

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2025

Bc. Sedláková Pavla

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Talent management ve vybraném podniku
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavla Sedláková**
Osobní číslo: **E23918**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Talent management ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení stávajícího přístupu k řízení talentů ve vybraném podniku včetně předložení návrhů ke zlepšení v dané oblasti.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Vymezení základních pojmů z oblasti managementu, vedení lidí a talent managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza řízení talentů ve vybraném podniku.
- Formulace návrhů pro zlepšení a závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

BICKHAM, Terry, 2021. *ADT Talent Management Handbook*. Virginie: Association for Talent Development. ISBN: 9781953946492.
BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
EISEL, Juraj a TERMANN, Stanislav, 2023. *Talent management a věk mileniálů*. Praha: Edice EDUCOpress. ISBN 978-80-7408-249-8.
HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-665-3.
ZLÁMAL, Jaroslav; BAČÍK, Petr a BELLOVÁ, Jana, 2020. *Management: základy managementu*. Prostějov: Computer Media s. r. o. ISBN: 978-80-7402-421-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Slavičková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2025**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

LS.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Talent management ve vybraném podniku jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 11. 04. 2025

Pavla Sedláková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mě při tvorbě této diplomové práce podporovali.

Velké poděkování patří mé vedoucí práce, paní doktorce Janě Slavičkové, za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a trpělivost, kterou mi po celou dobu věnovala. Její podpora a znalosti byly pro mě neocenitelným přínosem.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a příteli za jejich stálou podporu, pochopení a povzbuzení v průběhu mého studia. Bez jejich lásky a víry ve mě by tato práce nikdy nevznikla.

ANOTACE

Tato diplomová práce se zabývá tématem talent managementu, který představuje strategický přístup k identifikaci, rozvoji a udržení talentovaných zaměstnanců v organizacích. Cílem práce je zhodnocení stávajícího přístupu k řízení talentů ve vybraném podniku včetně předložení návrhů ke zlepšení v dané oblasti. V teoretické části jsou definovány klíčové pojmy a představeny aktuální trendy v oblasti talent managementu. Praktická část se zaměřuje na analýzu vybrané organizace a hodnotí její přístup k řízení. Na základě výsledků analýzy jsou navržena doporučení pro zlepšení talent managementu v dané organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

talent, management, řízení lidských zdrojů, rozvoj talentů, udržení talentů, řízení talentů, talent management, řízení talentů, lidské zdroje, identifikace talentů, konkurenční výhoda, strategické řízení, trendy v talent managementu

TITLE

Talent management in the selected company

ANNOTATION

This thesis focuses on the topic of talent management, which represents a strategic approach to identifying, developing, and retaining talented employees within organizations. The aim of this thesis is to evaluate the current approach to talent management in a selected company, including presenting proposals for improvement in this area. The theoretical part defines key concepts and presents current trends in talent management. The practical part is focused on the analysis of a selected organization, evaluating its approach to talent. Based on the analysis results, recommendations are proposed for improving talent management within the organization.

KEYWORDS

talent, management, human resource management, talent development, talent retention, talent management, human resources, talent identification, competitive advantage, strategic management, trends in talent management

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Východiska Talent managementu.....	12
1.1 Řízení lidských zdrojů	12
1.2 Základní pojmy	14
1.3 Strategické aspekty v talent managementu	15
1.4 Procesy talent managementu	21
2 Hodnocení a budoucí trendy talent managementu.....	32
2.1 Hodnocení talent managementu.....	32
2.2 Budoucí trendy v talent managementu	34
3 Použité metody a techniky	40
4 Compagnie de Saint-Gobain S. A.....	42
4.1 Saint-Gobain Česká republika	44
4.2 Saint-Gobain Adfors CZ, s. r. o.	44
5 Talent management ve společnosti Adfors	46
5.1 Youngt talents	46
5.2 Adfors Expert.....	52
5.3 Ostatní rozvoj zaměstnanců	54
5.4 Průzkumy a ocenění v oblasti řízení talentů	57
6 Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení	61
6.1 Young Talents.....	61
6.2 Adfors Expert a další rozvoj zaměstnanců	70
6.3 Návrhy na zlepšení.....	71
ZÁVĚR	74
POUŽITÁ LITERATURA	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	82

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-poolem.....	17
Obrázek 2: Tradiční lineární model	18
Obrázek 3: Model Develop-Deploy-Connect	18
Obrázek 4: Saint-Gobain ve světě.	42
Obrázek 5: Skupina Saint-Gobain ČR v číslech.....	44
Obrázek 6: Interní akademie 2025	57
Obrázek 7: Výsledky průzkumu me@Saint-Gobain	58
Obrázek 8: Ocenění Top Employer	60

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hodnocení projektů Young Talents v programu	63
Tabulka 2: Přínosy programu Young Talents pro účastníky	65
Tabulka 3: Celkové hodnocení programu Young Talents účastníky.....	67

POUŽITÉ ZKRATKY

AI	Artificial Intelligence (umělá inteligence)
HR	Human Resources (lidské zdroje)
THP	Technickohospodářský pracovník
WCM	World Class Manufacturing (výroba světové třídy)
PD	Prezentačních dovedností

ÚVOD

V současné době, kdy se podnikatelské prostředí vyznačuje neustálými změnami, rostoucí globalizací a technologickými inovacemi, nabývá řízení lidských zdrojů na stále větším významu. Jednou z klíčových oblastí, která se dostává do popředí zájmu organizací, je talent management. Tento koncept představuje systematický přístup k identifikaci, získávání, rozvoji a udržení talentovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni přispět k dlouhodobé konkurenceschopnosti a úspěchu firmy. Schopnost efektivně řídit talenty se stala nejen důležitým faktorem pro dosažení podnikových cílů, ale také nezbytností v prostředí, kde je kvalitní pracovní síla stále vzácnější.

Talent management je více než jen součástí personálního řízení – je strategickým nástrojem, který podporuje firemní kulturu, posiluje angažovanost zaměstnanců a vytváří inovativní pracovní prostředí. V teorii i praxi zahrnuje širokou škálu procesů, od identifikace talentů přes jejich rozvoj až po jejich dlouhodobé udržení v organizaci. K tomu, aby organizace dosáhly svých strategických cílů, je nezbytné, aby byl talent management integrován do celkového řízení firmy a podporoval obchodní strategii, inovace a konkurenceschopnost.

Význam talent managementu v současné době nelze podceňovat. Firmy, které se naučí efektivně pracovat se svými talenty, získávají nejen konkurenční výhodu, ale také schopnost lépe reagovat na výzvy dnešního světa a připravit se na budoucnost.

Cílem práce je zhodnocení stávajícího přístupu k řízení talentů ve vybraném podniku včetně předložení návrhů ke zlepšení v dané oblasti.

Teoretická část práce se zaměřuje na definici, význam a procesy talent managementu. Důraz je kladen na trendy, jako je digitalizace a rostoucí důraz na flexibilitu pracovního prostředí, které mění způsob, jakým organizace přistupují k řízení svých talentů. Jako poslední jsou popsány moderní metody v oblasti vzdělávání talentů.

Praktická část je zaměřena na konkrétní případovou studii společnosti Saint-Gobain Adfors CZ, a. s. (dále jen Adfors), která patří mezi významné světové lídry v oblasti stavebnictví a průmyslu. Tato firma dlouhodobě klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců prostřednictvím programů talent managementu.

1 VÝCHODISKA TALENT MANAGEMENTU

Talent management je klíčovým aspektem moderního řízení lidských zdrojů, který se primárně zaměřuje na identifikaci, rozvoj a udržení talentovaných jedinců v organizacích. Vzhledem k rychle se měnícímu obchodnímu prostředí, technologickému pokroku a rostoucí globální konkurenci je talent management nezbytným předpokladem úspěchu a udržitelného růstu firem. Nejenže zlepšuje výkon zaměstnanců, ale také podporuje inovace a posiluje konkurenční výhodu organizace. Následující podkapitoly se budou zabývat pozadím talent managementu, jeho definicí a významem, aktuálními trendy a současnými problémy v této oblasti.

1.1 Řízení lidských zdrojů

S postupným rozvojem manažerské praxe a teorie se vyvíjelo také chápání role a významu lidského faktoru v jednotlivých organizačních procesech. Tento vývoj zahrnoval přechod od administrativních úloh v oblasti personálního řízení až po funkci zprostředkovatele a mediátora mezi zájmy zaměstnavatelů a zaměstnanců. Pojetí řízení lidských zdrojů se postupně přetvářelo od úzké administrativní podpory až po širší strategické pojetí, které dnes zohledňuje klíčovou roli lidského kapitálu v úspěchu organizace. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 33)

Stýblo (1998, s. 9) popisuje lidský kapitál jako kapitál, který se může měnit vlastním přičiněním a pod vedením manažerů tak, aby se stal více produktivním v oblasti svého působnosti. Dále dodává, že pořád více firem si uvědomuje zásadní význam investic do lidského kapitálu a jejich dopadu na výkonnost organizace. Přesto se mnoho z nich stále potýká s otázkou, jak efektivně zapojit zaměstnance do svých dlouhodobých podnikatelských strategií. Firmy často hledají inovativní přístupy k tomu, jak lépe pracovat s lidskými zdroji a podpořit jejich rozvoj. Právě rozvoj lidského potenciálu se stává klíčovým faktorem při změnách a redefinici vztahů mezi zaměstnanci, zákazníky, akcionáři i konkurencí.

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako soubor metod a rozhodovacích procesů zaměřených na efektivní správu a rozvoj lidského potenciálu v organizacích. Jeho cílem je podpořit organizaci v dosažení plánovaných krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů, přičemž se zároveň snaží přizpůsobit organizační řízení potřebám a očekáváním zaměstnanců. (Horváthová, 2011, s. 13)

V současnosti se stále více zdůrazňuje strategický přístup a dlouhodobá perspektiva ve formování lidských zdrojů, a to s ohledem na širší kontext, jako je trh práce, regionální podmínky a podnikové prostředí. Důraz je kladen na aktivní zapojení pracovníků, nejen ve vztahu k jejich pracovním povinnostem, ale i k cílům a poslání organizace. Formování lidských zdrojů dnes zahrnuje i podporu zapojení různých zájmových skupin, například vlastníků, vedení, zaměstnanců a externích aktérů. „Management lidských zdrojů“ se chápe jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Bez aktivní spolupráce zaměstnanců nelze naplnit cíle organizace. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 34)

Dle Storeyho (1989) řízení lidských zdrojů zahrnuje dva základní přístupy. Prvním je „měkké“ řízení, které klade důraz na mezilidské vztahy, kontinuální rozvoj, komunikaci a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Tento přístup také podporuje jistotu zaměstnání, vyváženost mezi pracovním a soukromým životem a kvalitu pracovních podmínek. Druhým je „tvrdé“ strategické řízení, které se soustředí na zhodnocení investic do lidských zdrojů z hlediska jejich přínosu pro podnik. Tento přístup staví na filozofii řízení lidského kapitálu. Ideální strategie by měla nalézt rovnováhu mezi těmito dvěma přístupy, aby organizace efektivně dosahovala svých cílů a současně dbala na potřeby svých zaměstnanců.

Komplexní management lidských zdrojů musí být vždy v souladu s platnými předpisy a zákony a má za úkol přispívat k nastavení a efektivnímu řízení hlavních oblastí, mezi které patří Personální administrativa, odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity), plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, spolu s řízením jejich kariéry. **Personální administrativa** – zahrnuje správu docházkového systému, plánování směn, lékařské prohlídky, plánování výkonů, nastavování organizační struktury (to je vztahů mezi nadřízenými a podřízenými) a podporu flexibility práce, jako jsou flexibilní pracovní režimy či práce na dálku (homeoffice). **Odměňování a zaměstnanecké výhody (benefity)** – zaměřuje se na hodnocení zaměstnanců, zpracování mezd, poskytování zaměstnaneckých benefitů, sledování důležitých událostí, jako je profesní rozvoj a vzdělávání, pracovní cesty a plánování dovolených. **Plánování lidských zdrojů, nábor a výběr zaměstnanců** – zahrnuje procesy spojené s náborem, organizací výběrových řízení a budováním značky zaměstnavatele. **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, spolu s řízením jejich kariéry** – zahrnuje různé oblasti, jako jsou školení, zvyšování produktivity, identifikace a podpora talentů, školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, plány nástupnictví a další. Tyto aktivity lze

dále rozdělit na méně náročné činnosti (například vedení mzdové evidence a účetnictví) a komplexnější činnosti, mezi které patří například vzdělávání, rozvoj schopností, přenos znalostí a hodnocení výkonu zaměstnanců. (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 34)

Horváthová (2023, s. 15) k těmto základním úkolům řízení lidských zdrojů dodává, že v dnešní době se stále rozšiřuje názor na předefinování těchto úkolů podle stanovených nových priorit. Mezi úkoly řadí následující: zlepšení pracovních podmínek a kvality života zaměstnanců, růst produktivity, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, podpora osobního i týmového rozvoje pracovníků, posílení připravenosti na změny.

1.2 Základní pojmy

Než se začneme věnovat samotnému tématu talent managementu, je důležité nejprve podrobně definovat a objasnit klíčové pojmy, jako jsou "talent" a "management", abychom měli jasnou představu o tom, co tyto termíny znamenají a jak spolu vzájemně souvisejí v kontextu řízení lidských zdrojů.

Za talent je považován mimořádně schopný zaměstnanec s vysokým potenciálem, který může výrazně ovlivnit výkonnost organizace. Někteří zastávají názor, že talent management se soustředí pouze na klíčové jedince, tedy na talentované zaměstnance, kteří směřují na vedoucí či vrcholové pozice. (Smilansky, 2005)

„Pod pojmem talent se označuje výjimečně schopný zaměstnanec, který má velký potenciál a který může mít zásadní význam na výkon organizace.“ (Bláha a kol., 2013)

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (Donnelly, 1997, s. 24)

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (Koontz, 1993, s. 16)

„Původ slova je v několika jazycích. Prapůvod je zakotven v latině – ve slově manus (ruka), ze kterého vznikly ekvivalenty v dalších jazycích, např. v angličtině to manage (řídít)“ (Zlámal, a kol. 2020, s. 9)

Podle Armstronga (2007) talent management znamená využívání vzájemně propojené sady činností, které mají zajistit, aby organizace přitahovala, udržovala, motivovala a rozvíjela talentované zaměstnance, které potřebuje nyní i v budoucnu. Cílem je zajistit plynulý přísun talentů a mít na paměti, že talentovaní zaměstnanci jsou klíčovým zdrojem organizace.

Shukl (2009, s. 5) popisuje talent management jako proces, kterým zaměstnavatelé všech druhů – firmy, vlády, neziskové organizace – předvídají své potřeby lidského kapitálu a zaměřují se na jejich naplnění. Získat správné lidi se správnými dovednostmi na správné pozice, což je běžná definice řízení talentů, je základní výzvou řízení lidí v organizacích. Zatímco řízení talentů se obvykle zaměřuje na manažerské a výkonné pozice, tyto otázky se týkají všech pracovních míst, která jsou obtížně obsaditelná.

Podle Horváthové (2011) jsou klíčové výhody správně nastaveného a aplikovaného systému talent managementu následující:

- talentovaní zaměstnanci významně přispívají k plnění strategických a ekonomických cílů organizace;
- organizace se zároveň stává atraktivním zaměstnavatelem pro talentované jedince, talentovaní zaměstnanci jsou identifikováni a efektivně udržováni v organizaci;
- plánování nástupnictví na klíčové pozice probíhá efektivněji, včetně využívání interních zdrojů a podpory motivace zaměstnanců;
- talentovaní pracovníci jsou umísťováni na vhodné pozice, což umožňuje lepší využití jejich potenciálu;
- zároveň se minimalizují ztráty spojené s neobsazenými klíčovými pozicemi.

1.3 Strategické aspekty v talent managementu

Cíle strategie řízení talentů zahrnují snahu stát se preferovaným zaměstnavatelem, získávat a přijímat kvalitní kandidáty, kteří podpoří další rozvoj organizace, a zároveň zajistit jejich stabilizaci prostřednictvím možností odborného a kariérního růstu. Patří sem také zavedení konkurenceschopné politiky odměňování, vytváření pracovních míst a rolí, které podporují rozvoj, poskytují autonomii a představují výzvy. Důležitou součástí je realizace rozvojových programů, identifikace talentovaných zaměstnanců a budování zásobárny talentů pro zajištění následnictví. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 322)

Liker a Meier (2016, s. 41) dodávají že, skutečné změny v přístupu lze dosáhnout pouze zásadní proměnou vlastní motivace. Pro rozvoj mimořádně schopných jedinců je nezbytný opravdový zájem. Nestačí jen zmínit tuto snahu ve firemní vizi nebo ji vyvěsit na viditelném místě. Musí jít o upřímný záměr, který není ovlivněn krátkodobými finančními cíli. Důležité je skutečné odhodlání podporovat rozvoj zaměstnanců s nejlepšími schopnostmi, přičemž tento přístup časem přinese požadované finanční výsledky. Pro mnoho manažerů však tento krok představuje značnou výzvu, zejména pokud nevnímají výkony svých podřízených jako

nedílnou součástí svého vlastního úspěchu. Je snadnější stěžovat si na nefunkční procesy než se aktivně pustit do změny. Ta totiž vyžaduje odvahu čelit nejistotě a rizikům. Zkušenosti s minulými neúspěchy nás navíc často přesvědčují o tom, že budoucí pokusy mohou dopadnout stejně, což nás odrazuje od jakéhokoliv dalšího snažení.

Egerová (2012, s. 11) identifikuje čtyři klíčové úrovně, na kterých by měla probíhat integrace procesů talent managementu v podniku:

- **Strategická integrace** – zahrnuje propojení strategie organizace se strategií talent managementu. Tento přístup umožňuje identifikovat procesy talent managementu, které jsou klíčové pro dosažení strategických cílů organizace.
- **Integrace se strategií lidských zdrojů** – určuje, jaké kroky je třeba podniknout a jaké změny provést v oblasti lidských zdrojů, aby podnik naplnil své cíle. Toto propojení zahrnuje sladění strategie talent managementu se strategií HR i celkovou strategií organizace, například prostřednictvím využití kompetenčních modelů nebo implementace HR systémů.
- **Propojení procesů talent managementu** – vychází z principu, že jednotlivé procesy talent managementu by neměly fungovat izolovaně. Místo toho by měly být propojeny do cyklického systému, kde jednotlivé kroky logicky navazují a vzájemně se doplňují.
- **Integrace s kulturou organizace** – předpokládá, že hodnoty uplatňované v talent managementu odpovídají hodnotám firemní kultury. Klíčovou roli zde hrají manažeři, kteří by měli být přesvědčeni o tom, že práce s talenty představuje strategickou hodnotu pro celou organizaci.

Základem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z této strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent-pool, podrobněji vysvětleno níže. Praktickým vyústěním strategie talent managementu jsou tři základní skupiny procesů vedoucích k zabezpečení odpovídajícího talent-poolu. Jedná se o získání, rozvoj a udržení talentů, kdy každý z těchto procesů v sobě zahrnuje celou řadu souvisejících činností, řadu jednotlivých složek. (Horváthová, 2010)

Talent pool

Podle Rydvalové a Junové (2011) je talent pool skupina vybraných nadaných zaměstnanců, kteří mají vysoký potenciál pro postup na klíčové pozice v organizaci. Pro tyto zaměstnance připravuje management různé podpůrné programy a rozvojové aktivity s cílem plně využít jejich potenciál. Termín talent pool může v některých případech označovat i konkrétní program. Lze tedy říct, že správně rozvíjený a aktivizovaný talent pool představuje pro organizaci významnou konkurenční výhodu s dlouhodobým strategickým přínosem. Management, který usiluje o trvalou a udržitelnou prosperitu, by této oblasti měl věnovat odpovídající pozornost. Obrázek 1 znázorňuje propojení podnikové strategie, strategie řízení lidských zdrojů a talent managementu s hlavními procesy směřujícími k vytvoření talent poolu.



Obrázek 1: Vztah mezi podnikatelskou strategií organizace a talent-polem

Zdroj: vlastní zpracování podle (Horváthová, 2010)

1.3.1 Tradiční lineární model

Podle Leona (2020, s. 232) je tento tradiční lineární model určen pro podniky, které čelí nedostatku talentovaných zaměstnanců. Jeho hlavním cílem je stanovit formální kritéria, přičemž výkonnost zaměstnanců se v tomto procesu nesleduje. Model se zaměřuje na dvě klíčové aktivity, které na sebe logicky navazují: získávání talentovaných pracovníků a jejich následné udržení, což je obzvláště důležité v situacích, kdy je talent na trhu omezený. Jak však uvádí Horváthová (2011) tento model má několik významných nedostatků. Často postrádá propojení s širšími strategickými a podnikatelskými cíli organizace, nezohledňuje přínos a výkon zaměstnanců pro firmu, neumožňuje ani organizaci, ani talentovaným jednotlivcům dostatečně flexibilní rozvoj a je spojen s vysokými finančními náklady, zejména v oblasti nábory, které převyšují výdaje na vzdělávání.

Leon (2020, s. 232) upozorňuje na další nevýhody tradičního modelu, mezi které patří nízká přidaná hodnota. Tento model je finančně náročný, omezuje flexibilní růst zaměstnanců a nevytváří rovnováhu mezi jejich výkonem a přínosem pro organizaci. Autor také kritizuje zaměření pouze na získávání a udržení talentovaných jedinců, zatímco využití a rozvoj jejich potenciálu zůstává opomíjeno. V prvních letech 21. století se ukázalo, že jedním z klíčových problémů firem je obecný nedostatek talentů a kvalifikovaných odborníků na trhu práce. To si

vyžaduje změnu přístupu k talent managementu – podniky, které chtějí zůstat konkurenceschopné, musí hledat talenty mezi všemi svými zaměstnanci a vytvořit podmínky pro jejich další rozvoj. Obrázek 2 znázorňuje klíčové aktivity tohoto modelu.

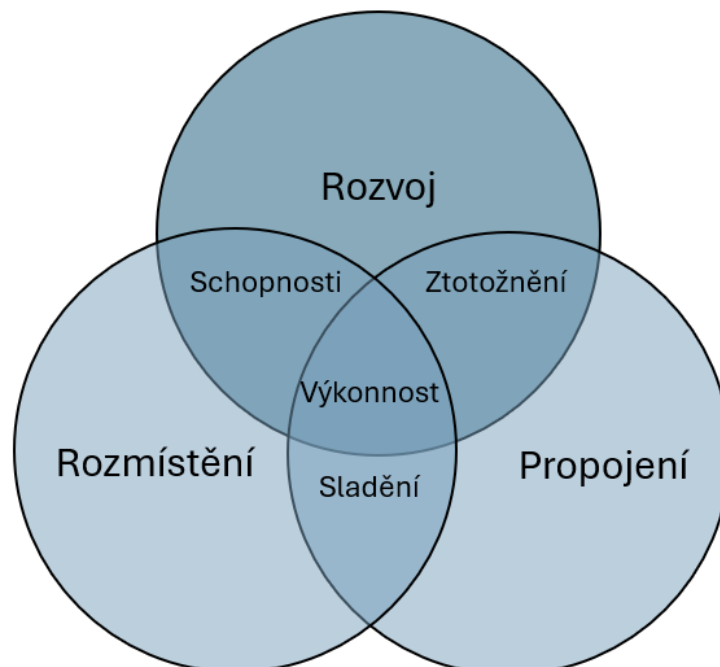


Obrázek 2: Tradiční lineární model

Zdroj: vlastní zpracování podle (Leon, 2020, s. 232)

1.3.2 Model Develop-Deploy-Connect

Jedná se o komplexní přístup zaměřený na systematický rozvoj a motivaci talentovaných zaměstnanců, přičemž důraz je kladen na oblasti, které nejvíce přispívají k dosažení strategických cílů společnosti. Tento přístup usiluje o nalezení rovnováhy mezi potřebami talentovaných jedinců, aby byli spokojeni ve své práci, a požadavky vedení firmy na plnění strategických priorit. Klíčové prvky modelu develop-deploy-connect jsou již patrné z jeho názvu. Jedná se o rozvoj, rozmístění a propojení (viz obrázek 3). Tento model postupně zavádí stále více firem, včetně významných společností, jako jsou Microsoft nebo Southwest Airlines. (Horváthová, 2011, s. 36)



Obrázek 3: Model Develop-Deploy-Connect

Zdroj: (Horváthová, 2011, s. 36)

Leon (2020, s. 353) uvádí, že tento model propojuje hlavní personální činnosti na rozdíl od tradičního přístupu, čímž se snaží maximálně využít výkonnost a potenciál talentovaných zaměstnanců. Klíčovým aspektem je správné rozmístění talentů, které podporuje jejich rozvoj a propojuje je s lidmi, kteří jim pomáhají dosahovat stanovených cílů. Tento model je navržen tak, aby se stal centrem strategie talent managementu v podnicích. Díky zaměření na rozvoj schopností zaměstnanců, harmonizaci klíčových pracovních segmentů a systematické podpoře talentů mohou podniky dosáhnout zlepšení výkonnosti celé organizace. Model představuje komplexní přístup k řízení talentů, přičemž maximálního efektu lze dosáhnout tehdy, pokud je rozvoj a motivace talentů systematicky směřována do oblastí, které přispívají k naplnění strategických cílů.

Develop (rozvoj): Tato fáze se zaměřuje na rozvoj a zlepšování dovedností a schopností zaměstnanců. Zahrnuje různé školicí programy, jako je úvodní školení, školení na pracovišti, mentorství a iniciativy pro kariérní rozvoj. Cílem je vybavit zaměstnance potřebnými dovednostmi a znalostmi pro efektivní výkon jejich rolí a připravit je na budoucí výzvy. Podle dokumentu strategické školení sladěné s požadavky na práci významně zlepšuje účast a udržení zaměstnanců. (Kajwang, 2022, s. 2)

Snižující se dostupnost talentů nutí společnosti zaměřit se na systematický rozvoj klíčových zaměstnanců. Tradiční vzdělávací programy však často nedokážou pokrýt rozvoj zásadních schopností, jako jsou kreativita, globální přehled, adaptabilita nebo efektivní komunikace. Výzkumy ukazují, že zaměstnanci si potřebné informace častěji opatřují prostřednictvím kolegů než z jiných zdrojů. Klíčové proto není jen „co“ znají, ale především „koho“ znají. (Athey, 2008)

Deploy (rozmístění): V této fázi organizace strategicky umísťuje zaměstnance do rolí, které odpovídají jejich dovednostem a zkušenostem. To zajišťuje, že správný talent je na správném místě, což zvyšuje výkonnost organizace. Dokument zdůrazňuje důležitost sladění schopností zaměstnanců s potřebami podniku k dosažení vyšší úrovně spokojenosti a produktivity v práci. (Kajwang, 2022, s. 2)

Athey (2008) dodává, že v průběhu fáze rozmístění se organizace soustředí na úzkou spolupráci s jednotlivci, aby mohla identifikovat jejich hlavní dovednosti, zájmy a odborné znalosti. Tento proces zahrnuje nalezení ideálního pracovního zařazení a definování konkrétní náplně práce. Zároveň se klade důraz na vytvoření podmínek, které usnadní efektivní plnění svěřených úkolů.

Connect (propojení): Tato fáze zahrnuje budování silných vztahů a sítí v rámci organizace. Kvalitní propojení mezi zaměstnanci podporuje spolupracující pracovní prostředí, které je klíčové pro maximalizaci výkonu. Dokument navrhuje, aby organizace zapojovaly praktiky, které podporují zapojení a propojení zaměstnanců, jako jsou mentorovací programy a aktivity pro budování týmu. (Kajwang, 2022, s. 2)

Podle Athey (2008) propojení zahrnuje poskytování nástrojů a podpory klíčovým pracovníkům. Tyto nástroje slouží k rozvoji kontaktů, zvyšování výkonnosti na individuální i organizační úrovni a ke zkvalitnění spolupráce a komunikace s ostatními.

1.3.3 Talent management a firemní kultura

Firemní kultura má mnoho aspektů, ale ve svém jádru silná a jasná organizační kultura udržuje všechny nasměřované stejným směrem – k nastolení soudržnosti, nikoliv k vytvoření chaosu. Kromě toho firemní kultura shromažďuje jednotlivce k vyššímu účelu, který má význam v popředí a středu jejich práce. A konečně, firemní kultura je každodenní prostředí, které každého člověka ráno zvedne z postele, aby se připojil ke komunitě lidí, kteří se navzájem motivují, inspirují a pomáhají se časem zlepšovat. (Bickham, 2021)

Firemní kultura také výrazně ovlivňuje způsoby, jakými jsou vnímání a podporování zaměstnanci. Kultura zaměřená na zpětnou vazbu a neustálé zlepšování poskytuje zaměstnancům nástroje a příležitosti k osobnímu i profesnímu růstu. Firmy, které pravidelně organizují školení a nabízejí mentorství, vytvářejí dynamické prostředí, které přitahuje talenty, a zároveň poskytují zaměstnancům možnosti, jak maximalizovat svůj potenciál. Tento přístup podporuje dlouhodobou loajalitu a snižuje fluktuaci zaměstnanců. Firemní kultura rovněž ovlivňuje to, jak jsou talenty identifikovány a rozvíjeny v dlouhodobém horizontu. Firmy, které aktivně podporují kulturu učení a rozvoje, jsou lépe vybaveny pro identifikaci a podporu talentů s vysokým potenciálem. To zahrnuje nejen zajištění toho, že talentovaní zaměstnanci mají příležitosti růst v rámci organizace, ale také vytváření strukturovaných programů rozvoje a školení, které podporují jejich kariérní postup. Organizace, které se soustředí na tyto oblasti, jsou schopné lépe reagovat na měnící se tržní podmínky a zůstat konkurenceschopné. (Galdaro, a kol., 2019)

Organizační kultura se v budoucnosti pravděpodobně stane zásadním prvkem talent managementu, protože bude hrát klíčovou roli při přitahování a udržení talentů, které jsou nezbytné pro realizaci hodnotové strategie společnosti. Někteří experti na talent management se domnívají, že organizační kultura může být vytvořena na základě pevně stanoveného plánu,

namísto jejího postupného rozvoje a kultivace. Přechod na otevřenou organizační kulturu však vyžaduje další úpravy, zapojení vedení a efektivní budování značky s cílem dosáhnout konkrétních obchodních výsledků. (Bickham, 2021)

1.4 Procesy talent managementu

Procesy talent managementu představují klíčovou oblast řízení lidských zdrojů, která se zaměřuje na získávání, rozvoj a udržení talentovaných pracovníků. Tyto procesy jsou navrženy tak, aby organizace dokázaly efektivně identifikovat klíčové jedince, podpořit jejich profesní růst a maximalizovat jejich přínos k dosažení strategických cílů. Správné nastavení procesů talent managementu je nezbytné pro dlouhodobou konkurenceschopnost a úspěch organizace.

1.4.1 Identifikace a získání talentů

Každá společnost k identifikaci talentů přistupuje rozdílně. Proces identifikace talentů uvnitř firmy by měl začínat a odrážet se od řízení pracovního výkonu, jehož součástí je hodnotící rozhovor. Hodnotit by se neměl pouze výkon, ale právě tak i potenciál. (Eisel a Termann, 2023, s. 23)

Podle Horváthové (2010) prvním nezbytným krokem organizace je určit klíčové role, tedy pozice, jejichž neobsazení by mohlo výrazně narušit její fungování a které jsou zásadní pro dosažení úspěchu. Následně je třeba posoudit, zda má organizace pro tyto role zaměstnance s potřebnými klíčovými kompetencemi, které již byly dříve definovány, a které budou v souladu s její podnikatelskou strategií vyžadovány v budoucnosti. Pokud organizace nemá dostatek vhodných zdrojů, je nezbytné tyto talenty vyhledat. Identifikace talentů může probíhat jak interně, mezi stávajícími zaměstnanci, tak externě, například mezi studenty, absolventy, stážisty, nebo u konkurenčních a dodavatelských organizací. K tomu lze využít i online nástroje a platformy.

Významným faktorem úspěšného náboru je zajištění souladu mezi potřebami organizace a očekávanými uchazečů. Zaměstnavatel by měl být schopen jasně komunikovat požadavky na pracovní pozici a poskytnout realistickou představu o nabízené práci. Díky tomu mohou kandidáti lépe posoudit, zda jejich schopnosti a preference odpovídají dané roli. Proces náboru však nespočívá pouze v přitahování uchazečů, ale také v budování pozitivního obrazu organizace jako atraktivního zaměstnavatele. Zaměstnavatelé, kteří aktivně pracují na své reputaci a jasně komunikují svou vizi a hodnoty, mohou získat konkurenční výhodu při oslovování talentů. Dobře nastavený náborový proces tak přispívá nejen k obsazení pracovních

pozic, ale i ke stabilizaci pracovního prostředí a zvyšování celkové výkonnosti organizace. (Dvořáková a kol., 2012 s. 145)

Proces identifikace zdrojů uchazečů zahrnuje rozhodování zaměstnavatele (nebo personalistů), zda při náboru využije interní zdroje, nebo se zaměří na získání nového pracovníka z vnějších zdrojů. Některé firmy se spoléhají výhradně na vlastní zaměstnance, což je běžné především ve stabilním interním prostředí. Jiná organizace naopak může vyhledávat nové pracovníky mimo firmu, a to za účelem rozšíření kvalifikací a přínosu nových perspektiv. (Duda, 2008, s. 62)

Výhody využití vnitřních zdrojů (vlastní zaměstnanci) (Duda, 2008, s. 62):

- vytváření perspektivy pracovního postupu pro zaměstnance;
- zlepšuje morálku a udržuje zaměstnance v organizaci;
- známe silné a slabé stránky uchazeče;
- pracovník zná organizaci a své spolupracovníky, jsou relativně nízké náklady na nábor a zapracování pracovníků;
- zkracuje se čas nábora a zjednodušuje se administrativa dochází k návratnosti investice do pracovníka.

Dvořáková (2012, s. 149) se na výhody nábora z vnitřních zdrojů dívá s důrazem na dlouhodobý přínos pro zaměstnance i organizaci. Vyzdvihuje pozitivní vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců, kteří získávají spravedlivé kariéerní příležitosti na základě svých zásluh a výkonu. Tento přístup přispívá ke snížení fluktuace a stabilizaci týmu, což vede k lepšímu zapojení pracovníků. Zároveň zdůrazňuje význam zachování organizační kultury a hodnot, které se posilují při povyšování manažerů z interních zdrojů. Nábor z vnitřních zdrojů tak podle ní přináší nejen úsporu času a nákladů, ale i větší stabilitu a kontinuitu ve firmě.

Pracovní síla z vnějšího trhu práce přináší organizacím nové možnosti. Je to způsob, jak se dostat k novým pracovníkům, kteří mohou nabídnout odlišné zkušenosti a pohledy. Důvodem pro nábor z vnějšího trhu může být i potřeba vyšší kreativity nebo specializovaných dovedností, které jsou klíčové pro danou organizaci. Mezi tyto pracovníky patří lidé, kteří se vrací po rodičovské dovolené, zdravotně postižení jednotlivci nebo ti, kteří hledají nové zaměstnání po delší době. (Dvořáková a kol., 2012, s. 146)

Duda (2008, s. 63) dodává, že je levnější získání již kvalifikovaného pracovníka z vnějších zdrojů než si pracovníka vyučít ve vlastním podniku.

Organizace se musí zaměřit na široký výběr kandidátů, kteří mohou přinést nejenom nové pracovní síly, ale i nápady a inovace. Tento přístup má zároveň pozitivní vliv na motivaci současných zaměstnanců, kteří mohou být inspirováni novými kolegy. Z vnějšího trhu práce mohou být získáváni nejenom pracovníci s odborným vzděláním, ale i osoby z jiných oborů, které přinesou nový pohled na organizaci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 146)

Firmy využívají různé metody k oslovení vhodných kandidátů. S rozvojem technologií nabývá na významu online nábor, tedy získávání zaměstnanců přes internet. Stále převládá využívání firemních webových stránek a spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami. Stále však zůstává běžnou praxí i tradiční doporučení od stávajících zaměstnanců. (Armstrong a Taylor, s. 48, 2015)

Proces identifikace a získávání talentů je klíčovým prvkem personálního řízení, který ovlivňuje dlouhodobý úspěch organizace. Využití interních i externích zdrojů má své výhody a přispívá k rozmanitosti, stabilitě a inovativnímu rozvoji firmy. Klíčem k efektivnímu náboru je nejen přilákání kvalitních kandidátů, ale také jejich sladění s potřebami organizace a vytvoření prostředí, které podporuje dlouhodobou spokojenost a motivaci zaměstnanců. (Dvořáková a kol., 2012, s. 146)

1.4.2 Rozvoj talentů

Na počátku 21. století se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a manažerů řadí mezi klíčové faktory ovlivňující produktivitu a konkurenceschopnost organizací, podobně jako technologické inovace. Výzkumy ve vyspělých ekonomikách ukazují, že investice do lidského kapitálu pozitivně ovlivňují dlouhodobý růst zisku a výkonnost firem. Potřeba neustálého vzdělávání a rozvoje je důležitá pro všechny organizace, nejen pro ty, které působí v technologicky pokročilých odvětvích. Dnešní dynamické prostředí vyžaduje, aby byli zaměstnanci neustále školeni a získávali nové znalosti a dovednosti, zejména v souvislosti s rychlými změnami v oblasti technologií, organizace práce a strategie. Zároveň je nezbytné, aby manažeři delegovali složitější a odpovědnější úkoly na své zaměstnance. Rozvoj a vzdělávání pracovníků, stejně jako jejich odborný a osobnostní růst, patří mezi základní povinnosti manažerů. (Folwarczná, 2010, s. 168)

Individuální rozvoj zaměstnanců tvoří základ talent managementu a jeho neustálý rozvoj je klíčový pro úspěšné fungování této koncepce. Osobní růst zahrnuje nejen získávání a rozvoj odborných znalostí a dovedností, ale také celkové formování osobnosti, včetně

pracovního a sociálního chování. Díky tomu přináší přínos nejen organizaci, ale i samotnému zaměstnanci. (Koubek, 2004, s. 75)

Nejúčinnější formou vzdělávání v organizaci je systematicky plánovaný rozvoj pracovníků. Tento proces zahrnuje několik fází a jeho cílem je nejen posílení individuálních dovedností, ale také celkový posun celé skupiny. Výhodou systematického vzdělávání je jeho úzká provázanost s praxí, což vede ke změně dovedností i postojů zaměstnanců. (Gruber, 2016, s. 159)

Vzdělávání lze chápat jako proces, který systematicky ovlivňuje a mění chování člověka prostřednictvím různých vzdělávacích aktivit, jako jsou školení, rozvojové programy nebo plánované získávání zkušeností. V rámci podnikového prostředí představuje vzdělávání klíčový nástroj pro rozvoj zaměstnanců, zaměřený na zlepšování, rozšiřování a prohlubování jejich odborných dovedností či na úpravu jejich profesních kompetencí. Tímto způsobem přispívá nejen ke zvýšení individuální výkonnosti zaměstnanců, ale také k celkovému zlepšení efektivity firmy. (Duda, 2008, s. 113)

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011, s. 83) podnikové vzdělávání je dlouhodobý proces, který se skládá ze čtyř hlavních fází:

- identifikace vzdělávacích potřeb,
- plánování a návrh vzdělávacích aktivit,
- realizace vzdělávacího programu,
- hodnocení efektivity vzdělávání.

Identifikace vzdělávacích programů

Organizace si na základě svých potřeb samy určují, zda je nutné vzdělávat zaměstnance, přičemž klíčovou roli v tomto rozhodovacím procesu hraje jasné vymezení cílů. Nezbytným krokem k definování těchto potřeb je nejprve zpracování relevantních informací. Autoři uvádějí několik metod pro sběr dat, mezi něž patří analýza problémů, stanoviska expertů, popis práce, testování, dotazníky, pozorování, hodnotící centra nebo vzájemné srovnání organizací. Po získání potřebných informací následuje jejich analýza, jejímž cílem je identifikace výkonových problémů a odhalení jejich příčin dříve, než skutečně nastanou. Na základě těchto zjištění jsou určeny hlavní priority v problematických oblastech a přijata opatření, která pomáhají tyto problémy eliminovat. Stanovení vzdělávacích cílů určuje, jaké znalosti, dovednosti nebo návyky by si účastníci měli osvojit. Hlavní cíle vzdělávání se naplňují prostřednictvím dílčích cílů. Každý vzdělávací program by měl jasně definovat, co se účastník naučí, jaké dovednosti

získá a jaký bude očekávaný výsledek. Učební cíl tak popisuje konkrétní chování účastníka po absolvování vzdělávací aktivity, přičemž specifikuje, co se má naučit, jaké výsledky se očekávají, v jakém časovém horizontu a na jaké úrovni kvality. (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 136)

Bartoňková (2010, s. 118) dodává že analýza a určení vzdělávacích potřeb představují klíčový výchozí bod v rámci vzdělávacího systému, plánování či realizace vzdělávacích projektů. Tato fáze je zásadní pro efektivní nastavení vzdělávacích aktivit, protože jakákoliv chyba v analýze se projeví v dalších krocích, včetně samotné realizace firemního vzdělávání. Proces analýzy vzdělávacích potřeb spočívá ve sběru informací o aktuálních znalostech, dovednostech a schopnostech zaměstnanců, jakož i o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku. Tyto údaje jsou následně porovnávány s požadovanou úrovní. Identifikace těchto potřeb umožňuje odpovědět na otázky týkající se nezbytnosti konkrétních dovedností, míry motivace zaměstnanců, podpory managementu či možných překážek ovlivňujících výkonnost.

Plánování a návrh vzdělávacích aktivit,

Podle Vodáka a Kucharčíkové (2011) je výsledkem první fáze vzdělávacího cyklu návrh vzdělávací aktivity, tedy plán, který představuje strukturovaný proces přípravy. Tento proces se skládá ze tří hlavních fází. První z nich je přípravná fáze, která zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů, jež mají být dosaženy. Jasně definované cíle umožňují organizaci měřit výsledky vzdělávacího procesu. Následuje realizační fáze, ve které se určuje konkrétní způsob provedení vzdělávací a rozvojové aktivity. Třetí fází je fáze zdokonalování, jejímž cílem je optimalizace celého procesu prostřednictvím hodnotících metod a vhodně zvolených technik. Jak uvádí Tureckiová (2009) předem připravený plán podnikového vzdělávání umožňuje organizaci pružně zařazovat vzdělávací procesy podle aktuálních potřeb. Při jeho tvorbě je zároveň nutné zohlednit finanční možnosti a reálnou proveditelnost vzdělávacích aktivit v daném období.

Realizace vzdělávacího programu

Po dokončení přípravných prací přechází organizace k samotné realizaci vzdělávacích aktivit. Tato fáze zahrnuje stanovení cílů, tvorbu programu, motivaci účastníků a samotnou organizaci kurzu. Cíle vzdělávání se dělí na programové, které určují celkové zaměření vzdělávacího programu, a cíle jednotlivých kurzů, jež specifikují očekávání spojená s konkrétními aktivitami. Tyto cíle mohou být dále rozčleněny na dílčí cíle definující požadované chování, podmínky výkonu a normy pro hodnocení úspěšnosti vzdělávání. Kromě

jasně stanovených cílů je důležité také pečlivé sestavení vzdělávacího programu, který by měl obsahovat časový harmonogram, tematický obsah, metody výuky a potřebné pomůcky. Aby byl program efektivní, je nezbytné umožnit účastníkům vyjádřit se k jeho obsahu a případně jej upravit na základě jejich zpětné vazby. Tento přístup podporuje jejich motivaci a pomáhá lépe propojit jejich očekávání s cíli kurzu. Klíčovým krokem je také uzavření vzdělávacího kontraktu, tedy dohody mezi účastníky a lektory, která zajistí, že program bude odpovídat potřebám všech stran a jeho realizace proběhne v souladu s předem stanovenými závazky. (Vodák a Kucharčíková, 2011)

Hodnocení efektivity vzdělávání

Poslední fází vzdělávacího cyklu, která navazuje na samotnou realizaci vzdělávání, je jeho vyhodnocení. Tento krok je klíčový pro získání zpětné vazby o účinnosti vzdělávacího programu a umožňuje posoudit jeho přínos na základě získaných informací. (Armstrong, 1999)

Jak uvádí Folwarczná (2010), důležité je, aby celý proces vyhodnocování probíhal systematicky napříč organizací. K tomu lze využít různé metody, například dotazníky, formuláře, setkání zaměřená na zpětnou vazbu nebo statistická data. Zatímco okamžitá zpětná vazba je nezbytná pro první reflexi, skutečné zhodnocení dopadu na výkon zaměstnanců vyžaduje delší časový odstup. Proto se doporučuje vyhodnocovat výsledky nejen bezprostředně po vzdělávací aktivitě, ale i po několika týdnech či měsících, případně v momentě, kdy to organizace považuje za vhodné. Tento proces pomáhá zajistit efektivní přenos nově získaných znalostí a dovedností do praxe.

Školení

Během pohovoru nebo v rámci kariérního rozvoje může firma odhalit, že zaměstnanci potřebují určité dovednosti nebo znalosti, aby mohli lépe plnit své úkoly. Pro úspěšné zvládnutí těchto potřeb je nutné zajistit odpovídající prostor pro rozvoj. To je důležité nejen pro společnost, která si tím zajišťuje kompetentní pracovníky, ale i pro zaměstnance, kterým taková podpora umožňuje rozvíjet se a profesionálně růst. Firmy by měly zavést vzdělávací politiku s dvojitým cílem: podporovat růst společnosti (profesionální cíl) a současně zajistit osobní a profesní rozvoj svých zaměstnanců (osobní cíl). (Livian, 1997, s. 131)

Důležitou roli v oblasti školení zaměstnanců hraje institucionální prostředí jednotlivých zemí. V některých státech je školení a vzdělávání úzce spojeno s formálním vzdělávacím systémem, což je případ například Německa. Naopak v jiných zemích, jako je Velká Británie nebo Francie, má tento systém na vzdělávání zaměstnanců menší vliv. Příkladem mohou být i země, kde je vzdělávání ovlivněno zákony o pracovním trhu, jako je Belgie, Francie nebo

Německo. Existují ale také země, například Česká republika nebo Velká Británie, kde organizace řeší vzdělávání zaměstnanců samostatně podle svých vlastních potřeb. I přes tyto rozdíly mezi jednotlivými státy Evropy platí, že každá firma musí dobře znát své požadavky na vzdělávání zaměstnanců a organizovat školení tak, aby odpovídala konkrétním potřebám firmy. Právě k tomu slouží koncept označovaný jako Plán školení. Ten zahrnuje zejména jeho vytvoření, realizaci a následnou kontrolu, což spadá pod oblast řízení lidských zdrojů. (Livian, 1997, s. 131)

Podle Livian (1997, s. 131) Existují tři hlavní přístupy ke školení, které odpovídají různým cílům společnosti:

- **Zvyšování obecných znalostí zaměstnanců** – V rámci prvních kroků rekvalifikace nebo vzdělávání bývá nutné posílit základní znalosti pracovníků, například v oblasti jazyků, práce s počítačem či matematiky. Tyto dovednosti často slouží jako výchozí základ pro další odborné vzdělávání.
- **Rekvalifikace a zvyšování odbornosti vybraných skupin** – Tento přístup se zaměřuje na konkrétní profesní skupiny a jejich technické nebo odborné dovednosti, které jsou klíčové pro jejich pozici. Takové školení má za cíl připravit zaměstnance na vyšší požadavky pracovního trhu nebo rozšířit jejich profesní kompetence.
- **Reakce na změny v pracovních pozicích** – V souvislosti s proměnami pracovních míst je nutné některé zaměstnance přeškolen na nové role. Tento typ školení zahrnuje například přechod pracovníků z administrativy do provozu nebo jejich zaškolení na nové technologie a postupy.

Organizace by měly pravidelně přezkoumávat a aktualizovat své školicí programy, aby vyhovovaly měnícím se potřebám trhu. To zajišťuje, že zaměstnanci zůstávají kompetentní a motivovaní, což následně zvyšuje výkonnost organizace. HR manažeři by se měli zaměřit na získávání a udržení správného talentu. Měli by také investovat do motivačních praktik a vytvářet prostředí, které podporuje kontinuální učení a rozvoj. Tento holistický přístup k řízení talentů nejen zlepšuje udržení zaměstnanců, ale také podporuje úspěch organizace. (Kajwang, 2022, s. 2)

1.4.3 Udržení talentů

Udržení talentovaných zaměstnanců je zásadním úkolem pro každou firmu, která se snaží uspět v dnešním konkurenčním prostředí. Fluktuace talentů může firmám způsobit nejen ztrátu znalostí a schopností, ale také zvýšení nákladů spojených s opětovným náborem

a školením nových pracovníků. Kromě toho může mít negativní dopad na morálku a celkovou atmosféru v týmu. Proto je nezbytné vytvářet prostředí, které zaměstnance motivuje zůstat dlouhodobě. Klíčem k udržení je nejen nabídka atraktivního odměňovacího systému, ale i podpora pracovního rozvoje, vyváženost mezi pracovním a osobním životem a podpora firemní kultury založené na respektu a otevřené komunikaci. (Ivitera a. s., 2002)

Strategie pro udržení klíčových zaměstnanců

Udržení klíčových zaměstnanců je jedním z nejdůležitějších úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů. Organizace často čelí výzvám, jak udržet pracovníky, kteří přinášejí vysokou hodnotu a mají zásadní vliv na chod firmy. Strategie pro udržení zaměstnanců by měla zahrnovat nejen finanční ohodnocení, ale také možnosti kariérního růstu, profesního rozvoje a podporu rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Zaměstnanci, kteří vidí perspektivu v rámci svého pracovního místa, mají tendenci zůstat ve firmě déle a být více loajální. (Sharon, 2022)

Jednou z klíčových strategií pro udržení talentů je poskytnutí příležitostí pro vzdělávání a profesní růst. Organizace, které nabízejí svým zaměstnancům kurzy, školení a další formy vzdělávání, zvyšují jejich motivaci a angažovanost. Důležité je rovněž poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu a koučink, který pomáhá zaměstnancům rozvíjet své schopnosti a dosahovat stanovených cílů. Zajištění těchto možností pomáhá firmám vytvářet prostředí, kde se zaměstnanci cítí ocenění a chtějí dále růst. (Ivitera a. s., 2011)

Další důležitou součástí strategie pro udržení klíčových zaměstnanců je pozitivní firemní kultura. Organizace, které podporují otevřenou komunikaci a transparentnost, mají větší šanci si udržet své pracovníky. Důraz by měl být kladen na zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a vytváření atmosféry, kde je jejich názor ceněn. Tento přístup vede k vyšší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. (Bourková, 2024)

Motivace zaměstnanců

Motivace představuje psychologické faktory, které stojí za lidským jednáním. Tento druh příčinnosti je vyjádřen pojmem motiv. Konkrétní motivy slouží k vysvětlení toho, proč se člověk chová určitým způsobem, což bývá úzce spjato s úsilím dosáhnout určitého cíle. (Nakonečný, 1992, s. 7) Motivování znamená vnější ovlivňování vnitřní motivační struktury člověka za pomoci určitých podnětů, s cílem dosáhnout požadovaného chování. Tyto vnější podněty se označují jako stimuly. Hovoří se zde o vnitřní motivaci, která vychází z vnitřních podnětů jedince, a o vnější motivaci, založené na stimulech přicházejících z okolí. Aby bylo motivování účinné, je důležité, aby stimuly dokázaly vyvolat pozitivní odezvu motivů. Je nutné

mít na paměti, že tentýž stimul může u různých osob vyvolat zcela odlišné reakce. Motivace člověka je ovlivněna jeho trvalými osobnostními rysy, vnějším prostředím a aktuálním psychickým stavem. (Blažek, 2014, s. 160)

Blažek (2014, s. 167) uvádí, že v současném pracovním prostředí představuje plat klíčový motivační prvek. Jeho různé složky, jako základní mzda, prémie, odměny, provize nebo bonusy, spadají pod pojem „monetární pobídky“ a jsou jedním z hlavních nástrojů, které vedoucí pracovníci využívají k motivaci zaměstnanců. Plat má pro zaměstnance především instrumentální hodnotu – slouží jako prostředek směny, který mu umožňuje zajistit si materiální zajištění, přístup k produktům a službám, a tím i uspokojení svých potřeb.

Odměňování hraje klíčovou roli v udržení talentů, jelikož zaměstnanci očekávají férové a konkurenceschopné finanční ohodnocení za svou práci. Finanční odměny, ať už ve formě platů, bonusů či podílů na zisku, jsou stále významným faktorem, který ovlivňuje rozhodování zaměstnanců, zda zůstanou v organizaci. Avšak samotné peněžní odměny často nestačí k dlouhodobému udržení klíčových pracovníků. Zároveň je důležité, aby tyto odměny byly spravedlivě rozdělovány a odrážely výkony a přínos jednotlivců. (Sharon, 2022)

Peníze představují účinný, silný a jednoduchý způsob motivace. Je zřejmé, že finanční odměny povzbuzují lidi k většímu úsilí. Je přirozené chtít dosáhnout lepších výsledků, pokud jsou za to nabízeny peníze. Výsledkem je, že produktivita i standardy práce se zlepšují. Peníze navíc fungují jako univerzální odměna, kterou lze použít k motivaci jednotlivců i skupin, a jsou přijímány všemi bez ohledu na situaci nebo místo. Díky tomu jsou peníze spravedlivým a široce akceptovaným prostředkem ocenění. Výstižně řečeno, “peníze mluví” a jejich poselství je srozumitelné. (Furnham, 2012, s. 152)

Furnham (2012, s. 152) však i namítá, že peníze nemotivují vždy a za všech okolností. Pro zaměstnance, kteří již mají vysoké příjmy, mohou být i významné částky méně efektivní jako motivace. Navíc finanční odměny mohou mezi pracovníky vyvolávat napětí, což často vede ke sporům, snížené týmové spolupráci a zhoršení atmosféry na pracovišti. Peníze tak někdy podporují soutěživost na úkor spolupráce. Dalším problémem je obtížnost objektivně měřit pracovní výkon jednotlivců, aby odměna odpovídala jejich přínosu, což může vést k nespokojenosti.

Dále Blažek (2014, s. 168) dodává, že plat není jedinou formou uznání práce zaměstnanců. Kromě finančních odměn hrají významnou roli také nepeněžní odměny, často označované jako zaměstnanecké benefity, které zahrnují různé výhody spojené s pracovním

prostředím. Důležitým aspektem je morální ocenění, které může být jak formální (například oficiální pochvaly), tak neformální, často založené na přímém kontaktu mezi manažerem a zaměstnancem. Zatímco formální ocenění jsou organizovaná a plánovaná, neformální projevy jsou spontánní a odrážejí styl vedení manažera.

Dlouhodobé udržení talentů vyžaduje, aby organizace nejen zajišťovaly dobré finanční ohodnocení, ale také vytvářely prostředí, které podporuje osobní rozvoj a kariérní růst. Investice do školení a profesního rozvoje přispívají k tomu, že se zaměstnanci cítí ceněni a mají jasnou perspektivu do budoucna, což je významným faktorem při rozhodování, zda zůstat v dané organizaci. (Ivitera a. s., 2002)

Zapojení pracovníků

Podle Vebera a kol. (2007, s. 26) je princip zapojení zaměstnanců nedílnou součástí leadershipu, tedy vedení lidí. Tento princip spočívá v hledání efektivních způsobů, jak motivovat, aktivizovat a mobilizovat pracovníky k dosažení stanovených cílů. Klíčovou roli přitom hraje osobní příklad vedoucích pracovníků a jejich vlastní angažovanost. Existuje mnoho různých metod, jak zaměstnance informovat a přesvědčit o strategických cílech organizace a jejich přínosu pro jednotlivce. Patří mezi ně například pravidelné porady, vizualizace na nástěnkách, přijetí podnikových hodnot a sloganů, nebo vyhlašování soutěží. Důležitým nástrojem může být také firemní intranet, který umožňuje sdílení informací a vyjadřování názorů. Ideálním výsledkem je situace, kdy zaměstnanci projevují aktivní zájem o dění ve firmě, chtějí se podílet na jejím rozvoji a nejsou lhostejní k plánovaným změnám. Cílem je minimalizovat počet těch, kteří nemají přehled o tom, co se ve firmě děje.

Lawler (1986) ve své knize používá termín „vysoká míra zapojení“, který definoval jako přístup k řízení, který klade důraz na angažovanost a oddanost zaměstnanců, na rozdíl od tradičního byrokratického modelu zaměřeného na kontrolu. Základní myšlenkou je, že zapojení zaměstnanců do chodu organizace roste, pokud mají možnost sami řídit a hodnotit svou práci. Lawler dospěl k závěru, že postupy podporující vysokou míru oddanosti jsou efektivní, protože vytvářejí synergii a přinášejí multiplikační efekt. Tento přístup k řízení spočívá v poskytnutí prostoru pro aktivní zapojení zaměstnanců a jejich možnost ovlivňovat rozhodovací procesy.

Podle Childa (1997, s. 19) je klíčovým prvkem flexibilního řízení lidských zdrojů snaha o dosažení oddanosti zaměstnanců vůči cílům organizace. Toho lze dosáhnout prostřednictvím jejich aktivního zapojení do komunikace a výměny informací. V tomto kontextu hraje zásadní roli podniková organizační kultura. Důležitým aspektem tohoto přístupu je princip

„vzájemnosti“, tedy přesvědčení, že zájmy vedení a zaměstnanců se mohou a měly by se sbližovat. Efektivní výrobní organizace se vyznačuje harmonickým a integrovaným uspořádáním, v němž všichni zaměstnanci přijímají společné cíle a spolupracují jako jednotný tým.

Nástupnictví

Plánování nástupnictví je nedílnou součástí efektivního řízení talentů a strategického plánování. Vychází z předpokladu, že zaměstnanci v organizaci nezůstávají navždy, a proto je nutné mít připravený postup, jak reagovat na změny spojené s jejich odchodem. Jak uvádí Dvořáková a kol., existence nástupnického plánu umožňuje firmě zjistit, zda má k dispozici vhodné interní kandidáty na klíčové pozice. Autorka zároveň upozorňuje, že i když se plánování nástupnictví zaměřuje primárně na vrcholový management, mělo by zahrnovat všechny klíčové role v organizaci. Tyto klíčové pozice definuje autorka jako zásadní pro fungování firmy, přičemž jejich obsazení může být kvůli specifickým dovednostem a zkušenostem náročné. (Dvořáková a kol., 2007, str. 307).

Armstrong a Taylor (2015, str. 330) doplňují, že plán nástupnictví by měl odpovídat na otázky, zda jsou v organizaci potenciální nástupci schopní dlouhodobě převzít klíčové role, zda disponují potřebnými dovednostmi a kompetencemi.

Podle Hroníka (2007) plánování personálních rezerv a nástupnictví představuje dlouhodobý proces, který má delší časový horizont než běžné rozvojové plány, i když s nimi často souvisí. Jeho cílem je připravit zaměstnance na budoucí role prostřednictvím rozvojových a vzdělávacích aktivit. Pro efektivní řízení nástupnictví je důležité dodržovat několik principů. Každý manažer by měl mít svého potenciálního nástupce, přičemž optimální počet nástupců se pohybuje mezi dvěma a třemi. Zároveň je žádoucí, aby se nástupci připravovali na více pracovních pozic, nikoliv pouze na jednu konkrétní funkci.

2 HODNOCENÍ A BUDOUCÍ TRENDY TALENT MANAGEMENTU

Hodnocení a budoucí trendy talent managementu jsou klíčové pro pochopení jeho efektivity a přizpůsobení se neustále se měnícím podmínkám na trhu práce. Sledují se nejen výsledky současných přístupů k řízení talentů, ale také vývojové tendence, které ovlivňují jeho budoucí podobu. Digitalizace, umělá inteligence a důraz na diverzitu a udržitelnost jsou příklady trendů, které stále více formují moderní talent management a určují jeho směr v následujících letech.

2.1 Hodnocení talent managementu

Talent review neboli hodnocení talentů je proces, během kterého lídři v organizaci hodnotí výkon a potenciál svých podřízených s využitím předem definovaných metrik relevantních pro dané pracovní pozice. Tento proces probíhá ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů, které hraje klíčovou roli při jeho realizaci. Úspěch talent review se odráží ve schopnosti organizace vytvořit dostatečnou zásobu talentů (talent pool), z níž lze obsazovat klíčové pozice interními zaměstnanci. Program talent review bývá přizpůsoben specifickým cílům a potřebám organizace. V praxi představuje kombinaci plánování nástupnictví a rozvojových programů, doplněnou o prvky, které si organizace přizpůsobí podle svých požadavků. Proces má obvykle jednotnou strukturu a zahrnuje klíčové aktéry, jako jsou linioví manažeři, HR specialisté, ředitel společnosti a případně i další role, například projektoví manažeři. Manažeři využívají organizační schémata k identifikaci a hodnocení svých podřízených i dalších zaměstnanců, kteří mohou mít potenciál stát se budoucími nástupci na klíčových pozicích. Tento systematický přístup umožňuje organizaci efektivně plánovat následnictví a rozvíjet talentované pracovníky. (Link, 2023)

2.1.1 Audit talent managementu

Audit talent managementu pomáhá určit, které aspekty této oblasti jsou správně nastaveny a které naopak vyžadují zlepšení. Nejvhodnějším okamžikem pro jeho realizaci je období po zavedení strategie talent managementu, ať už jako celku nebo její jednotlivé části. Ideálně by měl být audit prováděn každoročně a stát se nedílnou součástí procesu tvorby strategie talent managementu (Horváthová, 2011).

Při hodnocení systému řízení talentů je klíčové zapojit názory a zpětnou vazbu od samotných talentů, jejich přímých nadřízených i a postupy směřují správným směrem a skutečně podporují rozvoj talentů (Hyksová, 2012).

Úspěšní manažeři definují talent jako „opakující se vzorec myšlení, citění nebo chování, který lze efektivně využít.“ Hlavním cílem auditu talentů je určit, jaké dovednosti a schopnosti jsou nezbytné pro realizaci firemní strategie a zároveň zajistit průběžné posilování talentové základny. Proces hodnocení a plánování talentů pomáhá identifikovat vhodné kandidáty pro nové role v organizaci. Stanovení organizačních cílů se může odehrávat na různých úrovních, včetně celopodnikové úrovně, jednotlivých obchodních jednotek, divizí, regionů, provozů nebo oddělení. Zaměstnanci tak mohou snadno přistupovat k cílům příslušných organizačních celků, což umožňuje efektivní sladění talentových strategií s celkovými cíli podniku. Řízení talentů lze následně auditovat na základě organizačních cílů. (Tapomoy, 2005)

Armstrong (2014, s. 392) doplňuje, že audit talentů identifikuje jedince s potenciálem a poskytuje základ pro plánování kariéry a rozvoj – zajišťuje, že talentovaní lidé získají poslušnost zkušeností doplněnou o koučink a vzdělávací programy, které je připraví na náročnější role v budoucnosti. Audity talentů lze také využít k indikaci možného rizika odchodu talentovaných zaměstnanců (riziková analýza) a k určení opatření, která by mohla být přijata k jejich udržení.

2.1.2 Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje otevřít diskusi o směru kariérního růstu zaměstnanců a o možnostech, jak jim organizace může pomoci, aby se jejich profesní dráha ubírala nejlepším možným směrem pro ně i pro firmu. (Armstrong, 2009, s. 334)

Podle Horváthové (2011) hodnocení výkonu se zaměřuje na analýzu dosažených výsledků v oblastech, za které je daný zaměstnanec odpovědný, a na posouzení klíčových dovedností potřebných pro úspěšné plnění jeho pracovních povinností. Autorka uvádí následující hodnotící škálu:

- výrazně překračuje očekávání (5);
- překračuje očekávání (4);
- splňuje očekávání (3);
- pod očekáváním (2);
- výrazně pod očekáváním (1).

Zaměstnancem s vysokým výkonem je ten, kdo efektivně řídí své činnosti, podporuje týmové cíle, vykazuje vůdcovské schopnosti, zaměřuje se na spokojenost zákazníků, optimálně využívá dostupné zdroje a dlouhodobě dosahuje vynikajících výsledků. Předpověď potenciálu odhaduje možnosti dalšího rozvoje zaměstnance v organizaci, přičemž vychází z hodnocení

jeho dosavadních výsledků, úrovně vzdělání, kariérních preferencí a plánovaných dovedností. Podle Horváthové (2011) se často používá následující stupnice:

- vysoký potenciál (5): možnost postupu o více než dvě úrovně;
- vyšší potenciál (4): možnost postupu až o dvě úrovně;
- průměrný potenciál (3): možnost postupu o jednu úroveň;
- omezený potenciál (2): vhodný pro horizontální přesun;
- žádný potenciál (1): aktuálně bez možnosti postupu.

Zaměstnanec s vysokým potenciálem je respektovaný a důvěryhodný, udržuje vysokou úroveň odbornosti, aktivně podporuje změny, kreativně přistupuje k řešení problémů a je otevřený konstruktivní zpětné vazbě (Horváthová, 2011).

2.2 Budoucí trendy v talent managementu

Budoucí trendy v talent managementu se stále více zaměřují na propojení moderních technologií, zejména umělé inteligence z anglického Artificial intelligence (dále jen AI), s principy udržitelnosti. Umělá inteligence hraje klíčovou roli při podpoře dlouhodobé pohody zaměstnanců a při zavádění environmentálně odpovědných organizačních strategií. Personalizované a datově řízené přístupy k řízení lidských zdrojů umožňují kombinovat technologické inovace s principy udržitelnosti, což je obzvláště důležité v odvětvích procházejících rychlými technologickými změnami. Kontinuální vzdělávání a analýza dat navíc poskytují firmám nástroje k tomu, aby jejich zaměstnanci zůstali flexibilní a připravení čelit novým výzvám v oblasti udržitelnosti. (Ahmed, 2024)

2.2.1 Digitalizace a nové technologie

S rostoucím využíváním dat v rozhodovacích procesech lidských zdrojů z anglického human resources (dále jen HR) je nutné nejen hodnotit efektivitu těchto přístupů, ale také zohlednit jejich dlouhodobý dopad na udržitelnost, etické řízení dat a možná rizika spojená s datově orientovanými metodami. Klíčovou roli zde hraje i příprava HR profesionálů na technologicky intenzivní a udržitelně zaměřené pracovní prostředí, včetně používání nástrojů založených na AI. Celkově tyto trendy zdůrazňují potřebu vyváženého přístupu, který kombinuje technologický rozvoj s ekologickou a etickou odpovědností. (Ahmed, 2024)

Firmy, které získávají největší hodnotu z umělé inteligence, obvykle dodržují pravidlo 10–20–70. To znamená, že 10 % jejich úsilí zaměřují na návrh algoritmů, 20 % na vývoj základních technologií a 70 % na podporu lidí a adaptaci obchodních procesů. Aby firmy mohly

maximálně využít přínosy AI, musí odpovědět na klíčové otázky: Jak přilákat, rozvíjet a udržet talenty v oblasti datové analytiky a AI tak, aby organizace mohla udržitelně využívat jejich potenciál? Jak urychlit zavádění AI řešení v měřítku a posílit tak skutečnou obchodní transformaci? Jak přetvořit organizační strukturu, aby bylo možné plně využít výhod AI? (Reeves a Deborah, 2024, s. 9)

Hlavní myšlenkou digitálního HR je zvýšení efektivity rozhodovacích procesů a personální správy, například v oblasti nábory talentů či modernizace vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Toho je dosaženo prostřednictvím komplexní analýzy dat, mobilních aplikací a interaktivních platforem fungujících v reálném čase. (Galgali, 2017)

Klíčovým prvkem je přijetí digitálních technologií, přičemž zásadní roli hraje spolupráce mezi vrcholovým managementem a oddělením lidských zdrojů při výběru a zavádění vhodných nástrojů. Zároveň je třeba mít na paměti, že procesy v oblasti lidských zdrojů jsou komplexní a vyžadují kreativní přístup (Sergi a kol., 2022).

Různí autoři přistupují k definici, aplikaci a zaměření digitálního řízení lidských zdrojů z odlišných perspektiv. Stephan a kol. (2016) jej popisují jako propojení technologií SMAC s cílem automatizovat různé oblasti řízení lidských zdrojů, zvýšit produktivitu, inovovat způsoby realizace personálních procesů a současně podpořit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem v reálném čase.

Naopak Molotkova a kol. (2019) vnímají digitální řízení lidských zdrojů jako flexibilní metodu rozvoje zaměstnanců, která klade důraz na efektivní využití jejich talentů a zkušeností v reakci na proměnlivé digitální prostředí.

Další významnou změnou, kterou digitalizace přináší, je rostoucí poptávka po kvalifikovaných talentech. Jak se technologické inovace zrychlují, firmy stále více hledají zaměstnance s novými digitálními dovednostmi. Tato potřeba vede k větší investici do průběžného vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, často prostřednictvím online kurzů a mentoringu. To zajišťuje, že firmy mohou rychle reagovat na nové výzvy a trendy v digitálním světě. (Ivitera, a. s. 2025)

Online nábor

Digitalizace v oblasti lidských zdrojů se začala rozvíjet již v polovině 90. let s nástupem prvních online pracovních portálů. Ty zásadně změnily způsob hledání zaměstnanců i pracovních příležitostí. Zatímco dnes stačí zveřejnit pracovní inzerát online a vyčkat na reakce

uchazečů, dříve bylo nutné spoléhat na tištěné inzeráty v novinách a následnou komunikaci prostřednictvím pošty či telefonních hovorů. Digitalizace náboru přinesla mnoho výhod – proces je nyní rychlejší, efektivnější a umožňuje lepší přehled o uchazečích, včetně využití analytických nástrojů a marketingu zaměstnavatele. Technologie dnes hrají klíčovou roli zejména v procesu náboru. Umělá inteligence pomáhá s prvotním výběrem kandidátů na základě předem stanovených kritérií a analýzy dostupných dat. Kromě toho personalisté stále častěji využívají online nástroje, jako jsou videopohovory nebo digitální onboarding, tedy proces zaučení nových zaměstnanců. Tyto metody umožňují efektivnější adaptaci nových pracovníků a zároveň eliminují bariéry spojené s fyzickou přítomností, což se ukázalo jako klíčové například během pandemických opatření. (Ahmed, 2024)

2.2.2 Flexibilní pracovní prostředí a jeho vliv na talenty

Flexibilní pracovní prostředí se stává klíčovým faktorem pro zaměstnavatele při zajišťování kvalitních a udržitelných pracovních sil. V kontextu stárnoucí populace a měnících se požadavků zaměstnanců, zejména mladších generací, je nezbytné přizpůsobit pracovní podmínky tak, aby podporovaly rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Zavedení flexibilních forem práce, jako jsou částečné úvazky, práce z domova či flexibilní pracovní doba, umožňuje zaměstnavatelům lépe reagovat na individuální potřeby zaměstnanců. Tím se zvyšuje atraktivita firmy pro talentované jedince, kteří hledají pracovní prostředí podporující jejich osobní a profesní rozvoj. Zkušenosti ukazují, že firmy, které úspěšně implementovaly flexibilní pracovní podmínky, dosahují vyšší spokojenosti a loajality zaměstnanců. Důležitým aspektem při zavádění flexibility je změna firemní kultury a aktivní zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů. Otevřený dialog mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci přispívá k vytvoření prostředí, které podporuje inovace a adaptabilitu. (Klimeš, 2019)

V českém kontextu je však stále prostor pro zlepšení v oblasti flexibility pracovního trhu. Podíl částečných úvazků je v ČR nižší než průměr EU, což naznačuje potřebu většího důrazu na flexibilní formy zaměstnávání. Pro zaměstnavatele je tedy výzvou adaptovat se na tyto změny a vytvořit pracovní prostředí, které bude přitahovat a udržovat talentované pracovníky prostřednictvím flexibilních pracovních podmínek. (Klimeš, 2019)

Dle Horváthové (2010) je talent management klíčovým nástrojem pro získávání, rozvoj a udržení talentovaných zaměstnanců. Flexibilní pracovní prostředí hraje významnou roli v přitahování a udržení těchto talentů, neboť umožňuje lepší sladění pracovního a osobního života, což zvyšuje spokojenost a motivaci zaměstnanců. Implementace flexibilních forem

práce, jako je práce na dálku či flexibilní pracovní doba, může organizacím pomoci lépe využít potenciál svých zaměstnanců a zvýšit jejich loajalitu. Zavedení talent managementu v organizacích Moravskoslezského kraje však bylo zjištěno pouze u 3,8 % organizací, přičemž hlavními důvody nevyužívání tohoto přístupu byly nedostatek informací a finančních či personálních zdrojů.

2.2.3 Moderní metody v oblasti vzdělávání a rozvoje

V oblasti vzdělávání a rozvoje dochází k neustálým inovacím, které reagují na měnící se potřeby pracovního trhu i technologický pokrok. Tradiční metody jsou doplňovány moderními přístupy, jež kladou důraz na interaktivitu, flexibilitu a efektivní předávání znalostí. Následující kapitola představuje nejnovější trendy v této oblasti a jejich přínos pro rozvoj jednotlivců i organizací.

E-learning

E-learning (neboli elektronické učení či vzdělávání) lze definovat jako využití multimediálních nástrojů a moderních informačních a komunikačních technologií k podpoře vzdělávání, přičemž probíhá primárně prostřednictvím počítačových sítí. Jeho hlavním cílem je umožnit vzdělávání bez omezení času a místa. Kopecký (2006, s. 7)

Podle Egera (2012) je e-learning součástí vzdělávacího procesu, který je úzce propojen s informačními a komunikačními technologiemi. Probíhá v prostředí určeném pro vzdělávání a má za úkol naplnit cíle organizace. Tento způsob vzdělávání je neoddelitelně spjat s počítačem a jeho sítí, ať už prostřednictvím internetu nebo intranetu, a klade důraz na individuální přístup ke studentovi.

Definice podle Evropské komise zní: „E-learning označuje aplikace nových multimediálních technologií a internetu ke zlepšení kvality vzdělávání posílením přístupu ke zdrojům, službám, k výměně informací a ke spolupráci.“ (Vaněček, 2011, s. 31)

Přestože e-learning přináší řadu výhod, je důležité se při jeho tvorbě i absolvování vyhnout chybám, které mohou negativně ovlivnit efektivitu vzdělávání. Jednou z častých chyb je nepřesné stanovení požadovaných znalostí a dovedností, což vede k tomu, že účastníci nedokážou získané informace využít v praxi. Dalším problémem může být nesoulad mezi e-learningovým obsahem a schopností účastníků učit se, což může způsobit přetížení kognitivních funkcí a snížení efektivitu vzdělávání. Důležitým faktorem je také motivace

účastníků – pokud nejsou dostatečně motivováni, hrozí, že kvůli rozdílným potřebám vzdělávací proces předčasně ukončí. (Clark, 2003)

Flow

Metoda se zaměřuje na podporu sebeorganizace zaměstnanců v jejich běžném pracovním prostředí. Ti si při řešení problémů stanovují vlastní pravidla, která jim umožňují vytvářet návrhy na zlepšení. Tyto návrhy mohou přispět ke zvýšení jejich spokojenosti v práci. (Šikýř a kol., 2022)

Prototyping

Metoda se soustředí na rychlé hledání efektivních řešení. Nejprve je vybrán jeden zaměstnanec, který testuje nový přístup. Postupně se k němu přidávají další kolegové, kteří společně objevují nové cesty k dosažení optimálního řešení. (Šikýř a kol., 2022)

Peer learning

Metoda Peer learning neboli vzájemné učení, vychází z psychologických a sociologických teorií. Znalosti a dovednosti jsou předávány mezi lidmi ze stejné sociální skupiny prostřednictvím aktivní spolupráce a sdílení zkušeností. Diskuse a zpětná vazba hrají klíčovou roli v procesu učení, přičemž se tato metoda uplatňuje nejen ve vzdělávání studentů, ale i pedagogů a zaměstnanců. (Keerthirathne, 2022)

Webináře

Webináře, známé také jako webové konference či online semináře, přinášejí vizuální prvek do virtuálních konferencí. Na rozdíl od webcastů, které jsou spíše jednostrannou prezentací, webináře umožňují interakci mezi hostitelem a účastníky. Často využívají video a audio přenos, aby seminář působil podobně jako televizní vysílání. K jejich přípravě se běžně používají prezentační programy, jako je Keynote nebo PowerPoint, díky nimž lze snadno sdílet materiály s cílovou skupinou. Důležitou součástí je také přímé vystoupení hostů před kamerou, což přispívá k autentičnosti a dynamice celého webináře. Mezi hlavní výhody webinářů patří možnost poskytování detailních školení a efektivnější předávání informací díky vizuálnímu doplnění mluveného slova. Nabízejí také interaktivní prvky, jako jsou otázky a odpovědi v reálném čase, živý chat, hlasování či brainstorming. Další výhodou je, že komunikace probíhá kompletně online, což eliminuje nutnost telefonních hovorů nebo cestování. Oproti tradičním teleseminářům navíc webináře umožňují anonymní účast, protože nevyžadují zveřejnění telefonních čísel účastníků. Moderní webináře jsou často propojeny se sociálními médii, což

posluchačům umožňuje okamžitě sdílet zpětnou vazbu, komentovat prezentace nebo je dále šířit. (Olsher, 2012)

Coaching

Coaching (neboli Koučink) je uznávanou metodou rozvoje manažerů, talentovaných zaměstnanců a lídrů. Jde o dlouhodobý proces spolupráce mezi koučem a koučovaným, který může být veden přímým nadřízeným nebo externím specialistou. Klíčovým prvkem je otevřená komunikace, která umožňuje definovat kariérní cíle a dosahovat jich prostřednictvím instruktáže, vysvětlování, poskytování zpětné vazby a kontroly výkonu. Kouč přistupuje k jednotlivcům individuálně a usměrňuje je k dosažení požadovaných výsledků, přičemž podporuje jejich vlastní iniciativu a odpovědnost za svůj rozvoj. (Horváthová, 2011, s. 81)

Nano-learning

Je metoda učení, která poskytuje studentům krátké a stručné informace, jako jsou texty, videa, infografiky nebo zvukové nahrávky. Tyto materiály pomáhají rychle osvojit nové dovednosti či znalosti. Typickým příkladem je krátké video, které ukazuje, jak pracovat s novou funkcí softwaru. Nano-learning se obvykle soustředí na ještě menší úseky obsahu než micro-learning. Volba mezi těmito přístupy závisí na konkrétní vzdělávací potřebě a cílech učení. (Rabušicová, 2024, s. 84)

Gamifikace

Využívá herní prvky k tomu, aby zpestřila vzdělávací proces a zvýšila angažovanost studentů. Cílem je nejen zpříjemnit výuku, ale také snížit počet studentů, kteří studium předčasně ukončí. Platformy jako Khan Academy nebo Duolingo používají gamifikaci k motivaci uživatelů. Hry podporují aktivitu studentů, umožňují jim testovat různé přístupy k řešení problémů a kombinovat znalosti z různých oblastí. Díky tomu mohou zkoumat různé cesty k dosažení správného výsledku a následně je vyhodnocovat. (Rabušicová, 2024, s. 84)

Reverzní mentoring

Reverzní mentoring je metoda, při níž zkušenější pracovník (nemusí být nutně starší věkem) pomáhá méně zkušenému kolegovi například s vedením lidí. Na oplátku získává rady a tipy, jak efektivněji využívat technologie. Některé firmy dokonce vytvářejí „stínové správní rady“ složené z mladých lidí, včetně teenagerů, aby získaly nové perspektivy na své produkty, provoz a rozhodovací procesy. (Dřímalka, 2023)

3 POUŽITÉ METODY A TECHNIKY

Nejprve byla pro zpracování diplomové práce provedena **rešerše odborné literatury**. Rešerše představuje seznam literárních zdrojů souvisejících s konkrétním tématem, o kterém plánujete napsat odborný text, připravit referát, prezentaci či přednášku. Proces rešerše zahrnuje vyhledávání relevantních informací v dostupných zdrojích, jako jsou knihovní katalogy, odborné databáze, weby univerzit nebo vědeckých institucí. Shromáždění a analýza těchto materiálů vám umožní získat přehled o současném stavu poznání v daném oboru, uspořádat klíčové informace a najít inspiraci pro vlastní práci. (Nováková, 2024)

Pro získání informací o řízení talent managementu ve vybraném podniku byly **analyzovány údaje ze sekundárních zdrojů**. Jako sekundární informace byly použity webové stránky společnosti a interní časopis „Vlákno“. „Analýza znamená rozkládání celku na části“ (Volf a kol., 2019).

Za účelem získání bližších informací ohledně průběhu jednotlivých setkání programu Young Talents byl proveden **polostrukurovaný rozhovor s účastníkem** tohoto programu. **Polostrukurovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem firmy** byl proveden za účelem získání dalších doplňujících informací z pohledu firmy ohledně programů Young Talents a Adfors expert a dalších rozvojových aktivit. Rozhovor probíhá mezi dvěma nebo více osobami, které se snaží získat fakta, informace, porozumět určitému tématu, záměrům nebo názorům druhé strany. Může mít podobu neformálního povídání nebo strukturovaného řízeného rozhovoru. Realizuje se buď osobně, nebo prostřednictvím telefonu. Jeden účastník klade otázky a druhý na ně odpovídá. Tento způsob komunikace je efektivním nástrojem pro získávání relevantních a aktuálních dat, díky čemuž se rozhovor často stává alternativou k tradičním metodám výzkumu. (Mikuláščík, 2010, s. 137)

Marcinková (2021) rozlišuje tři typy rozhovorů: strukturovaný, polostrukurovaný a nestrukurovaný. Strukturovaný rozhovor se řídí pevně stanovenými otázkami, které jsou kladeny přesně podle předem připraveného dotazníku. Díky tomu je vyhodnocování odpovědí snadné, ale množství získaných informací bývá omezené. Polostrukurovaný rozhovor umožňuje tazateli klást doplňující otázky, čímž rozšiřuje získané poznatky a lépe jim porozumí. Nestrukurovaný rozhovor se opírá o předem stanovené základní otázky, avšak jejich formulace a pořadí se přizpůsobují průběhu konverzace, což dává větší prostor pro flexibilitu a hlubší vhled do tématu.

Pro získání hodnocení programu Young Talents od účastníků bylo provedeno **mixed methods research**. Data byla získávána formou dotazníku rozeslaným všem účastníkům (33) programu Young Talents, kteří jsou stále zaměstnanci Saint-Gobain. Se třemi účastníky byl dotazník vyplněn formou polostrukturovaného rozhovoru pro získání kvalitativních dat.

Mixed methods research spojuje kvantitativní a kvalitativní výzkum, aby využily jejich přednosti a odstranily jejich omezení. Celkem 3 dotazníky byly vyplněny formou rozhovorů pro detailnější popis jednotlivých hodnocení. (Creswell a kol, 2010.)

Dotazníkové šetření patří mezi nejrozšířenější metody sběru dat. Díky nízkým časovým i finančním nárokům lze dotazníky snadno opakovaně využívat, přičemž poskytují určitou úroveň anonymity. Ve vzdělávání a evaluaci nacházejí své uplatnění, avšak nejsou vhodné pro všechny oblasti výzkumu. Dotazníkové šetření má následující kroky: Stanovení cíle, tvorba okruhů, tvorba otázek, tvorba dotazníku, sběr dat, vyhodnocení dat, interpretace dat a závěrečná zpráva a opatření. (Dvořák, 2018)

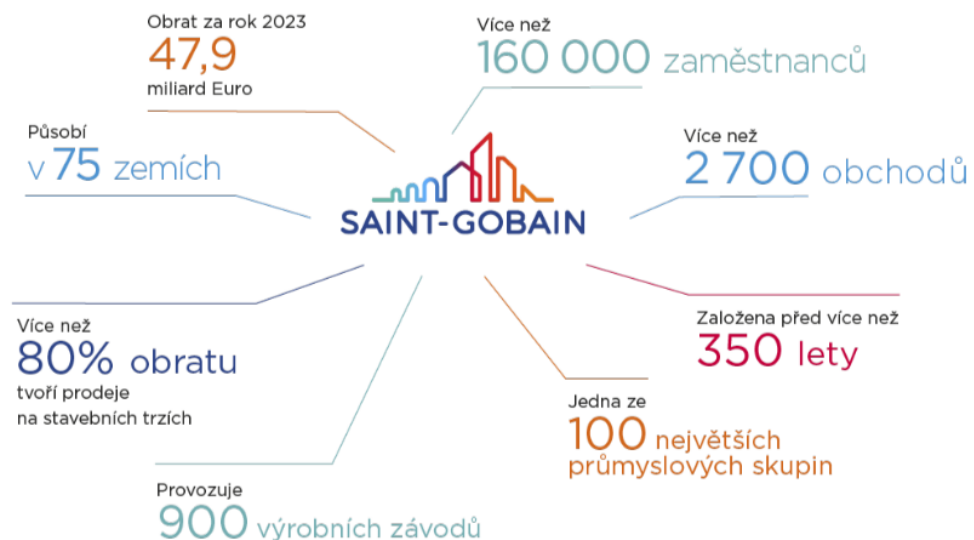
Pro získání informací ohledně dalšího rozvoje a vzdělávání talentů byl proveden rozhovor s vedoucím personálního oddělení a následně i **vlastní pozorování** na školeních pořádaných podnikem. Pozorování je jedním z nejběžnějších způsobů získávání informací v běžném životě. Může probíhat spontánně, bez konkrétního cíle, ale pokud se využívá jako vědecko-výzkumná metoda, má obvykle jasně stanovené parametry. V takovém případě je pozorování řízené, záměrné, plánovité, cílevědomé a systematické. Slouží k analýze výchovných jevů a procesů s cílem odhalit pedagogické zákonitosti a vztahy mezi sledovanými jevy. Výzkumník se zaměřuje na přirozený průběh těchto procesů, aniž by do nich aktivně zasahoval, čímž se snaží minimalizovat subjektivní vlivy. Pozorování umožňuje prostřednictvím přímé smyslové zkušenosti poznávat jevy a vnější aspekty reality, přičemž shromažďuje konkrétní fakta a postřehy v daném čase a místě. Tato metoda je však velmi komplexní, jelikož vyžaduje nejen smyslové vnímání, ale i následné analytické myšlenkové operace, jako je syntéza, abstrakce či generalizace. (Hendl, 2023, s. 201)

Dále byla použita **komparativní metoda**. Drábová a Zubíková (2011, s. 39) popisují, že komparativní metoda zjišťuje shodné a rozdílné charakteristiky určitých jevů a procesů za pomoci porovnávání těchto jevů a procesů.

Na závěr byla použita **syntéza výsledků**. Syntéza představuje spojení, provázání a sjednocování oddělených částí do smysluplného celku (Volf a kol., 2019)

4 COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN S. A.

Společnost Compagnie de Saint-Gobain S. A. byla založena v roce 1665 jako Královská manufaktura zrcadel na popud Ludvíka XIV. s cílem konkurovat benátskému sklářství. Během 18. století manufaktura prosperovala díky rostoucí popularitě zrcadel a modernizaci výroby. V 19. století společnost diverzifikovala své aktivity, přidala výrobu chemikálií a sklo začala využívat ve velkých architektonických projektech. Ve 20. století se Saint-Gobain stal globálním hráčem, zaměřeným na různorodé sklářské produkty a moderní architekturu. Spojení s Pont-à-Mousson v roce 1970 vedlo k expanzi do stavebního průmyslu. Na český trh vstoupila firma v roce 1992. V 21. století se společnost zaměřila na udržitelné stavebnictví a pokračovala v akvizicích nových značek, čímž rozšířila své aktivity napříč Evropou a dalšími regiony. Klíčové údaje o společnosti naleznete na obrázku 4. (Saint-Gobain, 2025)



Obrázek 4: Saint-Gobain ve světě.

Zdroj: (Saint-Gobain, 2025)

Saint-Gobain je globálním lídrem v oblasti návrhu, výroby a distribuce materiálů a řešení pro stavebnictví a průmysl. S více než 350 lety zkušeností se společnost zaměřuje na inovace a udržitelnost, což jí umožňuje poskytovat produkty a služby, které zvyšují kvalitu života a chrání životní prostředí. Saint-Gobain se specializuje na tvorbu komplexních řešení, která odpovídají potřebám současného světa, zejména v oblasti renovace, lehkých konstrukcí a dekarbonizace. Její poslání „Making the World a Better

Home“ zdůrazňuje závazek ke zlepšování životních podmínek po celém světě. (Saint-Gobain, 2025)

Vize, mise a strategie společnosti Saint-Gobain určují její dlouhodobý směr, hodnoty a klíčové priority, které jí umožňují inovovat, růst a udržovat svou vedoucí pozici na trhu stavebních materiálů a udržitelných řešení. (Saint-Gobain, 2025)

Vize

„Být lídrem v oblasti udržitelné výstavby, která zlepšuje každodenní život prostřednictvím výkonných řešení.“

Vizi společnosti je posílit svou roli lídra v lehkém a udržitelném stavebnictví a inspirovat inovacemi. S rostoucí populací a vyššími nároky na bydlení a zdroje chce Saint-Gobain zajistit komfortní bydlení, chránit přírodní zdroje a bojovat proti klimatickým změnám. Strategie Grow & Impact usiluje o maximální pozitivní dopad na společnost i planetu, přičemž cílem je dosažení uhlíkové neutrality do roku 2050. (Saint-Gobain, 2025)

Mise

„Navrhujeme, vyrábíme a distribuujeme materiály a řešení navržená pro blaho každého a pro budoucnost všech“

Saint-Gobain navrhuje, vyrábí a distribuuje materiály a řešení zaměřená na komfort a udržitelnost. Poskytuje ekologické alternativy k tradiční výstavbě, které snižují CO₂, spotřebu zdrojů, dobu výstavby i náklady. Důraz klade na tepelný a akustický komfort, snadnou montáž a demontáž. Udržitelná řešení tvoří 72 % tržeb a ročně eliminují 1,3 miliardy tun CO₂. Společnost podporuje stavební profesionály technickým poradenstvím, školeními a webináři ke správnému použití materiálů. (Saint-Gobain, 2025)

Strategie

„Růst, a přitom měnit svět kolem nás k lepšímu“

Strategie Saint-Gobain je založena na pevném propojení jejich úspěchu s blahobytem společnosti a udržitelností planety. Společnost vyvíjí, vyrábí a distribuuje materiály pro stavebnictví a průmysl, které zlepšují životní podmínky a současně přispívají k ochraně životního prostředí. Cílem je dosažení harmonického propojení ekonomického růstu s odpovědným přístupem k přírodním zdrojům a kvalitě života lidí. (Saint-Gobain, 2025)

4.1 Saint-Gobain Česká republika

Skupina Saint-Gobain působí v České republice od roku 1992 a v současnosti zahrnuje šest společností. Tyto společnosti spravují celkem 14 výrobních závodů a 15 značek, přičemž zaměstnávají více než 4 300 pracovníků (viz obrázek 5). Mezi značky řadíme následující (Saint-Gobain, 2025):

- **Glassolutions, Sekurit, Sekurit Service, Glass Service** – skleněné produkty a řešení pro stavebnictví a automobilový průmysl;
- **Rigips, Isover, Weber, Ecophon** – stavební materiály, izolace, sádkartonové systémy a akustická řešení;
- **Norton, Abrasives** – brusné materiály pro průmyslové a stavební aplikace;
- **Pam** – potrubní systémy pro vodohospodářství;
- **Adfors, Chryso** – výztužné materiály, přísady do betonu a řešení pro stavební inovace;
- **Energy Systems** – technologie pro energetickou účinnost budov;
- **Nejřemeslníci** – síť ověřených řemeslníků pro stavební projekty.

Každá ze značek poskytuje konkrétní řešení pro zlepšení komfortu, bezpečnosti a udržitelnosti ve stavebnictví a dalších průmyslových odvětvích.



Obrázek 5: Skupina Saint-Gobain ČR v číslech.

Zdroj: (Saint-Gobain, 2025)

4.2 Saint-Gobain Adfors CZ, s. r. o.

Saint-Gobain Adfors CZ, s.r.o. (dále jen Adfors) je částí mezinárodní společnosti Compagnie de Saint-Gobain S. A. specializuje se na výrobu a distribuci speciálních textilních materiálů, zejména skelných vláken a sítí. Adfors zaměstnává přes 1 500 zaměstnanců. Jejich široký sortiment zahrnuje produkty využívané ve stavebnictví, automobilovém průmyslu, ochraně a zpevňování materiálů, filtračních systémech a dalších průmyslových aplikacích.

Ve stavebnictví produkty zajišťují zpevnění a ochranu omítek, stěn a podlah, což přispívá k jejich odolnosti a estetickému vzhledu. V automobilovém průmyslu se používají k výrobě kompozitních materiálů a zpevňování plastů, čímž zvyšují pevnost a bezpečnost vozidel. Adfors je známý svou inovativní technologií v oblasti skelných vláken a sítí, která umožňuje výrobu vysoce kvalitních a odolných materiálů. Saint-Gobain prostřednictvím Adfors poskytuje trhu spolehlivá řešení pro různé technické a průmyslové potřeby. Ve stavebnictví vyrábí skelné tkaniny pro armování cementových a sádkartonových desek, což zvyšuje jejich pevnost. Dodávají také skelné pletivo pro omítky a stěnové systémy, které chrání povrchy před prasklinami. Pro průmyslové aplikace vyrábí filtrační textilie pro různé typy filtračních systémů, které zajišťují čistý a efektivní provoz průmyslových zařízení a přispívají k ochraně životního prostředí. Díky svému silnému zaměření na výzkum a vývoj je Adfors schopen neustále inovovat a přizpůsobovat své produkty potřebám trhu a specifickým požadavkům zákazníků napříč různými odvětvími.

V roce 2023 společnost Adfors čelila poklesu tržeb v důsledku nižší poptávky na evropských trzích. **Celkové tržby z prodeje výrobků a služeb** dosáhly 7,86 miliardy Kč, což představuje významný pokles oproti roku 2022, kdy činily 10,63 miliardy Kč. Tržby z prodeje zboží se pohybovaly na úrovni 91,8 milionu Kč. **Hospodářský výsledek** po zdanění dosáhl 476,9 milionu Kč, což je výrazně méně než v předchozím roce, kdy společnost vykázala zisk ve výši 1,46 miliardy Kč. Tento pokles byl ovlivněn nejen nižšími tržbami, ale také vyššími náklady na energie a suroviny. **Celková výkonová spotřeba**, která zahrnuje náklady na materiál, energie a služby, činila 4,77 miliardy Kč. Z toho samotné náklady na spotřebu materiálu a energie dosáhly 3,43 miliardy Kč, což svědčí o vysoké surovinové a energetické náročnosti výroby. **Personální náklady** tvořily významnou část výdajů společnosti. V roce 2023 dosáhly 1,82 miliardy Kč, přičemž mzdové náklady činily 1,34 miliardy Kč. Společnost nadále investovala do svých zaměstnanců a nabízela široké spektrum benefitů, včetně závodního stravování, odměn za pracovní a životní jubileum či možnosti nákupu akcií. **Celková aktiva společnosti** na konci roku 2023 dosahovala 9,53 miliardy Kč, přičemž vlastní kapitál tvořil 4,49 miliardy Kč. **Cizí zdroje**, včetně závazků, úvěrů a rezerv, činily 5,02 miliardy Kč, což ukazuje na vyvážené financování provozu. Významným finančním rozhodnutím v roce 2023 byla také **výplata podílů na zisku** ve výši 1,09 miliardy Kč, což reflektuje závazek společnosti vůči svým akcionářům. Přestože společnost čelila ekonomickým výzvám, pokračovala v investicích do inovací, automatizace výroby a udržitelnosti, což jsou klíčové faktory její dlouhodobé strategie. (Saint-Gobain Adfors CZ, s. r. o., 2023)

5 TALENT MANAGEMENT VE SPOLEČNOSTI ADFORS

Firma Adfors, která je součástí skupiny Saint-Gobain, se dlouhodobě zaměřuje na rozvoj potenciálu a schopností svých zaměstnanců. V rámci talentových programů, jako je Adfors Expert a Young Talents (viz příloha A) nabízí příležitost pro profesní a osobní růst, podporu sebevědomí, odbornosti i manažerských dovedností. Cílem těchto programů je identifikovat, rozvíjet a maximálně využít potenciál zaměstnanců.

Základem těchto programů je individuální přístup, který se zaměřuje na konkrétní ambice, možnosti a motivaci zaměstnanců. Proces výběru probíhá ve dvou kolech, kdy první fáze zahrnuje přihlášení a motivační dopis, zatímco druhá část zahrnuje pohovor se zástupci personalistiky. Talent a potenciál jsou vnímány jako klíčové faktory pro dosažení úspěchu. Díky rozvoji talentu se zaměstnanci mohou připravit na nové příležitosti a organizační změny, čímž přispívají k růstu firmy i vlastnímu profesnímu naplnění. Kromě těchto programů Adfors nabízí velké množství školení pro své zaměstnance. Programy i školení naleznete podrobněji popsane níže.

5.1 Youngt talents

Program Young Talents, je zaměřen na rozvoj kariéry v rámci společnosti Saint-Gobain. Každoročně jsou v rámci Saint-Gobain z celé České republiky i Slovenska vybíráni účastníci napříč značkami a obory, přičemž do programu se zapojuje přibližně 15–20 zaměstnanců, z nichž se pravidelně účastní i zaměstnanci Adfors. Během roku probíhají setkání, která zahrnují školení, týmové aktivity a práci na reálných projektech. Hlavním cílem je vytvoření projektu s přidanou hodnotou, který najde uplatnění nejen v rámci Saint-Gobain CZ, ale i ve více společnostech.

Na závěr programu účastníci prezentují své projekty před nejvyšším vedením, včetně CEO pro střední Evropu. Během programu se také věnují školením v oblastech řízení změn, projektového managementu a rozvoje prezentačních dovedností. Akce probíhají v různých firmách v rámci Saint-Gobain, často spojené s exkurzemi do výrobních závodů.

Účastníci tak získávají nové zkušenosti a znalosti, které mohou využít při svém profesním rozvoji napříč závody a obory skupiny Saint-Gobain. Program jim zároveň poskytuje pevný základ pro další kariérní růst.

Program probíhá každý rok, vždy od října do září. V roce 2024 odstartoval program Young Talens již po desáté v řadě. Následující části popisují stručně jednotlivá setkání a jejich náplň.

Outdoor – Toto setkání je zaměřeno na rozvoj týmových rolí a dovedností účastníků v oblasti vedení a spolupráce v týmu.

Osobnostní typologie – Druhé setkání je zaměřeno na hlubší porozumění vlastní osobnosti účastníků na základě vyhodnocení online dotazníku.

Projektové řízení – Třetí setkání se věnuje projektovému řízení a metodám, jak zajistit úspěšnou realizaci projektů ve vymezeném časovém rámci.

Řízení změny – Setkání zaměřené na řízení změn poskytuje účastníkům nástroje a techniky potřebné k tomu, aby změny, které navrhují, byly přijaty a úspěšně implementovány v organizaci.

Prezentační dovednosti I. - První část setkání zaměřeného na prezentační dovednosti se soustředí na prezentaci výsledků projektů.

Prezentační dovednosti II. – Druhá část setkání se zabývá tím, jak prezentovat projekty, tak aby posluchače zaujaly a byly efektivně předány klíčové informace.

Závěrečné prezentace – Program Young Talents bude ukončen závěrečným setkáním, během kterého účastníci slavnostně prezentují výsledky svých projektů.

Podrobný popis jednotlivých setkání, vypracovaný na základě polostrukturovaného rozhovoru (viz příloha B a C) a informací z interního časopisu Vlákno, je uveden v následujících podkapitolách.

5.1.1 Outdoor

První setkání probíhá ve vybraném resortu. V roce 2024 probíhalo setkání v Resortu Johanka, Kamenice nad Lipou. Setkání programu Young Talents proběhlo ve znamení seznamování a icebreakingových aktivit. Účastníci se hned na úvod věnovali několika zábavným hrám, které mají prolomit počáteční rozpaky a usnadnit navázání kontaktů.

Na začátek si každý účastník představil jménem, ke kterému přidal přídavné jméno začínající na stejné písmeno. Vznikly tak vtipné kombinace jako „kreativní Klára“ nebo „líný Lukáš“. Tato jednoduchá hra účastníky pobavila a pomohla jim zapamatovat si jména ostatních. V další aktivitě se dvojice navzájem kreslily a při tom sdílely různé zajímavosti o sobě. Výsledné portréty sice nebyly mistrovská díla, ale pobavily všechny, když si je dvojice ukazovaly a sdílely, co o sobě zjistily. Večer pak pokračoval další hrou, kde si mezi sebou předávali různé informace – oblíbená jídla, nejlepší dovolené nebo životní cíle – a každý měl nakonec představit informace, které mu předal poslední člověk. Po těchto aktivitách následovala společná večere a účastníci se připravili na náročný den, který je čekal druhý den.

Další den programu probíhal v lese a zahrnoval týmové soutěže. Účastníci byli rozděleni na dva šestičlenné týmy, které mezi sebou soupeřily v různých aktivitách. Jednou z her byla „hra na desperáty“, při které měli členové týmu za úkol najít na stromech v lese vyobrazené „zloděje“ a podle jejich vzhledu (oči, nos, ústa) je popsat druhé části týmu, která zůstala na základně. Bylo to náročné, protože se účastníci museli dorozumívat vysíláčkami a dobře popsat „zloděje“, aby druhý týmový trojlístek správně identifikoval hlavního pachatele. Další aktivitou byla „hra na čtverce“, kdy si každý člen musel zapamatovat část básně podle barev a poté společně recitovali celou báseň zpaměti. Když někdo zapomněl svůj úsek, musel běžet zpět ke stromu, kde byla sloka napsaná, což přidávalo na vtípnosti a dynamice hry. Nechyběla ani hra s neverbální komunikací, při které jeden tým předával informace pouze pomocí gest, zatímco druhý tým luštil šifry. To přineslo spoustu komických situací, kdy se účastníci snažili dorozumívat pomocí poklepávání na čelo nebo jiných pohybů. Všechna cvičení byla zaměřena na spolupráci a komunikaci, a organizátoři každému týmu poskytli zpětnou vazbu, jak by mohli zlepšit svou týmovou souhru. Atmosféra byla uvolněná, přátelská a účastníci si celý den užili, protože nikdo nikoho nevinil za případné chyby.

V rámci programu byl upraven i jídelníček, aby vyhovoval potřebám účastníků s dietními omezeními, například pro vegetariány nebo bezlepkové diety. Tento přístup jen podtrhl přívětivou atmosféru celého setkání, kde se každý cítil vítaný a respektovaný.

5.1.2 Osobnostní typologie

Druhé setkání programu je zaměřeno na osobnostní typologie. Před samotným setkáním je třeba vyplnit dotazník, který se skládal z 25 skupin otázek, přičemž každá skupina obsahovala čtyři lidské vlastnosti, například citlivý, přátelský, logicky uvažující, kreativní. Účastníci odpovídali na škále od „NE“ přes číselné hodnoty až po „ANO“, přičemž na jednu vlastnost museli odpovědět „ANO“ a na jednu „NE“, zatímco zbylé hodnotili na zmíněné škále bez opakování odpovědí.

Na samotném setkání se pak pracovalo s typologií osobnosti, která byla ilustrována pomocí barev: zářivě žlutá – veselý, povznášející, temperamentní, ohnivě červená – Pozitivní, odvážný, asertivní, chladivě modrá – Bez předsudků, objektivní, nezaujatý a zemitě zelená tichý klidný harmonický. Vedoucí skupiny zábavným způsobem předváděl charakteristiky jednotlivých typů, včetně jejich gest, projevů a stylu komunikace, přičemž měnil kšiltovky podle příslušných barev.

Jedním z nejzajímavějších momentů bylo, když každý účastník dostal na záda připevněný „terč“, na který ostatní podle svého vnímání zařazovali jeho osobnostní typ. Celá typologie byla rozdělená na osobní a pracovní život, to účastníků umožnilo zamyslet se nad tím, jak se osobnost projevuje v různých kontextech, a zda například snaha o odlišné chování v práci a doma nezpůsobuje zbytečné vyčerpání.

Další část programu zahrnovala skupinovou práci, během níž se účastníci učili rozpoznávat osobnostní typy ostatních na základě jejich chování a vzhledu. Diskutovalo se o preferencích jednotlivých typů, například ve stylu oblékání, komunikaci, výběru auta či oblíbených doplňcích. Probíraly se i pracovní role, jako je orientace na týmovou nebo individuální práci, formálnost či neformálnost jednání, nebo schopnost být iniciátorem či dotahovačem projektů. Zvláštní pozornost byla věnována tomu, jak správně komunikovat s různými typy osobností, co je pro ně důležité a čeho se vyvarovat. Například se rozebíralo, zda někdo potřebuje přesně zadané úkoly, nebo naopak prostor pro vlastní kreativitu. Důraz byl kladen na budování dobrých vztahů a efektivní spolupráci.

V závěru setkání došlo na představení projektů, na kterých budou účastníci pracovat během dalších schůzek. Každý si mohl vybrat projekt podle svého zájmu, například v letech 2023 a 2024 byly prezentovány následující projekty: Adaptac M365, Ukončení skládkování brusného kalu ve společnosti Sekurti, Digitalizace knihy jízd, SG Burza, Profiklub, Optimalizaci využití vysokozdvížných vozíků v závodě Sekurit.

5.1.3 Projektové řízení

Jedno ze setkání programu je věnováno projektovému řízení. Na úvod si účastníci připomněli různé typologie osobností, které byly probírány na předchozím setkání.

Hlavní část setkání se soustředila na přípravu a vedení jednotlivých projektů pod odborným dohledem. Účastníkům byl představen životní cyklus projektu, který zahrnuje čtyři klíčové fáze: zahájení, plánování, realizaci a ukončení. Prvním krokem bylo stanovení účelu projektu, který byl definován prostřednictvím odpovědí na otázky typu: „Proč je tento projekt realizován? Jaké přínosy přinese?“ Dále si účastníci stanovili cíle projektu podle metodiky SMART (Specifické, Měřitelné, Akceptovatelné, Reálné a Časově Vymezené). Pro usnadnění plánování byl projekt rozdělen na menší celky, což umožnilo efektivnější řízení času. Součástí bylo také vytvoření Ganttova diagramu, který zobrazoval jednotlivé činnosti, jejich časovou náročnost a termíny dokončení.

Další část setkání byla věnována komunikaci se stakeholdery. Účastníci se dozvěděli, jak správně identifikovat klíčové informace a zajistit, aby byly předávány ve správný čas správným osobám. Tento krok je nezbytný pro zajištění transparentní a efektivní spolupráce s klíčovými zainteresovanými stranami.

Na závěr bylo teoreticky diskutováno téma monitorování průběhu projektu. Bylo zdůrazněno, že je nutné pravidelně porovnávat průběh realizace se stanoveným plánem. Po dokončení projektu by měly být výstupy zkontrolovány z hlediska jejich úspěšnosti a veškerá dokumentace pečlivě shromážděna pro další využití.

5.1.4 Řízení změny

Účastníci programu Young Talents se zapojili také do tematického setkání zaměřeného na řízení změny. Toto setkání mělo za cíl poskytnout jim hlubší porozumění procesům změny, strategiím pro její efektivní zvládnutí a nástrojům, které mohou pomoci s jejím úspěšným zavedením v pracovním i osobním životě.

Jedním z klíčových konceptů, kterým se účastníci věnovali, byl VUCA svět (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), který popisuje dynamické a neustále se měnící prostředí dnešní doby. V rámci tohoto tématu byla diskutována křivka změny, která ilustruje, jak lidé emocionálně reagují na změny – od prvotního šoku a odmítnutí, přes fázi frustrace, až po postupné přijetí a adaptaci. Součástí setkání byl také příběh Jamieho Olivera, který ilustroval, jak složité může být prosadit změny v zaběhnutých systémech a jak se lidé přirozeně brání novým přístupům. Na základě jeho příběhu se účastníci zamýšleli nad tím, jak pracovat s odporem ke změně a jak lidem pomoci ji lépe přijmout. K tomu sloužila i metoda barevných reakcí na změnu, která ukazuje, že lidé na změny reagují různě – někteří s nadšením, jiní s odporem či nejistotou. Další přístup, který byl na setkání probírán, byl model "Nasměřuj jezdce, motivuj slona, uprav stezku". Tento model vysvětluje, že pro úspěšné zvládnutí změny je důležité nejen racionální pochopení jejího přínosu („jezdec“ – rozumové uvažování), ale i emoční motivace („slon“ – emoční stránka člověka). Kromě toho je třeba také "upravit stezku", tedy přizpůsobit okolní podmínky tak, aby změna byla co nejjednodušší a přirozená. Tento koncept ukazuje, že pokud jsou splněny všechny tři faktory – tedy rozumové zdůvodnění, emoční podpora a vhodně nastavené prostředí – šance na úspěšnou realizaci změny výrazně roste. Na setkání se účastníci seznámili také s modelem "7 návyků vysoce efektivních lidí", který vychází z práce Stephena Coveyho. Tento přístup zdůrazňuje klíčové návyky, které

pomáhají jedincům i organizacím dosahovat vyšší efektivity, ať už jde o proaktivní přístup, stanovení priorit nebo důraz na týmovou spolupráci.

Celé setkání mělo za cíl nejen teoreticky přiblížit principy řízení změny, ale také ukázat praktické způsoby, jak lze změny efektivně řídit v pracovním i osobním životě. Účastníci měli možnost reflektovat vlastní zkušenosti se změnami, sdílet své postřehy a naučit se konkrétní strategie, které mohou aplikovat ve svém profesním působení.

5.1.5 Prezentační dovednosti I.–II.

Jedno z posledních setkání programu Young Talents bylo zaměřeno na rozvoj prezentačních dovedností, což je zásadní schopnost pro účastníky při dokončování a představování jejich projektů. Témata tohoto workshopu umožnila účastníkům lépe strukturovat své prezentace, využívat vizuální pomůcky a efektivně komunikovat s publikem. Důraz byl kladen na jasnost, přesnost a přizpůsobení prezentace konkrétnímu publiku. (Vich, 2024)

V roce 2024 se setkání uskutečnilo ve Znojmě, kde měli účastníci příležitost seznámit se s historií a kulturním bohatstvím města. Součástí programu byla například exkurze do místních vinařských sklepů, která kromě zpestření programu přispěla k posílení týmových vztahů. Každý rok však probíhá setkání v jiném městě či závodě, aby účastníci získali širší přehled o aktivitách společnosti a různorodosti prostředí, ve kterém Saint-Gobain působí. Další část programu se odehrála v závodě Adfors v Hodonicích, kde se účastníci zaměřili na praktické dovednosti potřebné pro tvorbu přesvědčivých prezentací. Workshop zahrnoval práci s moderními prezentačními nástroji a technikami, které umožňují vytvořit poutavý a efektivní obsah. Získané dovednosti byly okamžitě aplikovány při přípravě návrhů projektů, což přispělo k propojení teorie s praxí. (Vich, 2024)

5.1.6 Závěrečné prezentace

Závěrečná fáze programu Young Talents byla významná nejen z hlediska prezentace výsledků, ale i z pohledu týmové dynamiky a osobního rozvoje účastníků. Po měsících intenzivní práce na projektech se týmy zaměřily na přípravu finálních prezentací, které měly představit jejich výstupy a konkrétní přínosy vedení společnosti Saint-Gobain. Každý tým zúročil své úsilí tím, že vytvořil analýzy, harmonogramy a návrhy na zlepšení, které byly klíčovou součástí jejich projektů. Prezentace byla rozdělena mezi členy týmu, aby si každý mohl vyzkoušet své prezentační schopnosti. Týmy měly přibližně 30 minut na obhajobu svých projektů, během kterých se snažily jasně a efektivně komunikovat hlavní myšlenky a konkrétní

výsledky své práce. Například projekt v roce 2023 byl zaměřený na optimalizaci využití vysokozdvihných vozíků v závodě Sekurit přinesl konkrétní finanční úspory díky zrušení nepotřebného vybavení a úpravě smluvních podmínek. Data, která nebyla k dispozici v elektronické podobě, tým manuálně vyhledal a analyzoval, což vedlo k odstranění dvou vysokozdvihných vozíků a dvou paletových vozíků, čímž závod výrazně snížil náklady. (Adfors, 2023)

V roce 2024 účastníci prezentovali například projekt Adopce M36. Projekt byl zaměřen na implementaci a efektivní využívání nástrojů Microsoft 365, jako jsou Word, Excel a Teams, v rámci společnosti Saint-Gobain. Hlavním cílem bylo zvýšit produktivitu zaměstnanců prostřednictvím lepšího využití dostupných digitálních nástrojů. Výsledkem bylo nejen zjednodušení každodenní práce zaměstnanců, ale také vytvoření systému sdílení dokumentů a informací pomocí aplikace OneDrive. Součástí projektu bylo proškolení současných i nově nastupujících zaměstnanců v těchto nástrojích. (Vlákno_2024_6, 2024, s. 13)

Po prezentacích následovalo neformální setkání a sdílení zkušeností, což podtrhlo sociální a osobní rozměr programu. Reflexe této fáze ukázala, že účastníci nejen rozvinuli své profesní dovednosti, ale také si odnesli zážitky, které posílily jejich týmového ducha. Program tak završila kombinace úspěšné prezentace, sdílení zpětné vazby a pocitu dobře odvedené práce, která bude mít pozitivní vliv na jejich další profesní dráhu. (Adfors, 2023)

5.2 Adfors Expert

Program Adfors Expert je rozvojová iniciativa zaměřená na zvyšování odbornosti zaměstnanců v různých oblastech, například logistice, technologii, financích nebo nákupu. Jeho hlavním cílem je podporovat další rozvoj odborných znalostí a dovedností zaměstnanců, kteří jsou nositeli know-how společnosti Adfors. Program je nastaven individuálně – každý účastník si vytváří svůj rozvojový plán, který odpovídá jeho specializaci a profesním cílům. Součástí programu je realizace specifických projektů nebo inovací, což umožňuje účastníkům využívat nově nabyté znalosti přímo v praxi. Délka programu je zpravidla 1–3 roky a zahrnuje až šest školicích dnů ročně. Ročně je do programu vybráno až pět účastníků, kteří mají za úkol nejen prohlubovat své znalosti, ale také přispívat k rozvoji firmy. Program tak propojuje osobní růst zaměstnanců s inovativními přínosy pro společnost. (Vlákno_2024_6, 2024, s. 11)

Technolog ČOV (Čistírna odpadních vod) Hodonice – účastník se v rámci programu Adfors Expert věnoval projektu zaměřenému na čištění odpadních vod. Na začátku programu se věnoval samostudiu a absolvoval konzultace na Vysoké učení technickém v Brně. Následně

navštívil čistírny odpadních vod v Trutnově a Dvoře Králové nad Labem, kde se seznámil s unikátními technologiemi, jako je zařízení na zpracování čistírenského kalu. Během této praxe získal praktické zkušenosti v provozu čistírny i laboratorní zkoušky zaměřené na mikroorganismy. Účastník hodnotí program velmi pozitivně – oceňuje možnost vzdělávání, setkávání se s inspirativními lidmi a zároveň příležitost k osobnímu růstu. Program mu umožnil propojit získané znalosti s každodenní pracovní praxí a přinesl mu důležité zkušenosti, které mohou být přínosné i pro jeho budoucí kariéru. (Vlákno_2024_6, 2024, s. 11)

HR specialista komunikace – jedna z účastnic programu Adfors Expert se rozhodla zaměřit na rozvoj v oblasti efektivní interní komunikace. V rámci svého působení absolvovala několik odborných školení, která jí pomohla zdokonalit přenos informací v rámci společnosti. Naučila se pracovat s nástroji, které podporují efektivní interní komunikaci, jako je správa intranetu, firemní aplikace, rozesílání newsletterů, organizace hromadných oznámení a aktualizace nástěnek. Tyto dovednosti jí umožnily zlepšit prezentaci informací pro více než dva tisíce zaměstnanců společnosti a zvýšit efektivitu komunikačních procesů. Vedle technických aspektů komunikace se také věnovala rozvoji svých prezentačních a rétorických schopností. Absolvovala školení, která jí pomohla zlepšit mluvený projev, eliminovat chyby v dýchání nebo výslovnosti a pracovat s hlasem tak, aby byl jasný a přesvědčivý. Tento pokrok jí umožnil zvládat vystupování před publikem s větším sebevědomím. Další klíčovou oblastí bylo školení asertivní komunikace, které jí poskytlo nástroje pro zvládání náročných situací a podporu rovnováhy mezi prosazováním vlastního názoru a respektováním ostatních. V průběhu programu se účastnice dále zaměřila na kreativní psaní a tvorbu multimediálního obsahu. Naučila se vytvářet zajímavý a poutavý textový obsah, který dokáže oslovit různé cílové skupiny. Rovněž absolvovala praktická školení zaměřená na tvorbu a střih videí, což jí umožnilo produkovat vizuálně atraktivní materiály, které přispívají k modernizaci firemní komunikace. Tato zkušenost byla završena stážemi a konzultacemi s odborníky, které jí pomohly uvést nabyté dovednosti do praxe. Program hodnotila jako mimořádně inspirativní zkušenost, která jí poskytla nejen nové dovednosti, ale také cenné profesní kontakty a přehled o nejnovějších trendech v oblasti komunikace. Důležitou součástí programu bylo individuální přizpůsobení vzdělávacího plánu konkrétním potřebám, což umožnilo hlubší specializaci a rozvoj v oblasti, která je klíčová pro její pracovní pozici. Získané znalosti využila k přípravě nové iniciativy, která měla přímý dopad na zlepšení interní komunikace v rámci společnosti. Tento přístup považuje za vynikající způsob, jak podporovat zaměstnance ve snaze dosahovat lepších výsledků a zároveň přispívat k rozvoji firmy. (Vlákno_2024_6, 2024, s. 12)

5.3 Ostatní rozvoj zaměstnanců

V rámci rozvoje svých zaměstnanců se společnost Saint-Gobain Adfors zaměřuje na širokou škálu vzdělávacích aktivit. Kromě programů zaměřených na profesní růst a talent management nabízí organizace také školení a lekce. Tyto aktivity pomáhají zaměstnancům nejen rozšiřovat jejich odborné znalosti, ale i lépe se připravit na současné výzvy a trendy v pracovním prostředí. Každý zaměstnanec má v rámci ročního hodnocení možnost vybrat si tři školení, která by rád absolvoval v následujícím období. Na základě těchto požadavků organizace plánuje a realizuje odpovídající vzdělávací aktivity. Efektivita absolvovaných školení je následně na konci roku vyhodnocována z pohledu přínosu pro jednotlivé zaměstnance, což umožňuje zpětnou vazbu a případné úpravy vzdělávací strategie společnosti.

5.3.1 Jednorázová školení v roce 2024

Školení na generativní umělou inteligenci

Společnost Saint-Gobain nabídla svým technickohospodářským pracovníkům (dále jen THP) školení zaměřené na generativní umělou inteligenci (dále jen AI). Úvodní blok se věnoval základním konceptům umělé inteligence, jejímu historickému vývoji a aktuálním trendům. Následně se účastníci seznámili s generativními modely, jako jsou Generative Adversarial Networks a jazykové modely typu GPT (generative pre-trained transformer), včetně rozdílů mezi diskriminačními a generativními algoritmy. Důležitou částí bylo praktické využití nástrojů, jako jsou TensorFlow a PyTorch, při implementaci generativních modelů. Účastníci se naučili klíčové techniky, jako je transfer learning a prompt engineering, tedy práce se vstupy pro optimalizaci výstupů modelu. Praktická část zahrnovala aplikace generativní AI, například tvorbu textů, obrazů a hudby, které mohou být využity v marketingu, designu nebo zábavním průmyslu. Zmíněna byla i rizika spojená s generativní AI, včetně zneužití technologií a problematiky autorských práv. Zdůrazněna byla potřeba odpovědného přístupu k využití těchto technologií a zajištění bezpečnosti dat.

Školení Climate Fresk

Saint-Gobain uspořádal školení povinné pro všechny své zaměstnance zaměřené na porozumění změně klimatu a jejím dopadům, jehož součástí byla i interaktivní hra Climate Fresk. Úvod školení byl věnován představení klíčových vědeckých poznatků týkajících se změny klimatu, jako je skleníkový efekt, emise skleníkových plynů a jejich vliv na ekosystémy i lidskou společnost. Byly také prezentovány scénáře budoucího vývoje, které ukázaly, jak významný dopad mohou mít lidské aktivity na planetu, pokud se nepřijmou zásadní opatření.

Praktická část školení zahrnovala hru Climate Fresk, což je kooperativní vzdělávací nástroj využívající karet znázorňujících různé aspekty klimatického systému, například tání ledovců, emise CO₂ nebo kyselost oceánů. Účastníci byli rozděleni do menších skupin a společně pracovali na propojení těchto karet do logického sledu, který ilustruje příčiny a důsledky klimatických změn. Tento proces vyžadoval intenzivní týmovou spolupráci, komunikaci a aplikaci nově získaných teoretických znalostí. Instruktoři byli po celou dobu k dispozici, aby poskytovali podporu a vysvětlovali složitější souvislosti. Po dokončení hry následovala skupinová diskuse, kde účastníci sdíleli své poznatky a reflektovali nové informace získané během hry. Na závěr byli účastníci motivováni k přemýšlení o tom, jak mohou získané znalosti a zkušenosti uplatnit ve svém každodenním životě nebo na pracovišti.

5.3.2 Microsoft 365

Microsoft Excel

Firma Adfors uspořádala sérii školení zaměřených na zlepšení dovedností zaměstnanců v práci s programem Microsoft Excel. Školení byla rozdělena do tří úrovní (Excel I, II, III), aby pokryla potřeby zaměstnanců od začátečníků až po pokročilé uživatele. Vzhledem k vysokému zájmu bylo naplánováno více termínů pro každou úroveň školení. Díky rozdělení na tři úrovně si zaměstnanci mohli vybrat školení odpovídající jejich stávající úrovni znalostí. Cílem bylo zlepšit efektivitu práce s daty a poskytnout účastníkům nástroje ke zlepšení rozhodovacích procesů prostřednictvím analýzy dat. **Excel I (Začátečníci)** – Základy práce s tabulkami, základní operace (kopírování, řazení), základní funkce (SUMA, PRŮMĚR) a filtrace dat. **Excel II (Středně pokročilí)** – Pokročilejší funkce (COUNTIF, SUMIF, SVYHLEDAT), podmíněné formátování a práce s dynamickými tabulkami. **Excel III (Pokročilí)** – Maticové vzorce, kontingenční tabulky, ověření dat a pokročilé grafy pro analýzu dat.

Microsoft Teams

Online webinář byl zaměřen na efektivní využívání aplikace Microsoft Teams při organizaci a realizaci online schůzek, přičemž účastníci byli seznámeni s různými aspekty práce v tomto nástroji. Součástí školení bylo detailní představení práce s kalendářem při plánování schůzek, dostupných možností nastavení schůzek, správy poznámek a agendy, a rovněž funkcí souvisejících s prostředím samotné schůzky. Dále byl kladen důraz na možnosti přepisu a záznamu schůzek, využití aplikací integrovaných do prostředí Microsoft Teams a efektivní komunikaci prostřednictvím chatu. Pro ty, kteří se nemohli zúčastnit v reálném čase, byl k dispozici záznam webináře, což umožnilo dodatečné prostudování prezentovaných témat.

5.3.3 Pravidelná školení

Anglický jazyk

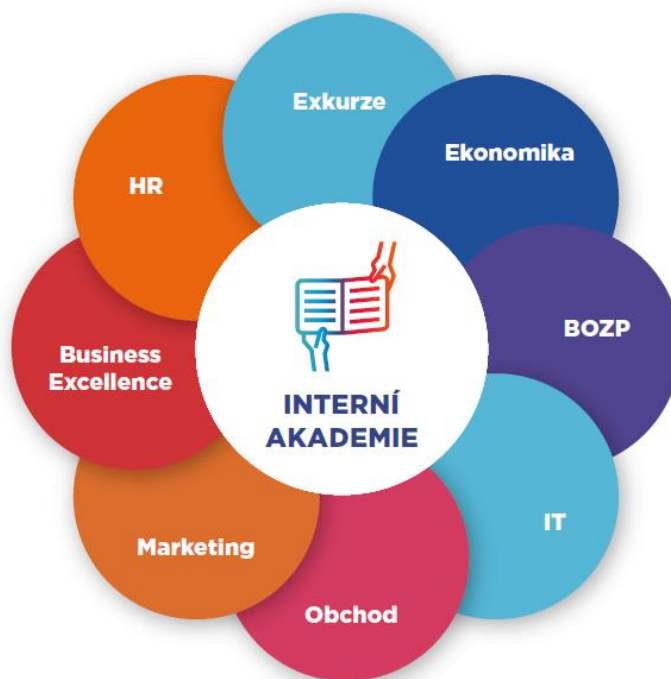
Ve společnosti Adfors probíhají roční kurzy anglického jazyka vedené externí lektorkou. Na začátku kurzu účastníci absolvují rozřazovací test, který je zařadí do skupin dle úrovně jejich znalostí. Výuka zahrnuje gramatiku i praktickou komunikaci. Na konci kurzu mají účastníci možnost složit certifikovanou zkoušku Cambridge English, čímž si mohou oficiálně ověřit svou jazykovou úroveň. Cílem programu je podpora profesního i osobního rozvoje zaměstnanců prostřednictvím zlepšení jazykových dovedností.

World Class Manufacturing školení

Školení na téma World Class Manufacturing (dále jen WCM) s cílem seznámit zaměstnance s klíčovými aspekty tohoto komplexního programu zaměřeného na zlepšení výkonnosti a efektivity ve výrobních procesech. Bylo povinné pro všechny THP zaměstnance a probíhalo jak prezenčně, tak online prostřednictvím platformy Microsoft Teams. Školení probíhá jednou ročně. Účastníci školení se seznámili s různými oblastmi WCM, včetně jeho struktury, která zahrnuje pilíře, kategorie a úrovně, jež slouží jako návod pro implementaci metodiky ve výrobě. Školení pokrylo také důležitost auditů a příručky pro hodnocení pokroku, metody přenosu strategických cílů na nižší úrovně organizace, identifikaci a vizualizaci klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) pomocí dashboardů a analýzu ztrát ve výrobních procesech. Dále se účastníci seznámili s metodami kontinuálního zlepšování, významem standardizace pracovních postupů a úrovněmi odbornosti v rámci WCM, známými jako "belty". Součástí školení byly také nástroje pro sledování projektů, jako je Project Tracker, a postupy pro přípravu a realizaci auditů, které podporují zajištění kvality a efektivity. Toto školení mělo za cíl posílit znalosti zaměstnanců o principy WCM a připravit je na jejich aplikaci v každodenní praxi, čímž přispívají k dosažení dlouhodobých cílů organizace a zajištění její konkurenceschopnosti na trhu.

5.3.4 Interní akademie

Saint-Gobain provozuje od roku 2025 interní akademii (viz příloha D) zaměřenou na sdílení znalostí a dovedností mezi zaměstnanci. Tento program umožňuje interním lektorům předávat své odborné zkušenosti kolegům prostřednictvím různých školení. Akademie nabízí kurzy v oblastech, jako jsou digitální nástroje (např. Excel, AI), produktová školení a další (viz obrázek 6). Zaměstnanci se mohou na školení přihlásit online, přičemž informace o termínech jsou distribuovány e-mailem. Cílem akademie je podpora profesního rozvoje zaměstnanců a efektivní využití interního know-how. (Vlákno_2025_1, 2025, s. 28)



Obrázek 6: Interní akademie 2025

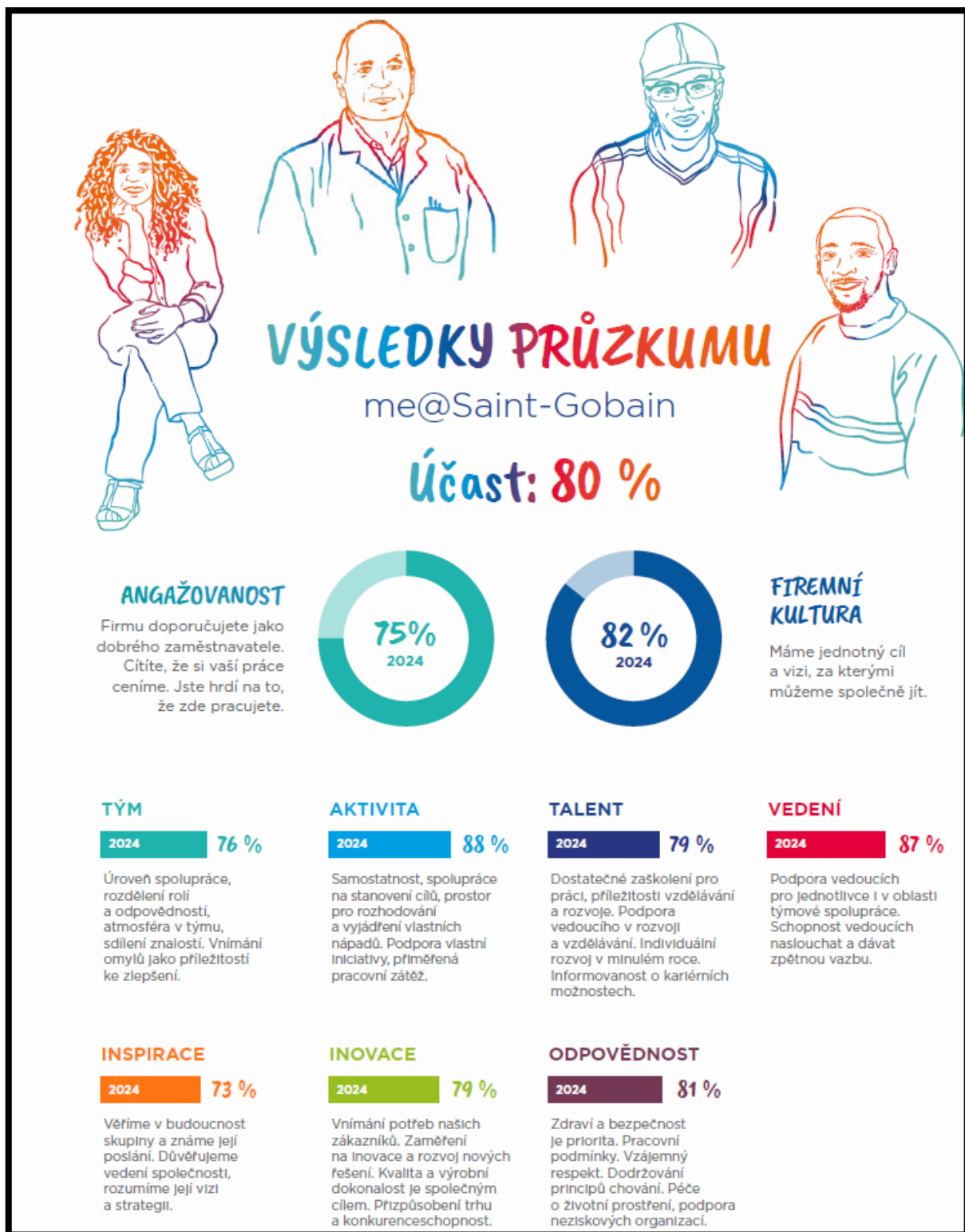
Zdroj: (Vlákno_2_2025, 2025, s. 13)

5.4 Průzkumy a ocenění v oblasti řízení talentů

Hodnocení zaměstnavatele prostřednictvím průzkumů spokojenosti a ocenění, jako je me@Saint-Gobain, Top Employer nebo uznání Asociace studentů a absolventů, hraje klíčovou roli v oblasti talent managementu. Tato ocenění a průzkumy poskytují cennou zpětnou vazbu o pracovním prostředí, pomáhají organizaci identifikovat silné stránky i oblasti pro zlepšení a zároveň posilují její atraktivitu pro současné i potenciální zaměstnance.

5.4.1 Me@Saint-Gobain

Společnost Saint-Gobain Adfors každoročně provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců, jehož cílem je zjistit jejich názory na pracovní prostředí, rozvojové možnosti a firemní kulturu. Nejnovější průzkum z roku 2024 (viz obrázek 7) se zúčastnilo 80 % zaměstnanců, což svědčí o vysokém zájmu o sdílení zpětné vazby a o aktivní zapojení pracovníků do utváření firemní kultury a pracovního prostředí. Výsledky průzkumu spokojenosti ukazují několik klíčových faktorů relevantních pro talent management. Angažovanost zaměstnanců dosahuje 75 %, což naznačuje, že většina pracovníků firmu vnímá jako dobrého zaměstnavatele a jsou hrdí na svou práci. Tento aspekt je pro talent management zásadní, protože angažovaní zaměstnanci jsou motivovanější k rozvoji a dlouhodobé spolupráci se zaměstnavatelem.



Obrázek 7: Výsledky průzkumu me@Saint-Gobain

Zdroj: (Vlákno_2024_10, 2024, s. 9)

Firemní kultura je hodnocena velmi pozitivně (82 %), což naznačuje, že zaměstnanci sdílejí společnou vizi a hodnoty organizace. Jednotná firemní kultura vytváří stabilní prostředí pro růst talentů a podporuje jejich loajalitu. Dalším klíčovým faktorem je podpora rozvoje zaměstnanců – 79 % z nich považuje vzdělávací a rozvojové možnosti za dostatečné. To znamená, že společnost aktivně investuje do rozvoje svých talentů a poskytuje jim individuální vzdělávací příležitosti. Informovanost o kariérních možnostech dále přispívá k tomu, že si zaměstnanci mohou lépe naplánovat svůj profesní růst v rámci firmy, což je důležité pro udržení klíčových pracovníků. Podpora vedoucích pracovníků je další silnou stránkou, protože 87 % zaměstnanců vnímá jejich schopnost naslouchat, dávat zpětnou vazbu a podporovat týmovou spolupráci. Kvalitní vedení je nezbytné pro efektivní talent management, protože správné řízení umožňuje zaměstnancům rozvíjet své schopnosti a dosahovat lepších výsledků. Kromě toho zaměstnanci pozitivně hodnotí pracovní prostředí – 88 % vnímá dostatek autonomie při rozhodování, prostor pro vlastní iniciativu a vyváženou pracovní zátěž, což jsou faktory podporující inovace a růst talentů.

5.4.2 TOP Employer

Společnost Saint-Gobain byla již podesáté v řadě oceněna certifikací "Top Employer Global" pro rok 2025 (viz obrázek 8), což ji řadí mezi pouhých 17 společností na světě s tímto prestižním oceněním. Tato certifikace je udělována na základě důkladného hodnocení personálních postupů a politik, včetně oblastí: strategie pro rozvoj a hledání talentů, plánování pracovní síly, přijímání nových zaměstnanců a proces jejich zapracování, vzdělávání a rozvoj, řízení výkonnosti, možnosti kariérního růstu a rozvoje, zaměstnanecké benefity a firemní kultur. V roce 2025 byla společnost certifikována v 40 zemích, včetně České republiky. Toto ocenění podtrhuje závazek Saint-Gobain k vytváření kvalitního pracovního prostředí a efektivnímu řízení talentů. V kontextu talent managementu je důležité zmínit, že společnost klade důraz na rozvoj svých zaměstnanců prostřednictvím různých vzdělávacích programů a iniciativ zaměřených na podporu kariérního růstu. Certifikace tak potvrzuje úspěšnost těchto strategií a jejich pozitivní dopad na spokojenost a rozvoj zaměstnanců. David Plink, generální ředitel Top Employers Institute, dodává: „Je inspirující sledovat společnosti, jako je Saint-Gobain, jak nepřetržitě investují do svých zaměstnanců a vytvářejí prostředí, kde mohou lidé růst. Certifikace Top Employer je důkazem jejich odhodlání k nejlepším HR praxím a podpoře udržitelného a inkluzivního pracovního prostředí. Získání certifikace "Top Employer Global" je tedy důkazem úspěšné implementace talent managementu ve společnosti Saint-Gobain a jejího trvalého závazku k rozvoji a podpoře svých zaměstnanců (Saint-Gobain, 2025b)



Obrázek 8: Ocenění Top Employer

Zdroj: (Saint-Gobain, 2024)

5.4.3 Top zaměstnavatelé – Asociace studentů a absolventů

V roce 2024 byla společnost Saint-Gobain opět oceněna jako jeden z nejlepších zaměstnavatelů v České republice. V rámci 13. ročníku studie "Top zaměstnavatelé", kterou organizuje Asociace studentů a absolventů, se Saint-Gobain umístil na 5. místě v kategorii Stavebnictví. Tato studie vychází z online hlasování 11 416 studentů českých vysokých škol a 4 118 středoškoláků, které realizovala výzkumná agentura NIQ. Pořadí společností v jednotlivých kategoriích je stanoveno na základě výsledků dotazníků, které každoročně reflektují aktuální trendy v oblasti zaměstnávání studentů a absolventů. Robert Kudrna, personální ředitel Skupiny Saint-Gobain pro Východní Evropu, vyjádřil hrdost nad tímto oceněním a zdůraznil, že jej považuje za potvrzení kvalitní práce všech zaměstnanců. Zároveň poukázal na to, že toto uznání přichází krátce po získání certifikace "TOP Employer" od nezávislého institutu TOP Employer. Dále zmínil výsledky interního průzkumu spokojenosti. Do tohoto průzkumu se zapojilo více než 4 000 zaměstnanců, z nichž 89 % uvedlo, že jsou hrdí na práci ve společnosti Saint-Gobain a 86 % by firmu doporučilo jako dobrého zaměstnavatele. Tato ocenění a pozitivní zpětná vazba od zaměstnanců podtrhují efektivitu talent managementu ve společnosti Saint-Gobain. Důraz na vytváření pozitivního pracovního prostředí, investice do rozvoje zaměstnanců a schopnost přilákat mladé talenty jsou klíčovými faktory, které přispívají k dlouhodobému úspěchu společnosti na trhu. (Saint-Gobain, 2025c)

6 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole bude provedeno zhodnocení získaných dat o talent managementu ve společnosti Saint-Gobain. Následně budou formulovány návrhy na jeho zlepšení.

Společnost Adfors klade velký důraz na rozvoj svých zaměstnanců, což dokládají získaná ocenění, jako například Top Employer a Top Zaměstnavatel, udělovaná Asociací studentů a absolventů. Tato ocenění potvrzují, že firma aktivně podporuje profesní růst svých zaměstnanců. Tento závěr podporují také výsledky interního hodnocení Me@Saint-Gobain, kde 79 % zaměstnanců uvedlo, že považují vzdělávací a rozvojové možnosti za dostatečné. To svědčí o systematické investici společnosti do rozvoje talentů a poskytování individuálních vzdělávacích příležitostí.

Dále Adfors také nabízí svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu, která umožňuje lepší sladění pracovního a osobního života. Zaměstnanci mají povinnost být na pracovišti v čase od 9 do 15, přičemž zbytek pracovní doby si mohou rozvrhnout dle svých potřeb. Kromě toho firma umožňuje využít home office jednou týdně nebo v případě mírného nachlazení, čímž podporuje zdraví zaměstnanců a zároveň zachovává produktivitu práce. Tento přístup pozitivně ovlivňuje spokojenost a loajalitu pracovníků, zejména talentovaných odborníků, pro které je flexibilita klíčovým faktorem při výběru zaměstnavatele. Možnost přizpůsobit si pracovní režim navíc zvyšuje motivaci a efektivitu, což přispívá k lepším pracovním výkonům a dlouhodobé stabilitě zaměstnanců ve firmě.

Důkazem strategie rozvoje talentů jsou rovněž programy Adfors Expert a Young Talents, které umožňují zaměstnancům získat cenné zkušenosti a odborné znalosti. V následující podkapitole budou analyzována hodnocení účastníků programu Young Talents.

6.1 Young Talents

Pro zhodnocení programu Young Talents bylo provedeno dotazníkové šetření. Vzor dotazníkového šetření naleznete v příloze E. Celkem bylo osloveno 33 absolventů programu, kteří se účastnili programu v letech 2022/2023 a 2023/2024 a jsou stále zaměstnanci společnosti Saint-Gobain. V dotazníkovém šetření účastníci hodnotili různé aspekty programu na škále od 1 (nespokojený) do 5 (spokojený). Se třemi účastníky byl dotazník vyplněn formou rozhovoru pro zjištění podrobnějších informací k jednotlivým otázkám.

Účastníci programu Young Talent měli různá očekávání, která se soustředila především na osobní a profesní rozvoj. Nejčastěji zmiňovanými aspekty bylo zlepšení dovedností

a poznání nových lidí, což očekávalo shodně šest respondentů. Část účastníků (4) očekávala také hlubší sebepoznání, tedy identifikaci svých silných a slabých stránek. Další respondenti vyjadřovali zájem o rozvoj týmové spolupráce, práci se stresem, poznání různých divizí a závodů či získání nových zkušeností a zážitků. Někteří účastníci programu zároveň neměli žádná nebo jen minimální očekávání. Mezi další očekávání patřilo například pochopení principů managementu změny.

6.1.1 Identifikační otázky

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 25 z 33 dotazovaných respondentů, kteří absolvovali program Young Talents ve společnosti Saint-Gobain. Návratnost dotazníkového šetření je tedy 76 %. Souhrn odpovědí respondentů naleznete v příloze F, kde modrou barvou jsou zvýrazněné nejčtenější odpovědi. Mezi účastníky bylo téměř rovnoměrné zastoupení mužů (13) a žen (12). Většina účastníků programu byla nominována svým vedoucím pracovníkem (21), zatímco pouze menší část se přihlásila z vlastní iniciativy (4). To naznačuje, že výběr do programu je často řízen nadřízenými, kteří identifikují potenciální talenty v rámci firmy.

Z hlediska věkové struktury dominují dvě skupiny – nejpočetnější jsou účastníci ve věku 30–39 let (14), následováni skupinou 20–29 let (9). Naopak účastníků ve věku 40–49 let bylo minimum (2) a starší věkové kategorie nebyly mezi respondenty zastoupeny vůbec. Tento trend naznačuje, že program je primárně určen mladším a středně zkušeným zaměstnancům, kteří se nacházejí v raných nebo středních fázích své profesní kariéry.

Délka působení účastníků ve firmě Saint-Gobain se liší. Největší část respondentů má ve firmě odpracováno 3–5 let (9), což naznačuje, že se programu účastní především zaměstnanci, kteří již získali určitou zkušenost, ale stále se nacházejí v dynamickém rozvoji své kariéry. Významnou skupinu tvoří také ti, kteří ve firmě pracují méně než 2 roky (8), což potvrzuje, že program je otevřen i novým zaměstnancům. Nižší zastoupení mají ti s delší dobou působení, konkrétně 6–8 let (5), 9–11 let (2) a 12 a více let (1), což naznačuje, že program je méně zaměřen na dlouholeté zaměstnance.

Co se týče období absolvování programu, většina respondentů (17) jej dokončila v období 2023–2024, zatímco zbytek (8) absolvoval již v předchozím roce 2022–2023. Tento údaj potvrzuje, že program je stále aktivní a každoročně oslovuje nové účastníky, čímž přispívá k rozvoji talentovaných zaměstnanců uvnitř společnosti.

6.1.2 Hodnocení zadaného projektu v rámci programu

V rámci programu jsou účastníci vždy rozděleni do skupin a plní zadané projekty. Následující část se zaměřuje na hodnocení jednotlivých faktorů těchto projektů. Modrou barvou jsou zvýrazněné nejčtenější odpovědi. Všechna hodnocení byla provedena i s rozdělením na muže a ženy (viz příloha G a H). Dále v příloze CH naleznete porovnání průměrných hodnot hodnocení (celkem, muži a ženy), mezi hodnoceními nejsou znatelné rozdíly, a proto se jim blíže diplomová práce nebude zabývat.

Tabulka 1: Hodnocení projektů Young Talents v programu

Ohodnoťte daná kritéria na základě škály: (doplňte "X" do Vámi zvoleného políčka)	Nespokojený	Spíše nespokojený	Nevím	Spíše spokojený	Spokojený	Průměr
1. Hodnocení projektu v programu:	1	2	3	4	5	
Dostupnost potřebných zdrojů.	0	0	1	17	7	4,24
Časová náročnost.	1	5	2	15	2	3,48
Jasně definovaný cíl.	0	4	3	11	7	3,84
Spolupráce týmu.	0	2	1	8	14	4,36
Role týmu byly jasně rozděleny.	0	0	0	14	11	4,44
Každý měl svoji zodpovědnost.	0	1	0	13	11	4,36
Mentorské vedení projektu	1	4	2	8	10	3,88
Projekt má reálnou hodnotu pro společnost.	0	4	3	11	7	3,84
Celková organizace projektu.	0	1	2	9	13	4,36
Atraktivnost projektu.	0	4	2	9	10	4

Zdroj: vlastní zpracování (viz příloha F)

V tabulce č. 1 můžete vidět souhrn odpovědí respondentů. S dostupností potřebných zdrojů ke splnění daného projektu bylo zcela spokojeno 7 účastníků, zatímco 17 bylo spíše spokojeno. Potřebné zdroje zajišťoval vedoucí daného projektu, avšak ne vždy měl vedoucí dostatek čas.

Velkou část projektu museli účastníci vykonávat ve svém volném čase. Přesto 17 účastníků hodnotilo časovou náročnost projektu kladně a 6 účastníků negativně. Jeden účastník dodal, že míra časové náročnosti závisela na konkrétním projektu – některé projekty byly časově náročnější než jiné.

S definováním cíle projektu bylo spíše spokojeno 11 účastníků a zcela spokojeno 7 účastníků. Přesný cíl projektu si definovali účastníci sami, a proto nebylo nejjednodušší definovat cíl, který by měl reálnou hodnotu pro podnik hned na poprvé. Většina účastníků (14) byla velmi spokojena se spoluprací v týmu, dalších 8 účastníků bylo spíše spokojeno. Naopak 2 účastníci se spoluprací spokojeni nebyli, což odůvodnili nespokojeností na projektu některého člena jejich týmu a neúčastí na některých setkání. S rozdělením jednotlivých rolí byli všichni účastníci spíše

(14) nebo zcela (11) spokojeni. Podobně tomu bylo i u rozdělní zodpovědností, kde 13 účastníků spíše souhlasilo a 11 zcela souhlasilo. Můžeme tedy říci, že každý tedy přesně věděl, co má vykonat a jaká je jeho role v týmu.

Mentorské vedení projektu bylo hodnoceno převážně kladně (18), avšak 5 účastníků vyjádřilo nespokojenost. Jedním z nejčastěji zmiňovaných návrhů na zlepšení byla zpětná vazba od vedení k představeným projektům. Účastníci by ocenili jasnější informace o tom, zda a jakým způsobem společnost přistoupila k návrhům jednotlivých týmů. Zároveň by bylo přínosné, kdyby mentoři byli týmům více k dispozici, i když si respondenti uvědomují jejich pracovní vytíženost. Dále byl vznesen návrh na lepší informovanost osob, které mají být podporou pro týmy Young Talent, aby si v rámci svého pracovního harmonogramu předem vyčlenily dostatek času na spolupráci s účastníky.

Jednotlivé projekty byly účastníky vnímány jako hodnotné pro podnik – 11 účastníků spíše souhlasilo a 7 zcela souhlasilo. Například projekt Microsoft M365 má reálnou hodnotu pro podnik i zaměstnance, avšak je zapotřebí více o tomto projektu a jeho výhodách informovat zaměstnance, kterým by ušetřil mnoho času. Naopak čtyři účastníci spíše nesouhlasili s tím, že projekty měly reálný přínos. Někteří účastníci také poukázali na nutnost důkladnějšího výběru projektů, aby se předešlo situacím, kdy se na podobných projektech pracuje paralelně v rámci jedné značky nebo celé společnosti. Zjištění, že práce na projektu nebude mít reálný dopad, bylo pro některé týmy demotivující.

Projekt byl pro účastníky (19) atraktivní, zatímco čtyři účastníci byli spíše nespokojeni. Někteří respondenti by ocenili možnost pracovat na projektech s atraktivnějšími tématy, nicméně si uvědomují, že vnímání zajímavosti je individuální. Další často zmiňovanou oblastí ke zlepšení byla absence jasného pokračování úspěšných projektů po jejich dokončení. Často chyběl lídr, který by zajistil realizaci projektu, protože účastníci byli již pracovní vytížení a neměli kapacitu pokračovat v projektu samostatně.

S celkovou organizací projektů byli téměř všichni (21) účastníci spokojeni, přičemž pouze jeden účastník vyjádřil nespokojenost.

Celkově lze konstatovat, že účastníci byli s realizovanými projekty převážně spokojeni. U každého z hodnocených aspektů uvedlo alespoň 17 respondentů, že jsou spíše či zcela spokojeni. Nejvyšší míru spokojenosti zaznamenaly faktory jako dostupnost potřebných zdrojů, jasné rozdělení rolí v týmu a odpovědností, a celková organizace projektu, kde přes 20 účastníků vyjádřilo spíše či zcela pozitivní hodnocení. Naopak nejvíce negativních

hodnocení (6) se vyskytlo u časové náročnosti, což může být způsobeno tím, že program probíhá nad rámec běžné pracovní doby.

Z průměrných hodnot vyplývá, že nejlépe hodnocené aspekty v rámci projektu, které měly průměr vyšší jak 4,3 jsou: Spolupráce v týmu a rozdělení rolí a odpovědností v rámci týmu. Oproti tomu nejhůře hodnocené byla časová náročnost, (3,48) jasnost definovaného cíle a reálná hodnota projektu pro společnost které měly obě průměr 3,84.

6.1.3 Přínoy programu pro účastníky

Z tabulky č. 2 vyplývají následující informace. Všichni účastníci programu spíše (8) nebo zcela (17) souhlasili s tím, že jim program přinesl nové zkušenosti.

Tabulka 2: Přínoy programu Young Talents pro účastníky

2. Přínoy programu pro mě:	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Průměr
	1	2	3	4	5	
Získala jsem nové zkušenosti.	0	0	0	8	17	4,68
Získal/a jsem užitečné dovednosti:	-	-	-	-	-	-
prezentační,	0	1	1	11	12	4,36
komunikační,	0	1	1	12	11	4,32
kritické myšlení,	0	2	11	7	5	3,6
analytické myšlení,	0	2	6	12	5	3,8
sebe prezentace,	0	2	2	12	9	4,12
jiné...	0	0	3	0	1	-
Umím lépe spolupracovat v týmu.	0	0	6	12	7	4,04
Lépe zvládám stres a tlak.	0	4	10	7	4	3,44
Znám své silné a slabé stránky.	0	1	1	14	9	4,24
Dozvěděl/a jsem se o sobě nové věci.	0	2	2	10	11	4,2
Získal/a jsem nové kontakty.	0	0	0	4	21	4,84
Poznal/a jsem další značky.	0	0	0	9	16	4,64
Získal/a jsem větší profesní rozhled.	0	2	2	15	6	4
Program bych doporučil/a svým kolegům.	0	0	3	4	18	4,6
Pomohl mi k profesionálnímu růstu.	0	1	13	5	6	3,64
Jsem motivován/a k dalším osobnímu a profesnímu růstu.	1	0	5	9	10	4,08

Zdroj: vlastní zpracování (viz příloha F)

Mezi nejčastěji uváděné dovednosti patří především prezentační schopnosti, kde 12 účastníků zcela souhlasilo a 11 spíše souhlasilo. Další důležitou oblastí byly komunikační dovednosti, kde 11 účastníků zcela souhlasilo a 12 spíše souhlasilo. Skoro polovina účastníků (11) nevyjádřila jednoznačný názor na to, zda jim program přinesl rozvoj kritického myšlení, zatímco 12 účastníků s tímto tvrzením spíše (6) nebo zcela (6) souhlasilo. Pokud jde o analytické myšlení, 12 účastníků spíše souhlasilo a 5 zcela souhlasilo ostatní účastníci se bud

nevyjádřili (6) nebo spíše nesouhlasili (2). Pozitivně bylo hodnoceno i osvojování dovedností spojených se sebezprezentací, kde 12 účastníků spíše souhlasilo a 9 zcela souhlasilo. Jako jinou získanou dovednost uvedl pouze jeden účastník, který zdůraznil, že mu program pomohl s časovým managementem.

Celkem 19 účastníků uvedlo, že spíše (10) nebo zcela (9) souhlasí s tím, že jim program pomohl zlepšit schopnost spolupráce v týmu, zatímco 6 účastníků si nebylo jistých, zda jim program v této oblasti pomohl. Necelá polovina účastníků souhlasila s tím, že jim program pomohl zvládat stres a tlak, 10 se k tomuto aspektu nevyjádřilo a čtyři účastníci uvedli, že jim program v tomto ohledu spíše nepomohl.

Program také přispěl k tomu, aby účastníci lépe poznali své silné a slabé stránky, s čímž spíše (14) nebo zcela (9) souhlasilo 23 účastníků. O něco méně (21) účastníků uvedlo, že se díky programu dozvěděli více o sobě, především díky typologii osobnosti.

Program Young Talents byl obecně hodnocen velmi pozitivně, přičemž většina účastníků (18) by ho doporučila svým kolegům, čtyři by ho spíše doporučili a tři si nebyli jisti. Mezi hlavní důvody doporučení patřilo poznání nových kolegů napříč divizemi, osobní rozvoj, seberozvoj a vykročení z komfortní zóny. Účastníci ocenili možnost naučit se řízení projektů, práci v týmu a získat praktické dovednosti využitelné v profesním i osobním životě. Mezi největší přínosy programu patřila možnost poznat fungování společnosti, získat profesní kontakty a rozvíjet osobnostní i profesní dovednosti. Účastníci také ocenili teambuildingové aktivity a návštěvu výrobních závodů Saint-Gobain, které jim poskytly užitečný pohled na různé procesy ve společnosti. Mezi negativně vnímané aspekty patřila časová náročnost programu, kdy účastníci museli pracovat na projektech nad rámec svých běžných pracovních povinností. Někteří uvedli, že pro zkušenější kolegy, kteří již absolvovali podobná školení, program nepřinesl tolik nových poznatků, ale i tak jej hodnotili jako užitečný z hlediska navazování kontaktů a týmové spolupráce. Celkově byl program Young Talents hodnocen jako velmi cenná zkušenost, která účastníkům přinesla nejen profesní, ale i osobní rozvoj. Získané dovednosti a kontakty jsou vnímány jako dlouhodobě užitečné, což potvrzuje vysokou hodnotu programu pro jednotlivce i společnost Saint-Gobain jako celek.

Zcela jednoznačně program pomohl účastníkům získat nové profesní kontakty 21 účastníků zcela souhlasilo a čtyři spíše souhlasili. Všichni účastníci spíše (16) nebo zcela (9) souhlasili s tím, že poznali další značky v rámci společnosti Saint-Gobain, avšak by uvítali možnost poznat jich více, což by přispělo k lepšímu pochopení fungování firmy. Většina

účastníků spíše (15) či zcela (6) souhlasila, že získala větší profesní rozhled, zatímco 2 účastníci si nebyli jisti a 2 spíše nesouhlasili.

Polovina účastníků (13) zatím neví, zda jim program pomohl k profesnímu růstu, 11 účastníků spíše (7) nebo zcela (4) souhlasí. Program zcela motivoval 10 účastníků k dalšímu osobnímu a profesnímu růstu, 9 účastníků program spíše motivoval, 5 účastníků si nebylo jistých.

Z průměrných hodnot vyplývá, že nejlépe hodnocené aspekty jsou získání nových kontaktů (4,84), získání nových zkušeností (4,68) a poznání dalších značek v rámci společnosti. Oproti tomu nejhůře byly hodnoceny pomoc programu pro profesní růst účastníků, kde většina účastníků zatím nemůže určit, zda jim pomohl či ne. Dále získání kritického myšlení (3,6) a lépe zvládnání stresu.

6.1.4 Celkové hodnocení programu

Z tabulky č. 3 vyplývá že, atmosféra programu byla hodnocena pozitivně, přičemž největší počet respondentů (19) ji označil za uspokojivou, 4 účastníci ji považovali za spíše uspokojivou. Dle komentářů byla atmosféra přátelská a uvolněná. Týmy si pomáhaly navzájem a sdílely své postřehy (3,44).

Tabulka 3: Celkové hodnocení programu Young Talents účastníky

3. Celkové hodnocení programu:	Nespokojený 1	Spíše nespokojený 2	Nevím 3	Spíše spokojený 4	Spokojený 5	Průměr
Atmosféra.	0	0	2	4	19	4,68
Organizace jednotlivých aktivit:	-	-	-	-	-	-
Outdoor.	0	0	1	6	18	4,68
Osobnostní typologie,	0	1	0	4	20	4,72
Projektové řízení.	0	2	0	12	11	4,28
Řízení změny,	0	0	1	14	10	4,36
Prezentační dovednosti I,	0	1	3	9	12	4,28
Prezentační dovednosti II,	0	1	1	12	11	4,32
Závěrečná prezentace.	0	0	0	9	16	4,64
Mentorské vedení školení.	0	1	0	5	19	4,68
Kvalita školení.	0	0	1	5	19	4,72
Naplnění vlastních očekávání.	0	0	4	12	9	4,2
Zábavné provedení programu.	0	0	1	10	14	4,52
Úroveň zpětné vazby.	0	2	4	6	13	4,2
Inspirace a motivace programu.	0	0	5	11	9	4,16
Interaktivní zapojení účastníků.	0	0	3	11	11	4,32

Zdroj: vlastní zpracování (viz příloha F)

Organizace jednotlivých aktivit: Outdoorový program získal převážně pozitivní hodnocení – 18 respondentů bylo spokojeno a 6 spíše spokojeno. Aktivita zaměřená na osobnostní typologii byla hodnocena pozitivně 20 účastníky, čtyři ji hodnotili jako spíše uspokojivou a jeden účastník ji považoval za spíše nespokojenou. Někteří účastníci doporučili rozšíření zaměření na osobnostní typologii. Účastníci si toto setkání velice chválí a většinu překvapila jaký výsledek barevné typologie na ně sedí. Projektové řízení mělo různorodější hodnocení – 11 účastníků bylo spokojeno, 12 spíše spokojeno a dva účastníci vyjádřili nespokojenost. Účastníci by ocenili více praktických příkladů a aplikací teoretických znalostí do praxe.

Řízení změny bylo hodnoceno spíše pozitivně – 10 účastníků bylo spokojeno, 14 spíše spokojeno a jeden zvolil odpověď „nevím“. Účastníci si sice přiblížili teorii řízení změn ve firmě a byl uveden i příklad. Chyběl ovšem přímý příklad řízený změn zaměřené na dané projekty účastníků.

Prezentační dovednosti I hodnotilo 12 účastníků jako uspokojivé, 9 jako spíše uspokojivé, 3 odpověděli „nevím“ a 1 jako spíše nespokojený. Pro účastníky byl seminář velmi přínosný, avšak chybělo zaměření na zvládání stresu a tlaku při veřejném prezentování.

Prezentační dovednosti II byly hodnoceny podobně – 11 účastníků je považovalo za uspokojivé, 12 za spíše uspokojivé, jeden účastník odpověděl „nevím“ a jeden jako spíše nespokojený. Účastníci by ocenili více organizovaného času na přípravu prezentací a lepší zpětnou vazbu během jejich tvorby. V oblasti prezentačních dovedností (PD) byla navržena změna struktury tréninků. Někteří účastníci poukázali na to, že jejich první školení PD I probíhalo ještě předtím, než měli hotovou prezentaci, což vedlo k jejímu improvizovanému sestavení na místě. Následně byl trénink prezentačních dovedností prováděn přes online platformu, přičemž finální školení PD II probíhalo den před závěrečnou prezentací, což účastníkům přineslo vysokou míru stresu a časovou náročnost na přepracování celé prezentace.

Závěrečná prezentace byla hodnocena velmi pozitivně, kdy 16 respondentů bylo spokojeno a 9 spíše spokojeno. Celý den panovala přátelská atmosféra a každý tým dostal po odprezentování svého projektu komentáře od vedení Saint-Gobain.

Mentorské vedení školení bylo označeno za uspokojivé 19 účastníky, 5 účastníků je hodnotilo jako spíše uspokojivé a jeden účastník vyjádřil nespokojenost. Kvalita školení byla hodnocena 19 respondenty jako uspokojivá a 5 jako spíše uspokojivá.

Pokud jde o naplnění vlastních očekávání, hodnocení bylo poněkud rozmanité – 9 účastníků bylo spokojeno, 12 spíše spokojeno a 4 účastníci zvolili odpověď „nevím“.

Zábavné provedení programu bylo většinou hodnoceno pozitivně – 14 účastníků bylo spokojeno, 10 spíše spokojeno a jeden účastník odpověděl „nevím“. Program obsahoval jak teoretické, tak i praktické ukázky. Součástí teorie byla i videa. Ke každému tématu získali účastníci sešit, ve kterém měli i zábavné hry. Účastníci se tedy mohly aktivně zapojit a uplatnit poté získané znalosti na svých projektech. Mentor mnohdy i vtipně gestikuloval jednotlivé barevné osobnosti a jejich reakce na dané téma. U tohoto se účastníci vždy i zasmáli.

Úroveň zpětné vazby byla hodnocena mírně rozmanitěji – 13 účastníků bylo spokojeno, 6 spíše spokojeno, čtyři odpověděli „nevím“ a dva účastníci byli spíše nespokojeni. Inspirace a motivace programu byla vnímána pozitivně – 9 účastníků bylo spokojeno, 11 spíše spokojeno a 5 účastníků odpovědělo „nevím“. Interaktivní zapojení účastníků bylo hodnoceno 11 účastníky jako uspokojivé, 11 jako spíše uspokojivé a tři jako „nevím“.

Z průměrných hodnot celkového hodnocení programu lze říci, že účastníci byly nejvíce spokojeni s aktivitou osobnostní typologie a s kvalitou školení oboje hodnoceno 4,72. Pouze o trochu méně (4,68) byla hodnocena atmosféra, aktivita Outdoor, a mentorské vedení. Nejhůře avšak stále nad hranici 4 byly hodnoceny naplnění vlastních očekávání a úroveň zpětné vazby (4,2) a poslední inspirace a motivace programu (4,16).

6.1.5 Další komentáře účastníků

Účastníci programu Young Talents sdíleli několik dalších návrhů a komentářů ke zlepšení programu. Jedním z často zmiňovaných podnětů bylo snížení počtu účastníků, což by umožnilo podrobnější vedení a více prostoru pro individuální konzultace. Větší počet účastníků v některých případech vedl k tomu, že nebylo možné věnovat dostatek času jednotlivým tématům, nebo bylo nutné některé aktivity dohánět.

Někteří respondenti doporučili kratší tematická školení, protože některá školení byla dle jejich názoru příliš vyčerpávající. Respondenti také doporučili dopředu upozornit budoucí účastníky na časovou náročnost programu, protože práce na projektech i účast na školeních často vyžadovaly čas nad rámec běžné pracovní doby.

Někteří účastníci byly vybráni jen proto, aby měla firma účastníka na tomto programu z jejich značky. To účastníky spíše demotivovalo k účasti na tomto programu. Při větší

komunikaci výhod tohoto programu se ho mohl účastnit někdo dobrovolně a s větším nadšením pro danou věc. Celkově však účastníci hodnotili program pozitivně a ocenili práci organizátorů.

Celkově účastníci hodnotí program Young Talents jako velmi úspěšný. Vzhledem k tomu, že je primárně určen pro „mladé talenty“, zkušenější zaměstnanci v něm neviděli tak výrazný přínos pro svůj profesní rozvoj, což se odrazilo i v jejich hodnocení. Nejčastější odpovědi se však nenacházely v negativní části hodnocení. Většina účastníků program hodnotila velmi pozitivně, přičemž nejčastěji se jejich odpovědi pohybovaly v kategoriích „zcela souhlasím“ nebo „zcela spokojen“. Další početná skupina respondentů se přiklonila k hodnocení „spíše souhlasím“ nebo „spíše spokojen“. Negativní hodnocení se vyskytovalo pouze ojediněle. Na základě těchto výsledků lze program Young Talents považovat za efektivní nástroj pro rozvoj talentovaných zaměstnanců, který splňuje svůj účel a přináší pozitivní dopad na profesní růst účastníků.

6.2 Adfors Expert a další rozvoj zaměstnanců

Program Adfors Expert představuje efektivní nástroj pro rozvoj odborných dovedností zaměstnanců a jejich profesní růst. Zaměřuje se na individuální přístup k vzdělávání, což umožňuje účastníkům přizpůsobit si svůj rozvojový plán podle specifických profesních cílů. Významným prvkem programu je propojení teoretických znalostí s praktickou aplikací, což potvrzují i konkrétní projekty realizované jeho účastníky. Přínosy programu lze demonstrovat na příkladu technologa a HR specialistka, kteří díky němu získali hlubší odborné znalosti a praktické zkušenosti využitelné v jejich profesní praxi. Například projekt zaměřený na čištění odpadních vod poskytl účastníkovi nejen teoretické poznatky, ale také možnost seznámit se s moderními technologiemi v oboru. Podobně HR specialistka, která se věnovala interní komunikaci, si díky programu osvojila nové komunikační nástroje a zdokonalila své prezentační dovednosti. Významnou předností programu je jeho dlouhodobé trvání (1–3 roky) a možnost realizace vlastních projektů, což podporuje udržitelnost získaných znalostí a jejich praktické využití. Přestože počet účastníků je poměrně nízký (do pěti ročně), kvalita a individuální přístup zajišťují vysokou efektivitu programu. Jelikož však program dosud nemá žádné absolventy, nelze zatím komplexně zhodnotit jeho celkový dopad na profesní růst účastníků ani na firmu jako celek. Do budoucna by bylo vhodné sledovat kariérní postupy absolventů a jejich přínos pro organizaci. Rovněž by mohlo být přínosné rozšíření počtu účastníků či větší zapojení mentorů, kteří by mohli ještě více podpořit přenos znalostí a zkušeností napříč organizací.

Z hodnocení rozvojových aktivit společnosti Saint-Gobain Adfors vyplývá, že organizace klade velký důraz na vzdělávání a profesní rozvoj svých zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost volby školení dle svých individuálních potřeb, což podporuje jejich kariérní růst a zvyšuje jejich kvalifikaci. Kromě standardních školení společnost pravidelně organizuje odborné kurzy zaměřené na aktuální trendy, jako je generativní umělá inteligence, klimatické změny nebo efektivní využívání digitálních nástrojů. Důležitým prvkem vzdělávací strategie je také dlouhodobá podpora jazykového vzdělávání, zejména kurzů angličtiny, které umožňují zaměstnancům získat certifikaci Cambridge English. Kromě externích školení firma rozvíjí i vlastní know-how prostřednictvím interní akademie, která zaměstnancům poskytuje specializované kurzy vedené interními lektory. Podpora kontinuálního vzdělávání je patrná i v oblasti výroby, kde Saint-Gobain realizuje školení World Class Manufacturing. To zaměstnancům pomáhá zlepšit efektivitu pracovních procesů a přispívá ke zvýšení výkonnosti firmy. Celkově lze tedy říci, že vzdělávací strategie Saint-Gobain Adfors je systematická a reflektuje jak individuální potřeby zaměstnanců, tak i strategické cíle společnosti.

6.3 Návrhy na zlepšení

Společnost Adfors by měla zvážit **zavedení specifických benefitů pro zaměstnance, kteří si při práci doplňují vysokoškolské vzdělání**. Klíčovým opatřením by mohlo být poskytování dodatečného „placeného studijního volna“ během akademického roku, a to alespoň 7 dní na školní rok. Tento počet by pokryl alespoň páteční vyučování a zaměstnanec by si bral volno pouze vykonání zkoušek. Na konci studia by zaměstnanci měli mít k dispozici alespoň 5 dní placeného volna před státními zkouškami, což by jim umožnilo lépe se připravit na tuto klíčovou fázi vzdělávání. Ačkoli Adfors nabízí 25 dnů dovolené, dálkoví studenti je často využívají na studium, což omezuje jejich možnost skutečného odpočinku. Cílená podpora by pomohla sladit pracovní a studijní povinnosti a zároveň by firmě přinesla kvalifikovanější zaměstnance bez významných dodatečných nákladů. V současnosti firma odměňuje absolventy pouze symbolicky, například čokoládou „Studentská pečeť“. Rozšíření benefitů by však mohlo nejen zvýšit loajalitu zaměstnanců, ale také motivovat pracovníky k dokončení studia, což by podpořilo talent management a dlouhodobě přispělo ke konkurenceschopnosti firmy.

Z ekonomického hlediska by zavedení placeného studijního volna mělo pro firmu jasně definovatelné náklady. Pokud bychom vycházeli z mediánu hodinové mzdy 261 Kč/h a standardní zkrácené pracovní doby 7,5 hodiny denně, pak by celkové náklady na jednoho zaměstnance činily:

- bakalářské studium (3 roky): $3 * (7 * 7,5 * 261) + (5 * 7,5 * 261) = 50\,298$ Kč;
- navazující studium (2 roky): $2 * (7 * 7,5 * 261) + (5 * 7,5 * 261) = 36\,581$ Kč.

Celkové náklady na jednoho zaměstnance za celé studium (bakalářské + navazující) by tedy činily 86 879 Kč.

Vzhledem k rozsáhlé organizační struktuře společnosti a složitému propojení jednotlivých oddělení je klíčové zajistit efektivní interní komunikaci. Jedním z možných zlepšení v této oblasti je **pravidelné pořádání webinářů mezi jednotlivými odděleními THP pracovníků, kteří spolu spolupracují**. Cílem těchto webinářů by bylo přiblížit zaměstnancům náplň práce ostatních oddělení, vysvětlit specifické požadavky, které si jednotlivé úseky mezi sebou kladou, a lépe porozumět vzájemné spolupráci na konkrétních úkolech a projektech. Webináře by měly probíhat **čtvrtletně**, aby se zajistila pravidelná výměna informací bez nadměrného zatěžování zaměstnanců. Každé oddělení by mělo možnost prezentovat svou činnost, klíčové procesy a nejčastější problémy, které při spolupráci s jinými odděleními řeší. Tento přístup by pomohl zaměstnancům pochopit, proč jsou po nich vyžadovány určité informace, jak jejich práce ovlivňuje ostatní úseky a jak vzájemná spolupráce přispívá k efektivitě celého podniku. Webináře by měly být realizovány **formou online videokonferencí**, například prostřednictvím platformy jako Microsoft Teams. To umožní zaměstnancům připojit se odkudkoliv, minimalizuje organizační náročnost, náklady a zvyšuje dostupnost pro pracovníky z různých poboček či oddělení. Ve velké organizaci, jako je Adfors, má komunikace zásadní roli, protože jednotliví pracovníci často znají pouze úzký výsek své agendy. Díky tomuto zlepšení by bylo možné předcházet zbytečným nedorozuměním, zvýšit efektivitu a podpořit meziodvětvovou spolupráci.

Společnost Saint-Gobain by měla **lépe komunikovat výhody programu Young Talents**. Z průzkumu vyplývá, že 84 % účastníků bylo do programu nominováno svým vedoucím. Lepší propagace výhod programu by mohla zvýšit počet zájemců, kteří by se do něj hlásili z vlastní iniciativy, a tím by byli více motivováni k aktivnímu zapojení. Zároveň by bylo vhodné zvážit menší počet účastníků v programu, což by mohlo přispět ke kvalitnější spolupráci mezi týmy a mentory. Menší skupiny například do 15 účastníků by umožnily individuálnější přístup, větší časový prostor pro dotazy a hlubší propojení teorie s praxí prostřednictvím konkrétních příkladů na projektech.

Jedním z nejčastěji zmiňovaných bodů ke **zlepšení v programu Young Talent** bylo jasné definování cíle projektu, které celkově získalo průměrné hodnocení 3,84 – s nižším skóre

u žen (3,42). Doporučuje se proto zaměřit na lepší komunikaci hlavního smyslu a cílů projektu. Dále bylo mírně slabší hodnocení mentorského vedení projektu (3,88), přičemž muži jej hodnotili znatelně hůře než ženy. Pomoci by mohlo častější setkávání týmů s mentory, strukturovanější zpětná vazba i větší důraz na přípravu mentorů. Dalším tématem ke zlepšení je schopnost zvládat stres a tlak (3,44), kterou by mohl podpořit například workshop zaměřený na time management a well-being.

V rámci celkového hodnocení programu stojí za pozornost oblast prezentačních dovedností II (4,32). Nabízí se více praktických tréninků prezentací a individuální zpětné vazby. Dále bylo mírně slabší hodnocení naplnění očekávání (4,20) a inspirace a motivace programu (4,16). Zde by mohlo pomoci důslednější zjišťování očekávání účastníků na začátku programu a zapojení více inspirativních hostů, například úspěšných absolventů programu nebo odborníků z různých oborů.

Vzhledem k rostoucímu významu digitálních technologií v oblasti lidských zdrojů by Adfors měl zvážit **implementaci AI v HR procesech**. Umělá inteligence může pomoci nejen s náborem zaměstnanců, ale také s jejich dalším rozvojem a talent managementem. Ačkoli firma nezpracovává velké množství životopisů a zvládá jejich posuzování ručně, AI by mohla zefektivnit výběrový proces například prostřednictvím softwaru na analýzu životopisů, jako je Recruitee nebo Teamtailor. Tyto nástroje umožňují rychlejší třídění uchazečů podle klíčových dovedností a zkušeností, což šetří čas HR oddělení a pomáhá zajistit objektivnější výběr kandidátů.

Další významnou oblastí je podpora talent managementu a rozvoje zaměstnanců. Implementace AI-driven platformy, jako je Cornerstone OnDemand nebo EdApp, by umožnila personalizované vzdělávací plány pro zaměstnance na základě jejich dosavadních zkušeností, pracovního výkonu a profesních cílů. Tento přístup by nejen podpořil růst jednotlivců, ale také pomohl firmě lépe rozvíjet a udržet klíčové talenty.

AI by rovněž mohla pomoci s průběžnou analýzou spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců. Nástroje jako Peakon nebo Qualtrics Employee XM by umožnily pravidelný sběr zpětné vazby od zaměstnanců, identifikaci problémových oblastí a navržení opatření ke zvýšení pracovní spokojenosti. Zavedení AI do HR procesů by tedy nejen zvýšilo efektivitu a přesnost rozhodovacích procesů, ale také podpořilo dlouhodobý rozvoj zaměstnanců a pomohlo firmě udržet si kvalifikované pracovníky.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zaměřila na problematiku talent managementu, přičemž kladla důraz na jeho význam, procesy a budoucí trendy. V úvodních kapitolách byly popsány teoretické základy řízení lidských zdrojů a strategické aspekty talent managementu, které jsou klíčové pro efektivní rozvoj zaměstnanců v organizacích. Následně byla analyzována klíčová témata, jako jsou identifikace, hodnocení a rozvoj talentů. Práce se rovněž věnovala hodnocení současných přístupů v oblasti talent managementu a diskutovala o budoucích trendech, mezi které patří digitalizace, personalizované vzdělávací programy a rostoucí důraz na udržení talentovaných zaměstnanců. Dále byly uvedeny metody a techniky, které umožnily podrobnou analýzu vybraného podniku.

Praktická část se zaměřila na společnost Compagnie de Saint-Gobain S.A., konkrétně na její českou pobočku Saint-Gobain Adfors CZ, s.r.o. Byly představeny její programy zaměřené na práci s talenty, jako jsou Young Talents a Adfors Expert, a další iniciativy podporující rozvoj zaměstnanců. Součástí praktické části byly také průzkumy a hodnocení v oblasti řízení talentů.

Program Young Talents byl účastníky hodnocen velmi pozitivně, i když s některými drobnými nedostatky. Účastníkům přinesl cenné zkušenosti, dovednosti a teoretické poznatky, které mohou využít nejen v profesním, ale i v osobním životě. Kromě toho si účastníci vyzkoušeli realizaci projektu a jeho následnou prezentaci před vedením společnosti Saint-Gobain. Program Adfors Expert se rovněž setkal s pozitivním ohlasem, přičemž jeho silnou stránkou je individuální plán, který si účastníci přizpůsobují podle svých potřeb. Tento program zatím nelze komplexně hodnotit, neboť ještě nemá své absolventy.

V oblasti dalšího rozvoje zaměstnanců pro Adfors bylo určitě přínosné zavedení Interní akademie v roce 2025. Tento krok přinese nejen firmě finanční úspory, ale i možnost zaměřit školení přímo na specifické potřeby firmy. Takováto školení mohou pokrývat širokou škálu témat a jejich realizace přispěje k rozšíření know-how mezi pracovníky, aniž by firma musela vynakládat vysoké náklady. Tento způsob školení bude do budoucna pro firmu významným přínosem.

Na základě provedené analýzy byly na závěr formulovány konkrétní návrhy na zlepšení talent managementu ve společnosti Adfors. Tyto návrhy reflektují současné výzvy a příležitosti pro optimalizaci systému řízení talentů, s cílem zvýšit konkurenceschopnost společnosti a její atraktivitu pro klíčové zaměstnance.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ADFORS SAINT-GOBAIN, 2022. *Startuje další roční YOUNG TALENT* [online] [cit.2024-01-16]. Dostupné z: <https://www.silnydikylidem.cz/blog/startuje-dalsi-rocni-young-talent>
- [2] AHMED, Mohammed ASFAHANI, 2024. *Fusing talent horizons: the transformative role of data integration in modern talent management* [online], *Discov Sustain* 5. [cit. dne 2024-01-16]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00212-7>
- [3] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-525.8-7.
- [4] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-7169-614-5.
- [5] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 9788024728902
- [6] ARMSTRONG, Michael, 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page. ISBN 978-07-4946-964-1.
- [7] ATHEY, Robin, 2004. *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition And Retention Strategies Don't Work*. [online], Deloitte. [cit. 2025-01-12]. Dostupné z: <https://www.criticaleye.com/insights-servfile.cfm?id=741>
- [8] BARTOŇOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 978-80-247-2914-5.
- [9] BICKHAM, Terry, 2021. *ADT Talent Management Handbook*. Virginie: Association or Talent Development. ISBN: 978-19-539-4649-2.
- [10] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [11] BOURKOVÁ, Mája, 2024. *Strategie udržení klíčových zaměstnanců* [online], [cit.2024-04-30]. Dostupné z :<https://bourkova.cz/2024/07/05/strategie-udrzeni-klicovych-zamestnancu/>
- [12] CLARK, Colvin a Richard MAYER, 2003. *eLearning and the Science of Instruction*. San Francisco: Pfeiffer. ISBN: 978-07-8796-051-6.

- [13] CRESWELL, John a kol., 2010. *BEST Practices for Mixed Methods Research in the Health Sciences*. [online], OBSSR. [cit. 2025-3-14] dostupné z: https://obssr.od.nih.gov/sites/obssr/files/Best_Practices_for_Mixed_Methods_Research.pdf
- [14] DONNELLY, James, 1997. *Management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-7169-422-9.
- [15] DRÁBOVÁ, Renáta a Zdeňka ZUBÍKOVÁ, 2011. *Společenské vědy v kostce pro SŠ*. 1. vydání. Praha: Albatros Media, 188 s. ISBN 978-80-2531-565-1.
- [16] DŘÍMALKA, Filip, 2023. *Budoucnost nepráce*. Dřímalka Filip. ISBN 978-80-11-03771-0.
- [17] DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN: 978-80-7179-893-4.
- [18] EGER, Ludvík, 2012. *Vzdělávání dospělých a ICT: aktuální stav a predikce vývoje*. Plzeň: Nava. ISBN 978-80-7211-428-3.
- [19] EGEROVÁ, Dana, 2012. *Integrovaný talent management – nové paradigma pro talent management*. [online], Trendy v podnikání. [cit. 2025-01-05]. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16208/1/Egerova.pdf>
- [20] EISEL, Juraj, Stanislav TERMANN, 2023. *Talent management a věk mileniálů*. Praha: Vysoká kola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-249-8.
- [21] FOLWARCZNÁ, Ivana, 2010. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN: 978-80-247-3067-7.
- [22] FURNHAM, Adrian, 2012. *The talented Manager: 67 Gems of Business Wisdom*. Hampshire: Palrave Macmillan. ISBN 978-0-230-36974-0.
- [23] GALGALI, Padmaja, 2017. *Digital Transformation and Its Impact on Organization's Human Resource Management* [online]. New Brunswick, USA: Rutgers University [cit. 2025-02-03]. Dostupné 204 z: https://www.academia.edu/35595152/Digital_Transformation_and_its_Impact_on_Organization_s_Human_Resource_Management
- [24] GALLARDO, Eva, Marian THUNNISSEN a Hugh SCULLION, 2019. *Talent management: context matters*. The International Journal of Human Resource Management, [online], Routledge [cit. 30-12-2024]. ISSN 1466-4399. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>

- [25] GRUBER, Jan, Hana KYRIANOVÁ a Alexandra FONVILLE, 2016. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-5263-1.
- [26] HENDL, Jan, 2023. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1968-2.
- [27] HORVÁTHOVÁ, Petra, 2010. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online]. Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues. [cit. dne 30-12-2024] Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/228818305_Talent_management_a_jeho_o_vyuziti_pri_rizeni_lidskych_zdroju_v_organizaci.
- [28] HORVÁTHOVÁ, Petra, 2011. *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer. 252 s. ISBN 978-80-7357-665-3.
- [29] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [30] HYKSOVÁ, Tereza, 2012. *Úspěch závisí na talent managementu*. [online], E15. [cit. 2025-01-23] Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/tereza-hyksova-uspechzavisi-na-talent-managementu-831640>
- [31] CHILD, John, 1997. *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect* [online]. [cit. 2025-02-08]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/017084069701800104>
- [32] IVITERA a. s., 2002. *Jak si udržet klíčové zaměstnance*. [online], [cit. 2024-11-3]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/jak-si-udrzet-klicove-zamestnance-id-166504>
- [33] IVITERA a. s., 2011. *Dlouhodobé základy strategie pro udržení talentů*. IVITERA a.s. [online], [cit. 2024-12-30]. ISSN 2464-5184. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/dlouhodobze-zaklady-strategie-pro-udrzeni-talentu-id-1402263>
- [34] IVITERA a. s., 2019 *Future of Work: Digitalizace vytváří skutečnou poptávku po kvalifikovaných talentech* [online], [cit. 2025-02-7]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/future-of-work-digitalizace-vytvari-skutecnou-poptavku-po-kv-id-3874303>

- [35] KAJWANG, Ben, 2022. *Application of develop deploy connect model in managing talent in the insurance sector*. [online], Vol 6, Issue 1, No.1, pp. 1–10, [cit. 2025-002-08] ISSN 2710-3773. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/358245926_APPLICATION_OF_DEVELOP_DEPLOY_CONNECT_MODEL_IN_MANAGING_TALENT_IN_THE_INSURANCE_SECTOR
- [36] KEERTHIRATHNE, W.K.D., 2020. *Peer Learning: an Overview*. [online]. International Journal of Scientific Engineering and Science [cit.2024-04-11], ISSN 2456-7361. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/DrKeerthirathne/publication/355209445_Peer_Learning_an_Overview/links/616873f13851f9599407d660/Peer-Learning-an-Overview.pdf
- [37] KELLER, Robert, 2021. *Talent Management and Organizational Performance: Organizational Dynamics* [online], [cit. 2024-08-12]. Dostupné z: <https://www.organizationaldynamics.com/talent-management>
- [38] KLIMEŠ, David, 2019. *Flexibilní pracovní trh a flexibilní pracovní prostředí* [online]. [cit. 2024-12-30] Dostupné z: https://www.uzs.cz/soubory/01%20-%20Manu%C3%A1l%20pro%20zam%C4%9Bstnavatele.pdf?utm_source.com
- [39] KOONTZ, Harold, 1993. *Management*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-45-7.
- [40] KOPECKÝ, Kamil, 2006. *E-learning (nejen) pro pedagogy*. Olomouc: Hanex, ISBN 80-85783-50-9.
- [41] KOUBEK, Josef, 2008. *Řízení talentů – nové téma personalistiky*. [online] Human Resources Management & Ergonomics. [cit. 30-1-2025] Dostupné z: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_1_07.pdf
- [42] LAWLER, Edward, 1986. *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN: ISBN-0-87589-686-3.
- [43] LEON, Richard, 2020. *Strategies for Business Sustainability in a Collaborative Economy*. USA: IGI Global, 439 s. ISBN 978-17-9985-213-1.
- [44] LIKER, Jeffrey a David MEIER. 2016. *Toyota talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-5800-8.

- [45] LINK, Alex, 2023. *How To Perform A Talent Review In 5 Steps. People managing people* [online], [cit. 202412-18]. Dostupné z: <https://peoplemanagingpeople.com/strategy-operations/talentreview/#what-is-a-talent-review>.
- [46] LIVIAN, Yves Frédéric, Lenka PRAŽSKÁ, 1997. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: HZ Systém, spol. s r. ISBN: 978-80-8600-919-3.
- [47] MARCINKOVÁ, Lucie, 2021. *Jak provádět hloubkový rozhovor*. [online], Designers & Developers [2024-09-07]. Dostupné z: <https://designdev.cz/jak-provadet-hloubkovy-rozhovor>
- [48] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2010. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2. doplněné a přepracované vydání Praha: Grada Publishing. A. s. 358 s. ISBN: 978-80-247-2339-6.
- [49] MOLOTKOVA, Natalia Vladimirovna, Maria Nikolaevna MAKEEVA a Daria Lvovna KHAZANOVA, 2019. *Digitalized Personnel Management*. Samara: Valentina Mantulenko. S. 757-767 ISBN 978-1-80296-056-3.
- [50] NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednán a její řízení*. Praha: Management press. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [51] NOVÁKOVÁ, Tereza, 2024. *Co je rešerše*. [online], Praha. [cit. 2025-01-29]. Dostupné z: <https://knihovna.cvut.cz/seminare-a-vyuka/jak-psat/co-je-reserse>
- [52] OLSHER, Steave, 2012. *Internetoví vizionáři*. Praha: Blue Vision, s. r. o. ISBN 978-80-87670-07-5
- [53] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.
- [54] PARKER, Michael, 2019. *The Evolution of Talent Management Practices*. Journal of Business and Human Resources [online], [cit. 2024-08-12]. Dostupné z: <https://www.businesshumanresources.com/talent-management-evolution>
- [55] RABUŠICOVÁ, Milada, 2024. *Učení a vzdělávání Dospělých*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-3914-9.
- [56] REEVES, Martin a Lovich DEBORACH, 2024. *Reinventing Work: Creating Advantage with Talent Management and Technology*. Berlín: Walter de Gruyter GmbH & Co KG. ISBN: 978-31-113-7027-9.

- [57] SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s. r. o., 2023 *Výroční zpráva, účetní závěrka a zpráva auditora za rok 2023*. [online] Saint-Gobain Adfors CZ s. r. o. [cit 2025-02-16] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=81301110&subjektId=708402&spis=627981>
- [58] SAINT-GOBAIN, 2024. *Trendy ve stavebnictví a v architektuře. Saint-Gobain: Česká republika*. [online]. [cit. 2024-11-12]. Dostupné z: <https://www.saint-gobain.cz/>
- [59] SAINT-GOBAIN, 2025. *O nás*. [online], [cit. 2025-02-07]. Dostupné z: <https://www.saint-gobain.cz/o-nas#saint-gobain-v-ceske-republice>
- [60] SAINT-GOBAIN, 2025b. *Saint-Gobain opět oceněn Top Employer Global a Czech Republic 2025*, [online], Saint-Gobain Construction Products CZ a. s. [2025-02-14] Dostupné z: <https://www.saint-gobain.cz/documents/tiskove-zpravy/tz-2025-top-employer-global-a-top-employer-czech-republic.pdf>
- [61] SERGI, Barracuda a kol., 2022. *Creative Abilities and Digital Competencies to Transitioning to Business 4.0. Journal of Business Research*, [online] 153: 401–411. [cit. 2025-02-09] ISSN 0148-2963. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.026>
- [62] SHARON, Florentiea, 2022. *CIO, Business word: Zaměstnanci: Deset strategií k udržení těch nejlepších talentů*. [online], [cit. 2024-11-31]. Dostupné z: <https://www.cio.cz/clanky/zamestnanci-deset-strategii-k-udrzeni-tech-nejlepsich-talentu/>
- [63] SHUKLA, Ravinder, 2009. *Talent management: Process of Developing and intergrating Skilled Workers. Nex Delhi*: Global India Publications Pvt Ltd. ISBN 978-93-80228-10-5.
- [64] SMILANSKY, Jonathan, 2005. *The systematic management of executive Talent*. London: Hydrogen, 320 s. ISBN 978-80-225-3032-3.
- [65] STEPHAN, Michal a kol, 2016. *Digital HR: Revolution, Not Evolution*. [online] Global Human Capital Trends 2016. The New Organization: Different by Design. New York: Deloitte University Press, s. 97–101. [2025-02-09] Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/human-capital/Digital%20HR%20Revolution%20not%20evolution.pdf>
- [66] STOREY, John, 1989. *New Perspectives on Human Resource Management (Routledge Revivals)*. London: Routledge. ISBN 978-13-157-4056-0.

- [67] ŠIKÝŘ, Martin; TOMEŠKOVÁ, Kateřina a CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta. 2022. *Systémy řízení lidí v organizaci*. [online]. České vysoké učení technické v Praze. [cit.2024-04-09] ISBN 978-80-01-06942-4 Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/bitstream/handle/10467/100394/Sikyr_Tomeskova_Chmielova_Dalajkova__Systemy_rizeni_lidi_v_organizaci__%282022%29_PUBV_357358.pdf?sequence=1
- [68] TAPOMOY, Deb, 2005. *A Conceptual Approach to Strategic Talent Management*. New Delhi: Indus publishing company FS-5. ISBN 81-7387-178-7
- [69] TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: UJAK., 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.
- [70] URBANCOVÁ, Hana, Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-271-3675-9.
- [71] VANĚČEK, David, 2011. *Elektronické vzdělávání*. Praha: České vysoké učení technické v Praze. ISBN 978-80-01-04952-5.
- [72] VEBER, Jaromír. a kol., 2007. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [73] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 978-80-247-6871-7.
- [74] VLÁKNO_2024_10, 2024. *Výsledky průzkumu me@Saint-Gobain*. Saint-Gobain Adfors CZ s. r. o.
- [75] VLÁKNO_2024_6, 2024, Saint-Gobain Adfors CZ s. r. o.
- [76] VLÁKNO_2025_01, 2025. *Interní akademie 2025: sdílení znalostní a dovedností*. Saint-Gobain Adfors CZ s. r. o.
- [77] VLÁKNO_2025_02, 2025. *Interní akademie 2025*. Saint-Gobain Adfors CZ s. r. o.
- [78] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ, 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., vydání. 2.* Praha: Grada, , ISBN 978-80-247-3651-8.
- [79] WILLIAMS, Kevin, 2023. *Challenges in Talent Management: Addressing Current Issues*. Human Resource Management Review [online], [cit. 2024-08-12]. Dostupné z: <https://www.hrmreview.com/talent-management-challenges>

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A: Pojd'te s námi společně růst

PŘÍLOHA B: Rozhovor s účastníkem o průběhu jednotlivých setkání programu Young Talents

PŘÍLOHA C: Rozhovor s vedoucím personálního oddělení

PŘÍLOHA D: Interní akademie 2025

PŘÍLOHA E: Vzor dotazníku pro účastníky Young Talents

PŘÍLOHA F: Vyhodnocení dotazníkového šetření

PŘÍLOHA G: Vyhodnocení dotazníkového šetření – ženy

PŘÍLOHA H: Vyhodnocení dotazníkového šetření – muži

PŘÍLOHA CH: Porovnání průměrných hodnot dotazníkového šetření

PŘÍLOHA A: Pojd'te s námi společně růst

POJĎTE S NÁMI SPOLEČNĚ RŮST

MÁTE ZÁJEM O SVŮJ ROZVOJ STEJNĚ
JAKO O ROZVOJ ADFORS?

MÁTE SCHOPNOSTI?

MÁTE AMBICE?

MÁTE ZÁJEM O NOVÉ VĚCI?

DEJTE O SOBĚ VĚDĚT!



Učíme se s láskou,
sdílíme s radostí



**PRO NADCHÁZEJÍCÍ „ŠKOLNÍ ROK 2024/2025“
OTEVÍRÁME PROGRAMY NA ROZVOJ
POTENCIÁLU**

ADFORS je silný díky lidem a je také neustále připraven svým lidem sílu dodávat. Posilovat jejich schopnosti, sebevědomí a odbornost. Rozvoj zaměstnanců je prioritou, rozpoznat a rozvíjet talent je umění.

Talentový program přináší účastníkům rozvojové aktivity nad rámec standardního vzdělávacího programu a více pozornosti, ale zároveň vyžaduje nadstandardní nasazení a vzbuzuje vysoká očekávání.

Víme, že dobrý manažer nemusí vždy být ten nejlepší expert a ten nejlepší expert nemusí být ten nejlepší manažer. Uvědomujeme si,

že jeden druhého musí doplňovat, a rozvoj manažerských schopností je stejně tak důležitý jako rozvoj odborných znalostí.

Víme, že v našich řadách máme mnoho kolegů, kteří mají ambice, schopnosti a vnitřní motivaci, díky kterým mohou profesně i osobnostně růst.

Nabízíme možnost seberealizace, podílení se na projektech a inovacích v rámci ADFORS a skupiny Saint-Gobain.

Jana Sodomková

JAK SE MŮŽETE PŘIHLÁSIT

Přihlašování do obou programů bude probíhat do konce června prostřednictvím aplikace JOBka, můžete být také nominováni nadřízeným. V prvním kole vás požádáme o přihlášku a motivační dopis. Ve druhém kole proběhnou pohovory s nadřízenými a Evou Zákovou, personální ředitelkou. Cílem interview bude promluvit si o vašich ambicích, o cestách, jak je můžete naplňovat a jak se dále můžete rozvíjet, bez ohledu na to, zda nakonec budete do programů vybráni. Kolegové, u kterých identifikujeme nejvyšší potenciál se stanou účastníky zmíněných programů.

Kariérní posun vám automaticky nezažijeme. Co pro vás chceme udělat a co můžete udělat vy pro sebe je, že budete pracovat a rozvíjet se tak, abyste ve chvíli, kdy se objeví příležitost, byli připraveni a probíhající změna, se vás dotkla tak, jak si přejete.

TALENT

Vlohy pro rozvíjení určitých schopností. Nadprůměrná poznávací schopnost v určité oblasti, která nám umožní dosáhnout nadprůměrných dovedností – výsledků.

POTENCIÁL

Prostor mezi tím, co děláme teď a tím co bychom mohli dělat, kdybychom dosáhli úrovně schopností a dovedností, které jsme schopni pojmout a aplikovat v praxi.

Zdroj: (Vlákno_2024_6, 2024, s. 10)

PŘÍLOHA B: Rozhovor s účastníkem o průběhu jednotlivých setkání programu Young Talents

1. Setkání OUTDOOR

Kolik se celkem účastnilo programu nových talentů v roce 2024?

„Celkem nás bylo 12“

Jaké byly prvotní icebreaking aktivity, které jste podstoupili pro poznání se s dalšími účastníky?

„První aktivita byla založena na zapamatování si jména našich nových kolegů. Každý byl požádán, aby se představil svým jménem a ke svému jménu přidal přídavné jméno, které začínalo na stejné písmeno jako jeho jméno. Například kreativní Klára, líný Lukáš a další...“

„Při další aktivitě jsme se rozdělili do dvojic a každý dostal tužku a papír. Sedli jsme si naproti sobě a navzájem jsme kreslili portréty toho druhého. Při kreslení jsme si povídali a zjišťovali zajímavé informace. Po určitém čase jsme skončili sedli si do kruhu a postupně jsme prezentovali naše výtvary a představovali ostatním, co jsem se zajímavého dozvěděli. Při této aktivitě jsem se velmi zasmáli, protože mezi námi nebyl nikdo zručný v kreslení.“

„Jako poslední aktivita byla, že jsme si předávali informace mezi sebou, jméno, oblíbené jídlo, naše nejlepší dovolená, čeho bychom chtěli dosáhnout a další... Informace jsme si museli předat se třemi lidmi, a nakonec odprezentovat to jméno, které nám bylo předáno naposledy. Takže to bylo docela náročné, když si někomu říkala třeba o Jirkovi a on ti říkal úplně o někom jiném. Po této hře už následovala jen večeře a šli jsme spát, abychom byli plný síly na druhý den. „

Podle harmonogramu jste se druhý den účastnili hry desperáti a dalších her. Popíšete nám blíže jejich průběh?

„Druhý den jsme už byli rozděleni na dva týmy po 6 lidech a soutěžili jsme proti sobě.“

„Při hře na Desperáti jsem se rozdělili do dvou týmů po šesti a hra se odehrávala v lese. V tom týmu jsem se rozdělili na tři a tři. Pro hru jsme měli vysílačku a kartičky kde bylo šest druhů úst, očí a nosů. Tři z týmu vždy běhali po lese hledali podle mapy „zloděje“ ti byli vytisknuti na stromě. Zbylí tři byli na stanovišti a čekali. Jakmile jste zloděje našli museli jste přes vysílačku vysvětlit vašemu týmu, jak vypadá, jaké má oči, nos a pusu. Náročné bylo dorozumět se s člověkem kterého neznáte. Důležité bylo poté i odhalit vůdce zlodějů.“

„Hra Čtverce. Běželi jsem k básničce, která byla rozdělena na odstavce dle barev. A každý si musel zapamatovat svůj úsek (barvu), jakmile jsme si úsek zapamatovali běželi jsme zpět a básničku recitovali, jak šli sloky za sebou. Vtipné bylo, když někdo text zapomněl a musel běžet zpět ke stromu“

„Hra vražda. Kde to bylo, kdy to bylo, kdo to byl? Indicie byly rozloženy po lese. Všichni ve skupině běhali po lese a snažili se poskládat indicie, jak šli postupně. Měřilo se čas, kdy to zvládne rychleji.“

„Měli jsme Papír tam jsem musela rozluštit hádanku která byla psána v kódu. Tým byl rozdělen na dvě skupiny a jedna ukazovala gesty. Nesmělo se mluvit. Například jedna skupina ukázala J4 a druhá skupina měla klíč, že J4 je třeba písmeno „K“ a to musela zase předat gesty první skupině. My jsem si dali jako gesta čísel ťukání si na čela, takže čtyřka byly čtyři ťuknutí. Všichni se poté tomu smáli, protože jsme si tam stále ťukali na čela. Tato hra mi přišla velmi zábavná.

„Logické myšlení. Ve čtverci šest kruhů dvakrát A, dvakrát B dvakrát C a museli se spojit čarami, aby se ty čáry neprotkly.“

Dostali jste po absolvování hry zpětnou vazbu?

„Hry byly založeny na společné spolupráci, a aby se projevil někdo, kdo bude ten tým koordinovat. Každý tým měl na starost vždy jeden „vedoucí“ ze společnosti co pořádá tyto teambuildingy, ten nám tedy vždy na konci řekl hodnocení fungování týmu a rady na zlepšení“

Jaká panovala při hrách atmosféra?

„Panovala příjemná atmosféra a nikdo nikoho neobviňoval, byli jsme všichni na jedné lodi a snažili si tento program užít.“

Přizpůsobili jídelníček podle alergenů nebo omezení účastníku?

„Jídelníček byl přizpůsoben na míru podle vašich alergií nebo omezení. Vždy připravili jídlo zvlášť pro vegetariána i pro lidi s bezlepkovou dietou.“

2. setkání – osobnostní typologie

Druhé setkání se týkalo typologie osobnosti. Postoupili jste testy typologie?

„Před samotným setkáním jsme vyplňovali dotazník osobnostní typologie. Skládal se z 25 skupin otázek, kde v každé byly 4 otázky. Otázky vždy obsahovaly různé lidské vlastnosti např.: citlivý přátelský, uvažující logicky, opatrný, kreativní... a další. Odpovídalo se na škále „NE, 1,2,3,4,5, Ano“. Na jednu z nich bylo nutné odpovědět „ano“ a na jednu „ne“ a na ostatní vždy ze škály, přičemž odpovědi se nesměly opakovat. „

Jak probíhalo samotné setkání?

„Na samotném setkání jsme se pak věnovali osobnostním typologiím, které byly založeny na barvách: zářivě žlutá, ohnivě červená, modrá, zelená. Aby nás, seznámili s jednotlivými typy osobnosti náš vedoucí si měnil kšiltovky podle jednotlivých osobnostních typů a názorně předváděl, jak se daný typ chová, včetně gest, projevů a stylu komunikace. Bylo to zábavné a poutavé.“

Co vás na typologii osobnosti nejvíc zaujalo?

„Jedním z nejzajímavějších momentů bylo, když nám na záda připevnili „terč“, a ostatní účastníci nás zařazovali do osobnostních kategorií podle jejich vnímání. Typologie byla rozdělena na osobní a pracovní život, což nám umožnilo přemýšlet nad tím, jak se naše osobnost projevuje v různých kontextech. Zkoumali jsme tedy, zda se v práci chováme jinak než doma a zda nás snaha chovat se odlišně energeticky vyčerpává.“

Jaká byla další náplň programu?

Rozdělili nás do skupin a společně jsme pracovali na tom, jak rozpoznat osobnostní typy lidí na základě jejich chování a vzhledu. Diskutovali jsme například o tom, jaký styl oblečení mají jednotlivé typy, jak komunikují, na co se soustředí při výběru auta, nebo jaké doplňky preferují. Zkoumali jsme, jestli je někdo více individuální nebo týmový, jestli preferuje formální nebo neformální jednání, a také jestli je například zahajovač nebo dotahovač v rámci projektů.

Naučili jste se, jak s těmito typy osobností správně komunikovat?

Ano, to byla další důležitá část. Učili jsme se, jak přistupovat ke každému typu osobnosti, co je pro něj důležité a co naopak nedělat, aby komunikace byla efektivní. Například jsme probírali, jestli někdo potřebuje jasně zadané úkoly, nebo jestli naopak vyžaduje prostor pro rozvoj kreativity. Důraz byl kladen na budování dobrých vztahů a spolupráce.

Dle programu máte na dalších setkání pracovat už na speciálních projektech, obeznámili Vás o projektech už nyní?

„Ano, dostali jsme se i k rozdělení projektů, na kterých budeme pracovat během dalších schůzek. Každý si mohl vybrat projekt, který ho zajímal. Ke každému projektu mohli být čtyři lidé, ale zájem byl tak velký, že bylo všude rychle plno.“

Jaký byl celkový dojem ze setkání?

„Celkově to bylo velmi inspirativní. Aktivity byly nejen poučné, ale i zábavné, a navíc jsme měli k dispozici malé občerstvení ke svačině, což atmosféru příjemně odlehčilo.“

3. setkání – Projektové řízení

Jedno ze setkání programu Young Talents bylo zaměřeno na projektové řízení. Můžete nám přiblížit, jak setkání probíhalo?

„Ano, toto setkání bylo věnováno projektovému řízení a skládalo se z několika částí. Nejprve jsme si zopakovali různé osobnostní typologie podle barevného modelu. Poté jsme byli rozděleni do skupin podle těchto typologií a zkoušeli jsme simulovat pracovní pohovory. Každý účastník si vyzkoušel roli jak svého vlastního typu, tak i „protikladného“ osobnostního typu. Smyslem této aktivity bylo lépe pochopit odlišné přístupy k práci a komunikaci.“

Jaká byla hlavní část setkání a čemu se účastníci věnovali nejvíce?

„Hlavní část setkání se zaměřila na vedení a přípravu projektů. Nejprve nám byl představen životní cyklus projektu, který zahrnuje čtyři hlavní fáze – zahájení, plánování, realizaci a ukončení. Poté jsme se zaměřili na definování účelu projektu, kde jsme odpovídali na otázky jako „Proč je tento projekt realizován?“ nebo „Jaké přínosy přinese?“ Důležitým krokem bylo také stanovení cílů projektu podle metodiky SMART, což znamená, že cíle musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově vymezené.“

Jak účastníci přistoupili k plánování projektu?

„Pro snazší organizaci jsme projekt rozdělili na menší části, což nám pomohlo efektivněji řídit čas a náklady. K vizualizaci plánu jsme vytvořili Ganttův diagram, který nám ukázal jednotlivé úkoly, jejich trvání a termíny dokončení. Tento přístup nám umožnil lépe pochopit, jak spolu jednotlivé aktivity souvisejí a jaké jsou jejich časové návaznosti.“

Bylo součástí setkání i něco ohledně komunikace v rámci projektu?

„Ano, věnovali jsme se také komunikaci se stakeholdery. Naučili jsme se, jak identifikovat klíčové informace a zajistit jejich předání ve správný čas správným lidem. Tento krok je klíčový

pro hladký průběh projektu, protože transparentní a efektivní komunikace se zainteresovanými stranami pomáhá předcházet nedorozuměním a zvyšuje celkovou úspěšnost projektu. “

Jaké bylo zakončení setkání?

„Na závěr jsme se zabývali monitorováním průběhu projektu. Bylo zdůrazněno, že je důležité pravidelně porovnávat aktuální stav projektu s původním plánem. Po dokončení projektu bychom měli vyhodnotit výstupy, zkontrolovat jejich úspěšnost a shromáždit veškerou dokumentaci pro budoucí využití. Celé setkání bylo velmi přínosné, protože nám poskytlo nejen teoretické základy, ale i praktické zkušenosti, které můžeme využít v reálném pracovním prostředí. “

4. setkání – Řízení změny

Součástí programu Young Talents bylo i setkání na téma řízení změny. Můžete mi přiblížit, čemu jste se v rámci tohoto setkání věnovali?

„Ano, toto setkání bylo opravdu zajímavé. Zabývali jsme se tím, jak lidé reagují na změnu a jak s ní efektivně pracovat, ať už na osobní nebo profesní úrovni. Jedním z hlavních témat byl koncept VUCA světa, což je označení pro prostředí, které je neustále proměnlivé, nejisté, složité a nejednoznačné. V takovém světě se dnes pohybuje, a proto je důležité se naučit změnám nejen čelit, ale také je správně řídit. “

Jaké konkrétní modely nebo přístupy k řízení změny jste si na setkání představili?

*Hodně jsme se věnovali **křivce změny**, která popisuje, jak lidé emocionálně reagují na změnu. Je to vlastně taková cesta – nejprve šok, pak odpor, frustrace, ale postupně přichází přijetí a nakonec adaptace. Bylo zajímavé sledovat, že tyto fáze prožívá většina lidí podobně. Diskutovali jsme o tom, jak je možné jednotlivé fáze zkrátit nebo lidem pomoci změnu zvládnout rychleji.*

Byly na setkání i nějaké konkrétní příklady z praxe?

„Ano, jedním z příběhů, který nás zaujal, byl příběh Jamieho Olivera. Šlo o to, jak se snažil změnit stravovací návyky dětí ve školách a jak se setkal s velkým odporem – nejen ze strany dětí, ale i rodičů a školních jídelen. Na tomto příběhu jsme si ukazovali, jak složité je prosazovat změny a jak různí lidé reagují různě. Někteří se změnám otevřou, jiní se jim brání. V této souvislosti jsme se bavili také o barevných reakcích na změnu, které ukazují, že lidé mohou být například „zelení“ – tedy nadšení pro změnu, „oranžoví“ – váhaví, nebo „červení“ – odmítaví. “

Mluvili jste také o nějakých strategiích, jak změny efektivněji řídit?

Ano, velkou část setkání jsme věnovali modelu "Nasměřuj jezdce, motivuj slona, uprav stezku". Tento model je hodně praktický. Vychází z toho, že když chceme dosáhnout změny, nestačí jen logické vysvětlení („jezdec“, tedy racionální stránka člověka), ale je nutné pracovat i s emocemi („slon“, tedy naše emoční reakce). A aby změna byla opravdu úspěšná, je důležité "upravit stezku", tedy nastavit prostředí tak, aby změna byla co nejsnadnější. Když jsou splněny všechny tři podmínky, je mnohem pravděpodobnější, že změna proběhne hladce.

Byly součástí setkání i nějaké další zajímavé koncepty?

„Určitě. Velmi zajímavý byl také přístup "7 návyků vysoce efektivních lidí", který vychází z knihy Stephena Coveyho. Tento model ukazuje, jak si lidé mohou osvojit určité návyky, které jim pomohou být efektivnější nejen v práci, ale i v osobním životě. Mluvili jsme například o tom, jak je důležité být proaktivní, stanovovat si priority nebo se zaměřit na výhru pro obě strany při jednání s ostatními.“

Jaký byl váš celkový dojem ze setkání?

„Bylo to velmi inspirativní. Nejenže jsme se dozvěděli spoustu užitečných informací, ale také jsme si mohli prakticky vyzkoušet různé přístupy ke změně a sdílet naše vlastní zkušenosti. Myslím, že pro každého z nás to bylo přínosné, ať už se jedná o změny v práci, nebo v osobním životě.“

PŘÍLOHA C: Rozhovor s vedoucím personálního oddělení

Otázky k programu Young Talents

1. Jaké jsou hlavní cíle programu Young Talents z pohledu vedení společnosti?

- „Účastníci se dozví více sami o sobě;
- zapracují na svém osobním rozvoji;
- setkají se s novými kolegy v rámci SG ČR a SR;
- poznají další společnosti SG;
- získají větší profesní rozhled;
- někteří nastartují svoji kariéru v SG.“

2. Jaké klíčové dovednosti a zkušenosti má program účastníkům přinést?

- „Prezentační;
- komunikační;
- kritické myšlení;
- analytické myšlení;
- sebeprezentace.“

3. Jakým způsobem program podporuje jejich profesní růst ve společnosti?

- „Osobní rozvoj;
- networking;
- mentoring a koučink;
- praktické zkušenosti;
- kariérní příležitosti.“

4. Co vedení očekává od účastníků po absolvování programu?

- „Aplikace získaných znalostí a dovedností;
- proaktivní přístup;
- sdílení zkušeností;
- lídrovství;
- zapojení do firemní kultury.“

5. Jaké možnosti dalšího rozvoje se účastníkům otevírají po skončení programu?

- „Pokročilá školení a kurzy;
- mentoring a koučink;
- účast na projektech;
- kariérní postup.“

6. Jaké přínosy tento program přináší organizaci jako celku?

- „Rozvoj talentů;
- zvýšení angažovanosti;
- posílení firemní kultury;
- příprava budoucích lídrů;
- zlepšení reputace.“

7. Jakou formou zjišťujete zpětnou vazbu od účastníků?

- „Dotazníky;
- individuální rozhovory;
- skupinové diskuse;
- průběžné hodnocení.“

Otázky k programu Adfors Expert

1. Jaká je hlavní vize programu Adfors Expert z pohledu vedení?

- „Rozvoj odborných znalostí;
- podpora inovací;
- příprava na vedoucí role;
- posílení firemní kultury;
- dlouhodobý růst.“

2. Jaké odborné kompetence a znalosti má tento program účastníkům rozvíjet?

- „Technické dovednosti;
- inovace a kreativita;
- projektové řízení;
- analytické myšlení.“

3. V čem vidíte hlavní rozdíl mezi tímto programem a Young Talents, co se týče přínosů pro účastníky?

„YT: zaměřuje se na mladé a začínající zaměstnance, kteří jsou na počátku své kariéry a potřebují rozvíjet dovednosti a získat širší profesní rozhled. Tento program je v rámci celého SG v rámci ČR a SROV.“

AE: cílí na zkušenější zaměstnance s vysokým potenciálem, kteří již mají určité odborné znalosti a zkušenosti a jdou připraveni se specializovat a stát se experty ve svém oboru. Tento program je pouze v rámci SG Adfors Litomyšl a Hodonice.“

4. Jaký dopad očekáváte, že budou mít účastníci tohoto programu na své týmy nebo projekty?

- „Zvýšení odbornosti;
- lídrovství;
- inovace;
- zlepšení komunikace;
- mentoring a podpora;
- zvýšení kvality práce.“

5. Jsou nějaké konkrétní metriky nebo ukazatele, podle kterých se hodnotí úspěšnost účastníků po dokončení programu?

„Plnění cílů a úkolů na základě IDP každého účastníka v průběhu celého programu

Úspěšnost projektů (Sleduje se úspěšnost projektů, na kterých účastníci pracují, včetně dodržení termínů, rozpočtu a kvality výsledků)

Lídrové schopnosti (Hodnotí se schopnost účastníků vést týmy a projekty, včetně zpětné vazby od členů týmu a nadřízených.)“

6. Jak vedení plánuje podporovat absolventy programu v dalším odborném růstu?

- „Pokračující vzdělávání;
- mentoring a koučink;
- účast na projektech;
- kariérní plánování.“

Ostatní rozvoj zaměstnanců

1. Jakou formou zjišťujete potřebu vzdělání pracovníků?

- „Interní školení;
- externí kurzy a semináře;
- online vzdělávací platformy;
- certifikační programy;
- mentoring a koučink;
- konference a workshopy.“

2. Převažuje u Vás vzdělání především od externích nebo interních zdrojů?

„V minulosti externí, letos v rámci Interní akademie lze předpokládat interní“

Využití AI v řízení lidských zdrojů

- 1. Využíváte AI v procesu náborů? Například k prověřování životopisů, které nesplňují požadavky a další...**

„U vyhodnocování životopisů umělou inteligenci nevyužíváme. Na dané pozice nemáme mnoho uchazečů. Nevyhovující životopisy si tedy zvládneme rychle vytržít samy.“

- 2. Využíváte AI k další automatizaci rutinních úkolů např. správa benefitů nebo odpovídání na často kladené otázky?**

„V personálních činnostech AI zatím nevyužíváme. „

PŘÍLOHA D: Interní akademie 2025



INTERNÍ AKADEMIE 2025

SDÍLENÍ ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ

OTEVŘENÁ ŠKOLENÍ
PRO ZAMĚSTNANCE



Učíme se s láskou,
sdílíme s radostí



Jsme smělí,
přítom pokorní



Naše péče
je naše hrdost



Vždy děláme
něco navíc



Zůstáváme nohama na zemi,
i když létáme v oblacích
(jsme nadšení realisté)

CO VÁS ČEKÁ:

PRAKTICKÁ ŠKOLENÍ OD KOLEGŮ: NAŠI ZAMĚSTNANCI S VÁMI BUDOU SDÍLET SVÉ ODBORNÉ ZNALOSTI A DOVEDNOSTI.

RŮZNORODÁ TÉMATA: OD PRODUKTOVÝCH ŠKOLENÍ PO MĚKKÉ DOVEDNOSTI. KAŽDÝ SI NAJDE NĚCO PRO SEBE.

SKVĚLÁ PŘÍLEŽITOST K NAVÁZÁNÍ NOVÝCH KONTAKTŮ A SPOLUPRÁCE NAPŘÍČ ODDĚLENÍMI.

Školení budou vypisována průběžně, přihlásit se budete moci na platformě OneDrive. Katalog školení najdete na našem **Intranetu**.



Zdroj: (Vlákno_2025_01, 2025 s. 30)

PŘÍLOHA E: Vzor dotazníku pro účastníky Young Talents

Vážená paní/ Vážený pane,

jsem studentkou navazujícího studia Univerzity Pardubice na Fakultě ekonomicko-správní.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku na téma Program Young Talents. Dotazník zabere cca. 10 min a pomůže mi se zpracováním mé diplomové práce.

Děkuji za Váš čas.

Bc. Sedláková Pavla

Program Young Talents

UZAVŘENÉ OTÁZKY

Ohodnoťte daná kritéria na základě škály: (doplňte "X" do Vámi zvoleného políčka)	Nespokojený 1	Spíše nespokojený 2	Nevím 3	Spíše spokojený 4	Spokojený 5
1. Hodnocení projektu v programu:					
Dostupnost potřebných zdrojů.					
Časová náročnost.					
Jasně definovaný cíl.					
Spolupráce týmu.					
Role týmu byly jasně rozděleny.					
Každý měl svoji zodpovědnost.					
Mentorské vedení projektu					
Projekt má reálnou hodnotu pro společnost.					
Celková organizace projektu.					
Atraktivnost projektu.					

2. Přínosy programu pro mě:	Nesouhlasím 1	Spíše nesouhlasím 2	Nevím 3	Spíše souhlasím 4	Souhlasím 5
Získala jsem nové zkušenosti.					
Získal/a jsem užitečné dovednosti:	-	-	-	-	-
prezentační,					
komunikační,					
kritické myšlení,					
analytické myšlení,					
sebe prezentace,					
jiné...					
Umím lépe spolupracovat v týmu.					
Lépe zvládám stres a tlak.					
Znám své silné a slabé stránky.					
Dozvěděl/a jsem se o sobě nové věci.					
Získal/a jsem nové kontakty.					
Poznal/a jsem další divize.					
Získal/a jsem větší profesní rozhled.					
Program bych doporučil/a svým kolegům.					
Pomohl mi k profesionálnímu růstu.					
Jsem motivován/a k dalšímu osobnímu a profesnímu růstu.					

3. Celkové hodnocení	Nespokojený 1	Spíše nespokojený 2	Nevím 3	Spíše spokojený 4	Spokojený 5
Atmosféra.					
Organizace jednotlivých aktivit:	-	-	-	-	-
Outdoor,					
Osobnostní typologie,					
Projektové řízení,					
Řízení změny,					
Prezentační dovednosti I,					
Prezentační dovednosti II,					
Závěrečná prezentace.					
Mentorské vedení školení.					
Kvalita školení.					
Naplnění vlastních očekávání.					
Zábavné provedení programu.					
Úroveň zpětné vazby.					
Inspirace a motivace programu.					
Interaktivní zapojení účastníků.					

OTEVŘENÉ OTÁZKY

1. **Jaké jste měl/a od programu očekávání?**
2. **Které části programu byste doporučili vylepšit, a jak? Prosím o komentář, pokud jste hodnotili organizaci některé aktivity hodnotou 1 nebo 2.**
3. **Máte nějaké další návrhy nebo komentáře k programu Young Talents?**
4. **Proč byste program ne/doporučila svým kolegům?**

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

5. **Pohlaví:**
 - Muž,
 - Žena,
 - Jiné.
6. **Do programu Young Talents:**
 - jsem se přihlásil sám,
 - mě nominoval vedoucí pracovník.

7. **Věk:**
- 19 let a méně,
 - 20–29 let,
 - 30–39 let,
 - 40–49 let,
 - 50–59 let,
 - 60 let a více.
8. **Délka působení ve firmě Saint-Gobain:**
- 2 roky a méně,
 - 3–5 let
 - 6–8 let,
 - 9–11 let,
 - 12 let a více.
9. **Rok absolvování programu**
- 2022–2023,
 - 2023–2024.

PŘÍLOHA F: Vyhodnocení dotazníkového šetření

UZAVŘENÉ OTÁZKY

Modrou barvou jsou zvýrazněné nejčtenější odpovědi, zelenou barvou tři nejlépe hodnocené aspekty a červenou barvou tři nejhůře hodnocené aspekty.

Ohodnoťte daná kritéria na základě škály: (doplňte "X" do Vámi zvoleného políčka)	Nespokojený	Spíše nespokojený	Nevím	Spíše spokojený	Spokojený	Průměr
1. Hodnocení projektu v programu:	1	2	3	4	5	
Dostupnost potřebných zdrojů.	0	0	1	17	7	4,24
Časová náročnost.	1	5	2	15	2	3,48
Jasně definovaný cíl.	0	4	3	11	7	3,84
Spolupráce týmu.	0	2	1	8	14	4,36
Role týmu byly jasně rozděleny.	0	0	0	14	11	4,44
Každý měl svoji zodpovědnost.	0	1	0	13	11	4,36
Mentorské vedení projektu	1	4	2	8	10	3,88
Projekt má reálnou hodnotu pro společnost.	0	4	3	11	7	3,84
Celková organizace projektu.	0	1	2	9	13	4,36
Atraktivnost projektu.	0	4	2	9	10	4

2. Přínosy programu pro mě:	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Průměr
1	2	3	4	5		
Získala jsem nové zkušenosti.	0	0	0	8	17	4,68
Získal/a jsem užitečné dovednosti:	-	-	-	-	-	-
prezentační,	0	1	1	11	12	4,36
komunikační,	0	1	1	12	11	4,32
kritické myšlení,	0	2	11	7	5	3,6
analytické myšlení,	0	2	6	12	5	3,8
sebe prezentace,	0	2	2	12	9	4,12
jiné...	0	0	3	0	1	-
Umím lépe spolupracovat v týmu.	0	0	6	12	7	4,04
Lépe zvládám stres a tlak.	0	4	10	7	4	3,44
Znám své silné a slabé stránky.	0	1	1	14	9	4,24
Dozvěděl/a jsem se o sobě nové věci.	0	2	2	10	11	4,2
Získal/a jsem nové kontakty.	0	0	0	4	21	4,84
Poznal/a jsem další značky.	0	0	0	9	16	4,64
Získal/a jsem větší profesní rozhled.	0	2	2	15	6	4
Program bych doporučil/a svým kolegům.	0	0	3	4	18	4,6
Pomohl mi k profesionálnímu růstu.	0	1	13	5	6	3,64
Jsem motivován/a k dalším osobnímu a profesnímu růstu.	1	0	5	9	10	4,08

3. Celkové hodnocení programu:	Nespokojený	Spíše nespokojený	Nevím	Spíše spokojený	Spokojený	Průměr
	1	2	3	4	5	
Atmosféra.	0	0	2	4	19	4,68
Organizace jednotlivých aktivit:	-	-	-	-	-	-
Outdoor,	0	0	1	6	18	4,68
Osobnostní typologie,	0	1	0	4	20	4,72
Projektové řízení,	0	2	0	12	11	4,28
Řízení změny,	0	0	1	14	10	4,36
Prezentační dovednosti I,	0	1	3	9	12	4,28
Prezentační dovednosti II,	0	1	1	12	11	4,32
Závěrečná prezentace.	0	0	0	9	16	4,64
Mentorské vedení školení.	0	1	0	5	19	4,68
Kvalita školení.	0	0	1	5	19	4,72
Naplnění vlastních očekávání.	0	0	4	12	9	4,2
Zábavné provedení programu.	0	0	1	10	14	4,52
Úroveň zpětné vazby.	0	2	4	6	13	4,2
Inspirace a motivace programu.	0	0	5	11	9	4,16
Interaktivní zapojení účastníků.	0	0	3	11	11	4,32

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY**Celkem
odpovědí****8. Pohlaví:**

<input type="checkbox"/> Muž,	13
<input type="checkbox"/> Žena,	12
<input type="checkbox"/> Jiné.	0

9. Do programu Young Talents:

<input type="checkbox"/> jsem se přihlásil sám,	4
<input type="checkbox"/> mě nominoval vedoucí pracovník.	21

10. Věk:

<input type="checkbox"/> 19 let a méně,	0
<input type="checkbox"/> 20–29 let,	9
<input type="checkbox"/> 30–39 let,	14
<input type="checkbox"/> 40–49 let,	2
<input type="checkbox"/> 50–59 let,	0
<input type="checkbox"/> 60 let a více.	0

11. Délka působení ve firmě Saint-Gobain:

<input type="checkbox"/> 2 roky a méně,	8
<input type="checkbox"/> 3–5 roky,	9
<input type="checkbox"/> 6–8 let,	5
<input type="checkbox"/> 9–11 let,	2
<input type="checkbox"/> 12 let a více.	1

12. Rok absolvování programu

<input type="checkbox"/> 2022–2023	8
<input type="checkbox"/> 2023–2024	17

PŘÍLOHA G: Vyhodnocení dotazníkového šetření – ženy

Modrou barvou jsou zvýrazněné nejčtenější odpovědi, zelenou barvou tři nejlépe hodnocené aspekty a červenou barvou tři nejhůře hodnocené aspekty.

Ohodnoťte daná kritéria na základě škály: (doplňte "X" do Vámi zvoleného políčka)	Nespokojený 1	Spíše nespokojený 2	Nevím 3	Spíše spokojený 4	Spokojený 5	Průměr
1. Hodnocení projektu v programu:						
Dostupnost potřebných zdrojů.	0	0	1	8	3	4,17
Časová náročnost.	0	3	2	6	1	3,42
Jasně definovaný cíl.	0	4	1	5	2	3,42
Spolupráce týmu.	0	1	1	4	6	4,25
Role týmu byly jasně rozděleny.	0	0	0	6	6	4,50
Každý měl svoji zodpovědnost.	0	1	0	6	5	4,25
Mentorské vedení projektu	1	0	2	3	6	4,08
Projekt má reálnou hodnotu pro společnost.	0	3	1	4	4	3,75
Celková organizace projektu.	0	0	1	5	6	4,42
Atraktivnost projektu.	0	1	2	3	6	4,17

2. Přínosy programu pro mě:	Nesouhlasím 1	Spíše nesouhlasím 2	Nevím 3	Spíše souhlasím 4	Souhlasím 5	Průměr
Získala jsem nové zkušenosti.	0	0	0	4	8	4,67
Získal/a jsem užitečné dovednosti:	-	-	-	-	-	-
prezentační,	0	0	1	5	6	4,42
komunikační,	0	0	1	5	6	4,42
kritické myšlení,	0	0	5	5	2	3,75
analytické myšlení,	0	1	5	4	2	3,58
sebeprezentace,	0	0	2	4	6	4,33
jiné...	0	0	2	0	0	-
Umím lépe spolupracovat v týmu.	0	0	3	6	3	4,00
Lépe zvládám stres a tlak.	0	1	5	4	2	3,58
Znám své silné a slabé stránky.	0	0	1	6	5	4,33
Dozvěděl/a jsem se o sobě nové věci.	0	2	0	5	5	4,08
Získal/a jsem nové kontakty.	0	0	0	1	11	4,92
Poznal/a jsem další značky.	0	0	0	4	8	4,67
Získal/a jsem větší profesní rozhled.	0	0	2	7	3	4,08
Program bych doporučil/a svým kolegům.	0	0	1	3	8	4,58
Pomohl mi k profesionálnímu růstu.	0	0	8	3	1	3,42
Jsem motivován/a k dalším osobnímu a profesnímu růstu.	0	0	2	7	3	4,08

3. Celkové hodnocení programu:	Nespokojený	Spíše nespokojený	Nevím	Spíše spokojený	Spokojený	Průměr
	1	2	3	4	5	
Atmosféra.	0	0	0	2	10	4,83
Organizace jednotlivých aktivit:	–	–	–	–	–	–
Outdoor,	0	0	0	1	11	4,92
Osobnostní typologie,	0	1	0	1	10	4,67
Projektové řízení,	0	2	0	3	7	4,25
Řízení změny,	0	0	0	6	6	4,50
Prezentační dovednosti I,	0	0	2	3	7	4,42
Prezentační dovednosti II,	0	0	1	4	7	4,50
Závěrečná prezentace.	0	0	0	5	7	4,58
Mentorské vedení školení.	0	1	0	1	10	4,67
Kvalita školení.	0	0	1	2	9	4,67
Naplnění vlastních očekávání.	0	0	1	6	5	4,33
Zábavné provedení programu.	0	0	0	6	6	4,50
Úroveň zpětné vazby.	0	0	4	2	6	4,17
Inspirace a motivace programu.	0	0	2	5	5	4,25
Interaktivní zapojení účastníků.	0	0	3	4	5	4,17

PŘÍLOHA H: Vyhodnocení dotazníkového šetření – muži

Modrou barvou jsou zvýrazněné nejčtenější odpovědi, zelenou barvou tři nejlépe hodnocené aspekty a červenou barvou tři nejhůře hodnocené aspekty.

Ohodnořte daná kritéria na základě škály: (doplňte "X" do Vámi zvoleného políčka)	Nespokojený	Spíše nespokojený	Nevím	Spíše spokojený	Spokojený	Průměr
1. Hodnocení projektu v programu:	1	2	3	4	5	
Dostupnost potřebných zdrojů.	0	0	0	9	4	4,31
Časová náročnost.	1	2	0	9	1	3,54
Jasně definovaný cíl.	0	0	2	6	5	4,23
Spolupráce týmu.	0	1	0	4	8	4,46
Role týmu byly jasně rozděleny.	0	0	0	8	5	4,38
Každý měl svoji zodpovědnost.	0	0	0	7	6	4,46
Mentorské vedení projektu	0	4	0	5	4	3,69
Projekt má reálnou hodnotu pro společnost.	0	1	2	7	3	3,92
Celková organizace projektu.	0	1	1	4	7	4,31
Atraktivnost projektu.	0	3	0	6	4	3,85

2. Přínosy programu pro mě:	Nesouhlasím	Spíše nesouhlasím	Nevím	Spíše souhlasím	Souhlasím	Průměr
	1	2	3	4	5	
Získala jsem nové zkušenosti.	0	0	0	4	9	4,69
Získal/a jsem užitečné dovednosti:	-	-	-	-	-	-
prezentační,	0	1	0	6	6	4,31
komunikační,	0	1	0	7	5	4,23
kritické myšlení,	0	2	6	2	3	3,46
analytické myšlení,	0	1	1	8	3	4,00
sebeprezentace,	0	2	0	8	3	3,92
jiné...	0	0	1	0	1	-
Umím lépe spolupracovat v týmu.	0	0	3	6	4	4,08
Lépe zvládám stres a tlak.	0	3	5	3	2	3,31
Znám své silné a slabé stránky.	0	1	0	8	4	4,15
Dozvěděl/a jsem se o sobě nové věci.	0	0	2	5	6	4,31
Získal/a jsem nové kontakty.	0	0	0	3	10	4,77
Poznal/a jsem další značky.	0	0	0	5	8	4,62
Získal/a jsem větší profesní rozhled.	0	2	0	8	3	3,92
Program bych doporučil/a svým kolegům.	0	0	2	1	10	4,62
Pomohl mi k profesionálnímu růstu.	0	1	5	2	5	3,85
Jsem motivován/a k dalším osobnímu a profesnímu růstu.	1	0	3	2	7	4,08

3. Celkové hodnocení programu:	Nespokojený 1	Spíše nespokojený 2	Nevím 3	Spíše spokojený 4	Spokojený 5	Průměr
Atmosféra.	0	0	2	2	9	4,54
Organizace jednotlivých aktivit:	-	-	-	-	-	-
Outdoor.	0	0	1	5	7	4,46
Osobnostní typologie.	0	0	0	3	10	4,77
Projektové řízení.	0	0	0	9	4	4,31
Řízení změny.	0	0	1	8	4	4,23
Prezentační dovednosti I.	0	1	1	6	5	4,15
Prezentační dovednosti II.	0	1	0	8	4	4,15
Závěrečná prezentace.	0	0	0	4	9	4,69
Mentorské vedení školení.	0	0	0	4	9	4,69
Kvalita školení.	0	0	0	3	10	4,77
Naplnění vlastních očekávání.	0	0	3	6	4	4,08
Zábavné provedení programu.	0	0	1	4	8	4,54
Úroveň zpětné vazby.	0	2	0	4	7	4,23
Inspirace a motivace programu.	0	0	3	6	4	4,08
Interaktivní zapojení účastníků.	0	0	0	7	6	4,46

PŘÍLOHA CH: Porovnání průměrných hodnot dotazníkového šetření

Zelenou barvou jsou zvýrazněné tři nejlépe hodnocené aspekty a červenou barvou tři nejhůře hodnocené aspekty.

Ohodnoťte daná kritéria na základě škály: (doplňte "X" do Vámi zvoleného políčka)	Průměr		
	Ženy	Muži	Celkem
1. Hodnocení projektu v programu:			
Dostupnost potřebných zdrojů.	4,17	4,31	4,24
Časová náročnost.	3,42	3,54	3,48
Jasně definovaný cíl.	3,42	4,23	3,84
Spolupráce týmu.	4,25	4,46	4,36
Role týmu byly jasně rozděleny.	4,50	4,38	4,44
Každý měl svoji zodpovědnost.	4,25	4,46	4,36
Mentorské vedení projektu	4,08	3,69	3,88
Projekt má reálnou hodnotu pro společnost.	3,75	3,92	3,84
Celková organizace projektu.	4,42	4,31	4,36
Atraktivnost projektu.	4,17	3,85	4

2. Přínosy programu pro mě:	Průměr		
	Ženy	Muži	Celkem
Získala jsem nové zkušenosti.	4,67	4,69	4,68
Získal/a jsem užitečné dovednosti:	–	–	–
prezentační,	4,42	4,31	4,36
komunikační,	4,42	4,23	4,32
kritické myšlení,	3,75	3,46	3,6
analytické myšlení,	3,58	4,00	3,8
sebeprezentace,	4,33	3,92	4,12
jiné...	–	–	–
Umím lépe spolupracovat v týmu.	4,00	4,08	4,04
Lépe zvládám stres a tlak.	3,58	3,31	3,44
Znám své silné a slabé stránky.	4,33	4,15	4,24
Dozvěděl/a jsem se o sobě nové věci.	4,08	4,31	4,2
Získal/a jsem nové kontakty.	4,92	4,77	4,84
Poznal/a jsem další značky.	4,67	4,62	4,64
Získal/a jsem větší profesní rozhled.	4,08	3,92	4
Program bych doporučil/a svým kolegům.	4,58	4,62	4,6
Pomohl mi k profesionálnímu růstu.	3,42	3,85	3,64
Jsem motivován/a k dalším osobnímu a profesnímu růstu.	4,08	4,08	4,08

3. Celkové hodnocení programu:	Průměr		
	Ženy	Muži	Celkem
Atmosféra.	4,83	4,54	4,68
Organizace jednotlivých aktivit:	–	–	–
Outdoor,	4,92	4,46	4,68
Osobnostní typologie,	4,67	4,77	4,72
Projektové řízení,	4,25	4,31	4,28
Řízení změny,	4,50	4,23	4,36
Prezentační dovednosti I,	4,42	4,15	4,28
Prezentační dovednosti II,	4,50	4,15	4,32
Závěrečná prezentace.	4,58	4,69	4,64
Mentorské vedení školení.	4,67	4,69	4,68
Kvalita školení.	4,67	4,77	4,72
Naplnění vlastních očekávání.	4,33	4,08	4,2
Zábavné provedení programu.	4,50	4,54	4,52
Úroveň zpětné vazby.	4,17	4,23	4,2
Inspirace a motivace programu.	4,25	4,08	4,16
Interaktivní zapojení účastníků.	4,17	4,46	4,32