MÍSTA**

**Název pozice: PROJECT MANAGER**

**Požadovaná kvalifikace** VŠ vzdělání, příp. středoškolské, v oboru stavebnictví.

#### **Požadovaná praxe a odborné znalosti**

Praxe min. 5 let na pozici stavbyvedoucího nebo obdobné pozici.

Autorizace v příslušném oboru.

Všeobecné právní povědomí (stavební zákon, obchodní zákoník, občanský zákoník, zákoník práce, zákon o veřejných zakázkách, ...).

Odborné znalosti z oblastí oceňování, ekonomiky, bezpečnosti práce, jakosti, ochrany životního prostředí.

#### **Požadovaná úroveň jazykových znalostí**

Znalost AJ minimálně na úrovni B2.

---

<sup>20</sup> Služba, nabízená za úplatu firmám specializovanými agenturami, nazývaná též „executive search“. Vyhledávání profesionálů na pozice pro vyšší a top management dle přesně definovaných potřeb klienta metodou přímého oslovení.

<sup>21</sup> Vzor popisu pracovního místa, závazně stanovený vnitřní firemní popisem procesu *Personální řízení* s platností od 12. 9. 2009.

### **Specifické požadavky**

Řidičské oprávnění skupiny „B“.

Aktivní znalost práce na PC (MS Office, MS PROJECT).

Schopnost přijmout odpovědnost.

Manažerské dovednosti (vedení týmu, komunikace, motivace, delegování úkolů, vyjednávání, hodnocení, samostatné rozhodování).

Ochota cestovat.

Připravenost dále se vzdělávat.

Časová flexibilita.

Odolnost vůči stresu.

### **Potřebné pracovní prostředky:**

služební automobil, mobilní telefon s připojením GPRS, notebook

### **Nadřízené prac. Místo:**

senior project manager

### **Podřízené prac. místo, příp. útvar:**

členové projektového týmu

### **Prac. místo je zastupováno kým:**

vedoucím realizačního týmu, stavbyvedoucím, vedoucím výrobního závodu

### **Prac. místo zastupuje:**

vedoucího realizačního týmu, vedoucího výrobního závodu

Nabídky uchazečů na volné pracovní pozice však nepocházejí pouze z firemní databáze a z odezvy na inzerci. Jako zdroje potenciálních talentů slouží také známí a přátelé současných i bývalých zaměstnanců. V dosavadních hlavních regionech působení firmy (především Praha, východní Čechy, střední a severní Morava, postupně posiluje postavení firmy i v dalších oblastech republiky) má VCES od svého vzniku vazby na druhou až třetí generaci. V několika případech je u VCES zaměstnáno více rodinných příslušníků.

Dalším zdrojem talentů jsou pro firmu i studenti nebo absolventi škol, kteří hledají pracovní uplatnění. VCES spolupracuje s různými typy škol, především s univerzitami technického zaměření (ČVUT Praha, VUT Brno, TU Ostrava). Aktivita v této oblasti je možná shrnout do několika okruhů:

- aktivní účast na pracovních veletrzích a konferencích

Tyto akce jsou na vysokých školách pořádány zpravidla jednou až dvakrát ročně. Firmu na nich reprezentují specialisté úseku lidských zdrojů (obvykle personální ředitel a vedoucí personalistka) společně se zástupci výrobního nebo technického úseku. Na základě projednané potřeby zaměstnanců v horizontu příštích 2-3 let a předpokládaného charakteru hlavních realizovaných projektů představují studentům možnosti uplatnění s důrazem na zajímavost práce, možnosti seberealizace a příležitosti k osobnímu rozvoji.

- stáže vybraných studentů u firmy

V této oblasti se jedná o praxe studentů, které jsou součástí (podmínkou) studia nebo o stáže či brigády z iniciativy studentů, které probíhají většinou v letních měsících. Díky

oběma typům kontaktu studenta s firmou již VCES získal několik zaměstnanců s vysokým potenciálem rozvoje.

- zadávání tematiky pro absolventské, bakalářské a diplomové práce a spolupráce při jejich zpracování

Vedení diplomantů se soustřeďuje na rozpracování určité části realizovaného nebo připravovaného projektu. Metodou koučování směřuje specialista studenta k aplikaci teoreticky osvojených znalostí v praxi. Student tak nezískává pouze další sumu znalostí a dovedností, ale seznamuje se i se zásadami týmové práce, s principy vedení projektů, s požadavky trvale udržitelného stavebnictví a dalších moderních trendů a postupů. Na základě zpětné vazby vedoucího práce firma zvažuje míru svého zájmu o studenta.

Z portfolia uvedených možností pro získávání talentů z vnějších zdrojů VCES naopak téměř nevyužívá inzerci v tisku, a to ani v tisku odborném. Se zvyšující se mírou využití online inzerce se stále více projevuje organizační náročnost zpracování a zadávání tiskové inzerce i časová prodleva ve srovnání s inzercí elektronickou. Oba typy přitom oslovují podobnou oblast uchazečů. Všechny poptávané pozice se tedy automaticky inzerují na webových stránkách společnosti. Pokud je to vzhledem k charakteru pozice třeba (vyšší míra specializace, vysoce odborné profese apod.), spolupracuje VCES také s personálními agenturami. Služeb headhunterů firma využila dosud pouze ojediněle.

### **Výběr z vnitřních zdrojů**

Po dvou až třech letech výkonu práce po nástupu do společnosti je možné uvažovat o zařazení zaměstnance do skupiny talentů. Dostáváme se tak k výběru talentů z vnitřních zdrojů, jehož výhody vymezuje Koubek následovně<sup>22</sup>

- organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče
- uchazeč lépe zná organizaci
- zvyšuje se morálka a motivace uchazečů (naděje na lepší místo)
- lepší návratnost investic, které podnik vložil do pracovní síly, lepší využití zkušeností, které pracovníci získali v podniku

Hlavní důraz byl kladen na první dva body. Cílem výběru bylo maximálně využít potenciálu stávajících zaměstnanců. Jeho vliv se totiž může projevit podstatně rychleji

---

<sup>22</sup> KOUBEK, F. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press, s. 104

než přínos nově získaných zaměstnanců. Odpadá zde totiž fáze praktického srovnání očekávání organizace a zaměstnance, budování pozice v organizaci, začleňování do existujících formálních i neformálních struktur, osvojování firemních procesů apod.

Výběr první skupiny talentů u společnosti VCES proběhl v roce 2010 ve dvou krocích. Základní návrh jmen provedli ředitelé úseků. Následně byl návrh projednán a upraven top managementem společnosti, a to za přítomnosti všech zmíněných navrhovatelů. Jako vodítko pro sestavení konečného seznamu talentů byla použita následující hlediska:

- a) kritéria výběru talentů, používaná mateřskou firmou
- b) výsledky pravidelného hodnocení zaměstnanců

### **Aplikace kritérií mateřské společnosti pro výběr talentů**

Převzetí koncernových kritérií má sloužit k zajištění stejné metodiky výběru talentů a možnosti porovnání průběhu a výsledků talent managementu v obou společnostech. Jedná se o následující pravidla:

#### **1. Zaměstnanci s vysokým potenciálem (High Potential – HP)**

- Věk obvykle mezi 35 a 42 lety (může být také výjimečně od 32 let)
- Musí pracovat ve společnosti po určitou dobu a výhledově prokazovat schopnosti pro vedení útvaru/úseku v období 1-5 let
- Osobnost s vůdčími schopnostmi (leader), profesionálním přístupem, odpovědností a loajalitou k firmě a velmi dobrými odbornými znalostmi

#### **2. Vysoký Potenciál - Junior (High Potential Junior - HPJ)**

- Věk mezi 28 a 35 let
- Nejméně 3 roky ve firmě
- Pozice na úrovni středního managementu ve stavebnictví nebo pozice specialistů, techniků...
- Osobnost s profesionálním a odpovědným přístupem

### 3. Klíčový zaměstnanec (Key person – KP)

- Průměrný věk kolem 40 let (výjimečně může být od 37 let)
- Ověřené zkušenosti v rámci firmy
- Pracovní pozice, která patří k nejdůležitějším a klíčovým pro úspěch firmy

#### **Využití výsledků hodnocení zaměstnanců pro identifikaci talentů**

Pravidelné hodnocení zaměstnanců je u společnosti VCES realizováno od roku 2008. Je definováno příslušnou interní směrnicí, včetně metodiky a vzorů používaných formulářů pro záznam údajů. Před rokem 2008 nebylo pravidelné hodnocení zaměstnanců využíváno.

Existuje několik metod, které se pro hodnocení zaměstnanců používají (volný popis, hodnocení podle cílů, skupinové porovnávání, párové porovnávání apod.). Ve společnosti VCES se pravidelné hodnocení provádí metodou hodnocení kompetencí, a to pouze u THP zaměstnanců (nikoli u dělnických pozic). Hodnocení se zabývá kompetencemi jako vyjádřením úrovně schopností zaměstnance a nechává stranou pojetí kompetence jako pravomoci, která je s pracovní pozicí spojena. Adekvátně ke struktuře firmy byly nastaveny čtyři kompetenční modely – TOP MANAGER, MANAGER, TECHNIK/SPECIALISTA, ADMINISTRATIVA. Každý kompetenční model obsahuje devět hodnocených kompetencí. Pro pozice typu MANAGER jsou to:

- znalost procesů a vazeb
- flexibilita
- přístup k pracovním úkolům
- komunikace a spolupráce na všech úrovních
- styl řízení, vedení a rozhodování
- organizační schopnosti, systémovost
- hospodárnost a efektivita
- odborné znalosti
- působení na spolupracovníky.

Každá z kompetencí je hodnocena na škále 1 – 6, přičemž stupeň 1 znamená excelentní a stupeň 6 nedostatečné zvládnutí. Pro snazší určení adekvátního stupně hodnotitelem slouží připojený slovní popis. Škála pro hodnocení kompetence „působení na spolupracovníky“ má tak následující podobu:

1	2	3
Dokáže nadchnout a motivovat v každé situaci, aktivní spolupráce, podněcuje týmovou spolupráci, rozvoj pozitivních mezilidských vztahů	Velmi úspěšný při působení na spolupracovníky. Účast, porozumění, zájem, týmová spolupráce	Umí se prosadit bez vzniku konfliktních situací. Kooperativní postoj vůči kolegům, podílí se na vytváření a udržování dobrých mezilidských vztahů
<b><i>vynikající úroveň, vynikající výsledky, příklad pro ostatní</i></b>	<b><i>nadstandardní pracovní způsobilost, významný přínos</i></b>	<b><i>velmi dobrá úroveň, pracovní úspěšnost, velmi dobré výsledky</i></b>
4	5	6
Nevyvolává konfliktní situace, neutrální postoj ke kolegům, ochota komunikovat	Nemá zájem na úspěšném působení na druhé. Náladovost, uzavřenost, nezvládnání emočního chování	Velmi často nevhodným chováním kazí úspěch jiných i vlastní, nedůtklivost, konfliktnost
<b><i>průměrná úroveň, spokojenost, existují rezervy</i></b>	<b><i>slabá úroveň, nesystematičnost</i></b>	<b><i>nedostatečná úroveň</i></b>

Samotný průběh hodnocení respektuje základní zásady pro vedení hodnotících rozhovorů. Každý z nich trvá cca jednu hodinu, přičemž většinu času mluví hodnocený. Rozhovor je zaměřen na hlavní činnosti, které hodnocený v minulém roce zajišťoval a na všechny podstatné okolnosti, které měly vliv na jejich průběh a výsledky. Výstupem je plán výkonových a rozvojových cílů pro další období. U talentů je zvýšený důraz kladen na rozbor projektů, kterých se hodnocený zaměstnanec účastnil, jejich aktuálnímu stavu a výsledkům.

Na základě stanovených kritérií pro výběr zaměstnanců s vysokým potenciálem a výsledků hodnocení byla v roce 2010 vybrána skupina 31 zaměstnanců s velmi dobrými pracovními výsledky, osobnostními charakteristikami i rozvojovým potenciálem. Výběr prováděli vedoucí úseků, tedy přímí nadřízení. Konečná nominace byla personálním ředitelem předložena vrcholovému vedení ke schválení, ale pouze jako celek (seznam jmen). Neproběhla skupinová debata ke každému kandidátovi, posouzení jeho výsledků a přínosu pro organizaci. Mám za to, že v důsledku tohoto postupu nemohlo dojít ke sjednocení kritérií výběru talentů. Jako další možné negativum vnímám fakt, že top management nemá jednotná očekávání v oblasti cílů a výsledků talent managementu. V tomto bodě se přikláním k názoru Prokopenka a Kubra, kteří vnímají jako běžný prostředek plánování manažerských rezerv poradu nebo konferenci vrcholového vedení, na které jsou poskytnuty informace o pracovních funkcích, hodnocení výkonnosti a hodnocení možností rozvoje. Porada se soustředí zejména na jedince, jejichž jména se objevují na přehledu manažerského rozvoje. Tuto

poradu zpravidla řídí generální ředitel za těsné spolupráce personálního ředitele a za účasti manažerů nejvyšších stupňů řízení ... Účelem je vyladit hlavní strategii a předpokládané organizační změny s kvantitou a kvalitou manažerů, které v daném období (zpravidla 3 – 5 let) bude mít organizace k dispozici. Výsledkem bude rozhodnutí o jmenování, povýšení, přidělení, převodech, vyslání do kurzů atd. na příštích 12 měsících.<sup>23</sup>

Oznámení zaměstnancům o jejich výběru do skupiny talentů a další komunikaci směrem k připravenému rozvojovému programu neprováděli přímí nadřízení, ale členové personálního útvaru. Proto je talent management vnímán jako projekt úseku lidských zdrojů, nikoli jako celofiremní proces vycházející ze strategie a přispívající k naplnění cílů organizace.

Při podrobnější analýze vybrané skupiny talentů je možné zjistit její **hlavní charakteristiky**:

Kritérium	Rozdělení	Početní zastoupení
Pohlaví	Muži	25
	Ženy	6
Věk	Do 30 let	3
	Do 35 let	10
	Do 40 let	10
	Nad 40 let	8
Dosažené vzdělání	Vysokoškolské	28
	Středoškolské	3
Praxe u firmy	Do 3 let	4
	Do 5 let	2
	Nad 5 let	25
Úsek	Výrobní	8
	Technický	8
	Obchodní	5
	Finanční	3
	Lidských zdrojů a propagace	2
	Právní	1
	ITS	1
	Trvale udržitelného rozvoje (QSE)	3

<sup>23</sup> PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. (1996), s. 61

Podíl žen ve skupině (19,4 %) odpovídá jejich podílu na celkovém počtu zaměstnanců. Jeho nízká hodnota je dána zaměřením činnosti firmy, které je povoláním se značnou převahou mužů.

Rozdělení účastníků podle útvarů odráží význam jednotlivých úseků pro činnost firmy. Core business reprezentuje výroba (realizace stavebních zakázek) a technický úsek (zpracování nabídek a technická příprava zakázek). Tyto základní činnosti musí být intenzivně propojeny s obchodním úsekem. Další útvary patří do kategorie servisních činností a jejich podíl ve skupině talentů je znatelně menší.

Z hlediska věkového složení je patrné, že převážná většina vybraných zaměstnanců se nachází ve věkovém rozmezí, stanoveném mateřskou firmou.

Také při analýze odpracovaných let u společnosti VCES zjistíme, že byli vybráni především lidé s víceletými zkušenostmi, u nichž je předpoklad znalosti interních procesů i akceptace firemních pravidel a postupů. Mezi zaměstnanci s praxí u firmy do tří let jsou dva, kteří přešli do společnosti z mateřské firmy. Celkový součet jejich praxe v rámci koncernu se tak rovněž dostává do kategorie nad 5 let. Pouze dva vybraní zaměstnanci tedy mají profesní zkušenost u společnosti kratší než 3 roky. Jejich současná pracovní pozice a předchozí zkušenosti je do skupiny lidí s vysokým potenciálem jednoznačně zařadily.

### **3.3 Rozvoj talentovaných zaměstnanců**

V této oblasti spočívá těžiště práce s talenty ve společnosti VCES v letech 2011 a 2012. Podstatně více než v minulosti se management snaží respektovat při přípravě a realizaci vzdělávání podmínky vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Jejich přehled uvádí ve své práci H. Bartoňková:<sup>24</sup>

#### **a) Vnější prostředí**

- Sociální a demografické
- Technologické
- Ekonomické
- Legislativní a politické

---

<sup>24</sup> BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 23-27



## b) Vnitřní prostředí

- Klienti/zákazníci
- Konkurence
- Dodavatelé
- Regulátoři

V technologické oblasti musí firma sledovat současný trend udržitelného stavebnictví. Její zaměstnanci už nemohou být odborníky pouze v oblasti realizace staveb. Musí disponovat sumou znalostí z oblasti obnovitelných zdrojů energií, nízko odpadových technologií, zasazení stavby do prostředí, použití alternativních materiálů apod. Variabilita technického řešení a individuální úpravy prováděné na základě jednání s klientem jsou základní podmínkou úspěchu předkládaných nabídek. Přitom není možné se spolehnout na adekvátně zvýšený přísun financí. Situace je právě opačná – v důsledku přetrvávající recese a stále ostřejšího konkurenčního boje (především v segmentu velkých zakázek) je třeba velmi pečlivě sledovat náklady ve všech oblastech. Samozřejmostí je znalost a dodržování legislativních norem v oblasti technologické, finanční i pracovně právní. V zájmu prosperity organizace, udržení stavu zakázek a počtu zaměstnanců nesmí dojít k poškození jména firmy a pověsti značky.

Podle obsahu můžeme vzdělávání zaměstnanců rozdělit do několika oblastí, které Hroník vymezuje následovně.<sup>25</sup>

- Funkční vzdělávání (odborné a vzdělávání do zásoby)
- Doplňkové funkční vzdělání (doplňkové vzdělávání k hlavní odbornosti)
- Manažerské vzdělávání (MBA, nácvik týmového řešení úkolů apod.)
- Jazykové vzdělávání
- IT školení
- Účelové vzdělávání (zaměřeno na dovednost z praxe, kterou je třeba zdokonalit)
- Školení ze zákona (povinná školení)

Skupiny talentů se ve větší či menší míře týkají všechny uvedené typy vzdělávání. Oblast povinných školení a IT školení není třeba podrobněji popisovat. V IT oblasti se jednalo především o kurzy MS Project a MS Office.

---

<sup>25</sup> HRONÍK, F. (2010), s.128 - 129

V oblasti funkčního vzdělávání kopírují témata seminářů jednotlivé specializace ve stavebnictví (monolity, vytápění a vzduchotechnika, elektro), popř. jsou semináře zaměřeny obecněji (harmonogram výstavby). Samozřejmostí je vysílání zaměstnanců externí odborné semináře, workshopy a konference.

Doplňkovým funkčním vzděláváním jsou pro specialisty na realizaci stavebních děl právní aspekty, které souvisí s jejich prací (stavební zákon, zákon o zadávání veřejných zakázek).

Důležitou oblastí je jazykové vzdělávání. Výuka angličtiny probíhala již před fúzí se strategickým partnerem, ale po jejím provedení je podstatně intenzivnější. Zaměstnanci si uvědomují, že přímá komunikace s managementem (bez tlumočení) je pro ně výhodná – komunikace je rychlejší a přesnější a také se posiluje odborný kredit zaměstnance včetně možností pro jeho další uplatnění. Všichni členové skupiny talentů jsou v jazykové výuce zařazeni, pokud jejich znalost není na požadované úrovni. Výuka probíhá ve skupinových i individuálních kurzech dle úrovně pracovní pozice, časových a organizačních možností. Kromě obecné angličtiny si zaměstnanci osvojují také odbornou terminologii (angličtina pro ekonomy, angličtina pro stavební specializace – instalatérská, vytápění apod.). Vybrané zaměstnance ze skupiny talentů firma vysílá (podle potřeby i opakovaně) na pobytové intenzivní kurzy anglického jazyka.

**Zásadními oblastmi ve vzdělávání skupiny talentů jsou vzdělávání manažerské a účelové** (manažerské dovednosti, komunikační dovednosti, asertivita, time management apod.). Při sestavování vzdělávacího projektu s dotací v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost se vzdělávání talentů stalo jeho hlavní součástí. Vzhledem k jeho významu praxe nebyly východiskem při jeho plánování a přípravě pouze výsledky hodnocení zkušenosti s dosud organizovanými vzdělávacími cykly, zaměřenými na různé úrovně managementu.

Při určování obsahu přípravy talentů **byla poprvé v historii firmy zvolena k identifikaci vzdělávacích potřeb forma development centra**. Důvodem k tomuto kroku byla potřeba vybrat do skupiny takové zaměstnance, kteří si to svými výsledky a přístupem zaslouží. Development centrum je odbornými zdroji uváděno jako nejprůkaznější metoda pro hodnocení schopností zaměstnanců. Jde vlastně o variantu assessment centra, které se používá jako nástroj pro výběr zaměstnanců. Obě metody tedy mají podobné rysy, které Armstrong sumarizuje takto:<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> ARMSTRONG, M. (2007), s. 361 - 362

- Největší pozornost se soustřeďuje na chování
- Používají se různé úkoly, které zachycují a simulují klíčové aspekty práce na pracovním místě
- Jako dodatek ke skupinovým úkolům se používají pohovory a testy
- Výkon je měřen v několika rovinách
- Několik uchazečů nebo účastníků je hodnoceno najednou, aby byla umožněna interakce mezi nimi
- Za účelem zvýšení objektivity hodnocení se používá několika hodnotitelů či pozorovatelů. Je žádoucí, aby do akce byli zapojeni vyšší a vrcholoví vedoucí pracovníci.

Na základě těchto charakteristik bylo development centrum vybráno jako vhodná metoda k ověření závěrů z hodnocení zaměstnanců a výběru kandidátů řediteli úseků podle stanovených kritérií. Skupina talentů byla rozdělena na čtyři skupiny podle místa výkonu práce. Každé ze čtyř development center bylo dvoudenní externí aktivitou. Výkony účastníků byly hodnoceny třemi hodnotiteli. Jedním z nich byl vždy manažer společnosti VCES.

Development centra byla zaměřena na měření aktuální úrovně širokého spektra schopností účastníků, například prezentačních dovedností, výkonových charakteristik, týmové práce, vedení týmu, řízení času, poznávání priorit apod. Výsledkem bylo rozdělení účastníků opět do čtyř skupin, tentokrát však již na základě zjištěných rozvojových potřeb.

Development centra odhalila několik oblastí, které je třeba rozvíjet u všech účastníků tohoto programu. Jde především o:

- aktivní naslouchání
- reagování na potřeby druhých, vnímání partnera a jeho názoru v komunikaci
- určování priorit
- plánování a vyhodnocování činností
- vedení obtížných rozhovorů (např. při dlouhodobém snížení pracovního výkonu podřízeného apod.)

Na tomto stavu má patrně podíl více příčin. Firma pracuje ve výrazně technickém oboru a převážná většina jejích zaměstnanců je technicky orientována. Dosavadní vzdělání zaměstnanců především na dvou majoritních úsecích – výrobním

a technickém – tomuto technickému profilu odpovídalo. Většina členů skupiny talentů měla dosud málo příležitostí k nácviu uvedených dovedností v rámci firemního vzdělávání. Mnozí z nich navíc s takto aktivně vedeným dialogem s cílem najít akceptovatelné řešení pro obě strany nemají zkušenosti ze strany svých nadřízených či kolegů.

Další vzdělávací potřeby již nebyly společné všem účastníkům, ale vždy pouze určité části skupiny, především v závislosti na úrovni pracovní pozice a dosavadním zkušenostem:

- polovina účastníků je výrazně nejistá při prezentacích a dalších činnostech před publikem (tréma, ostýchavost)
- někteří účastníci upřednostňují zájem svůj či své organizační jednotky před celofiremními cíli
- téměř polovina účastníků by se měla intenzivněji věnovat oblasti sebeřízení a řízení času
- čtvrtina účastníků projevuje tendenci pokládat partnera v diskusi za soupeře (výsledek dialogu chápou pouze na dvoupólové ose vítězství/porážka)

Na základě zjištěných výsledků byl externím dodavatelem navržen vzdělávací program, který byl poté diskutován za účasti generálního ředitele VCES a.s., personálního ředitele a manažera vzdělávání. Zástupci společnosti návrh změnili a doplnili tak, aby jeho obsah tvořily situace a problémy, s nimiž se manažeři a specialisté firmy setkávají v každodenní činnosti (především se jedná o výběr řešených modelových situací a případových studií). Finální podoba programu byla rozvržena do čtyř dvoudenních modulů.

Obsahem prvního z nich je rozvoj manažerských dovedností, chápání manažera jako leadera a otázky vedení týmu. Druhý seminář je zaměřen na zdokonalení vyjednávacích a obchodních dovedností účastníků. Třetí modul je věnován zásadám a technikám asertivní komunikace. Závěrečný seminář má za cíl zlepšit dovednosti účastníků v oblasti time managementu a sebeřízení.

Propojení cyklu vzdělávání talentů s firmou nastaveným kompetenčním modelem pro manažerské pozice ukazuje následující tabulka, vytvořená jako jeden z výstupů přípravné fáze vzdělávání talentů ve spolupráci úseku lidských zdrojů a externího dodavatele:

Kompetence	V praxi se ideálně projevuje	Řešitelné v rámci vzděl. akce	Studijní cíl
Znalost procesů a vazeb	Aktivně rozvíjí své procesy a podporuje vazby na ostatní procesy	NE	Rozvíjeno vzděláváním na pracovištích a samostudiem
Flexibilita	Plně samostatné a vysoké, iniciativní pracovní nasazení. Změny sám vyvolává, v souladu se strategií organizace	NE	Rozvíjeno výběrem vhodných kandidátů na pracovní pozice, vytyčováním vhodných pracovních cílů a jejich pravidelným vyhodnocováním.
Přístup k pracovním úkolům	Silné ztotožnění s cíli společnosti, hájí aktivně její zájmy. Přispívá k rozvoji, aktivně hledá možnosti zefektivnění	ANO	Osvojit si pravidla týmové spolupráce a vnímání sama sebe jako reprezentanta organizace
Jednání s lidmi, komunikace, spolupráce	Velmi dobrý vyjednávač. V jednání se chová velmi diplomaticky, umí najít výhru pro všechny účastníky jednání. Vytváří atmosféru spolupráce. Zvládá své emoce i emoce druhých - řeší konflikty ve prospěch organizace.	ANO	Osvojit si pravidla komunikace s různými typy osobností. Zdokonalit své vyjednávací schopnosti.
Vedení podřízených	Pro své podřízené je autoritou. Řídící styl umí přizpůsobit schopnostem vedeného pracovníka. Své podřízené rozvíjí, poskytuje jim pravidelnou zpětnou vazbu.	ANO	Prohloubit své znalosti o vedení týmu, týmových rolích, motivaci podřízených.
Organizační schopnosti	Přijímá efektivní systémová opatření, má naprostý přehled o chodu pracoviště i kooperujících vazbách. Řídí především prostřednictvím cílů, iniciuje změny a zlepšování na pracovišti.	ANO	Naučit se určit priority, vnímat ostatní útvary jako interní zákazníky, osvojit si pravidla sebeřízení včetně řízení času.
Hospodárnost a efektivita	Důsledně uplatňuje vnitřní kontrolní systém, pravidelně měří výsledky a pracuje s nimi. Přijímá a podněcuje efektivní opatření na zlepšování výsledků celé organizace.	NE	Účastníci si již osvojili na základě interních pravidel a postupů a také interních seminářů v této oblasti.
Odborné znalosti	Velmi dobrá úroveň, neustále se rozvíjí. Sleduje trendy, dovednosti aplikuje, vzdělává se a dokáže nové informace předat	NE	Rozvíjeno v rámci interních vzdělávacích akcí, účastí na specializovaných seminářích + samostudiem.
Působení na spolupracovníky	Velmi úspěšný při působení na spolupracovníky. Účast, porozumění, zájem, týmová spolupráce	ANO	Naučit se pracovat s týmovými rolmi, vést a motivovat tým

Vzdělávání personálních rezerv je založeno na aktivním zapojení účastníků do jeho průběhu. Proto jsou v jeho průběhu používány následující metody:

- Výklad + skupinová diskuse
- Případové studie
- Modelové situace
- Hraní rolí
- Brainstorming

### **Profil absolventa je pak stanoven následovně:**

- umí vyjednávat a komunikovat s různými osobnostními typy a na různých organizačních úrovních
- ovládá pravidla komunikace s externím i interním klientem
- umí se připravit na obchodní jednání a vést ho dle pravidla win – win
- umí vhodně využít pochvaly i kritiky k vedení podřízených
- je schopen určit priority a plánovat svůj pracovní i osobní čas
- chápe potřeby externího i interního zákazníka (spolupracujícího jednotlivce či útvaru) a snaží se jim přizpůsobit své jednání s cílem maximalizovat jeho efekt pro obě strany

Kvalitní a všestrannou přípravu talentů firma považuje za vzdělávací prioritu. Výše popsaný výčet vzdělávacích aktivit proto ještě není vyčerpávající. Navazujícím programem je pro deset skupiny talentů zařazení do **přípravy interních koučů**. Společnost zatím nemá s interní formou koučování zkušenosti. Pokud někteří manažeři v minulosti využili nebo zamýšleli využít koučování, vždy se jednalo o externího kouče.

Koučování je obor, který v posledních letech zaznamenává prudký vzestup zájmu. Přesto jej mnozí manažeři zaměňují s klasickým vedením podřízených. Koučování ale takto zjednodušit nelze. Především kvůli silnější roli koučovaného, který sám hledá možnosti řešení s pomocí kouče. Tento rys zdůrazňuje i R. Podaná ve své práci „Koučování pro manažery“, v níž se opírá o tezi specialisty na koučování J. Whitmora. Ten zdůrazňuje, že koučování přináší pozitivní výsledky zejména proto, že vytváří mezi koučem a koučovaným vztah vzájemné podpory a používá specifické prostředky a styl komunikace. Koučovaný nezískává fakta od kouče, ale s pomocí kouče je sám nalézá. Prvořadý je samozřejmě cíl, kterým je lepší výkon. To co nás zajímá, je, jak toho cíle co nejlépe dosáhnout.<sup>27</sup>

Jestliže si účastníci výcviku dostatečně osvojí potřebné dovednosti a budou schopni prakticky provádět koučování, může to organizaci přinést několik výhod. Očekávání managementu firmy směrem k přínosu této metody jsou podobná těm, která u českých manažerů zjistila svým výzkumem I. Folwarczná:

- individuální přístup ke koučovanému a zaměření na jeho potřeby
- vysoká flexibilita a urychlení rozvoje koučovaného
- řešení reálných problémů z pracovního prostředí

---

<sup>27</sup> PODANÁ, R. Koučování pro manažery, Grada Publishing, Praha, 2012, s. 12

- jasné směřování k vytýčenému cíli
- neformálnost, nenásilné vedení koučovaného k plnění cílů
- podněcování aktivity, inovativnosti i odpovědnosti za výsledky práce i za vlastní rozvoj<sup>28</sup>

V této fázi není možné předvídat, zda bude koučování ve firmě v budoucnosti využito a v jaké míře. Vzhledem k náročnosti této rozvojové formy (nároky na osobnost kouče, na koučovaného, na nastavení vnitrofiremních procesů) považuji za vhodné připomenout další ze závěrů, který v souvislosti s koučováním Folwarczná uvádí. Manažeři podle ní rozdělují koučování do dvou typů. Prvním je koučování při každodenní práci (on the job coaching), v němž vidí příležitost pro interní kouče. Pro koučování rozvojové (development coaching) si však manažeři vybírají externího kouče, který je v dané oblasti odborníkem.<sup>29</sup> Tento přístup by podle mého názoru mohl pomoci při zavádění koučování do firemní praxe. Interní kouči by měli osvědčit svůj přínos i přínos této metody na konkrétních pracovních úkolech a činnostech. Komplexní koučování manažerů (které někteří členové vyššího managementu poptávají již nyní) by mělo být svěřeno do rukou externím odborníkům. Kromě potřeby značné odborné erudice a dostatečných zkušeností zde musíme vzít v úvahu také předpokládanou náročnost kombinace nároků vlastní pozice a požadavků na osobnost (interního) kouče. V odborné literatuře najdeme dlouhé seznamy schopností, dovedností a osobnostních rysů, které by měl kouč prokazovat. R. Podaná je například jen v jedné za tří oblastí - praxe ve vedení rozhovoru – definuje následovně:

- efektivní dotazování a komunikace
- naslouchání a porozumění
- orientace na výsledek
- analytické schopnosti, logické a systematické myšlení
- neposuzování názorů klienta
- nepodsouvání svých zkušeností a názorů<sup>30</sup>

Dostát všem požadavkům bude od interních koučů vyžadovat další sebevzdělávání i schopnost poučit se ze zkušeností. Jsem přesvědčen, že to posiluje nutnost nespěchat na jejich plné využití a dopřát jim i firmě jejich postupný rozvoj a zdokonalování.

<sup>28</sup> FOLWARCZNÁ, I., (2010), s. 90

<sup>29</sup> FOLWARCZNÁ, I. (2010), s. 90

<sup>30</sup> PODANÁ, R. (2012), s. 32

A upozorněme ještě na jednu významnou stránku výcviku interních koučů pro firemní komunikaci a atmosféru – a v konečném důsledku pro výkonnost společnosti. Se zaváděním těchto forem vzdělávání se začíná zvyšovat role vzdělávaných, rozvíjených zaměstnanců. Rozvojové aktivity jsou stále více připravovány s ohledem na jejich skutečné potřeby, nikoli předpokládané (managementem nebo úsekem lidských zdrojů).

Zde je patrný procesní charakter talent managementu. Nejen, že při jeho přípravě byl poprvé kladen velký důraz výběr adekvátního obsahu a metodických nástrojů (viz první využití development centra za dobu existence firmy). Poznatky z prvních měsíců jeho realizace fungují jako zpětná vazba a ovlivňují nastavení rozvojových aktivit nejen u skupiny talentů, ale i v ostatních rozvojových aktivitách.

**Program talent managementu může efektivně fungovat, pouze pokud je podporován vysokou úrovní procesů v oblasti řízení lidských zdrojů i celkového managementu firmy. Informace, které společnost z talent managementu získá (odborné, metodologické, organizační apod.), jí pak umožňují provádět průběžnou korekci těchto procesů.** Tuto základní podmínku zmiňuje Armstrong, který tvrdí, že pokud jde o různé přístupy obsažené v koncepci řízení talentů, pak v nich není nic nového – jde o získání, udržení, motivaci a angažovanost, rozvoj a plánování následnictví. Ale všechny tyto aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny tak, aby tvořily soudržnější celek, který může být prostředkem k vytváření a realizaci koordinovaných a vzájemně se podporujících přístupů, pomáhajících organizaci získat a udržet si potřebné talentované lidi.<sup>31</sup>

Zatím nevyužity zůstávají v praxi společnosti VCES další metody vzdělávání zaměstnanců na pracovišti, které uvádí odborná literatura – mentoring, stínování, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, miniprojekty, stáže či sdílení poznatků. Nelze přitom tvrdit, že ve VCES zmíněné aktivity vůbec neprobíhají. V práci technického úseku se například můžeme setkat s prací vybraných zaměstnanců na určitém projektu nebo na dílčím projektu (miniprojektu) v rámci nabídky, zpracovávané pro klienta. Stejně tak můžeme identifikovat prvky sdílení poznatků. Někteří manažeři a specialisté se skutečně scházejí (i na neformální bázi) a diskutují o možnostech řešení určitého úkolu. Nejsou ovšem monitorovány prokazované schopnosti a dovednosti u jednotlivých zúčastněných zaměstnanců ani nejsou identifikovány jejich další rozvojové potřeby. Poznatky tedy nejsou zpracovány a využity ve prospěch

---

<sup>31</sup> ARMSTRONG, M. (2010), s. 327



organizace. V této oblasti tak nacházíme další úkol v oblasti rozvoje talentů, který by měl navazovat na úspěšné zavedení interního koučování ve společnosti.

### 3.4 Udržení a stabilizace talentů

V předchozích pasážích této práce jsme měli možnost seznámit se s novým přístupem společnosti VCES k identifikaci talentů a jejich rozvoji. Účinný a efektivní talent management však potřebuje ke svému fungování další složku – firemní prostředí (normy, vztahy, procesy, vazby, firemní kulturu), které je talentovaným zaměstnancům nakloněno. Takové prostředí, které působí stabilizačně a motivačně. **Podle Armstronga jsou konkrétními faktory, které ovlivňují stabilizaci:**

- pověst podniku
- získávání, výběr a rozmísťování
- styl, úroveň vedení – „pracovníci se zasubují s podniky, ale rozvádějí se s manažery“
- příležitosti ke vzdělávání a učení
- uznávání, oceňování a odměňování výkonu<sup>32</sup>

Armstrong v souvislosti s podniky, které se zaměřují na to, aby byly pro současné i potenciální hodnotné, aby byly „zaměstnavatelem volbou“, termín atraktivní zaměstnavatel. V podmínkách společnosti VCES je na tuto oblast kladen stále větší důraz. Zde je patrný vzájemně se posilující efekt dvou jevů.

Prvním z nich je intenzivní vliv norem a pravidel, importovaných do managementu a firemní kultury VCES a.s. ze strany mateřské firmy. Koncern Bouygues je dlouhodobě etablován jako jedna z elitních společností v celosvětovém měřítku a podobnou míru profesionality očekává také od svých dceřiných společností.

Druhým faktorem jsou vlivy globální recese. Které nedovolují zanedbat jakýkoli prvek, který může mít vliv na prosperitu a konkurenceschopnost firmy. Značka, její pověst, výsledky její práce, mediální obraz a další složky, které vytvářejí společenské renomé firmy, nabývají v období recese na významu.

Porovnejme v této souvislosti Armstrongem citovanou Searsovu definici faktorů, které z organizace vytvářejí atraktivního zaměstnavatele („skvělé pracoviště“)<sup>33</sup>, se

---

<sup>32</sup> ARMSTRONG, M., (2008), s. 333

<sup>33</sup> tamtéž, s. 332

současnou situací ve VCES a.s. Podle Searsových závěrů je k dosažení tohoto cíle třeba nabídnout:

- zajímavou a oceňovanou práci

Právě v této oblasti došlo u firmy v posledních třech letech k razantnímu posunu v důsledku spolupráce s mateřskou firmou. Podstatně se zvýšila hodnota a složitost realizovaných staveb, jejich prestiž a tím i nároky na zaměstnance. Stále se rozšiřuje pole pro spolupráci českých a francouzských manažerů a specialistů na srovnatelných pozicích při řešení společných problémů. Vybraní zaměstnanci jsou vysíláni na omezenou dobu k plnění úkolů v dalších zemích působení koncernu (např. Polsko).

- příležitost ke vzdělávání, rozvoji a postupu v kariéře

Současný trh se vyznačuje značnou dynamikou. Jedním ze základních požadavků na zaměstnance je flexibilita, schopnost komunikace všemi směry (investor, dodavatelé, kolegové, státní instituce apod.). VCES se proto snaží zvyšovat kromě odbornosti také měkké dovednosti zaměstnanců (komunikace, obchodní jednání, vyjednávání, týmová spolupráce, sebeřízení, time management...). Pro špičkové zaměstnance je motivací (a měřítkem úspěchu) účast na zahraničních vzdělávacích akcích a konferencích, pořádaných mateřskou firmou.

Na rozdíl od předchozího období se značně zvýšila i možnost dlouhodobého výkonu práce v zahraničí. Jedná se především o stavby v zemích střední Asie, které v minulosti byly státy SSSR. Pro české specialisty je snazší překonat kulturní i jazykovou bariéru než pro manažery ze západní Evropy. Práce v neobvyklých podmínkách (přírodní a klimatické vlivy, islámská kultura, nízká úroveň infrastruktury apod.) vykazuje vysokou míru náročnosti. To z ní však pro řadu zaměstnanců vytváří možnost prokázat svoje schopnosti a zvýšit své profesionální a manažerské renomé.

- rozumnou míru jistoty

Použitý termín jistota evokuje očekávání trvalého stavu bez větších výkyvů a změn, které v současných podmínkách nemůže být ze strany organizace naplněno. Pokud však zaměstnanec (a zcela jistě zaměstnanec ze skupiny talentů) akceptuje nutnost průběžného zavádění změn do činnosti organizace, projeví dostatečnou míru flexibility a jeho výsledky a přístup k práci jsou na požadované úrovni – pak má společnost zájem mu poskytnout maximálně možnou míru jistoty.

- zvýšenou budoucí zaměstnatelnost (pověst organizace jako někoho, kdo zaměstnává a rozvíjí vysoce kvalitní lidi)

VCES patří k největším stavebním společnostem na českém trhu. Především zaměstnanci z výrobního a technického úseku mají v případě potřeby dostatečnou znalostní a dovednostní výbavu na to, aby byli vyhledávanými zaměstnanci pro všechny ostatní společnosti v oboru

- lepší vybavení a prostor pro vzdělané pracovníky

VCES poskytuje potřebné vybavení, pracovní nástroje, předměty a pomůcky všem svým zaměstnancům. Vysoce výkonní zaměstnanci disponují potřebným zázemím (kancelářské a další prostory), adekvátním hardwarem i softwarem, mobilním připojením k internetu a e-mailu; většina talentů má firemní automobil k dispozici i pro soukromé účely. Speciální požadavky se řeší vždy individuálně podle charakteru úkolů, pro jejichž plnění mají sloužit.

- pracovní podmínky, které uspokojují potřeby související s rovnováhou mezi pracovním a mimopracovním životem

Tuto podmínku je možné v praxi stavební společnosti dodržet pouze částečně. Vedení firmy má snahu nominovat talenty na stavby s přihlédnutím k místu bydliště (zde hovoříme především o výrobním a technickém úseku, ale stálý výkon práce v jednom místě se dnes již netýká nikoho ze skupiny talentů). Je však jasné, že tento přístup nelze uplatnit vždy. Rozhodující stavební zakázky se koncentrují do velkých měst či aglomerací a právě tyto zakázky musí být realizovány nejlepšími odborníky, kterými firma disponuje. Přesto již zaměstnanci mají možnost projednat s vedením společnosti své aktuální pracovní zařazení a v případě potřeby je upravit tak, aby měli možnost lépe sladit profesní a osobní život. Tento postup není vedením vnímán jako nedostatek zájmu o pracovní úkoly a v rámci přípravy dalších projektů může (a dokonce by měl) manažer se zaměstnancem projednat další možnosti jeho uplatnění.

- konkurenceschopný systém odměňování

VCES v této oblasti není leaderem trhu ani výrazně nezaostává. Přestože mezi velkými stavebními společnostmi nenabízí nejvyšší mzdové ohodnocení, v regionech svého působení je významným a vyhledávaným zaměstnavatelem.

### **3.5 Řízení kariéry**

Tento proces je vyústěním talent managementu. Po vyhledání, přípravě a stabilizaci talentovaných lidí by od nich organizace měla také získat příspěvek ke svému rozvoji.

Podle Armstronga spočívá řízení kariéry v tom, že se lidem poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje. Složkami řízení kariéry jsou poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v manažerských funkcích.<sup>34</sup>

Jak Armstrong, tak i další autoři odmítají redukci pojmu řízení kariéry pouze na oblast kariérního postupu (povyšování). Například Hroník uvádí, že tak jako v současnosti pozorujeme odklon od teorie vlastností (rysů) ke kompetencím, analogicky můžeme pozorovat odklon od determinujícího pojetí kariéry k pojetí kariéry založenému na otevřeném a adaptivním systému.<sup>35</sup>

Hroník uvádí tři možné směry rozvoje. První je postup v hierarchii. Druhý směr kariéry je v získávání další či dalších odborností. Třetí směr kariéry spočívá v prohlubování odbornosti.<sup>36</sup>

Pro řízení kariérního růstu zaměstnanců firmy zpracovávají kariérové plány, plány personálních rezerv či plány následnictví ve funkcích. Podobně jako u řady jiných materiálů používaných pro řízení lidských zdrojů se zde naši autoři inspirovali Armstrongovým vzorem plánu nástupnictví, který vypadá následovně:<sup>37</sup>

Schéma nástupnictví v klíčových rolích				Útvar		Ředitel/manažer		
Existující vykonavatelé klíčových rolí						Potenciální nástupci		
Jméno	Funkce	Datum pro nahrazení	Hodnocení		Pokud je vhodný k přesunu, pak na jakou funkci a kdy	Jména první a druhé volby	Funkce	Kdy
			výkon	potenciál				

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. (2008), s. 335

<sup>35</sup> HRONÍK, F. (2010), s. 99

<sup>36</sup> tamtéž, s. 100

<sup>37</sup> ARMSTRONG, M. (2008), s. 338

Podle Horváthové slouží plánování nástupnictví k plánování pokrytí potřeby zaměstnanců v určitých, nejčastěji klíčových rolích. Horváthová také definuje řadu postupných kroků, které musí být k vytvoření a zavedení plánu nástupnictví učiněny:<sup>38</sup>

- identifikovat budoucí cíle a úkoly organizace
- zajistit si závazek vedení a vedoucích pracovníků, kteří budou odpovědni za implementaci procesu plánování nástupnictví
- projít si metody plánování nástupnictví a vybrat nejvhodnější pro organizaci
- porovnat současné talenty s potřebami firmy v budoucnosti
- identifikovat klíčové či jiné role, jejichž eventuální neobsazení naruší či úplně znemožní splnění strategických či operačních plánů a identifikovat nástupce v těchto rolích
- zajistit rozvoj talentů
- zpracovat jednotlivce do plánu nástupnictví
- aplikovat plány nástupnictví v praxi
- vyřadit jednotlivce z plánu nástupnictví, pokud nepodávají požadovaný výkon či neprojevují očekávaný potenciál
- provést audit procesu plánování nástupnictví
- přezkoumat celý proces plánování nástupnictví a provést změny, které jsou vynuceny novými informacemi nebo změnami v potřebách organizace

Horváthová také poukazuje také na riziko, které procesu plánování hrozí v realitě tuzemských organizací – šedesát procent nástupců z korporace odejde, přestože dostali slib, že časem nastoupí na vyšší pozici. Autorka cituje vyjádření Stanislava Háši ze společnosti Deloitte: „Když člověku říkáte, že z něho vychováte nástupce, a on stále jen čeká, tak raději přijme příležitost jinde.“<sup>39</sup> Také Hroník zastává ve spojitosti s kariérními plány podobné stanovisko.<sup>40</sup>

Východiskem k řešení tohoto problému není rezignace na plánování kariéry a plány nástupnictví. Jde o změnu přístupu. Vychovávat jednoho člověka pro určitou pozici již není efektivní. Výhodnější je vychovávat všestranně připravené odborníky, kteří mohou v případě potřeby zvládnout více typů vedoucích pozic.

---

<sup>38</sup> srov. HORVÁTHOVÁ, P. (2011), s. 97 - 100

<sup>39</sup> HORVÁTHOVÁ, P. (2011), s. 107

<sup>40</sup> *...začalo se říkat, že být personální rezervou na nějakou pozici znamená jistotu, že kariéra se nakonec tímto směrem nebude ubírat. Kariérové mapy a dráhy se staly drahými hračkami.* (HRONÍK, F. (2010), s. 102)

Společnost VCES dosud kariérové plány ani plány nástupnictví nezpracovává. Tento stav koresponduje s dosavadní neexistencí propracované konkrétní strategie. Jak už bylo v tomto textu několikrát uvedeno, práce s talenty se nyní odehrává pouze v operačním měřítku, konkrétně jako jedna z činností úseku lidských zdrojů. Tím je podle mého názoru definován nejdůležitější úkol v oblasti talent managementu – připravit zásady a pravidla talent managementu pro období, navazující na dvouletý dotovaný vzdělávací program. Tato pravidla poté projednat na úrovni top managementu i se skupinou talentovaných zaměstnanců. Po oboustranné akceptaci na jejich základě řídit, kontrolovat, vyhodnocovat a upravovat celý proces talent managementu ve společnosti VCES. Pokud dosud spočívá těžiště talent managementu v rozvojových aktivitách, nejedná se zatím o komplexně a systematicky pojatý proces. Tím vzniká riziko ztráty motivace účastníků ještě v průběhu rozvojového programu nebo po jeho skončení, přičemž zde hrozí značná možnost přenosu demotivaci ze skupiny talentů na další zaměstnance. Společnost by měla intenzivně pracovat na minimalizaci této hrozby. Stěžejní pozici zde má úsek lidských zdrojů a top management.

#### **4. Dosavadní výsledky talent managementu ve zkoumané firmě**

V předchozím textu jsem se zabýval popisem jednotlivých fází projektu přípravy personálních rezerv společnosti VCES a.s. a srovnáním s jejich popisem v odborných zdrojích. K získání přesnější představy je však třeba se zmínit také o hodnocení tohoto vzdělávacího projektu zúčastněnými stranami. V této souvislosti můžeme identifikovat dvě hlavní zainteresované skupiny – vedení firmy a zaměstnance, vybrané do skupiny talentů.

##### **4.1 Zadavatel - vedení společnosti**

Zaměření na talentované zaměstnance bylo logickým vyústěním změn, které ve firmě za posledních několik let proběhly. Změnily se její základní prvky – majitel, počet a struktura zaměstnanců, velikost a početní stav regionálních poboček. Již zde byl zmíněn úbytek zakázek a zostřený konkurenční boj.

Tyto okolnosti se, jak už bylo v této práci řečeno, projevují především ve fázi identifikace talentů, a to jak z externích, tak interních zdrojů. Přestože metodicky tuto oblast zajišťuje úsek lidských zdrojů, spolupracuje intenzivně s řediteli všech ostatních úseků a dalšími manažery. Ti se podílejí na prezentacích firmy na pracovních veletrzích, na zajištění spolupráce firmy s vysokými školami a středními školami i na

dalších aktivitách (např. konference a tematické akce, kde mohou být osloveni potenciální noví zaměstnanci).

Významnou roli mají odborní manažeři i při vyhledávání a výchově talentů z vlastních řad, zde především jako hodnotitelé v procesu periodického hodnocení zaměstnanců i jako řídicí zaměstnanci, kteří mají v bezprostřední zpětnou vazbu o výkonu a chování členů svého týmu.

#### **4.2 Poznatky, získané od účastníků talent managementu**

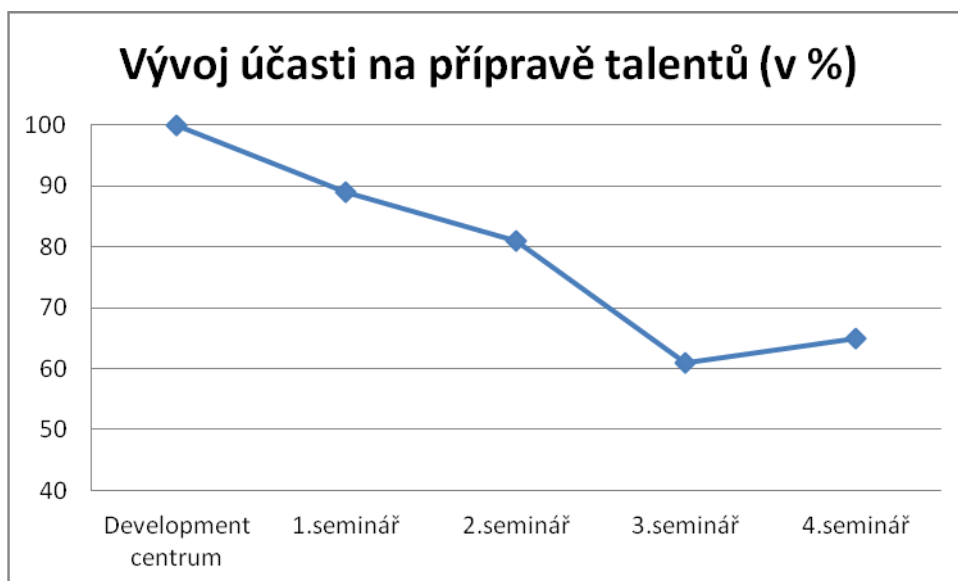
Postoje zaměstnanců – přímých účastníků přípravy talentů, jsem získával dvěma způsoby. Především se jednalo o zúčastněné pozorování, protože jsem se mnoha seminářů zúčastnil jako jeden z členů skupiny. Další poznatky jsem získal metodou rozhovoru s účastníky jednotlivých seminářů.

**Z pozorování průběhu vzdělávání v rámci talent managementu byly patrné následující charakteristiky:**

Představitelé společnosti VCES předpokládali, že neaktivnější skupinou bude skupina s označením „A“. Její členové prokázali v development centru nejlepší úroveň schopností, kterou ve většině případů doplňovala několikaletá praxe na současné pracovní pozici. Ve skutečnosti však v průběhu vzdělávání personálních záloh vykazovali nejlepší výsledky, nejvyšší procento účasti na vzdělávacích akcích i nejvyšší míru spokojenosti při hodnocení seminářů dvě prostřední skupiny „B“ a „C“.

Zaměstnanci v nejlepší skupině se chovali podobně jako na svých pozicích v pracovním procesu. Snažili se více prosadit než jejich kolegové v ostatních skupinách, více hájili svůj názor a zpochybňovali výklad lektora. Tato tendence by se mohla zdát pozitivní, avšak pouze na první pohled. Ve skutečnosti tyto výměny názorů přerostly v některých případech do kontroverze, což mělo podstatný vliv na další průběh semináře.

Zaměstnanci ve skupině „D“, tedy ti se slabšími výsledky v development centru, vyžadovali pomalejší tempo výkladu. Bylo pro ně náročnější promítnout si osvojované poznatky do své každodenní práce. Výsledky této skupiny odpovídaly původním předpokladům. U některých účastníků byly patrné projevy nižší motivace k absolvování programu, především časté omluvené i neomluvené absence na seminářích nebo opakované přesuny účasti do jiných termínů. Situaci ilustruje následující graf:



Popsaná situace mě vede k závěru, že je třeba zamyslet se nad systémem výběru zaměstnanců do skupiny talentů. Doporučuji vybrat v prvním kole větší počet uchazečů a development centrum využít jako nástroje pro konečnou nominaci účastníků tohoto programu. Tím není řečeno, že ti, kteří se do konečného výběru neprosadí, nebudou mít možnost osobního rozvoje. Mohou si vybrat metodu, která dosud součástí přípravy talentů nebyla, například individuální koučování. A mělo by být zaručeno i právo odmítnout zařazení do přípravy talentů, bez rizika postihu nebo snížení pracovního uplatnění ve firmě. Tento postup by měl vést k redukci počtu lidí, kteří se účastní aktivit talent programu pouze z obavy před ztrátou kreditu v očích svých nadřízených a kolegů.

Přestože byl přístup účastníků ke vzdělávacím aktivitám odlišný, **rozhovory s účastníky vedly ke shodným závěrům ve všech skupinách**. Hodnocení jednotlivých seminářů se lišilo, především v závislosti na pracovní pozici, dosavadních zkušenostech. Lépe byla (i v písemném hodnocení seminářů účastníky) vnímána obecněji vymezená témata, jako komunikace či asertivita. S tím kontrastovalo hodnocení témat konkrétněji spojených s výkonem práce, například vedení obchodního jednání nebo time management. Zde byl rozptýl známek v hodnocení semináře účastníky vyšší.

Jako nedostatek označili členové skupiny talentů fakt, že projekt talent managementu byl iniciován a řízen úsekem lidských zdrojů. Role top managementu firmy spočívala pouze v jeho akceptování. Tím podle jejich vyjádření v programu postrádali výjimečnost, odlišnost od jiných vzdělávacích programů, které firma zajišťuje. Přestože



od začátku projektu byli označováni jako talenti či personální rezervy, vnímali celý program spíše jako cyklus vzdělávacích aktivit a možnost k osobnímu rozvoji, pokud o něj měli zájem) než jako příležitost k budoucímu kariérovému postupu nebo k převzetí složitějších úkolů.

## **5. Možnosti a rizika pro budoucnost talent managementu ve zkoumané společnosti**

V předchozích částech této práce byly opakovaně zmíněny základní prvky talent managementu. U každého z nich jsem se snažil objasnit, zda a do jaké míry jej společnost VCES provádí. Protože se však jedná o proces, nikoli o jednorázovou záležitost, je vhodné se na základě zjištěného stavu věnovat také vyhlídkám programu do budoucna.

Pokusme se tedy o stručnou rekapitulaci a návrh na další opatření, kterým by v zájmu maximální efektivity talent managementu měla být věnována pozornost.

**Identifikace talentů** je zatím nejpropracovanějším prvkem talent managementu ve společnosti. Je jedním z důsledků adaptace firmy na nové podmínky. Zde můžeme použít jednu z interpretací Parettova pravidla – dvacet procent zaměstnanců přináší firmě osmdesát procent zisku.

Tato situace však vede k tomu, že řízením klíčových zakázek jsou pověřováni stále stejní lidé. Při úspěšném ukončení a předání stavby jim to přináší intenzivní pocit seberealizace a potvrzení osobních schopností. V řadě případů však také značnou a poměrně dlouhodobou zátěž pro fyzické i duševní síly a citelná omezení pro osobní i rodinný život. Pokud se v kterékoli z uvedených oblastí problémy prohloubí, může to znamenat limitovat jejich pracovní výkon. V krajním případě může dojít i k delší pracovní neschopnosti.

Pokud chce firma podobným situacím zabránit, měla by věnovat pozornost několika opatřením:

- připravovat náhradníky, kteří mohou postupně sbírat zkušenosti a v případě potřeby zajistit kontinuitu procesů (absolventské programy, pozice talentů – juniorů, trainee programy)
- zaměřit se na střídání manažerů na velkých projektech tak, aby nedocházelo u některých jedinců k soustavnému přetěžování

- snažit se větší sladění profesního a osobního života (střídání projektů ve větší a menší vzdálenosti od bydliště, střídání intenzivní práce v místě stavby s prací na centrále, pokud to provozní podmínky umožní

Také **hodnocení a příprava talentů** již do firemní praxe několik let zavedeny. V předchozím textu však již bylo několikrát řečeno, že hlavním hybatelem v této oblasti je úsek lidských zdrojů. Již nyní, ale především v nejbližší budoucnosti, bude pro firmu důležité větší zapojení managementu na ostatních odborných úsecích, které umožní:

- lépe koordinovat požadovaný odborný a osobnostní profil talentovaných zaměstnanců
- vymezit specifika hodnocení talentů v porovnání s ostatními zaměstnanci
- udržet proporcionalitu složení skupiny talentů tak, aby vycházela z potřeb firmy a nikoli z pouze z většího či menšího zájmu jednotlivých odborných ředitelů o talent management
- vytvářet týmy tak, aby byl maximalizován synergický efekt podporován přínos každého člena
- zaměřit cíleně přípravu každého člena skupiny talentů (poměr odborné přípravy a osobního rozvoje, jazyková příprava, příprava v rámci výkonu práce – rotace funkcí, práce na projektu apod.)
- vybírat pro vzdělávací programy konkrétní problémy z firemní praxe (modelové situace, případové studie), které maximálně propojí vzdělávací programy s každodenní prací zaměstnanců

V této souvislosti je třeba **určit hlavní zásady programu rozvoje talentů a způsob jeho financování v nejbližších letech po skončení dvouletého dotovaného vzdělávacího projektu.**

Pokud se firma rozhodne talent managementu dále věnovat, přinese jí to **nutnost zabývat se** jeho dosud nejméně rozvinutou částí – **způsobem plánování potřeby talentů, jejich využití v praxi a průběhu jejich kariér.** Zde se dotýkáme závažných otázek, které v této práci zatím výslovně nezazněly:

- **Je možné při současné praxi sestavování týmů dle zakázek (projektů) a měnící se organizační struktury realizovat dlouhodobý program přípravy talentů?**
- **Jak využijeme talenty v období, kdy firma nebude mít dostatek adekvátních projektů?**

- **Bude firma podporovat další aktivity talentů (práci interního kouče, přednášky na školách apod.)?**

Najít na tyto otázky odpovědi nebude snadné. Avšak právě v této oblasti se rozhodne o podobě firemního talent managementu. Skončí výběrem skupiny talentů a jejich dvouletou přípravou v oblasti soft skills? Bude si nyní každý úsek zajišťovat rozvoj a uplatnění svých talentů samostatně? Nebo bude firma riskovat nejistou návratností nákladů a investuje čas a finanční prostředky do komplexního, cíleně řízeného a pravidelně vyhodnocovaného talent programu?

## 6. Závěr

V úvodu této práce jsem troufale přirovnal talent management ke středověkým objevitelským výpravám. Nyní se toto přirovnání může zdát ještě troufalejší. Není jisté, zda loď talent managementu ve společnosti VCES pluje správným směrem a zda se v půli cesty neobrátí zpět.

V textu je několikrát zmíněno dosavadní zaměření firemního talent managementu spíše na identifikaci a přípravu talentovaných zaměstnanců než na plánování jejich potřeby, řízení kariér a plány nástupnictví. Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že dosavadní ambice programu mohly a měly být vyšší.

Připomeňme však ještě jednou rozdíl mezi ideální a reálnou situací. Talent management je ve společnosti VCES zaváděn ve značně turbulentní době (krátce po změně vlastníka, změna situace na trhu, zostřený konkurenční boj apod.). Výběr perspektivních zaměstnanců a jejich příprava mohly být provedeny velmi rychle, mohou tedy stejně rychle začít přinášet firmě konkurenční výhodu. V oblasti kariérního plánování je situace odlišná. Zde je třeba vycházet z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Její zpracování vyžaduje dostatek času a potřebnou úroveň odborných schopností managementu. Výsledkem by měla být odpověď na zásadní otázku, která již zazněla v předchozí kapitole – **je možné v současnosti v prostředí stavební společnosti realizovat kompletní talent management včetně plánování kariér v dlouhodobějším horizontu?**

Přestože se tato otázka zdá triviální, najít odpověď již tak snadné není. V úvodu zmíněný Kellerův text o střetu profesní a administrativní autority (malý ohled úzce profesně zaměřených odborníků na zájmy firmy) není v práci uveden náhodně. Má ilustrovat, že nejen změny okolního prostředí a změny ve firmě samotné komplikují

přípravu strategie obecně i strategie talent managementu. Negativní vliv migrace nejschopnějších lidí je nyní mírněn snižováním počtu zaměstnanců a organizačními změnami u všech konkurenčních firem (velké stavební společnosti), avšak tento efekt je pouze dočasný. Čím dříve tedy společnost VCES najde odpověď a otázku jak udržet a motivovat své nejschopnější zaměstnance, tím více sníží riziko možných problémů v době, kdy se snahy konkurence nabídnout talentům lepší podmínky obnoví.

Z předchozích řádků je možné nabýt dojmu, že příliš akcentuji výjimečnost oboru stavebnictví vztahu k talent managementu. K tomuto přesvědčení mě však vedou zkušenosti z několika seminářů a konferencí zaměřených na talent management, jichž jsem se v uplynulých dvou letech účastnil. Ve všech případech byli mezi prezentujícími firmami i v auditoriu zastoupeni především telefonní operátoři, banky a finanční instituce, firmy poskytující servis a poradenství nebo organizace státní a veřejné správy. Tedy společnosti, jejichž zaměstnanci pracují společně v jedné budově či v několika budovách, tedy v užším kontaktu než ve stavební firmě, jejíž zaměstnanci jsou rozmístěni po celé republice a mění místo svého působení podle aktuálních projektů. Odlišný byl i prezentovaný cíl talent managementu – u zmíněných společností měl sloužit k výběru vhodných adeptů na vedoucí poboček nebo regionálních zastoupení. Jak již bylo řečeno, je organizační struktura stavební firmy odlišná. Požadavek na talenty zvláště na rozhodujícím úseku realizace stavebních prací nemíří k posunu do vyšší pozice, ale ke zvládnutí technické, administrativní, finanční a koordinační stránky projektu. Je to skutečně známka větší složitosti přípravy a realizace talentových programů u stavebních (strojírenských, zpracovatelských apod.) firem? Pokud budu mít někdy příležitost věnovat se tématu talent managementu v rámci magisterské diplomové práce, rád bych se zaměřil právě na tento problém.

## Seznam použité literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Přeložil Josef Koubek. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení, skriptá pro distanční vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého, 64 s.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004, 157 s. ISBN 80-7179-468-6.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 238 s. ISBN 978-80-247-3067-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. (dotisk) Praha: Grada, 2010, 233 s. ISBN 80-247-1457-4.

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007, 182 s. ISBN 978-80-86429-74-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. (dotisk) Praha: Management Press, 1998, 350 s. ISBN 80-85943-51-4.

PODANÁ, Radoslava. *Koučování pro manažery, aneb, Všichni mají potřebné zdroje pro své cíle*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 109 s. ISBN 978-80-247-4519-0.

PROKOPENKO, Joseph a Milan KUBR. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 631 s. ISBN 80-7169-250-6.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.