UNIVERZITA KARLOVA

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Xenie Kaliničenková

Digitalizace řízení talentů

Digitalization of Talent Management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2020

Vedoucí práce: PhDr. Olga Běhounková, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne …….

…..……..

Xenie Kaliničenková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce paní PhDr. Olze Běhounkové, Ph.D., za její čas, odbornost, pečlivost i cenné připomínky, které mi v průběhu tvorby této práce věnovala.

Můj vděk patří také všem respondentům za jejich ochotu a čas při sběru dat, bez kterých by nebylo možno provést empirické šetření.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala svým rodičům, sestře Kateřině, kamarádům, známým a kolegům za jejich nesmírnou podporu v rámci celého mého studia.

Abstrakt

Digitalizace je v současné době aktuální a intenzivně řešenou problematikou. Cílem diplomové práce je identifikovat digitální prvky v procesu řízení talentů v organizaci. Pozornost je věnována digitalizaci a agilnímu řízení v organizacích, včetně jejich vlivu na modernizaci personálních činností, v jejichž rámci jsou řešeny podmínky a konkrétní procesy řízení talentů, a to zejména identifikace, získávání, rozvoj, retence a využití talentů v organizaci. Ve své práci čerpám ze zahraničních výzkumů z oblasti talent managementu, digitalizace a využívání nových technologií v personálním řízení a rovněž z relevantních výzkumů a koncepcí talent managementu realizovaných vybranými tuzemskými i zahraničními odborníky. Součástí práce je empirické šetření, jehož cílem je získat a analyzovat data o aplikaci digitálních prvků v procesech identifikace talentů ve velkých organizacích z Prahy a Středočeského kraje. Šetření je realizováno formou elektronicky distribuovaných dotazníků vybraným personalistům a manažerům, kteří mají oblast řízení talentů v těchto organizacích ve své kompetenci, a s personalisty je následně provedeno podpůrné kvalitativní šetření formou individuálních rozhovorů.

Klíčová slova: agilita, digitalizace, ICT technologie, identifikace talentu, personální činnosti, řízení talentu, velká data, získávání talentu

Abstract

Digitalization is a topical issue that is dealt with intensity at present. The aim of the diploma thesis is to identify digital elements in a process of talent management in a company. The attention is focused on digitalization and agile management in companies including their influence on personnel activities modernisation, in which framework the conditions and specific process of talent management are considered, in particular identification, acquisition, development, retention and talent utilisation in a company. The thesis is based on foreign research in the field of talent management, digitalization and utilisation of new technologies in personnel management as well as on relevant surveys and concepts of talent management implemented by selected internal and foreign experts. Part of the thesis is an empirical research which is aimed at obtaining and analysing data about an implementation of digital elements in a process of talent identification in big companies from Prague and the Central Bohemia Region. The research is implemented by a method of electronically distributed questionnaires to selected HR specialists and managers in whose competency the field of talent management in these companies is. A supportive qualitative research with the HR managers, using a method of individual interview, follows.

Key words: agility, digitalization, ICT technologies, talent identification, personnel activities, talent management, big data, talent acquisition

Obsah

0 Úvod ... 11

1 Digitalizace a agilní řízení ... 14

1.1 Digitalizace a agilita, vybrané pojmy a koncepce ... 14

1.2 Strategický a právní rámec digitalizace ... 20

1.3 Digitalizace v organizacích ... 22

2 Řízení talentů v organizaci ... 32

2.1 Charakteristika talentu ... 32

2.2 Řízení talentů v organizacích ... 36

2.2.1 Teoretická východiska řízení talentu v organizacích ... 36

2.2.2 Současná aplikace konceptu talent managementu ... 39

2.2.3 Trendy v řízení talentů ... 41

2.3 Procesy řízení talentů ... 44

2.3.1 Identifikace talentů ... 45

2.3.2 Získávání a výběr talentů ... 46

2.3.3 Využití a rozvoj talentů ... 50

2.3.4 Retence talentů ... 51

2.4 Digitalizační nástroje v procesech řízení talentů ... 51

3 Identifikace talentu v podmínkách digitalizace ... 54

3.1 Interní systémy v organizaci ... 54

3.2 Digitalizace získávání a výběru talentů v organizaci ... 56

3.2.1 Nástroje pro získávání talentů ... 56

3.2.2 Nástroje pro výběr talentů ... 62

3.2.3 Práce s digitálním talent poolem ... 65

4 Empirické šetření – Aplikace digitálních prvků v procesech identifikace talentovaných zaměstnanců ve velkých organizacích působících v Praze a Středočeském kraji ... 66

4.1 Cíle empirického šetření ... 66

4.2 Metodika empirického šetření ... 67

4.3 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace ... 71

4.3.1 Kvantitativní šetření ... 71

4.3.2 Kvalitativní šetření ... 78
4.4 Diskuze ... 88
5 Závěr ... 94
6 Soupis bibliografických citací ... 96
7 Přílohy ... 108
Příloha A: Výsledky elektronického dotazníku ... 109
Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor ... 127
Příloha C: Informovaný souhlas účastníka šetření ... 129

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorizace technologií Průmysl 4.0 a principy designu 18

Tabulka 2: Úroveň integrace indikátorů digitálních technologií v podnicích EU 27

Tabulka 3: Různé přístupy v odborné literatuře o talent managementu z hlediska pojetí talentu 34

Tabulka 4: Kompetence v rámci veřejně otevřených online kurzů v oblasti managementu a podnikání 36

Tabulka 5: Možné strategie rozvoje zaměstnanců 39

Tabulka 6: Srovnání původních a nových metod výběru talentů 63

Tabulka 7: Rozdělení odpovědí dle role nových technologií a fází talentu 72

Tabulka 8: Přístupy organizací k talentu 73

Tabulka 9: Technologická vybavenost organizací z hlediska pokročilých technologií 75

Tabulka 10: Využití moderních nástrojů pro získávání a výběr talentů 77

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vymezení pojmů spojených s digitalizací 15

Obrázek 2: Strategický talent management 40

Obrázek 3: Průběh procesu řízení talentu v organizaci 45

Obrázek 4: Rozdělení personálních systémů podle funkcionalit 56

Seznam grafů

Graf 1: Distribuce výnosů z digitalizace dle odvětví v procentech 26

Graf 2: Vliv role nových technologií na fázi pojetí talentu 72

Graf 3: Vliv role nových technologií na význam řízení talentů 74

Graf 4: Vliv role nových technologií na hodnocení úrovně technologické pokrokovosti personálních procesů 74

Graf 5: Vztah mezi technologickou vybaveností personálních systémů a mírou ulehčení práce v získávání a výběru talentů, včetně lineárního trendu 78

Seznam použitých zkratek

3D	Trojdimenzionální objekt
AR	Rozšířená realita
BI	Podniková analytika
CRM	Systém řízení vztahu se zákazníkem
CSR	Společenská odpovědnost firem
ČR	Česká republika
DESI	Index digitální ekonomiky a společnosti
EQ	Emoční kvocient
ERP	Systém organizačního plánování zdrojů
EU	Evropská unie
G20	Státy velké dvacítky
GDPR	Obecné nařízení na ochranu osobních údajů
HCM	Řízení lidského kapitálu
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Lidské zdroje
HRIS	Informační systém pro lidské zdroje
HRMS	Systém řízení lidských zdrojů
IoT	Internet věcí
IQ	Inteligenční kvocient
MBO	Řízení dle cílů
NCKB	Národní centrum pro kybernetickou bezpečnost
OECD	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
RFID	Identifikátor rádio frekvence
RTLS	Lokační systém v reálném čase
UNESCO	Odborná organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu
VR	Virtuální realita

0 Úvod

Talentovaný pracovník je pro organizaci velkou přidanou hodnotou, zdrojem inovací a rozvoje. Investice do získávání a výběru talentů nabývá strategického významu pro mnoho z nich. Vzhledem k aktuální nízké míře nezaměstnanosti na trhu práce v České republice představuje získávání talentovaných zaměstnanců pro organizace velkou výzvu.

Během své pracovní praxe v personálním oddělení velké mezinárodní organizace jsem získala osobní zkušenost s implementací talent management programu. Participovala jsem na testování různých výběrových testů a marketingových kampaní zaměřených na účast zaměstnanců na talentovém programu. V rámci oblasti získávání talentů do organizací jsem se inspirovala zejména od autorů Harriott a Isson (2016), zaměřující se na koncept talent acquisition, a mezinárodních konzultačních společností (například Deloitte, McKinsey), zdůrazňující význam moderních metod získávání a práce s talenty.

Výzkumy na témata talent managementu v prostředí českých organizací, které jsou součástí diplomové práce, byly získány od autorů Egerová et al. (2013), Horváthová (2010), Kursch (2016), Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016). V souvislosti s digitalizací řízení talentů jsem čerpala ze zahraniční literatury od autorů Chamorro-Premuzic et al. (2016), Harriott a Isson (2016). Mapování problematiky moderních technologií v rámci řízení talentů není u českých autorů téměř vůbec řešeno. V souvislosti s výše uvedeným může moje diplomová práce přispět k obohacení poznatků o digitálních nástrojích a využití moderních technologií v oblasti řízení talentů v prostředí České republiky.

Cílem diplomové práce je identifikovat digitální prvky v procesu řízení talentů v organizaci. Pozornost je věnována digitalizaci a modernizaci personálních činností a s tím souvisejícímu agilnímu řízení. V rámci personálních činností se zaměřím na konkrétní procesy řízení talentů, a to zejména identifikace, získávání, rozvoj, retence a využití talentů v organizaci.

Součástí diplomové práce je i empirické šetření, jehož cílem je získat a analyzovat data o aplikaci digitálních prvků v procesech identifikace talentů ve velkých organizacích z Prahy a Středočeského kraje. Šetření je realizováno kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Kvantitativní výzkum probíhá formou elektronického dotazníku, který je distribuován sto dvaceti sedmi personalistům a manažerům vybraných organizací, majících oblast řízení talentů ve své kompetenci. Následuje podpůrný kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaných rozhovorů s personalisty.

Ve své diplomové práci používám český název řízení talentů, nikoliv anglickou formu talent management, kterou připisuji původnímu konceptu McKinsey&Company z roku 1998. Pojem řízení talentů umožňuje rozšířit koncept v rámci práce s talenty a nevytváří tak pevný rámec, zejména pro aplikaci ve výzkumu nebo v nahlížení na současný vývoj personálních přístupů a trendů jako takových. Z hlediska nových technologií se zaměřím na problematiku digitalizace, která je formulována jako proces převedení analogových informací do numerické podoby. Jedná se o řadu přístrojů, které nás obklopují: mobilní telefony, počítače, tablety, internetové sítě, umělá inteligence a tak dále. Tyto nástroje jsou mimo jiné využívány pro zefektivnění provozu personálního útvaru, a také pro práci s talenty.

První kapitola je zaměřena na digitalizaci a agilní řízení v organizacích na základě teorií o digitální ekonomice (Tapscott, 1999; Unruh a Kiron, 2017) a mezinárodních statistik (Evropská komise, 2019b) včetně využití nových technologií v konkrétních činnostech organizace (Bolton et al., 2018; Harte, 2019). Jedna z podkapitol je věnována strategickému a právnímu rámci digitalizace v soukromém i podnikovém prostředí (Evropská komise, 2019b; OECD, 2017b). V rámci první kapitoly čerpám převážně ze zahraničních, ale i tuzemských zdrojů (Dostál, 2019; Dzurilla a Očko, 2018; Karlovská, 2019).

Druhá kapitola definuje pojem talent v rámci organizace, teorii řízení talentů a způsoby práce s nimi. Dále je pozornost věnována jednotlivým procesům řízení talentů a možnostem digitalizace některých z nich. Čerpám z relevantních výzkumů a koncepcí talent managementu realizovaných vybranými tuzemskými (Egerová et al., 2013; Horváthová, 2010; Hroník, 2007; Kursch, 2016; Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016; atd.) i zahraničními odborníky (Collings a Mellahi, 2006; Dries, 2013; Farndale, Scullion a Sparrow, 2010; Lewis a Heckman, 2006).

Třetí kapitola se zabývá digitálními prvky v procesech identifikace talentů, a to procesy získávání a výběru talentů, včetně automatizace práce s talent poolem. Teorii z oblasti digitalizace a využívání nových technologií v personálním řízení čerpám ze zahraniční literatury (Cocca, 2019; Harriott a Isson, 2016; Chamorro-Premuzic et al., 2016; Kuksenok a Praß, 2019; Totah, 2019).

Ve čtvrté kapitole je prezentován projekt empirického šetření, který je zaměřen na aplikaci digitálních prvků v procesech identifikace talentovaných zaměstnanců ve velkých organizacích působících v Praze a Středočeském kraji. Nejprve charakterizuji cíl vlastního empirického šetření, vymezuji výzkumný problém a formuluji hypotézy. Pro zpracování

hypotéz a analýzu dat z kvantitativního i kvalitativního šetření jsem čerpala z Egera a Egerové (2017), Hendla (2008), Hendla a Remra (2017), Linderové, Scholze a Munducha (2016). Poté jsou prezentovány výsledky empirického šetření a jejich interpretace. V Diskuzi je znovu stručně představen výzkumný problém, následuje analýza získaných informací z empirického šetření v komparaci s dosavadním stavem poznání zkoumané problematiky, včetně jeho limitů a doporučení pro další zkoumání.

Přílohy obsahují podrobné výsledky kvantitativního šetření, otázky polostrukturovaného rozhovoru a informovaný souhlas účastníka výzkumu se zpracováním údajů.

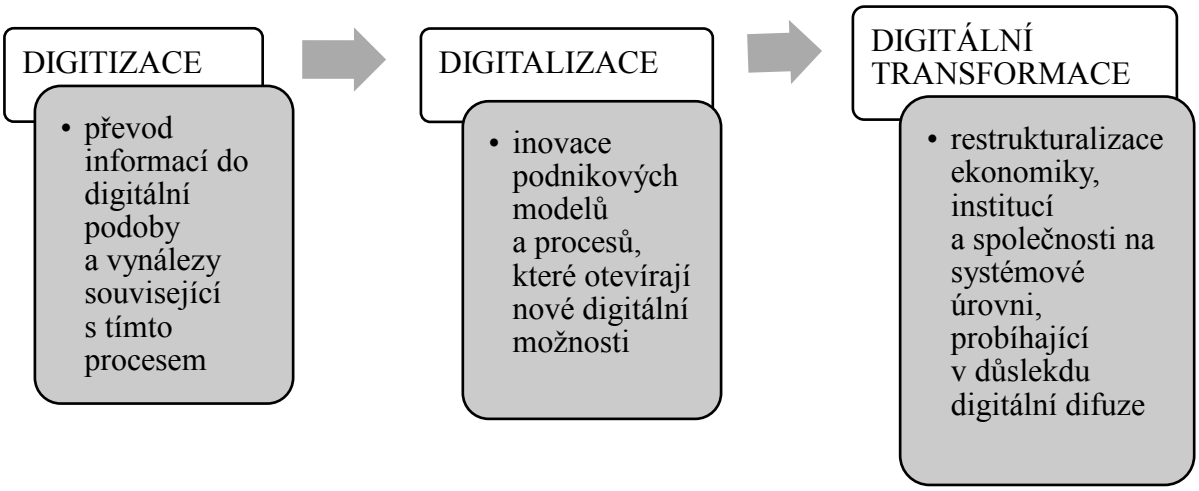
1 Digitalizace a agilní řízení

Současná společnost se nachází v éře nazývané čtvrtá průmyslová revoluce nebo také Průmysl 4.0, přinášející nové technologie a inovace do všech ekonomických sektorů. Ve výrobě a službách se setkáváme s transformací informací do digitální podoby, automatizací a robotizací procesů. Tyto změny přináší do organizací větší efektivitu a rychlost provedení práce. Digitalizace a automatizace jsou nevyhnutelnými procesy a postupně nahrazují původní způsoby organizace práce, například procesování interní databáze klientů, přihlášení na nové pracovní místo přes webové rozhraní a jiné. V této souvislosti se objevují nové možnosti, ale zároveň i výzvy a hrozby. Digitalizace s sebou nese i určité nevýhody, mezi největší z nich patří riziko zneužití dat. Vyžadována je rovněž dostatečná příprava a vysoké investice do zavádění nových technologií. Rychlé změny a vysoká úroveň adaptability se stávají základními kameny dnešního světa. Organizace nyní čelí otázkám stability, a chtějí-li být úspěšné a konkurenceschopné, musí se stát dostatečně agilními. Agilita se v manažerském jazyce používá jako přizpůsobivost, pružnost či schopnost rychle reagovat na nové tržní příležitosti. S agilitou souvisí i další nový pojem, tzv. VUCA svět, který skrze čtyři počáteční písmena tohoto anglického akronymu, tj. Volatility, Uncertainty, Complexity a Ambiguity, popisuje současné tržní prostředí jako nestálé, nejisté, složité a nejednoznačné, v němž uspět znamená agilitu propojit s vizí, porozuměním a odvahou.

1.1 Digitalizace a agilita, vybrané pojmy a koncepce

Digitalizace je pojem pocházející z angličtiny, kde znamená *„číslicový“*, a lze ho představit jako *„převod analogové veličiny do digitálního tvaru, spočívá ve zjišťování jeho hodnoty a přiřazení čísla této hodnotě“* (Fuchs, 2002, s. 44). V češtině může být použit ve více významech. Setkat se s tímto pojmem lze u digitalizace signálu, u rozhlasového a televizního vysílání (změna analogového signálu na digitální) a také při ochraně digitálních dokumentů (převod dokumentů do digitálního tvaru). Umožňuje využití všech možností digitálních technologií pro zefektivnění a zrychlení nejrůznějších procesů a funkcí. Samotný termín digitalizace je veřejností chápán především jako digitalizace TV a rozhlasového vysílání nebo jako přechod na digitální nosiče, ale obrovský přínos má i její využití v oblasti informačních systémů a všech systémů pracujících se sdílením nebo zpracováním informací. Někteří autoři (Unruh a Kiron, 2017; Ross, 2017, nestránkováno), zaměřující se na digitální transformaci,

vymezují a zdůrazňují rozdíly mezi pojmy digitizace, digitalizace a digitální transformace.[1] Autoři Unruh a Kiron (2017, nestránkováno) zdůrazňují, že digitalizace je inovativním jevem v rámci podnikových procesů, který umožňuje nové digitální možnosti. Následkem toho je digitální transformace ekonomiky, institucí a společnosti. Samotný převod informací do digitální podoby nazývají digitizací (obrázek č. 1).



Obrázek 1: Vymezení pojmů spojených s digitalizací

Zdroj: Unruh a Kiron, 2017, nestránkováno, přeloženo autorkou z angličtiny

V diplomové práci budu pracovat s pojmem digitalizace jako s jakýmkoliv převodem běžných fyzických objektů a nástrojů do počítačových nosičů (počítače, tablety, mobilní telefony) včetně vynálezů a technického řešení s tím spojeného. S digitalizací souvisí i pojem *automatizace*, která umožňuje rychlejší zpracování informací pomocí počítače. Objem dat je třeba zpracovávat a využívat k dalším procesům. S těmi souvisí i další dnes velmi používaný termín, a to *velká data.*[2] *Velká data* představují masivní objem dat, která budou zpracovávána jinak než prostřednictvím klasických databází a softwarové techniky, vyžadují zajištění datového skladu. S rozšířením využití internetu jsou některá data ukládána i na chráněná úložiště na internetu, tzv. *oblaková úložiště*, kde se zároveň dá s daty i pracovat *(oblakové platformy).*[3] Jde o úložný prostor pro digitální informaci, který se nenachází na fyzickém nosiči, ale přímo na internetovém rozhraní. K datům se dá připojit z kteréhokoliv elektronického přístroje, který umožňuje přístup k internetu (např. chytré telefony, tablety,

[1] Přeloženo autorkou z angličtiny *„digitization", „digitalization" a „digital transformation"*. Pojem digitizace v češtině neexistuje, nicméně byl použit pro lepší identifikaci pojmů.
[2] Také v angl. jako „big data"
[3] Také v angl. jako „cloud storage" nebo „cloud platform"

počítače). V organizacích se dají využít k analýze a získání nových poznatků v oblasti výnosů, získávání zákazníků a zdokonalování procesů (Havlíček, 2018a). Internetové oblakové služby nabízí rovněž i sdílení a užívání různých programů a aplikací, produkty pro podniková využití, například ERP,[4] CRM[5] systémy a tak dále (Havlíček, 2018b).

V souvislosti s vývojem nových technologií bude věnována pozornost i termínu *digitální ekonomika***.** Termín „digitální" poprvé použil Tapscott v roce 1999 ve své knize *Digitální ekonomika: naděje a hrozby věku informační společnosti* a zaměřil se v ní na význam inovací a internetu pro budoucnost ekonomiky, na posílení konkurenceschopnosti podniků a kolaborativního světa, který komunikuje přes volně propojené sítě. *Digitální ekonomiku* představuje jako ekonomiku nového věku síťové inteligence (Tapscott, 1999, s. 6). V digitální ekonomice se informace pohybují rychlostí světla. Komunikace se redukuje na pouhý *„přenos nul a jedniček"* (tamtéž, 1999, s. 6). Tapscott uvádí, že *„význam tohoto světa je srovnatelný s vynálezem samotného jazyka, jehož prostřednictvím probíhají veškeré dosavadní formy komunikace" (*1999, s. 6). Digitální ekonomika je současně ekonomikou znalostí, jelikož čím dál větší podíl přidané hodnoty člověka v ekonomice budou tvořit právě *„lidské mozky*" (tamtéž, 1999, s. 6) (lidská kreativita, abstrakce, empatie). Inteligentní továrny, inteligentní doprava, zemědělství, domy a další oblasti lidské aktivity jsou zasaženy automatizací a elektronikou, které nahrazují dosavadní lidskou sílu.

S procesy digitalizace úzce souvisí i Průmysl 4.0.[6] Tento koncept zahrnuje nástup řady fyzických i digitálních technologií, jakými jsou *umělá inteligence, robotika, rozšířená realita, aditivní výroba* (3D tisk) a *internet věcí* (IoT[7]) (Salkin et al., 2018, s. 5–17). Rozšířená realita[8] na rozdíl od virtuální,[9] zcela nahrazuje reálné prvky v okolí, jež vidíme, slyšíme a cítíme. Rozšířenou i virtuální realitu lze použít například při školení v rámci nákladově náročných a nebezpečných profesí jako například řízení letového provozu, námořní inženýrství atd. Aditivní výrobou rozumíme proces postupného nanášení tenké vrstvy materiálu, kdy je

[4] ERP z angl. Enterprise Resource Planning (v překladu „organizační plánování zdrojů"): technologické řešení pro řízení a integraci hlavních organizačních procesů, jakými jsou například nákup, logistika, produkce, finance a další, zpravidla prostřednictvím počítačového programu.
[5] CRM z angl. Customer Relationship Management (v překladu „řízení vztahu se zákazníkem"): technologické řešení, umožňující ukládání dat o zákaznících, práci s těmito daty, včetně efektivní komunikace s potenciálními i existujícími zákazníky. Může být součástí ERP systému.
[6] Také jako *Průmyslová revoluce 4.0,* nebo z angl. *Industry 4.0.*
[7] IoT (zkrátka z angl. Internet of Things) znamená využití přístupu k internetu u spotřebičů, věcí a jiných zařízení pro propojení s jinými zařízeními, nebo k dálkovému ovládání. Jako příklad lze uvést „chytrou domácnost" (z angl. Smart home), kdy zapínání a vypínání světel, kuchyňské spotřebiče, toalety, dveře, okna, signalizace, zalévací systémy atd. jsou připojeny k síti a dají se ovládat pomocí elektronické aplikace na dálku.
[8] Také z angl. jako „*augmened reality",*nebo zkráceně *„AR"*
[9] Také z angl. jako „*virtuál reality",* nebo zkráceně „*VR"*

koncovým výrobkem hotový produkt. Nejčastěji se s aditivní výrobou setkáme pod názvem 3D tisk, který představuje zjednodušenou verzi aditivního procesu. Aditivním výrobkem může být jak konkrétní součástka automobilu, nebo dokonce menší rodinný domek (Baštová, 2018, nestránkováno). Umělá inteligence je využívána pro facilitaci toku informací, velký objem aktuálních (v reálném čase) informací, které zpracovává a analyzuje, a to zejména v robotice. Robot se setkává s reálnými objekty v reálném světě, informace se dostávají do stroje přes senzory a neuronové sítě, stroj poté na základě vestavených algoritmů analyzuje, které aktivity má vykonat. Nejdůležitějším prvkem umělé inteligence je to, že se dokáže učit neboli vytvářet si nové algoritmy na základě nových zkušeností. Cílem je dosažení maximální autonomie a samostatného rozhodování stroje. Mezi zajímavé příklady moderních robotů lze například uvést robota typu Sophia, určeného ke konverzaci na různá témata, nebo japonského robota typu Pepper, který dokáže rozpoznat emoce, a dokonce projevovat i vlastní (Russon, 2019, nestránkováno).

Průmysl 4.0. zahrnuje celou řadu technologií a oblastí, jejichž cílem je propojení a integrace systémů pro vyšší efektivitu a komunikaci v oblasti průmyslu a služeb. V knize *Průmysl 4.0: řízení digitální transformace*[10] (Tabulka č. 1) jsou uvedeny různé kategorie technologií rozdělené do jednotlivých oblastí efektivity, respektive principů. Mezi principy, dle kterých se třídí využití technologií, patří analýza dat, propojenost, virtualizace, decentralizace, agilita, orientace na služby a integrované podnikové procesy. Hlavními technologiemi jsou adaptivní robotika, datová analýza a umělá inteligence, simulace, zapojené systémy, komunikace a sítě, kyberbezpečnost, oblakové technologie, aditivní průmysl, virtuální technologie (virtuální realita, rozšířená realita), senzory a aktuátory,[11] RFID[12] a RTLS[13] a mobilní technologie. Vzhledem k zacílení této diplomové práce nebude aditivnímu průmyslu, senzorům, aktuátorům, RFID a RTLS věnována větší pozornost. Naopak se bude více hovořit o robotice, datové analýze, umělé inteligenci, komunikaci a sítích, oblakových a mobilních technologiích a mírně bude zasažena i kyberbezpečnost. Je dobré podtrhnout, že tyto technologie spadají do principu agility, který bude zmíněn dále v rámci dané kapitoly.

[10] Přeloženo autorkou z angličtiny: *Industry 4.0: managing the digital transformation*
[11] stroje kombinující elektroniku a mechaniku
[12] RFID: Radio Frequency Identification, slouží k identifikaci objektu, např. použití čárových kódů u zboží
[13] RTLS: Real-Time Location Systém, technologie používané ke geolokaci objektu

Tabulka 1: Kategorizace technologií Průmysl 4.0 a principy designu

Technologie	**Principy**						
	(1) Data management v reálném čase (sběr, procesování, analýza, interferen-ce)	(2) Interopera-bilita[14]	(3) Virtuali-zace	(4) Decentra-lizace	(5) Agilita	(6) Orientace na služby	(7) Integrované podniko-vé procesy
Adaptivní robotika					•		
Datová analýza a umělá inteligence	•			•	•	•	
Simulace			•		•		
Zapojené systémy				•			
Komunikace a sítě		•		•	•		•
Kyberbez-pečnost		•					•
Oblakové technologie					•	•	•
Aditivní průmysl					•		
Virtuální technologie (VR a AR)			•		•		
Senzory a aktuátory	•			•			•
RFID a RTLS technologie	•			•	•		•
Mobilní technologie					•		

Zdroj: Salkin et al., 2018, s. 18, přeloženo autorkou z angličtiny

Digitalizace přinesla během posledních dvaceti pěti let řadu pozitivních změn v ekonomice. Dle průzkumů společnosti McKinsey (McKinsey Global Institute, 2019, s.1–2) přispěla k větší produktivitě firem z různých odvětví, nárůstu HDP, rozvoji odvětví zaměřujícími se na digitalizaci, automatizaci a využití umělé inteligence, rapidní zvýšení zisků a přispívající k většímu globálnímu šíření organizací.

[14] Schopnost různých systémů vzájemně spolupracovat

Za hlavní přínosy digitální ekonomiky lze označit (Rudenko, 2018, s. 153):

- růst produktivity práce,
- rychlejší vstup zboží a služeb na trh,
- globální automatizace a standardizace většiny hospodářských činností (výroba, sociální služby, zdravotnictví).

Na druhou stranu nelze opomenout ani risk spojený se změnami vyvolanými digitalizací, a to (Rudenko, 2018, s. 153):

- růst nezaměstnanosti (v určitých odvětvích),
- zásah do osobních údajů obyvatel a jejich sledování,
- riziko zneužití dat,
- šíření technologické závislosti.

Setkat se lze i s články o „post-digitální“ éře (Accenture, 2019, nestránkováno). Existují názory na to, že digitalizace už nepředstavuje konkurenční výhodu, ale je již „podmínkou“ pro vstup na trh. Aby organizace byla úspěšná, musí se zaměřit na důvěru, zodpovědnost, bezpečnost a soukromí. Konkrétněji se jedná o vytváření bohatých, individualizovaných vztahů se zákazníky, založených na zkušenostech a zážitcích, využití umělé inteligence, rozšíření reality a kvantových výpočtů, vytváření bezpečného pracovního prostředí a ochrany údajů, a nakonec humanizování práce v organizaci, *„že se každý zaměstnanec prosazuje díky svému souboru znalostí a dovedností, plus by měl mít řadu nových dovedností, které vyžadují současné technologie“* (Accenture, 2019, nestránkováno).

Nová éra přináší technologický pokrok, změnu sociálních hodnot, bezpočet zdrojů a informací, tím vnáší do našeho světa i určitou nestálost, nejistotu, složitost a nejednoznačnost. Agilita je jedna z podmínek pro přizpůsobení se novým podmínkám. V současnosti, zejména v teoriích organizačního řízení, znamená schopnost společnosti aktivně, iniciativně, flexibilně a přizpůsobivě reagovat na změny a nejistotu. Mezi zásady agility patří například podpora kreativity a experimentování, neustálé učení se, méně kritičnosti k chybám, respekt, důvěra a optimismus, důraz na aktuálnost, vizualizace, vzájemná spolupráce a otevřená komunikace, individuální přístup ke kolegům a zákazníkům.

1.2 Strategický a právní rámec digitalizace

Digitalizace proniká do všech sfér lidského života, včetně sféry sociální a ekonomické. Pro efektivní a bezpečné využití nových technologií je stěžejní regulovat procesy digitalizace na státní i mezinárodní úrovni. Mezi nejdůležitější rámcové a strategické dokumenty se řadí dokument OECD pod názvem *Klíčové otázky digitální transformace v rámci G20*[15] (OECD, 2017b), týkající se rozvoje v podmínkách rozvoje digitální ekonomiky a klíčových cílů s ní spojených, a to především bezpečnost a maximální využitelnost možností internetu a technologického rozvoje v rámci organizací a soukromého sektoru. V dokumentu se zdůrazňuje proaktivní a zodpovědný přístup k digitalizaci, který vede k lepší spolupráci členských zemí (2017b, s.10, 17). OECD se také zaměřuje (2017c) na otázky šíření přístupu k internetu, investic do digitální transformace ekonomik, financování digitálních infrastruktur, vytvoření norem pro podporu IoT a Průmysl 4.0 (rozvoje „chytrých měst", „chytré mobility" atd.), na kooperaci a kalou soutěž v podmínkách digitální éry a také na standardy měření a komparaci úrovně digitalizace mezi členskými zeměmi. OECD (2017c, s. 148) rovněž klade důraz na podporu malých a středních podniků, které potřebují financování svých nákladů na procesy transformace svých činností do digitální podoby a pořízení nových technologií. Řeší se i otázky adaptace lidí a organizací na nové podmínky na trhu práce a stejně tak i vývoj nových oborů a kvalifikací.

Digitalizaci se věnuje i mezinárodní organizace UNESCO, která se orientuje především na sociální a kulturní problematiku rozvojových zemí jako na možnost *zachování kulturního dědictví* (koncept *digitálního dědictví*) (UNESCO, 2019a, nestránkováno) a šíření *digitálního vzdělávání* (UNESCO, 2019b, nestránkováno). Dle UNESCO má digitalizace pomáhat v digitalizaci informací, pro jejich lepší zachování pro nové generace, především digitalizace literatury, online přístup ke knihovnám a jiným dokumentům, umožňujícím se seznámit s kulturami a hodnotami různých zemí. Digitální přístup k informacím představuje rovněž možnost se vzdělávat, a to nehledě na to, kde se vzdělávaný nachází. Umožňuje tak zvyšovat úroveň vzdělávání společnosti při menších finančních a časových nákladech (UNESCO, 2019b, nestránkováno).

Digitální transformace patří k hlavním cílům Evropské unie. Koncept *Digitalizace evropského průmyslu* (Evropská komise, 2019b) je rozdělen do hlavních oblastí, které jsou klíčové pro efektivní digitální transformaci celé evropské ekonomiky a zlepšení její

[15] Přeloženo autorkou z angličtiny: *Key issues on Digital Transformation in the G20*

konkurenceschopnosti: IoT, oblako („cloud“), velká data, datová analýza, robotika a 3D tisk. Evropská komise vytvořila normy pro každou z těchto oblastí rozvoje (*Standardizační priority informačních a komunikačních technologií jednotného digitálního trhu*[16]), jejichž cílem je bezpečnost, spolehlivost, a především lepší interoperabilita v rámci jednotného digitálního trhu (Evropská komise, 2016, s. 2). Důraz je kladen především na zajištění norem fungování a využití oblakových úložišť, kyberbezpečnost a efektivní a bezpečné sdílení dat. Závazné pro členské státy bylo přijetí nařízení (EU) č. 1025/2012 *„o evropské normalizaci a vytvoření rámce pro transparentnější, účinnější a efektivnější evropský normalizační systém pro všechna průmyslová odvětví. Toto nařízení zdůrazňuje rychlý vývoj IKT a upozorňuje na způsob, jakým nové výrobky a služby, jako např. „chytrá“ nebo propojená zařízení (tzv. „internet věcí“ či „IoT“) nebo cloud, mění trhy“* (Evropská komise, 2016, s. 2).

Nelze opominout závazné nařízení Evropské unie pod názvem *Obecné nařízení na ochranu osobních údajů* neboli GDPR[17], které vešlo v platnost 25. května 2018. GDPR opatření byla zavedena v souvislosti s potřebou regulace ukládání osobních dat zaměstnanců a zákazníků v interních systémech organizací, využití těchto osobních dat, a především odpovědnosti organizací za jejich bezpečné ukládání.

Z českých dokumentů lze uvést *Vládní program digitalizace České republiky 2018+* (Dzurilla a Očko, 2018), jenž má za cíl umožnit koordinaci agend v rámci různých oblastí digitální ekonomiky a života společnosti (veřejná správa, hospodářští partneři, odborná veřejnost i akademická sféra). Mezi hlavní cíle dle vládního programu patří (Dzurilla a Očko, 2018, s. 4):

1. efektivní systém přímé a nepřímé podpory výzkumu, vývoje a inovací,
2. připravenost občanů na nový trh práce, na změny v oblasti vzdělávání a rozvoje digitálních dovedností,
3. zajištění důvěry a bezpečnosti v podmínkách digitální ekonomiky,
4. připravenost a zralost sektorů ekonomiky na digitální transformaci,
5. podpora propojenosti a zajištění infrastruktury digitální ekonomiky a společnosti,
6. zajištění optimálního sytému financování,
7. vytvoření legislativních opatření k podpoře všech aspektů digitální ekonomiky a společnosti,

[16] Přeloženo autorkou z angličtiny: *ICT Standardisation Priorities for the Digital Single Market*
[17] General Data Protection Regulation

8. institucionální zajištění centrální koordinace politik v souvislosti s digitální ekonomikou.

Pokud jde o kyberbezpečnost na národní úrovni, zabývá se jí Národní centrum pro kybernetickou bezpečnost (NCKB) (Národní centrum kybernetické bezpečnosti, 2019). NCKB zajišťuje prevenci před kybernetickými hrozbami, řešení a koordinaci řešení kybernetických bezpečnostních incidentů, spolupracuje s výzkumnými institucemi a pořádá vzdělávací a osvětovou činnost v oblasti kyberbezpečnosti. Zároveň spolupracuje s národními i mezinárodními organizacemi, které se podílejí na zajišťování bezpečnosti kybernetického prostoru a také stanovují komunikační strategii v oblasti kyberbezpečnosti. Mezi kybernetické útoky patří například farmaření,[18] rybaření,[19] malware[20] a ransomware.[21]

1.3 Digitalizace v organizacích

Slovo organizace je etymologicky odvozeno z řeckého termínu „organon“, překládáno jako nástroj, či z francouzského „l´organisation“, v překladu jako uspořádání. Formální organizaci lze chápat jako „*vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalých vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působností, pravomocí a odpovědnosti apod.*“ (Veber et al., 2004, s. 118). Na rozdíl od neformální, které v této práci nebude věnována pozornost, nevzniká formální organizace spontánně v průběhu mezilidské interakce, ale je záměrně koordinována za účelem dosažení konkrétního cíle. V rámci organizace mívají její členové různé kompetence, tedy aktivity, které určují jejich pravomoci a odpovědnosti v organizaci. Organizace je možné dále dělit podle způsobu hospodaření na ziskové, jejichž cílem je výdělečná činnost (jinak také nazývané podniky), a neziskové, jejichž cílem je hlavně přidaná hodnota společnosti. Podle vlastnictví jsou organizace členěny na státní, družstevní, soukromé a společenské. Dle velikosti je možné organizace dělit na (OECD, 2017a, nestránkováno):

- mikroorganizace (do 10 zaměstnanců),
- malé organizace (10–49 zaměstnanců),
- střední organizace (50–249 zaměstnanců),

[18] Z angličtiny „farmimg“: přesměrování na škodlivou webovou stránku s využitím zdánlivě neškodlivého obsahu.
[19] Z angličtiny „phishing“: cílené útoky s použitím např. zprávy s obsahem, těžko rozeznatelným od neškodlivého.
[20] Z angličtiny malicious software (škodlivý program): program určení k poškození systému, do kterého vniká
[21] Z angličtiny: program blokující přístupy k systému nebo datům oběti, za účelem vyžadování výkupného.

- velké organizace (nad 250 zaměstnanců).

Organizace mohou působit v různých oborech. Dle Českého statistického úřadu (dále také ČSÚ) se obory nazývají ekonomickými činnostmi a klasifikují se podle systému CZ-NACE. Dle klasifikace CZ-NACE bylo definováno celkem 1718 činností, kterými se může organizace zabývat. Mezi činnosti patří např. zdravotní péče, předškolní vzdělávání, stravování a pohostinství, letecká doprava, zpracovatelský průmysl a mnoho dalších (ČSÚ, 2008, nestránkováno).

Fungování organizace je determinováno mnoha faktory, zejména dobou, protože prochází obdobími transformace v souladu s potřebami společnosti. Ještě nedávno se platilo za zboží a služby převážně v hotovosti, veškeré dokumenty se zakládaly v písemné podobě, faktury se posílaly poštou, evidence zboží, mezd a docházky se zapisovaly ručně, později se zapisovaly i do počítače a ukládaly se v nekonečných excelovských tabulkách. Některé z těchto způsobů jsou stále funkční, nicméně vzhledem k inovacím se lidé čím dál více přiklání k modernějším metodám. Naše společnost se nyní nachází v době digitální ekonomiky (viz strany 4–8). Tapscott (1999, s. 68–71) definuje dvanáct oblastí, které symbolizují střet staré a nové (digitální) ekonomiky:

- *kvalifikace,*
- *digitalizace,*
- *virtualizace,*
- *molekularizace,*
- *integrace a síťová orientace,*
- *zánik mezičlánků,*
- *konvergence,*
- *inovace,*
- *role zákazníka,*
- *bezprostřednost,*
- *globalizace,*
- *nerovnost.*

V kontextu kvalifikace lze hovořit o posunu od práce svalů k práci mozků. Kvalifikace, lidské znalosti a vědomosti jsou technikou nenahraditelné, a proto se stávají výjimečnými a lidská komunikace přidává na hodnotě. Z toho důvodu se ztrácí i odstup mezi spotřebitelem

a výrobcem. Kvalifikovaná práce v organizaci hraje primární úlohu a využívá se v celém procesu tvorby hodnot. Zde nabývá čím dál větší prostor využití umělé inteligence, která nahrazuje člověka zejména v některých opakujících se rozhodovacích procesech, například při řízení automobilů, v systémech pro synchronní tlumočení, v expertních a znalostních systémech pro manažerské rozhodování (měření a hodnocení výstupů), u chatbotů atd.

Lidské znalosti v oblasti nových technologií a tvůrčí potenciál se stávají nezaměnitelnými. *Inovace,* které přinášejí chytré hlavy, jsou hnacím motorem celé ekonomiky. Hlavním zdrojem hodnot již nejsou klasické přístupy k surovinám ani produktivita, ale lidská představivost a abstraktní myšlení. Proto organizace investují do vzdělávání pracovníků, aby se odpojily od starých pravidel a postupů. Platformou pro inovace jsou nyní podnikové informační infrastruktury, které přinášejí rychlý přístup k novým znalostem a multimediálním informacím (integrovaný organizační systém pro vzdělávání, online výuka, e-learningy, krátké online kurzy z platforem (www.edu.com, www.coursea.com atd.).

V oblasti interních systémů dochází k *integraci* organizačních procesů. Dříve tuhý, hierarchický systém je nahrazován integrovanou sítí služeb, flexibilními formami či adhokracií. V organizacích dochází k přechodu od centrálního řízení k řešení se síťovými systémy. Informace jsou přístupné odkudkoliv a pro každého, kdo je zapojen do procesu (podnikové oblakové systémy, ukládání dat, přístup k pracovní elektronické poště z osobního počítače a mobilních telefonů, integrované systémy ERP, CRM atd.). Organizace z hlediska řízení a kooperace inklinuje k týmově orientovaným *molekulárním strukturám* (řadoví zaměstnanci mají vyšší pravomoc a volnost v tvorbě hodnot), které lépe komunikují mezi sebou a umožňují lepší agilitu.

Integraci pomáhá i *digitalizace*, která posunula lidskou komunikaci na diametrálně jinou úroveň. Přechod od analogových technologií (televize, rozhlas, kazetové magnetofony, fotoaparáty, kopírky, telefonní ústředny) dokázal komprimovat velký objem informací a sdílet je během vteřiny. Datové schránky, fotoaparáty a scanner v mobilních telefonech, elektronické podpisy a oblaková úložiště usnadňují komunikaci a urychlují procesy předávání informací. Rychlost a *bezprostřednost* jsou dalšími hlavními znaky technologického pokroku v organizacích. Bezprostřednost se projevuje v rychlosti provedení transakcí, například při nákupu zboží a služeb, placení a tak dále. Elektronický obchod[22] nebo využití online nákupů výrazně zkracují životní cykly produktů i služeb. Celá ekonomika se stává

[22] Přeloženo autorkou z angličtiny: *„E-commerce“*

ekonomikou reálného času (*real-time economy*), aktualizace informací probíhá rychlostí světa, a tak sledování a řízení procesů je rovněž okamžité. S bezprostředností a nahrazením některých procesů počítačovými systémy souvisí i *zánik mezičlánků***.** Agenti, realitní makléři, maloobchodníci, bankéři a poradci ztrácejí své místo ve spotřebitelském řetězci. Poskytovatelé zboží nebo služeb a zákazníci se propojují. Různé platformy služeb jako airnbn, bezrealitky, uber, letgo, zonky a tak dále nabízejí pronájem a prodej nemovitostí, dopravu, peněžité půjčky a prodej zboží přímo od fyzických osob bez využití a placení za služby mezičlánkům. To se samozřejmě nemůže neodrážet na ekonomice. Větší poptávka je právě po produktech umožňujících rychlý přístup k těmto službám (počítače, tablety, mobilní telefony), komunikaci a tvorbě obsahu (digitální marketing).

Dochází ke *konvergenci* klíčových sektorů ekonomiky, organizačních hierarchických struktur a celkové komunikaci. Vznikají i *nerovnosti a sociální rozpory* mezi dobře placenými zaměstnanci a nezaměstnanými, podnikateli a zaměstnanci (nárůst počtu tak zvaných „digitálních nomádů“), kvalifikovanými zaměstnanci z různých oblastí (informační technologie versus humanitní obory), nastávají i konflikty mezi počítačovými architekturami, technologickými produkty (například Apple a Android), které umožňují podobné funkce, napodobují se a stále si mezi sebou konkurují.

Na významu nabývá *role zákazníka,* spotřebiteli informací a technologií se stávají i jejich výrobci. Z uživatelů se stávají návrháři a pomocí softwarových agentů a objektových architektur sami rozhodují, jak bude vypadat finální produkt. Multimediální rozhraní umožňují přirozenou komunikaci s příslušnými nástroji. V návaznosti na to je dalším, ale neméně významem rysem digitální ekonomiky *virtualizace*. Virtuální podniky, které fungují „z domova“, virtuální týmy, burzy, pracovní portály umožňují využití řady nových technologií a multimédií. Vizualizace dat, virtuální a rozšířená realita, animace v reálném čase se nepoužívají jenom pro zábavu, ale i v rámci vzdělávání pracovníků.

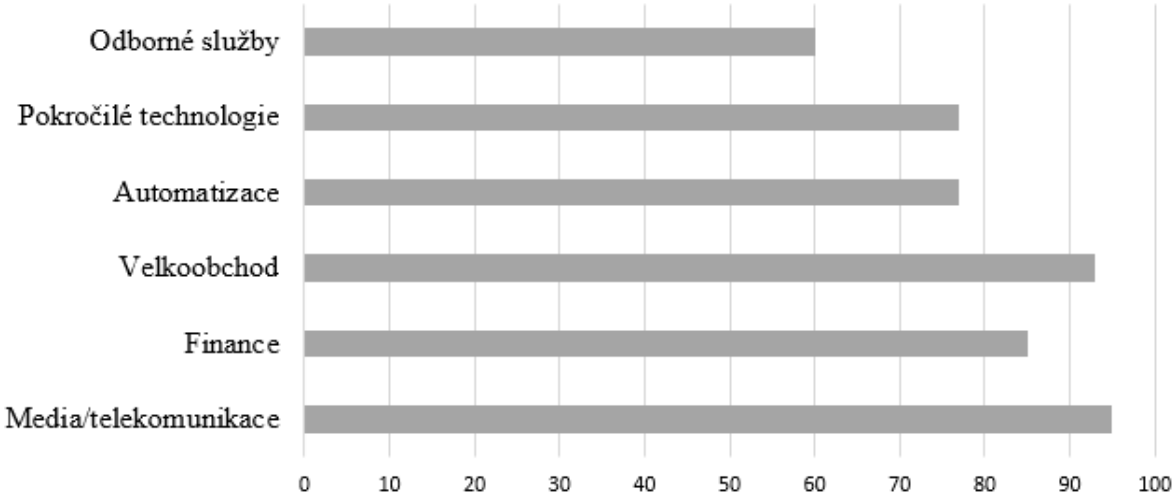
Znalosti a kvalifikace poprvé v historii lidstva ztrácejí hranice a vzniká tak jediná světová ekonomika řízená procesem *globalizace***.** Migrace pracovní síly a mobilita nejsou podmíněny jen lepšími pracovními podmínkami,[23] ale propojeností systémů organizace (práce na zahraničních projektech a výměna zkušeností se zahraničními zaměstnanci) a možností pracovat odkudkoliv (alternativní pracovní úvazky). Jednodušší podmínky vytvořené

[23] Tato varianta je přítomná v rozvinutých zemích, migrace pracovní síly z rozvojových zemí zůstává podmíněna lepšími pracovními podmínkami.

nadnárodními politickými systémy (volný trh práce EU) posilují vzájemné vazby mezi jednotlivými státy.

Průmysl 4.0 má zásadní dopad na pracovní trh, zejména na strukturu a počet pracovních míst, tedy na strukturální nezaměstnanost. Vzniká řada rozvíjejících se odvětví s nedostatkem zkušených lidí v nových oborech, zároveň ale roste počet nezaměstnaných v útlumových odvětvích, která již neodpovídají požadavkům trhu: nahradily je moderní technologie či po produkci už není poptávka (Kohout a Palíšková, 2017, s. 8).

Digitální transformace zasáhla v různé intenzitě různá odvětví, mezi nejlépe přizpůsobené patří média a finance. Nejvíce zaostávající z hlediska digitalizace je farmaceutický průmysl a zpracovatelský průmysl (McKinsey Global Institute, 2019). Dle grafu č. 1 mají velkoobchod a média včetně telekomunikací největší podíl na dosažených příjmech z digitalizace. Následuje oblast financí, dále strojírenství a vyspělé technologie.



Graf 1: Distribuce výnosů z digitalizace dle odvětví v procentech

Zdroj: McKinsey Global Institute, 2019, s. 3, přeloženo autorkou z angličtiny

V moderní ekonomice jsou přítomny oblasti digitalizace, ale není tomu tak v každé organizaci. Globalizace vytváří nové tlaky na technologický rozvoj jako na hlavní hnací motor konkurenceschopnosti. Evropská komise vytvořila hlavní ukazatele, tzv. DESI, tedy Digital Economy and Society Index (Evropská komise, 2019a), měřící širokou škálu oblastí od připojení k internetu a digitálních dovedností po digitalizaci v soukromé a státní sféře. Stěžejními ukazateli v rámci dané práce jsou oblasti integrace digitálních technologií (Evropská komise, 2019b). Tyto ukazatele měří míru využívání nových technologií

a připravenost na digitální ekonomiku evropských podniků a srovnávají současný stav všech členských zemí.

Tabulka 2: Úroveň integrace indikátorů digitálních technologií v podnicích EU

Oblasti digitálních technologií		**Podíl podniků v EU využívajících digitální technologie za rok 2017**
Elektronické podnikání	Sdílení elektronických informací	**34 %**
	Sociální média	**21 %**
	Analýza velkých dat	12 %
	Oblaková úložiště	**18 %**
Elektronický obchod	Online podnikání malých a středních podniků	17 %
	Obrat elektronického obchodu	10 %
	Mezinárodní online prodej	8 %

Zdroj: Evropské komise, 2019b, s. 3, přeloženo autorkou z angličtiny

Digitalizace podnikání dle DESI ukazuje využívání technologií, jakými jsou sdílení elektronických informací, využití sociálních médií, práce s daty včetně analýzy dat a využití oblakových úložišť. Mezi další oblasti digitálních technologií spadá odděleně i elektronický obchod, jenž představuje internetový obchod se zbožím a službami. V České republice je elektronický obchod více využíván než digitalizace dat, ve využívání elektronického obchodu Česká republika dokonce patří do první pětky. Na digitalizaci se naopak silně soustřeďuje například Nizozemí nebo Finsko. Obecně je úroveň integrace digitálních technologií do evropských podniků na poměrně nízké úrovni. Dle výzkumu DESI jsou nejvyužívanějšími digitálními technologiemi elektronická data a jejich sdílení, využívá je zhruba 34 % podniků, sociální média pak 21 % podniků a oblaková úložiště pak 18 %. Lze se domnívat, že je to způsobeno nízkou adaptací malých a středních podniků. Dle údajů z Eurostatu (Evropská komise, 2019b, s. 4) využívají velké podniky více podnikové webové stránky, mají více IT specialistů, využívají interaktivní funkcionality a mohou si více dovolit rychlejší internet (nad 30 Mb/s).

Digitální éra vyžaduje jiný vztah k prostředí, ve kterém žije současná společnost. Sociální odpovědnost firem (CSR)[24] nabývá většího významu, a to zejména v podpoře rizikových skupin a jejich zaměstnavatelnosti a zaměstnanosti, rovnoprávnost žen na pracovním trhu a možnosti rekvalifikace, péče o zdraví zaměstnanců a také v souvislosti s digitalizací, důraz na ekologičnost provozu redukcí používání papíru a jeho nahrazením počítačovými a jinými mobilními elektronickými pomůckami (tzv. *„bezpapírová kancelář"*[25]). Podpora digitalizace, angažovanost v dobrovolnické činnosti a jiných sociálních a ekologických aktivitách posiluje pozici zaměstnavatele na trhu. Pokud organizace dokáže zajistit digitální transformaci a uplatnit moderní technologie, může se více zaměřovat na práci a rozvoj svých zaměstnanců. V opačném případě se mohou potkat s odchodem stávajících zaměstnanců a nedostatkem nových (Dostál, 2019, nestránkováno).

V 90. letech v USA se začal objevovat pojem VUCA, který definoval styl řízení americké armády v nejistých podmínkách studené války. VUCA je stále aktuálnější z hlediska porozumění modernímu světu a umění přizpůsobit se měnícímu se prostředí.

VUCA lze charakterizovat skrze čtyři klíčové faktory (Karlovská, 2019, nestránkováno):

- agilní metody,
- změnu myšlení,
- firemní strategii,
- lidi a lídry.

Během přechodu k agilním metodám řízení je třeba klást důraz na změnu myšlení řídících pracovníků, bez změny myšlení agilní metody ztrácejí svoji efektivitu. Cílem organizace je podporovat kreativitu zaměstnanců, motivovat je k rozvoji, nenastavovat přísná pravidla, rozvíjet svobodu a budovat týmového ducha. Z hlediska hierarchie pro agilní řízení je žádoucí ústup od striktní pyramidové hierarchie organizačního schématu, zapojit zaměstnance do tvoření firemních hodnot, vize, strategie a cílů organizace (Karlovská, 2019, nestránkováno).

V poslední dekádě roste význam personálního marketingu v rámci budování a prosazování značky organizace jako zaměstnavatele, nikoli jenom dodavatele zboží nebo služeb. Zvýrazňovány jsou zaměstnanecké výhody, benefity, týmový duch, případně obecný přínos

[24] Z angličtiny Corporate Social Responsibility: dobrovolnické procesy a činnosti organizace za účelem podpory sociální a ekologické situace společnosti, jako například charitativní akce, třídění odpadu, dobrovolnické ekologické aktivity.
[25] Z anglického jazyka: „paperless office" nebo „paper-free" office

společnosti (zodpovědná firma, společenská odpovědnost firem). Employer branding (budování značky) a personální marketing (prosazování značky) se staly součástí moderních trendů personálního řízení i z důvodu potřeby přilákání talentovaných zaměstnanců, o čemž bude řeč v následujících kapitolách. S personálním marketingem souvisí *řízení talentů* a *angažovanost*[26] neboli posilování citové a emoční vazby pracovníků na organizaci zaměstnavatele. Řízení talentů zdůrazňuje potřebu humanizačního přístupu k podnikání, získávání pracovníků pro růst a prosperitu organizace, intenzivnější a konzistentní práce s pracovníky a jejich výkonem. Angažovanost má za úkol zvýšit produktivitu a loajalitu zaměstnanců ve společnosti, jelikož zaměstnanci, kteří se cítí v organizaci dobře na sociální a emoční úrovni, jsou více motivováni k práci. V kontextu marketingu v období digitální ekonomiky se čím dál více rozvíjí tzv. *digitální marketing,* zaměřený na vizualizační techniky, prožitky cílové skupiny při seznámení se se značkou zaměstnavatele pomocí virtuální reality či rozšířené reality (Harte, 2019, nestránkováno).

Jeden z nových trendů je spojen s technologickým pokrokem a potřebou jít ruku v ruce s novou dobou, a to je *integrace lidské a digitální práce*. Digitální práce se využívá zejména pro analýzu a predikci ve sférách, kde je potřeba pohotových reakcí na změny (může se jednat i o analýzu a predikci odezvy kandidátů na nově otevřené pozice nebo predikce fluktuace zaměstnanců, behaviorální analýza atd.). Nelze opomenout ani takové trendy, které sice jsou významné už několik let, ale stále přetrvávají, těmi jsou diverzita a rovné příležitosti (Bolton et al., 2018, s. 16–19).

Diverzita znamená rozmanitost dovedností, zkušeností, charakterů, nadání, psychických a fyzických predispozic lidí, pracujících v jedné organizaci. *Diverzita* by měla napomáhat nejenom porozumění a empatii vůči ostatním spolupracovníkům, ale i synergickému efektu v důsledku akumulace velké škály schopností a dovedností lidí. Dochází ke změně i v organizaci práce zaměstnanců a *formě pracovních úvazků* (Harte, 2019, nestránkováno). Jelikož spolupráce s organizací je možná i vzdáleně, stávají se rozšířenější částečné úvazky, práce na dálku, práce z domova, případně i externí spolupráce na základě kontraktu (zde velice záleží na formě a četnosti projektu, v opačném případě se může jednat spíše o „*schwarz systém*“).

[26] Z anglického jazyka: Employee Engagement, v českém překladu užívané jako zapojení nebo angažovanost zaměstnanců.

Digitalizace se stává nedílnou součástí všech oblastí organizačního řízení, včetně řízení. V rámci personálního řízení rozlišujeme jednotlivé personální činnosti, jakými jsou (Kocianová, 2010, s. 41–207) analýza pracovních míst a identifikace kompetencí pracovníků, personální plánování, získávání pracovníků, výběr pracovníků, přijímání pracovníků, adaptace pracovníků, rozmísťování pracovníků, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje, řízení kariéry pracovníků, pracovní podmínky a péče o pracovníky, uvolňování pracovníků z organizace, personální poradenství. Moderním technologickým řešením je gamifikace (více viz kapitola 3). Pojem gamifikace vychází z anglického slova „game“, v českém překladu označujícího hru. V rámci diplomové práce bude využívána převáženě ve spojení s novými technologiemi s využitím principu hry v průběhu práce s kandidáty a zaměstnanci. Gamifikaci lze použít během procesů získávání pracovníků a jejich výběru například v rámci testování a výběrových center. Dále je vhodné využití gamifikace pro zajímavější a rychlejší průběh vzdělávání pracovníků, stejně tak se dá využít i během adaptačního procesu pro seznámení se s organizací a pracovním kolektivem.

Mobilní aplikace a telekomunikační nástroje pro vzdálenou komunikaci se využívají jak během náborového procesu, tak i v rámci běžné komunikace pracovníků nebo personálního poradenství. Sociální sítě již dlouhou dobu tvoří nedílnou součást personalistiky, ať už jako nástroj pro vyhledávání kandidátů a komunikaci s nimi, tak v rámci personálního marketingu. Internetová analýza dat je zdrojem nových pojmů, jakými jsou *drobečková navigace,*[27] *digitální stopa*[28] nebo *kybernetická kontrola*[29] (Chamorro-Premuzic et al., 2016, s. 625). Drobečková navigace umožňuje najít původní zdroj (hlavní webovou stránku nebo hlavní soubor) a cestu uložení informace v rámci webu nebo počítačového programu. Digitální stopa se využívá při sledování činnosti uživatele v rámci virtuálního prostředí, například návštěvnost kariérních stránek nebo jiných stránek s určitým profesním zájmem. Kybernetická kontrola je určena pro analýzu aktivity internetového uživatele a sledování jeho internetové reputace. Veškeré tyto nástroje jsou přínosné například pro následnou deskripci osobnosti talentu a určení pravděpodobnosti jeho zájmu o danou organizaci. Mimo jiné způsob predikce lidského chování na základě analýzy digitální stopy se hojně využívá například i v oblasti marketingu pro cílenou reklamu.

[27] Z anglického jazyka: *digital breadcrumbs*
[28] Z anglického jazyka: *digital footprint*
[29] Z anglického jazyka: *cybervetting nebo cyber-vetting*

Nedílnou součástí digitalizace v organizacích je práce s velkými daty a využití oblakových platforem a nakonec zavádění umělé inteligence a robotiky v rámci personalistiky. Veškeré interní činnosti lze přesunout na oblaková úložiště pro vzdálený přístup, oblaková platforma zároveň umožňuje skladování větších personálních dat a práci s nimi. Zpracování dat a *datová analýza* můžou být použity v rámci personálního plánování, adaptace pracovníků a získávání zpětné vazby, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků, ale i například odměňování, vzdělávání, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry. Datová analýza v personalistice se také využívá pod názvem *personální analýzy:*[30] procesování dat s použitím různých metrik, včetně prediktivních analýz. Zabývá se tím celý obor v oblasti informačních technologií, kterému se říká *podniková analytika* (Business Inteligence). Tito specialisté se zabývají (částečně) sběrem, zpracováním, vizualizací a analýzou podnikových dat. *Robotická automatizace* některých personálních činností jako například komunikace s kandidáty, testování kandidátů, řízení výkonu a vzdělávání pracovníků a nakonec v rámci péče o pracovníky, zpracování docházky a mezd.

[30] Přeloženo autorkou z angličtiny: *HR Analytics*

2 Řízení talentů v organizaci

Koncept talent managementu se v rámci organizačních teorií objevuje od začátku 90. let minulého století a je spojen s poptávkou organizací po kvalitních zaměstnancích klíčových pro jejich obchodní úspěch a růst. Talentovaní pracovníci napomáhají rozvoji a zvýšení konkurenceschopnosti organizace, proto vzniká potřeba se zaměřovat na nábor a rozvoj nadprůměrně schopných pracovníků. Samotné pojetí talentu a způsob řízení talentů jsou však v každé organizaci odlišné.

V rámci diplomové práce se bude pracovat s pojmem talent jako se subjektem, který má vlastnosti určující jeho výjimečnost v určité činnosti.

2.1 Charakteristika talentu

Etymologie pojmu talent vychází z řeckého slova *tálanton*, což v překladu znamená „váha" (Prochorov, 1989, s. 196). V antickém a helénistickém Řecku a Římě představovala hmotnostní jednotku, která dnes tvoří 327 gramů, počítána na 12 uncí (Říman et al., 1986, s. 117). Ve starověkém Řecku, Egyptě, Mezopotámii a jiných oblastech Malé Asie se tálanton používal jako stříbrná měnová jednotka. S příchodem křesťanství se pojem talent začal užívat jako „Boží dar". V Novém zákoně je talent úzce spjat s hřivnou, která přestavovala určité bohatství a cennost. V Evangeliu od Matouše (25, 14–30) se mluví o služebnících, kteří dostali určitý obnos od svého pána za účelem správného hospodaření. Dle křesťanství jsou tyto dary svěřovány člověku proto, aby mohl úspěšně vykonávat určitou činnost v rámci svého pozemského života a přinesly užitek Bohu a jiným lidem. Od středověku až do 19. století byl talent spojen s nadáním, mentálními schopnostmi a obratností jedince. Člověk, který dokázal vytvořit něco výjimečného, byl tehdy také označován za génia. Až začátkem 20. století se o nadání a talent začínají zajímat psychologové (Pličková, 2013, nestránkováno).

V psychologii podniku, pedagogice, sociální psychologii, psychologii vzdělávání se setkáme s různým pohledem na talent (Dries, 2013, s. 275). V psychologii osobnosti a psychologii práce je talent chápán jako *individuální rozdíl,* který identifikuje každého člověka. Je to něco, co jedince identifikuje a určuje jeho životní směr. Pozitivní psychologie charakterizuje talent jako určitou „*výhodu"*, případně sílu, která přináší úspěch jak pro jedince, tak i pro společnost. V pedagogické psychologii se talent vyjadřuje jako *dar, nadání.* Je to určitá charakteristika jedince, která ho dělá výjimečným v určitém oboru, směru, jakými jsou

například hudba, divadlo, tanec, malířství atd. Sociální psychologie definuje talent jako *sociální percepci:* talentem je někdo, kdo je za talent společností považován.

Dnes (Hartl a Hartlová, 2000, s. 597) je talent definován jako *„soubor schopností, zpravidla považovaný za vrozený, umožňující dosáhnout v určité oblasti nadprůměrných výkonů; talent též označován jako projevené nadání, tj. odhalený úspěšnými výkony“*. Nadání je vrozená, nenaučená dispozice, zatímco talent je rozvinutá forma nadání, výsledek vývoje jedince (Fořtíková, 2009a, s. 7).

Z hlediska toho, co je zapotřebí k realizaci nadání a co charakterizuje talent, lze uvést následující podmínky (Fořtíková, 2009b, s.5):

- výjimečnost (nadaný jedince má být v něčem výjimečný),
- vzácnost (vysoká míra vlastnictví určitého atributu, který je mezi vrstevníky neobvyklý),
- produktivita (vlastnost musí vést k produktivitě),
- prokazatelnost (vlastnost musí být dostatečně prokázána prostřednictvím validních testů),
- hodnota (vysoký výkon je zapotřebí v takové oblasti, která je společností hodnocena jako přínosná).

Neexistuje jednotně přijímaný konsensus toho, jakým způsobem organizace definují talent. Navíc při jeho definici vzniká několik hlavních dilemat. Prvním z nich je otázka, zda je talent vlastnost *(objekt)* či samotná osoba *(subjekt*). Pokud je talent vnímán jako vlastnost, je zapotřebí se zaměřit na identifikaci a rozvoj důležitých vlastností. Oproti tomu subjektivní pohled vyžaduje zaměření se na osoby s příznaky talentu. Nicméně dané bipolární rozdělení pohledu na talent jako subjekt versus objekt je velmi těžko aplikovatelné a při procesech řízení talentu se nejvíce používá kombinace obou pohledů (Dries, 2013, s. 278).

Dalším dilematem je *exkluzivita talentu.* Tento pohled je spjat s vnímáním talentovaných jedinců jako „hvězd“ na řídících funkcích, jež byly schopny *„k adaptaci, rychlému rozhodování v podmínkách nejistoty a řízení při prudkých změnách“* (Chambers et al., 1998, s. 45, volný překlad autorky z angličtiny) Tento pohled převládá i v České republice (Horváthová, 2010, s. 79).

Opačným pohledem je inkluzivní zaměření. Souvisí s tvrzením, že talentem může být prakticky kdokoliv, kdo dokáže naplňovat cíle a přispívat svým podílem na zvýšení

konkurenceschopnosti organizace. Dle nizozemské studie o percepci zaměstnanců na práci s talenty v jejich organizaci (Sonnenberg, Van Zijderveld a Brinks, 2014, s. 278) bylo zjištěno, že ačkoliv se inkluzivní pohled zdá jako spravedlivý, exkluzivní přístup k talentům byl zaměstnanci nakonec hodnocen lépe a řízení talentů bylo mnohem efektivnější. Je to dáno prvotním očekáváním od případného zařazení do programů řízení talentů: pokud zaměstnanec byl primárně považován za talent, rozvoj kariéry a další výhody nakonec získávají jiní zaměstnanci. Vede to k větší frustraci, když zaměstnanec apriori neočekává, že bude někdy součástí programu řízení talentů. Níže jsou shrnuty hlavní rozpory v pohledech na talent v souvislosti s aplikací v procesech řízení talentů.

Tabulka 3: Různé přístupy v odborné literatuře o talent managementu z hlediska pojetí talentu

Hlavní diskuzní otázka	**Vztah k řízení talentů**	**Rozpory**	**Implikace v procesech řízení talentů**
Co (kdo) je talent?	Co musí být řízeno?	objekt	řízení podle kompetencí, řízení znalostí
		subjekt	řízení kariéry, následnictví
Jak často se ve společnosti můžeme setkat s talentem?	Pole jakého principu se mají alokovat zdroje?	inkluzivně	důraz na rozvoj silných stránek
		exkluzivně	diferenciace pracovní síly
Je talent vrozená, či získaná vlastnost?	Jakým způsobem se má postavit organizace k nedostatku pracovní síly?	vrozená vlastnost	identifikace, selekce, Assessment Center
		získaná vlastnost	vzdělávání a rozvoj, zkušenosti
Je talent podmíněn motivací nebo schopnostmi?	Na co se má klást důraz při identifikaci?	vstupy	snaha, motivace, ambice, kariérní požadavky
		výstupy	výstupy, výkon, výsledky, úspěch
Je talent závislý na podmínkách?	Mají organizace nabírat talenty interně, či externě?	přenositelný	identifikace talentu při náboru
		závislé na podmínkách	identifikace talentu po adaptaci a socializaci

Zdroj: Dries, 2013, s. 278, přeloženo autorkou z angličtiny

Na talentované zaměstnance se z jedné strany lze dívat jako na pracovníky s vysokým potenciálem (také jako *high-potencials*), na druhé straně jako na pracovníky podávající vysoký výkon (také jako *high-performers*) (Sonnenberg, Van Zijderveld a Brinks, 2014, s. 273). Často je pracovník hodnocen na základě obou kritérií zároveň: talent je definován schopností podávat vysoký výkon a existencí potenciálu může tuto výkonnost dále zvyšovat (Hroník, 2007, s. 109). Lze se zmínit i o teorii, která souvisí s možným podávaným výkonem jedince v organizaci, a to s teorií shody osoba–prostředí (také jako *person-environment fit theory*) (Edwards, 2008, s. 167). Teorie říká, že pokud osobnostní dispozice, znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivce jsou v souladu s jeho pracovní činností a pracovním prostředím, jeho výkon je maximální. Lze tvrdit, že pokud je člověk na správném místě ve správný okamžik, je schopen podávat svůj maximální výkon. Cílem organizace je tedy přispívat k maximální shodě mezi kvalitami zaměstnance a jeho pracovní rolí v prostředí dané organizace. Co je výkon a které schopnosti jsou nejdůležitější, je v kompetencích jednotlivých organizací a určují se dle jejich personálních strategií.

V souvislosti se změnami způsobenými digitální ekonomikou a Průmyslem 4.0 (viz kap. 1.1) dochází ke změně potřeb a významu některých kompetencí. Mezi Studie z roku 2019 (Puhek a Strmšek) zveřejnila výsledky výzkumu nejdůležitějších kompetencí 21. století, a to s ohledem na zvyšující se roli *veřejně otevřených online kurzů* (*MOOCs*[31]), které představují nejrozsáhlejší platformu pro vývoj a poptávku různých kompetencí. Na prvních příčkách zůstávají komunikační schopnosti, kritické myšlení, schopnost řešení problému, kooperace a kreativita.

[31] MOOCs: massive open online courses

Tabulka 4: kompetence v rámci veřejně otevřených online kurzů v oblasti managementu a podnikání

Schopnosti/dovednosti	Zastoupení (%)
Vzdělávání a inovace	56,17
Komunikace	18,70
Kritické myšlení a řešení problémů	15,61
Kooperace	12,23
Kreativita a inovace	9,64
Život a kariéra	24,88
Vedení lidí a zodpovědnost	11,22
Iniciativa a sebedisciplína	5,90
Produktivita a spolehlivost	4,60
Sociální a interkulturní schopnosti	2,01
Flexibilita a adaptabilita	1,15
Informace, média a technologie	18,95
Informační gramotnost	9,60
Počítačová gramotnost	7,62
Mediální gramotnost	1,73

Zdroj: Puhek a Strmšek, 2019, nestránkováno, přeloženo autorkou z angličtiny

2.2 Řízení talentů v organizacích

2.2.1 Teoretická východiska řízení talentu v organizacích

Lidská kreativita, schopnosti a zkušenosti se v rámci organizace využívaly již od pradávna. Řízení talentů je postaveno na historicky známých principech řízení lidí v organizaci. Prací s talenty se zabývají v řízeních lidských zdrojů, pedagogice v rámci práce s nadanými dětmi, andragogice a dalších společenských vědách (Kursch, 2016, s. 20). Talent přináší přidanou hodnotu nejenom soukromému sektoru, ale i neziskovým organizacím a celé společnosti. Systematická práce s talenty vede k větší prosperitě a udržitelnému rozvoji.

Organizace, které získají a budou se starat o rozvoj a využití talentu svých nadaných pracovníků, mohou mít konkurenční výhodu oproti ostatním organizacím. V roce 1998 americká konzultační společnost McKinsey & Company zveřejnila svoji studii, ve které byl

poprvé použit pojem „válka o talent“ (z anglického *the war for talent)*. Na základě obdržených výsledků ze 77 organizací společnosti McKinsey zdůrazňovala význam získávání talentovaných pracovníků pro strategické účely: *„Vedoucí pracovníci a odborníci poukazují na závažný a stále se prohlubující nedostatek lidí, kteří jsou potřební k vedení podniku a řízení na kritických funcích“* (Chambers et al., 1998, s. 45, volný překlad autorky z angličtiny). Na přelomu tisíciletí začal koncept talent managementu od McKinsey silně rezonovat v personálních procesech amerických organizací (Michaels, Handfield-Jones a Axelrod, 2001, s. 45).

Od roku 2004 je talent management velice populárním tématem článků a knih zaměřených na personální praxi (Lewis a Heckman, 2006, s.139). Pohledů na talent management bylo více (Scullion et al., 2016). Pojem talent management mnohdy splýval s *„talentovou strategií“*, *„personálním plánováním“* nebo *„plánováním kariéry“* (Lewis a Heckman, 2006, s. 140). Tento „fenomén“ talent managementu se objevoval v literatuře, zaměřené na zkoumání realizovatelnosti a efektivity talent managementu pro účely organizace (Verma, 2016, s. 11).

V současné době je talent management chápán jako koncept v rámci řízení lidských zdrojů (Kursch, 2016, s. 20). Může být brán jako nástroj pro řízení talentů nebo jako filozofie a souhrn principů organizace. Existuje řada definic talent managementu. Autoři Collings a Mellahi (2009, s. 2) pod talent managementem rozumí *„aktivity a procesy, které zahrnují systematickou identifikaci klíčových pozic, které přispívají k udržitelné konkurenční výhodě organizace, rozvoji talent poolu vysoce potenciálních a vysoce produktivních pracovníků pro zaplnění těchto klíčových pozic, a rozvoji výjimečné personální architektury, která usnadňuje zaplnění těchto pozic kompetentními uchazeči a zajišťuje jejich kontinuální pracovní nasazení v rámci organizace“*.

Talent management lze chápat nejen jako nástroj, ale i jako novou formu personálního řízení. Možné perspektivy talent managementu lze rozdělit na čtyři pohledy.

Prvním pohledem je soubor různých metod a činností organizace pro práci s talenty, které se sdílejí jako doporučené praktiky pro personalisty a manažery. Zahrnuje to personální činnosti spojené s náborem nejlepších kandidátů, podporu rozvoje a využití talentovaných zaměstnanců v organizaci, kompenzaci a řízení výkonů (Lewis a Heckman, 2006, s. 140).

Druhý pohled je spojen s pojetím talent managementu jakožto nástrojem pro řízení specifické skupiny talentů v organizaci. Tento názor podporuje vytvoření a řízení „talent poolu“

pro účely zajištění nástupnictví. Jedná se zejména o metody spojené s efektivním personálním plánováním a zaměřující se na interní zdroje talentů (Lewis a Heckman, 2006, s. 140).

Třetí pohled na talent management zahrnuje i strategickou stránku organizace. Jedná se o vybudování programu talent managementu, který má být v souladu s celkovou strategií organizace. V rámci talent management programu se stanoví cíle, procesy, priority a možnosti k vylepšení propojení daného nástroje se strategií organizace (Kursch, 2016 s. 45).

Nakonec poslední, čtvrtý pohled na talent management je širší než předchozí z hlediska pojetí talentu a záběru práce s talenty. Jedná se spíše o filosofii, která vnímá každého zaměstnance jako potenciálně talentovaného. V rámci daného pohledu se nejedná o explicitní identifikaci talentové skupiny nebo konkrétního nástupce, ale probíhá rozdělení všech zaměstnanců do určitých skupin dle jejich výkonu. Každá skupina má poté svůj daný přístup rozvoje a udržování v rámci své skupiny (Kursch, 2016, s. 44).

Aktuálnost řízení talentů je dána především současnou turbulentní dobou, kdy je třeba prudce reagovat na změny. Claus (2019, nestránkováno) zdůrazňuje potřebu řízení talentů i v souladu se změnami, kterou přináší Průmysl 4.0 (viz kap. 1.1). Současné faktory ovlivňující pohled na řízení talentů dle ní jsou:

- demografie (delší doba dožití, multikulturní prostředí, práce s diverzitou),
- technologie (substituty lidské práce pomocí robotiky a umělé inteligence, změna profesí, práce s aktuálními daty a řízení talentů v aktuálním čase),
- globalizace (tenze mezi globalisty a anti-globalisty, riziko terorismu, nekontrolovatelná migrace, sociální nerovnost).

2.2.2 Současná aplikace konceptu talent managementu

Z hlediska aplikovatelnosti talent management přístupů v rámci identifikace talentů v organizaci je lze rozdělit na dva hlavní proudy:

- první je zaměřen na aktuální výběr talentů (reakce na aktuální interní potřebu po vhodném zaměstnanci),
- druhý je více strategický a zaměřený na budoucnost, nikoliv na současné provozní priority (nejdříve najít perspektivního pracovníka a poté mu umožnit rozvoj a růst v rámci buď existující, nebo budoucí role).

V rámci prvního pohledu lze tvrdit, že se blíží k exkluzivnímu přístupu k talentu, jelikož sleduje přesné ukazatele, které identifikují pracovníka jako talent. Jedna z nejpoužívanějších metod identifikace talentu v rámci organizace je mřížka „výkon-potenciál“, kdy se rozvoj a příprava na budoucí roli uděluje pracovníkům, kteří vykazují nejvyšší výkon při velkém potenciálu (viz tabulka č. 5). Identifikace talentu probíhá zejména v průběhu zkušeností s prací zaměstnance v rámci organizace, jeho výkonu na dané pozici a predikci jeho úspěchu (potenciál).

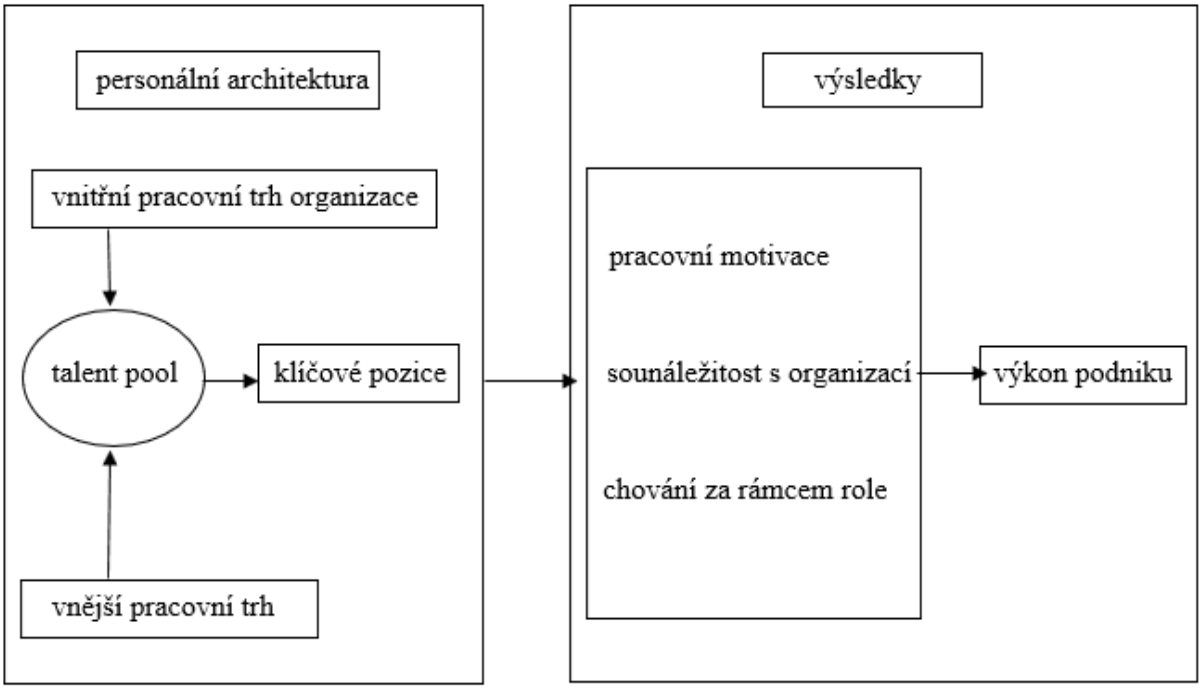
Tabulka 5: Možné strategie rozvoje zaměstnanců

vysoký výkon	Přeřadit na jinou roli, nebo rozvíjet, zejména v měkkých dovednostech.	Nechat na současné roli, nebo povýšit, umožnit více autonomie.
nízký výkon	Plánování výkonu nebo ukončení.	Přeřadit na jinou roli odpovídající znalostem a zkušenostem, školení, účast na zkušebních projektech.
	nízký potenciál	**vysoký potenciál**

Zdroj: podle Westfall, 2019, nestránkováno, zpracováno autorkou

Existuje i více integrovaný přístup (Kursch, 2016, s. 44) k výběru talentu v rámci prvního pohledu, který zahrnuje výběrová centra, vzdělávání individuálního přístupu k pracovníkovi na základě jeho kulturních a kognitivních odlišností, rotace práce, budování značky zaměstnavatele a podpora zapojení a angažovanosti zaměstnanců, vytváření vnitřní mobility, rozvoj talentovaných pomocí mentoringu a koučinku, systematické sledování výkonu

a vzdělávací programy zaměřené na vedení lidí. V rámci druhého, strategického pohledu, je talent management vnímán jako příležitost pro celkový růst organizace, jako investice do budoucí prosperity. Strategický přístup je zaměřen na hromadný nábor nejlepších talentů a tvoření talent poolu. Strategický model talent managementu dle Collingse a Mellahi (2009, s. 36) zahrnuje práci jak s interními talenty, tak i s potenciálními talenty z externích zdrojů. Hlavním ukazatelem správného směru organizace je dlouhodobě udržitelný výkon zaměstnanců, který je podmíněn pracovní motivací, pocitem sounáležitosti s organizací a chováním zaměstnance, jež překračuje jeho formální požadavky na roli.



Obrázek 2: Strategický talent management

Zdroj: Collings a Mellahi, 2006, s. 36, přeloženo autorkou z angličtiny

Dries (2013, s. 280–281) pojala talent management mimo jiné i z kritického hlediska a shrnula typické praktiky řízení talentů do čtyř hlavních paradigmat (pohledů). Prvním je intuitivní rozhodování *„X-faktor“ nebo „right stuff thinking“*. Tento pohled je založen na čistě intuitivním a subjektivním rozhodování personalisty nebo vedoucího pracovníka, bez víry ve validitu testování, výběrových center nebo strukturovaných rozhovorů. U daného typu rozhodování o talentu často hraje roli určitý zkreslený pohled, zejména „haló efekt“. Druhý pohled na řízení talentu je labelování nebo také *„Pygmalionův efekt“*. Řízení talentu je určeno především k motivaci zaměstnanců a k posílení jejich sebevědomí, které až následně může vést k vyššímu výkonu. V této souvislosti se také mluví o *„syndromu úspěchu“*. Tento

fenomén je vysvětlován příliš rychlou kariérní investicí do skupiny, pojmenovanou jako talentovanou, která následně vede k výjimečnému úspěchu této kohorty lidí, aniž by bylo zřejmé, že daný úspěch je zapříčiněn talentem zaměstnanců či poskytnutou podporou ze strany organizace. Třetí pohled, který značně kontrastuje s druhým, je založen na kritickém pohledu k vyčleňování „lepší“ skupiny zaměstnanců. Pokud zaměstnance vyznačíme jako talent, přestane se snažit, ztratí motivaci k lepším výsledkům a docílí *„efektu korunovaného prince“*. Nicméně tento pohled nebyl dostatečně empiricky prokázán, na rozdíl od Pygmalionova efektu. Nakonec posledním pohledem na řízení talentu je *„princip rovnosti a transparentnosti“*. Pokud zaměstnanci zjišťují, že nebyli identifikováni jako talentovaní, nastává frustrace a pocit nespravedlivosti chování organizace. Zde nastává otázka zveřejnění politiky řízení talentu pro všechny zaměstnance, její transparentnosti a etických zásad. Nicméně i přes tuto poměrně důležitou otázku v řízení talentu zveřejňuje 90 % organizací interně pro své zaměstnance informace o procedurách řízení talentu.

2.2.3 Trendy v řízení talentů

V rámci řízení talentů v organizacích se v některých výzkumech uvádí *globální talent management* (McDonnell et al., 2010, s. 150). Globální řízení talentu je specifické pro mezinárodní korporace, kdy si organizace vyměňují talenty v rámci svých poboček po celém světě, tím umožňují zachovávání talentového potenciálu v rámci své mezinárodní skupiny. Egerová (2012, s. 11) uvádí pojem *integrovaný talent management*. Model integrovaného talent managementu sjednocuje strategii organizace, strategii řízení lidských zdrojů, procesy řízení talentu a kulturu organizace.

Zájem o talenty nejenom na vedoucích pozicích pokračuje i dnes. Souvisí to s vývojem společnosti a přechodem z éry industriální společnosti do éry společnosti znalostní. K řadě fyzických činností již není třeba lidské síly a jsou zřejmé tendence přechodu vyspělých ekonomik z průmyslových odvětví do sektoru služeb. Fundamentálním rozdílem mezi předcházející érou a érou informací je zvýšená poptávka po intelektuálním kapitálu a vysoce kvalifikovaných pracovnících. Dalším důvodem je nízká nezaměstnanost a nasycenost trhu práce. V tomto prostředí je pro organizace stěžejní najít a udržet klíčové pracovníky, aby je nepřebrala konkurence.

V oblasti personalistiky procházejí organizace řadou změn z hlediska řízení talentu na globální úrovni. Dochází k šíření globální konkurence a vytváření nových forem mezinárodní mobility (Farndale, Scullion a Sparrow, 2010, s. 162). Organizace si stanoví

rozsáhlejší a dlouhodobější plány náboru talentovaných zaměstnanců a více se zaměřují na přilákání talentů z rozvíjejících se regionů (Farndale, Scullion a Sparrow, 2010, s. 162). Personální útvar prochází proměnou v souladu s měnícími se požadavky a novými trendy. Personalisté už nejsou jenom zprostředkovatelé mezi podnikovými a personálními činnostmi, ale plní strategickou úlohu, a to především z důvodu rozvoje nových technologií, které převzaly část rutinních úkonů, tak i otevřely možnosti pro personalisty k plnění dalších funkcí (Scott-Jackson a Mayo, 2017, s. 9). Z hlediska řízení talentu již roli personalisty nelze omezovat pouze na nábor a rozvoj talentovaných zaměstnanců, ale i zaměření se na různé úlohy v rámci šíření organizační kultury, posílení značky zaměstnavatele a větší propojenosti mezi zaměstnanci. Konkrétně se jedná o tyto oblasti: zaměstnavatelská značka, globální expertní sítě, posilování migrace pracovní síly (mobility), řízení personálních toků. Autoři Farndale, Scullion a Sparrow (2010, s. 162) uvádějí v konceptu globálního řízení talentu následující hlavní role personalisty:

- mistr procesů (hlavní úlohou je monitorování a kontrola nastaveného HR systému),
- ochránce kultury (zaměřuje se na oblasti socializace a vedení lidí),
- řízení interních sítí a intelektuálního kapitálu (řídí přístup ke zdrojům a intelektuálnímu kapitálu),
- manažeři interní vnímavosti (koordinují řízení kariéry a tok talentu).

Do procesu řízení talentů není zahrnut pouze personální útvar, ale především vrcholový management a vedoucí pracovníci na různých úrovních, a tedy celá organizace. Vrcholoví manažeři musí být aktivně zapojeni do procesů řízení talentů, kdy získávání talentovaných jedinců, řízení nástupnictví a rozvoj vůdcovství by měly být jejich prioritami. Linioví manažeři jsou standardně zodpovědní za rozvoj a vedení svých podřízených (Stahl et al., 2012, s. 7).

Pro řízení talentu je nezbytné mít nastavenou organizační kulturu, která podporuje koncepci talent managementu. Schein a Schein nazývají (dynamickou) kulturu v organizaci „*skupinovým učením, založeném na sdíleném souboru předpokladů, které pomáhají skupině řešit problémy externí adaptace a interní integrace a které se dostatečně osvědčily, aby byly považované za platné, a proto jsou sdíleny novým členům jako správný způsob vnímání, myšlení a cítění ve vztahu k těmto problémům“* (Schein a Schein, 2017, nestránkováno, přeloženo autorkou z angličtiny).

Kultura podporující talenty musí být přijímána a iniciována vedením organizace. Projevuje se to v určitých procesech a činnostech organizace, které indikují *„správný směr“* (Berger a Berger, 2011, s. 308) a bez nichž by zavedení procesů řízení talentů bylo marné. Zdůrazňuje se například zastavení fluktuace prostřednictvím posilování zaměstnavatelské značky a konkurenceschopnosti na trhu práce. Dále je třeba budovat silnou podporu již existujících klíčových talentů. Tímto získá organizace schopnost přitahovat a pracovat s talenty. Nakonec nelze zapomenout na oslabení risku neúspěšnosti organizace prostřednictvím posílení produktivity práce a pečlivé sledování strategie organizace. Pro zavedení organizační kultury zaměřené na talent management je třeba mít také dostatečně zajištěnou infrastrukturu zavedení procesů řízení talentů a informovat samotné realizátory implementace, kterými jsou manažeři a *„koalice zaměstnanců“*, která zprostředkovává myšlenku a principy talent managementu ostatním zaměstnancům (Berger, Berger, 2011, s. 307). Koalice je nesmírně důležitá v tom, že komunikuje nové procesy a principy práce z pozice běžného zaměstnance, což jednak posiluje důvěru v celý koncept řízení talentů v organizaci, jednak to také napomáhá plynulejšímu zavedení z hlediska zohlednění všech oddělení a činností organizace. Pohled Bergera a Bergera není jediným správným způsobem nastavení organizační kultury se zaměřením na talenty. Každá organizace má svoji jedinečnou kulturu, hodnoty a také přístup k talentu. Autor knihy Budoucnost organizací (2016) Laloux hledal a zkoumal alternativní způsoby řízení organizací, studoval příklady organizací 20.–21. století a analyzoval jejich vývoj z hlediska stávajících teorií vývoje organizací a organizační kultury. Každá etapa má svoji barvu, kdy studené označují orientaci organizace na potřeby členů nebo společnosti. Podobnou barevnou škálu vývoje lze nalézt i u dalších autorů: Wilber (2017), Beck a Cowan, (2005). Laloux uvádí celkem sedm stádií vývoje organizací: infračervené, purpurové, červené *(„vlčí smečka“*), jantarové *(„armáda“*), oranžové *(„efektivní stroj“*), zelené (*„rodina“*) a nakonec tyrkysové. Autor označuje za aktuální z hlediska evoluce právě organizaci tyrkysovou. Laloux píše, že dnes se můžeme setkat s organizacemi, které fungují na principu efektivního stroje nebo rodiny. Efektivní stroj šíří kulturu vítězství a efektivity, zde je talentem „hvězda“, která se umí prosadit a být maximálně produktivní. Zelená organizace je založena na principech radosti, smysluplnosti, ekologičnosti a diverzity. Zde jsou všichni zaměstnanci stejně talentovaní a jsou si rovni. S čím ale přichází tyrkysová organizace a v čem je tato moderní forma jiná z hlediska fungování a řízení talentů? Ze zelených organizací přebírá inkluzivní přístup k talentům, ale zároveň dává možnost naprosté svobody rozhodování a orientaci na vlastní hodnoty. Laloux zdůrazňuje, že během zaškolování nových zaměstnanců a přizpůsobení jejich chování hodnotám organizace se ztrácí jejich autentická

kreativita a intelektuální potenciál (Laloux, 2016, s. 226) Zaměstnanci „imitují“ smysluplnou činnost na základě požadavků organizace. V tyrkysové organizaci však neexistuje žádná hierarchie a vnější kontrola (holokracie),[32] zaměstnanec rozvíjí svůj talent a pracovní návyky individuálně a na vlastní odpovědnost a zároveň sdílí své znalosti s ostatními. Řízení talentů neprobíhá plánovaně, ale samovolně, na základě sebeřízení. Na principu tyrkysové organizace již fungují některé společnosti (například Zappos, Patagonia), nelze ale tvrdit, že se jedná o novou vývojovou etapu, či jenom o jeden z typů organizační kultury.

Mezi hlavní trendy v oblasti řízení talentů lze zahrnout (Deloitte, 2019, s. 7; Haak, 2019, nestránkováno):

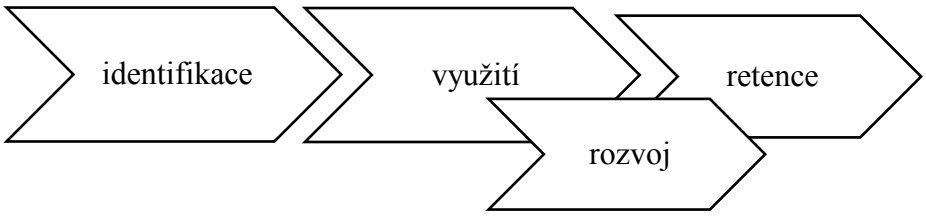
- individualizovaný přístup k talentu, který směřuje k přístupu jako k zákazníkovi,
- mobilita talentů napříč organizacemi,
- přebírání zodpovědnosti, posílení participace na vytváření organizační strategie,
- rozvoj práce v týmu, kooperace talentů,
- podpora flexibility a méně řízení, samostatné formování týmů,
- podpora rozvoje, růstu talentů, individuální podpora,
- využití nových technologií, umělé inteligence, požadavky na nové kompetence a dovednosti.

2.3 Procesy řízení talentů

Řízení talentů v organizaci představuje rozsáhlé komplexní řešení, jež lze také představit jako komplex jednotlivých procesů. Rozdělením procesů se jednotliví autoři odlišují. Například Hroník (2007, s. 110) uvádí pět procesů řízení talentů: identifikace, získávání, rozvíjení, udržení (a rozvoj) a nakonec využití. Horváthová (2010, s. 81) rozděluje řízení talentů do tří hlavních skupin procesů: získání, rozvoj a udržení. Autoři Farndale, Scullion a Sparrow (2010, s. 163) píší o těchto nejdůležitějších oblastech řízení talentu, a to o identifikaci talentu, jeho rozvoji, rozmístění, retenci a plánování nástupnictví. V dané práci bude přiblíženo následující rozdělení, které více inklinuje k rozdělení procesů dle Hroníka (2007, s. 110), a to zejména v souvislosti s hlavním rozdělením a terminologií: využití, rozvoj a udržení. Proces řízení talentu tedy lze rozdělit na identifikaci, využití a retenci (obrázek č. 3). Rozvoj částečně spadá do využití, pokud působí jako nástroj pro vzdělávání a zvýšení kvalifikace pracovníků,

[32] Holokracií se nazývá stav společností, které nemají pevnou hierarchii a zaměřují se na dobrovolnou distribuci zodpovědnosti.

částečně do retence, pokud plní funkci motivační a zájmovou. Identifikace talentu zahrnuje plánování lidských zdrojů, identifikaci důležitých kompetencí, nastavení kritérií měření, stanovení strategie, vyhledávání a získávání talentovaných a nakonec jejich výběr.



Obrázek 3: Průběh procesu řízení talentu v organizaci

Zdroj: podle Hroník, 2007, s. 110, zpracováno autorkou

2.3.1 Identifikace talentů

V procesu identifikace talentu existují především následující otázky: koho, jak, kde a proč. Plánování v rámci řízení talentů je proces, jenž „umožňuje organizacím určit, který talent je nutný pro dosažení výsledků a cílů organizace jak krátkodobých, tak i dlouhodobých, a také plánovat nástupnictví (Harriott a Isson, 2016, s. 101). Při plánování lidských zdrojů se zaměřuje na tyto oblasti:

- lidé v organizaci: jejich znalosti, zkušenosti, schopnosti, motivace,
- informace a ukazatele:
  - ukazatele náboru, míra fluktuace, výkon, počet školení, složení nástupnictví,
  - ukazatele trhu v oblasti marketingu: zpětná vazba, zaměstnavatelská značka,
  - ukazatele trhu v oblasti podnikání,
  - ekonomické ukazatele a makroekonomická situace,
  - ukazatele v oblasti pracovního trhu,
- informace ze středních a vysokých škol: významné obory, počet absolventů (Harriott a Isson, 2016, s. 102).

Každá organizace si musí stanovit a jasně definovat, kdo je považován za talentovaného. V této souvislosti identifikují klíčové role v organizaci, potřebu získávání talentovaných jedinců, na které pozice, identifikaci klíčových kompetencí a atributů talentu a s tím související kritéria pro měření. Organizace si musí stanovit, proč potřebuje talenty, která kritéria musí talentovaný jedinec splňovat, aby byl organizací za talentovaného považován,

a případně jak a kde přesně organizace potenciální talenty využije v rámci svých činností. Velikost organizace, obor činnosti a role v rámci organizace hrají důležitou roli v identifikaci talentu. Pro malý podnik je výhodnější, pokud se najme pracovník, který má široký rozhled a zkušenosti z různých oblastí, jelikož pracovník v menší organizaci často musí vykonávat mnohonásobně více činností v rámci jedné role, i když ne v tak velkém objemu jako v korporátech. Pokud mluvíme o profesi, zaměstnavatel v oblasti účetnictví rozhodně upřednostní jedince s charakteristikami, jakými jsou například důslednost, spolehlivost či zodpovědnost.

Zaměstnavatel by měl sledovat veškeré charakteristiky jednice: jeho znalosti, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a kvalifikaci – jak odborné, tak i měkké kompetence. Jedná se zejména o dobré interpersonální schopnosti, výborný mluvený a písemný projev, vůdčí schopnosti, vysokou úroveň inteligence, znalosti v oboru, organizační schopnosti, schopnost plánovat a prioritizovat, technické kompetence, resistenci vůči stresu, sebereflexi a sebejistotu, důslednost, schopnost pracovat v týmu, vytrvalost, schopnost vybírat a rozvíjet ostatní zaměstnance (potenciální podřízené) a další například obecné manažerské schopnosti (Ahmadi, Ahmadi a Abbaspalangi, 2012, s. 216). Tento výčet je pouze orientační, existuje řada kompetenčních modelů v rámci manažerských teorií, stejně tak i psychologických modelů, které v rámci této práce z kapacitních důvodů nebudou rozebrány.

Pokud jsou kompetence a charakteristiky talentu definovány, je nutné si stanovit kritéria, dle kterých lze uchazeče posuzovat, zda mají, či nemají žádoucí kompetence. Využívá se například kategorizace kompetencí pro začlenění jedinců do skupin: 5 – vysoký potenciál, 4 – povýšení, 3 – horizontální mobilita, 2 – poslední kandidát, 1 – bez povýšení (Ahmadi, Ahmadi a Abbaspalangi, 2012, s. 216).

2.3.2 Získávání a výběr talentů

Získávání a výběr talentů je v zahraniční literatuře také nazýváno *talent acquisition* (Bugg, 2015, s. 2; Harriott a Isson, 2016, s. 175). Na rozdíl od běžného získávání a výběru zaměstnanců je tento koncept více strategický a zaměřený na dlouhodobý výsledek a udržitelnost. Talent acquisition zahrnuje plánování, vyhledávání, nábor, získávání talentů i jejich následný výběr. Zdroje k vyhledávání talentovaných jedinců dělíme na interní (v rámci organizace) a externí. Vyhledávání a získávání talentů zahrnuje využití různých kanálů pro komunikaci s kandidátem, a to interních a externích, ať už se jedná o uveřejnění inzerce o volném pracovním místě, nebo o účast personalisty na pracovním veletrhu. Získávání talentů

je často spojeno s personálním marketingem, který podporuje aktivní a cílenou komunikaci organizace s vnějším světem v souvislosti s personální oblastí.

Při výběru talentu se využívá různých metod, některé se více využívají pro externí spolupráci, některé pro interní výběr a mohou se i vzájemně prolínat. Mezi ně patří výběrové testy, výběrová centra, behaviorální rozhovor, 360° zpětná vazba, systém pravidelného hodnocení, řízení dle cílů (MBO), analýza kritických situací. Tyto metody se také vyskytují i při klasickém „netalentovaném" náboru nebo rozvoji a vzdělávání zaměstnanců.

Výběrové testy jsou určeny především pro *„ověření informací poskytnutých uchazečem o jeho relevantních a žádaných schopnostech"* (Hodgson, 2007, s. 17). Informace o uchazeči z pohovoru mohou mít zkreslený charakter, proto testy přinášejí objektivnější názor na pravděpodobné chování uchazeče v určitých pracovních situacích. Odhaduje se, že pohovory založené na životopisech předjímají úspěch v práci jenom se 40% spolehlivostí, zatímco pohovory založené na kritériích jsou úspěšné ze 70 %. Výběrové testy zahrnují testy verbálního myšlení, testy administrativních schopností a testy kontroly dat, testy numerického myšlení, testy symbolického myšlení, testy prostorové představivosti, mechanické úvahové testy, vzorek práce (zpracování typického pracovního úkolu na pozici) a fyzické testy (vyžadované u fyzicky náročných profesí, například armáda, hasičský záchranný sbor nebo policie). Mezi nejznámější výběrové testy patří mimo jiné i testy osobnosti. Testy se mohou lišit v souvislosti s teorií, na kterou jsou vázané. Mezi nejpoužívanější osobnostní testy patří *„Velká pětka" (*také *„Big Five"*[33]*)*, *Indikátor typu osobnosti dle Myers-Briggse* (také *MBTI*),[34] *Cattelův osobnostní dotazník*[35] (Hodgson, 2007, s. 20), *Hoganův osobnostní dotazník,*[36] *typologie podle Enneagramu*[37] a další. Osobnostní testy bývají velice finančně nákladné, proto se používají v pokročilejších fázích výběrového procesu. Nicméně výhodou výběrových testů je jejich relativně nízká administrativní náročnost a strukturovanost. Velkou část testů (kromě těch, kde je nutná fyzická přítomnost uchazeče nebo fyzický konečný

[33] Velká pětka zjišťuje následující osobnostní rysy: extroverze, vřelost nebo poddajnost, uvědomělost a vůle něčeho dosáhnout, neurotismus, intelekt nebo otevřenost ke zkušenostem.
[34] MBTI je založeno na jungiánské teorii a hodnostní respondenta podle čtyř dimenzí (bipolárních škál): extroverze – introverze, smysly – intuice, myšlení – cítění, usuzování – vnímání.
[35] Cattelův osobnostní dotazník hodnotí následující faktory: ochotu, inteligenci, emocionální stabilitu, dominanci, živost, uvědomění si pravidel, sociální jistotu, citlivost, nepozornost, soukromí, chápání, otevřenost ke změnám, sebedůvěru, perfekcionismus, napětí.
[36] Hoganův osobnostní dotazník řeší 7 vlastností: stabilitu, sebeprosazování, sociabilitu, kooperativnost, systematičnost, zvídavost a učenlivost.
[37] Enneagram (z řeckého „devět vrcholů") představuje 9 typů osobnosti a slouží k sebepoznání a zjištění svých silných a slabých stránek. Jedná se o alternativní metodu, která se teprve zavádí do podnikové oblasti v českém prostředí.

produkt) lze poskytnout k vyplnění prostřednictvím počítačové techniky, pomocí které lze velice rychle výsledky zpracovat.

360° zpětná vazba je určená pro získání důvěrné anonymní zpětné vazby na pracovní výkon. Využívá při identifikaci silných a slabých stránek uchazeče (zaměstnance) na základě sebehodnocení a hodnocení okolí: nadřízeným, podřízenými, kolegy na stejných pozicích či jinými zaměstnanci, se kterými často přichází do styku, klienty a dodavateli. Může mít kratší formu dotazníku pomocí tří otázek: Co bych měl začít dělat? Co bych měl přestat dělat? V čem bych měl pokračovat? Případně se může jednat i o rozsáhlejší dotazník s podrobnějším přehledem kompetencí a schopností.

Výběrová centra, také častěji označovaná anglicky jako assessment center (dále také AC) a rozvojová centra (development center, dále také jako DC), představují příležitost pro zaměstnavatele nechat uchazeče o zaměstnání projít různými testy a cvičeními za účelem získání dostatečného přehledu o vhodnosti kandidáta na pozici (Hodgson, 2007, s. 10). AC se v minulosti používalo v rámci náborového procesu do armády. Poprvé se daná metoda uplatnila v Německu v době první světové války, a to během náboru důstojníků. Poté AC bylo použito ve Spojených státech amerických během druhé světové války, aby jim mohlo usnadnit objektivní výběr vojenské i civilní kandidáty pro špionážní aktivity. Využití dané metody selekce kandidátů v rámci soukromého sektoru nastalo v 50. letech 20. století, průkopníkem se stala telekomunikační společnost AT&T (Development Dimensions International, 2019, nestránkováno). AC je založeno na simulaci typických pracovních situací, kdy se hodnotí například postupy při řešení problémů, úroveň sebeprezentace, sebeuvědomění, vyjednávání, plánování, schopnost vypořádání se s nejistotou či sounáležitost s firemní kulturou. AC může trvat jeden až dva dny a zahrnuje i účast v diskusích, pohovory, testy schopností, prezentace a neformální setkání s potenciálními kolegy a nadřízenými.

Behaviorální rozhovor je založen na vyprávění o zkušenostech z řešení úkolů a je určen k predikci budoucího chování kandidáta na základě těchto minulých zkušeností (jak se choval v minulosti, bude se chovat i v nové práci). Pro konstrukci behaviorálního rozhovoru se používá populární metoda STAR, kdy zjišťujeme konkrétní situaci, která kdysi nastala (*„Situation“*), konkrétní úkol *(„Task“),* roli nebo činnost kandidáta na této úloze *(„Action“)* a konečný výsledek (*„Result“).*

Analýza kritických situací se v něčem podobá behaviorálnímu rozhovoru, ale je více zaměřena na schopnost řešení problémů a připravenost na kritické situace. Určují se hlavní

faktory, které mohou vést k selhání nebo nebezpečí a rozebírají se možné způsoby prevence nebo řešení nebezpečné situace.

Systém pravidelného hodnocení a řízení dle cílů (Management by Objectives: MBO) jsou určeny ke sledování plnění konkrétních cílů a zjišťuje se úroveň sebereflexe a sebeřízení.

Kursch (2016, s. 94–96) vymezuje následující skupiny metod a metametod výběru talentovaných spolu se záměry společnosti a jejich dopady na talentovaného, které mohou být použity jak při interní, tak i externí identifikaci talentu:

- průběžné hodnocení – měření výkonnosti, uvědomění si silných a slabých stránek, odhalení potenciálu, případné členství ve skupině talentovaných,
- speciální úkol – uvědomění si svých limitů, odhalení způsobu práce, sebereflexe, posílení sebedůvěry,
- pohovor s expertem v cílové oblasti – odhalení charakteristik talentovaného, rady v oblasti osobních i pracovních situací, sebereflexe,
- porovnání zlepšení dovedností v čase – měření potenciálu a možností, uvědomění si silných a slabých stránek,
- použití Assessment Centra – podrobná analýza vlastností talentovaného, porovnání s ostatními, možný vstup do požadované organizace a vyzkoušení si požadované práce,
- nalezení charakteristik nadání – nalezení potenciálu v různých oblastech, kombinaci nadání,
- testování EQ[38] – rozpoznání hodnoty EQ a zjištění důležitosti této hodnoty pro svůj rozvoj,
- testování IQ – zjištění potenciálu, možnost srovnání se s průměrem,
- doporučení a reference ze škol – identifikace na základě předchozího odhalení talentu, možnost rychlého prosazení se talentovaného do organizace,
- vyžádání doporučení a reference z minulosti – identifikace na základě předchozího odhalení talentu vymezená oblast talentu, možnost rychlého prosazení se talentovaného do organizace,
- metody tvůrčího myšlení – identifikace na základě způsobu myšlení, uvědomění si svých slabých stránek zejména v myšlení, rozpoznání svého potenciálu a tvořivosti.

[38] EQ: emoční kvocient

Pokud byl talentovaný jedinec identifikován, následným úkolem je jeho *finální výběr.* Cílem je, aby do organizace či na konkrétní pozici formálně nastoupil. Zde je důležitá komunikace se zaměstnancem a navázání sociálních vazeb, kdy personalista může podpořit motivaci talentovaného tím, že s ním naváže včasný kontakt a dostatečně objasní výhody pracovní příležitosti v jejich organizaci. Některé organizace využívají různých elektronických prezentací s informacemi o bonusech a benefitech a také posílají newslettery (aktuality) nebo pozvánky na různé organizační mimopracovní aktivity (například neformální teambuilding nebo den otevřených dveří), a to zejména v případech, kdy mezi prvním kontaktem s personalistou a datem nástupu kandidáta je relativně velký časový odstup.

S identifikací také souvisí i vytvoření tak zvaného *„talent pool":* databáze nebo seznamu, který slouží ke sjednocení a klasifikaci talentovaných jedinců (ať už zaměstnaných nebo teprve potenciálních zaměstnanců) a následné práci s nimi.

2.3.3 Využití a rozvoj talentů

Metody rozvoje talentu jsou téměř totožné s metodami rozvoje a vzdělávání všech zaměstnanců na pracovišti. Mezi hlavní skupiny metod rozvoje a podpory talentovaných zaměstnanců v organizaci lze uvést tyto oblasti (Kursch, 2016, s. 93): speciální školení, posilování EQ, vypisování soutěží, oceňování (finanční), odměna (pochvala a jiné nefinanční ocenění), speciální program pro společnost nadaných, metody rozvoje tvůrčího myšlení, vzdělávání v organizaci, individuální plán rozvoje, mentoring, koučování, counselling, asistování, rotace práce). Mezi nejznámější metody vzdělávání na pracovišti patří stínování, práce na projektech, stáže, rotace práce, školení a semináře (Hroník, 2007, s. 129). Téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců pro účely této diplomové práce nebude hlouběji řešeno.

Rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků probíhá průběžně a dle aktuálních potřeb. Je žádoucí rovněž monitorovat pravidelnou zpětnou vazbu na využité metody vzdělávání v organizaci, kdy se tímto koriguje celý jeho proces. Vede to k větší spokojenosti zaměstnanců, jejich angažovanosti a většímu zapojení do procesů v organizaci (viz kapitola 1.3).

Využití talentu je jádrem celého procesu řízení talentů. Pokud organizace najde talentované zaměstnance, ale nebude moci využít jejich potenciál, v řízení talentu organizace pravděpodobně neuspěje. Pokud je talent nevyužit, trpí tím nejenom organizace, ale i samotný jedinec, jehož silné stránky zůstaly nevyužity, tím může ztratit motivaci pokračovat dále ve

své pracovní činnosti. Využití talentu by mělo být průběžné, dlouhodobé, založené na strategii a vizi celé organizace, nikoliv naléhavé, kdy je potřeba operativně dosadit připraveného člověka na konkrétní pracovní pozici (Hroník, 2007, s. 115).

2.3.4 Retence talentů

Udržování talentovaných zaměstnanců je pro organizaci zásadní, samotný proces jejich získávání a rozvoje je velice nákladný. A proto pokud talenty odcházejí, je nutno analyzovat situaci a přistoupit ke komplexnímu řešení retence těchto klíčových zaměstnanců.

Mezi hlavní faktory retence talentovaných zaměstnanců spadají (Kursch, 2016, s. 99; Hroník, 2007, s. 115): důraz na individuální rozvoj, odpovídající finanční a nefinanční odměňování, sledování reálné perspektivy růstu, zařazení do talent poolu a motivování k využití speciálních programů talent managementu, sdílení hodnot a vizí společnosti, kontinuální zpětná vazba a vyhovování požadavkům (pokud jsou dostatečně podnětné), rozvoj *„commitmentu“* (dodržování slibů).

Autoři Khandelwal a Shekhawat (2018, s. 4) uvádí rovněž tyto hlavní faktory retence talentovaných zaměstnanců:

- rovnováha mezi pracovním a soukromým životem,
- spokojenost s prací,
- hodnocení práce zaměstnanců,
- vedení lidí,
- image zaměstnavatele,
- otevřená komunikace,
- variabilní motivační faktory (finanční a nefinanční, např. benefity, ohodnocení),
- ostatní osvědčené praktiky retence zaměstnanců: personální praktiky, praktiky liniových manažerů, přesné stanovení cílů a konstantní zpětná vazba k jejich naplnění, propracované řízení kariéry a kritéria hodnocení výkonnosti a produktivity.

2.4 Digitalizační nástroje v procesech řízení talentů

V důsledku příchodu digitální éry se mění i metody řízení talentů v organizacích. Tato nová realita má následující výhody, které napomáhají lepšímu řízení talentů v organizacích:

- sledování personálních procesů: jakmile je pracovník přijat do organizace, personální útvar může rychle získat a bezpečně ukládat veškeré údaje o zaměstnanci, sledovat každý další krok zaměstnance v rámci organizace, jeho výkon a především spokojenost talentů, systematické sledování zpětné vazby může pozitivně ovlivnit fluktuaci v organizaci (Randstad, 2019, nestránkováno),
- efektivita rozvoje talentů: nové sofistikované nástroje umožňují rychle odhalit nedostatky ve znalostech a rozšiřovat možnosti rozvoje zaměstnanců, jejich rychlejší adaptaci na novou roli,
- menší nákladovost: pořizovací náklady na nové metody práce s talenty jsou stále ještě vysoké vzhledem k tomu, že ještě není tolik rozšířená, nicméně dle McKinsey dokáže zavedení online talent platforem snížit náklady na pracovníka až o 7 % (Lund, Manyika a Robinson, 2016, nestránkováno).

Na druhou stranu má proces digitalizace v rámci řízení talentů i svá úskalí, a to ze dvou důvodů. Zaprvé, jedná se o potřebu adaptace. Organizace musí postupně zavádět nové technologické pomůcky vzhledem k tlakům zvenčí. Kandidáti a dodavatelé budou čím dál více integrovat moderní technologie do svých procesů, proto vzniká potřeba se přizpůsobovat novým metodám práce. Dalším rizikem je větší propojenost sítí. Organizace musí být transparentnější z důvodu větší dostupnosti informací, jejichž rychlé šíření poskytují nové technologické možnosti (sociální sítě, portály hodnocení atd.) (Randstad, 2019, nestránkováno).

Oblasti řízení talentů, ve kterých se nejvíce mohou v současné době uplatnit moderní technologie, jsou především dle McKinsey (Lund, Manyika a Robinson, 2016, nestránkováno):

- sladění nabídky a poptávky talentů na trhu práce,
- nástup a adaptace nového zaměstnance,
- rozvoj a podpora angažovanosti zaměstnanců,
- maximalizace výkonu zaměstnanců.

Z hlediska ekonomického přínosu organizaci je efektivnější se více zaměřovat na získávání nejvhodnějších kandidátů než investovat do rozvoje a řízení kariéry pracovníků, kde podíl „nejtalentovanějších“ není předem nějak predikován. Digitalizace procesů rozvoje, měření výkonu, řízení kariéry pracovníků v organizaci je velice heterogenní, jelikož se odvíjí od řady

různých parametrů: role a kompetencí talentu, vzdělávacím potřebám, oboru a technologickým možnostem organizace. Zpravila se jedná opravdu o řešení „na míru“. V rámci procesů identifikace talentů existuje mnoho možností uplatnění nejnovějších digitálních nástrojů, které jsou obsahem třetí kapitoly.

3 Identifikace talentu v podmínkách digitalizace

V současné době existuje řada nástrojů pro vyhledávání a komunikaci s kandidáty, predikci lidského pracovního potenciálu a rychlé měření pracovního výkonu. Tyto a další nástroje lze využít v procesech práce s externími a interními talenty. Velké zastoupení moderních technologií je právě v oblastech plánování využití talentů, získávání, výběru a měření potřebného výkonu a potenciálu talentů. Převážná část inovativních metod identifikace talentů je určena ke zpracování velkého množství dat. Následující kapitola bude zaměřena na technologicky pokrokové interní nástroje napomáhající práci s talenty včetně konkrétních oblastí využití nových technologií v získávání a výběru talentů.

3.1 Interní systémy v organizaci

Pro zjednodušení plánování a sledování aktuálních ukazatelů v organizaci se implementují interní systémy, které automatizují procesy a rozšiřují možnosti práce s digitálními informacemi. Z hlediska technologického řešení plánování talentů lze vymezit tyto hlavní oblasti a nástroje (Harriott a Isson, 2016, s. 111):

- prediktivní modely,
- analýza datového systému (skladu),
- analýza nových účastníků v procesech plánování rozložení pracovní síly,
- vnitropodnikové řešení pro rozvoj systému ke zjednodušení plánování pracovní síly,
- systém plánování zdrojů,
- systém sledování přihlášky kandidáta,[39]
- systém řízení vzdělávání,
- systém hodnocení výkonu.

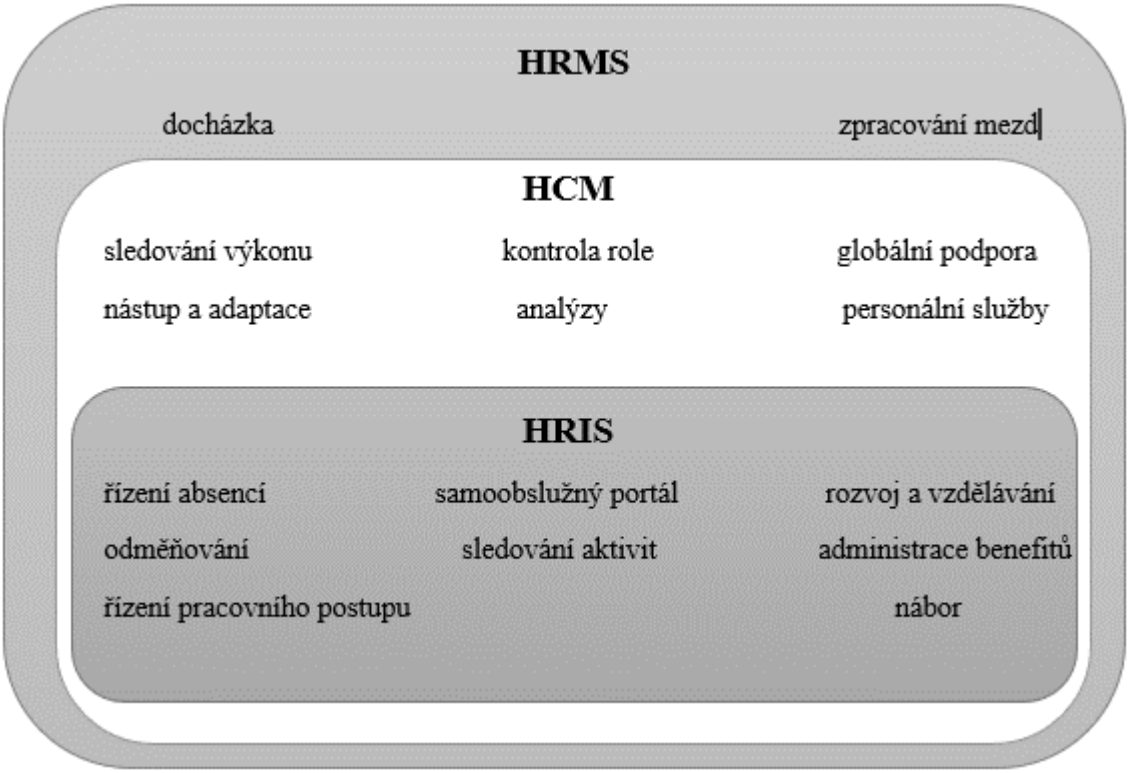
Větší počet behaviorálních signálů jsou schopny rychleji zpracovat technologické nástroje s algoritmickými vzorci, které slouží k výpočtu pravděpodobností chování talentovaného zaměstnance. Prediktivní modely slouží k předvídání chování lidí v organizaci a změn v personální oblasti. Výsledky odhalují rizika odchodu talentovaných zaměstnanců, jejich loajalitu i předpokládaný výkon. Na základě prediktivních modelů lze nastavit i individuální plán náplně práce na jednotlivých pozicích (Hrůza, 2017, nestránkováno).

[39] Z anglického jazyka: *application tracking system*

Pro lepší analýzu a systematizaci dat o talentech je nesmírně důležitý význam personální analýzy dat, jež pomáhá vizualizovat propojení denních aktivit zaměstnanců a organizačních cílů a ukazuje pokroky zaměstnanců v reálném čase. Zaměstnanec si tak může sám nastavovat průběh své kariéry, sledovat svůj vývoj a vidět výsledky svého úsilí. Získané informace se ovšem týkají hlavně tvrdých dovedností než klíčových kvalit talentů, jakými jsou například ambice a emoční inteligence (Chamorro-Premuzic et al., 2016, s. 624). Dále se sledují i ostatní provozní ukazatele a propojují se s plánováním rozvržení pracovní síly v organizaci. Tam lze vyjevit nedostatek či přebytek některých rolí v určitých segmentech organizace, a to automaticky na základě výsledků analýzy dat.

Personální systémy a nástroje spadají do kategorie HRMS[40] (Totah, 2019, nestránkováno). Mezi další systémy spadá HCM,[41] HRIS[42] a personální CRM (Obrázek č. 4). HRMS je nadřazeným systémem pro výše uvedené systémy, kdy zahrnuje celou řadu oblastí personálního řízení včetně mezd a docházky. HCM má na rozdíl od HRIS funkce pro organizaci nástupu a adaptace nového zaměstnance, sledování výkonu, analýzu role včetně zajištění personální podpory pro zaměstnance. HRIS řešení je spojeno především se samotným náborem a výběrem talentů, ohodnocením včetně benefitního systému a vzděláváním zaměstnanců. Personální CRM systém řeší pouze sledování aktivity kandidáta a práce s ním v rámci výběrového procesu, ukládá data o potenciálních uchazečích. Tyto interní personální systémy umožňují například sledovat aktivitu kandidáta v rámci výběrového procesu v organizaci a lze ji propojit se systémy vnějšími, jako jsou například sociální sítě, kariérní stránky včetně pracovních portálů. Pokud se abstrahujeme od mzdové a docházkové problematiky, která se řízení talentů přímo netýká, z uvedených systémů nabízí nejširší možnost a větší zaměření na řízení talentů v organizaci HCM (Totah, 2019, nestránkováno).

[40] Human Resourses Management System, v překladu z anglického jazyka systém řízení lidských zdrojů
[41] Human Capital Management, v překladu z angličtiny řízení lidského kapitálu
[42] Human Resources Information systém, v překladu z angličtiny informační systém pro lidské zdroje



Obrázek 4: Rozdělení personálních systémů podle funkcionalit

Zdroj: Totah, 2019, nestránkováno, přeloženo autorkou z angličtiny

Systémy hodnocení výkonu a vzdělávací systémy jsou zpravidla propojené a jsou nastavené k samostatnému plánování, studiu a hodnocení uživatelem – zaměstnancem. Navíc zahrnuje systém schvalování nadřízeným, obsahuje zprávy a statistiky a v některých systémech lze se také připojovat i pomocí mobilní aplikace.

Veškeré interní systémy personálního plánování v rámci řízení talentů jsou velice individuální, zpravidla si organizace vytváří řešení na míru. Nicméně všechny je spojuje práce s velkými daty a ve většině případu i oblakové (cloudové) umístění.

3.2 Digitalizace získávání a výběru talentů v organizaci

3.2.1 Nástroje pro získávání talentů

Harriott a Isson (2016, s. 132) definují získávání pracovníků v moderním pojetí v souvislosti s digitalizací jako *„aplikace identifikace a poznávání uchazečů o zaměstnání, a to jak v pasivní, tak i aktivní formě, prostřednictvím on-line nebo off-line technik“*. Tyto techniky probíhají přes různé kanály, z nichž mezi nejčastější patří programy doporučení kandidáta,

sociální sítě, komunity talentů, resumé databáze, optimalizace pro vyhledávače,[43] pracovní agentury a personální konzultanti, kariérní stránky zaměstnavatele, pracovní portály, stránky zájmových skupin, studentské a absolventské skupiny, billboardy a tištěná reklama (Harriott a Isson, 2016, s. 132). Moderní získávání talentů též nazývají obdobím *„pátého velkého zlomu“*, které je charakteristické tím, že sociální sítě, optimalizace pro vyhledávače a prosazování zaměstnavatelské značky se stávají již fakticky standardem, kdežto v předchozí éře (*„čtvrtého zlomu“*) to bylo teprve novinkou. Navíc se nově používají technologie, které zaznamenávají veškerou internetovou aktivitu potenciálního kandidáta, například drobečková navigace, kybernetická kontrola a digitální stopa[44], což umožňuje personalistům sledovat a oslovovat jak aktivní, tak i pasivní kandidáty s použitím některých výše uvedených technik, například sociální sítě, zájmové skupiny, různé komunity a fóra, studentské skupiny a tak dále.

Na základě moderního získávání zaměstnanců je vymazávání hranic mezi zaměstnavatelem a kandidátem, což směřuje k neustálé aktivní interakci mezi nimi. Svědčí o tom zejména internetové platformy, kde se střetávají internetové profily jak jednotlivců, tak i organizací. Lze se domnívat, že se v případě dané formy interakce jedná o důležitý prvek digitalizace komunikace mezi organizací a (talentovaným) uchazečem o zaměstnání.

Moderní formy komunikace a práce s daty uchazečů jsou velice různorodé. Níže jsou uvedeny jednotlivé digitální zdroje získávání talentovaných zaměstnanců:

- stránky hodnocení zaměstnavatele,
- interní náborový systém a kariérní stránky zaměstnavatele,
- pracovní portály,
- sociální sítě,
- programované pracovní inzeráty,
- mobilní aplikace,
- konverzační agenti.

Velká konkurence nutí organizace k propagování své zaměstnavatelské značky a sdílení informací ohledně pracovních podmínek v organizaci. Mezi nejznámější stránky, kam mají kandidáti možnost nahlédnout a porovnat organizace, patří například *GlassDoor*, *GreatPlaceToWork, Indeed, Comparably a Careerbliss* (Missa, 2016, nestránkováno),

[43] Z anglického jazyka: *Search Engine Optimization*
[44] Viz první kapitola s. 23

z českých lze uvést například *Atmoskop, VímVíc.cz* nebo *Jobinsider.* Zde může kandidát zjistit zpětnou vazbu na organizaci jako zaměstnavatele od současných nebo bývalých zaměstnanců a seznámit se s organizací prostřednictvím jejich profilu na portálu. Zaměstnavateli platforma umožňuje nejenom sledovat zpětnou vazbu od zaměstnanců, ale zjišťovat motivaci zaměstnanců, aktivitu konkurence, sdílet videa a fotografie z prostředí své organizace, vytvářet analýzy a marketingové strategie. V práci s talenty je to velice důležitý nástroj pro zjištění svého postavení na trhu a monitorování motivace a hodnot talentovaných uchazečů.

Oficiální stránky společnosti reprezentují organizaci navenek, a proto je důležité, aby byly dostatečně přehledné, a to nejenom pro zákazníky a investory, ale i pro zájemce o pracovní příležitost. Kariérní část obsahuje informaci o tom, koho chce organizace vidět mezi svými zaměstnanci, například zda hledá zkušené členy týmu s dlouhodobou praxí, nebo zda jsou jejich dveře otevřené i nezkušeným studentům. Zároveň samozřejmě obsahují i hodnoty organizace, obecné možnosti pracovního uplatnění, výhody práce v dané organizaci a v první řadě – informace o otevřených pozicích a možnostech přihlášení.

V případě přihlášení zájemce na konkrétní pozici se používá interní náborový systém, případně HRIS, kam se ukládají veškeré informace o uchazeči po vyplnění online vstupního formuláře (např. kontaktní informace, zkušenosti, zájem o specifický obor, úroveň vzdělání, občanství a povolení k pobytu[45]). Kontaktní údaje již personalista nemusí zadávat ručně po každém přihlášení kandidáta, ale ten je automaticky přihlášen na konkrétní pozici a jeho údaje jsou již vepsané do interního systému.

Kariérní stránky lze propojit s *oblakovým interním řešením.* Existuje možnost tento oblakový interní systém propojovat i s ostatními zdroji: některými sociálními sítěmi, modernějšími pracovními portály (ne vždy). Daná databáze zájemců slouží také k vytvoření talent poolu potenciálních talentovaných jedinců, které lze oslovit v případě, že je vhodná pracovní příležitost otevřena později, než se původně přihlásili. Nabídky pracovní příležitosti se například automaticky posílají elektronickou poštou.

Je zajímavé se také zmínit i o aplikaci programu doporučení kandidáta zaměstnancem, zaváděné organizacemi pro lepší přilákání kandidátů pomocí doporučení interním zaměstnancem (Harriott a Isson, 2016, s. 150). Zaměstnanec může samostatně nahrát

[45] Dle nařízení GDPR, které vstoupilo v platnost v roce 2018 (již zmíněné v kap. 1), jakékoliv ukládání osobních údajů musí být zajištěno souhlasem kandidáta a poskytnutím informací o ukládání a zacházení se s jeho osobními údaji organizací.

doporučeného uchazeče a sledovat, v jaké fázi výběrového procesu se kandidát nachází. Uvádí se, že až 50 % zaměstnanců bylo získáno právě na doporučení (Harriott a Isson, 2016, s. 150). Autoři Harriott a Isson (2016) doporučují zavádět lepší komunikační kanály pro pravidelnou aktualizaci informací o otevřených pozicích, např. pomocí tak zvaných „newsletters“,[46] e-mailů, videí, blogů a sociálních sítí, poskytovat včasnou zpětnou vazbu zaměstnancům, kteří kandidáta doporučili, a také vytvoření platformy, kde lze sdílet příběhy a úspěchy svých zaměstnanců, jejich spokojenost, a tím se také zaměřit na správnou cílovou skupinu.

Pokud se blíže podíváme na pracovní portály, vidíme, že sice umožňují zveřejnění pracovních příležitostí, nicméně zájem na trhu o pasivní čekání na kandidáty postupně upadá z důvodu velice nízké odezvy při vysokých nákladech na zveřejnění inzerátu (Toman, 2019, nestránkováno). Pracovní portály v prostředí České republiky plní dnes mimo jiné spíše funkci databáze kandidátů, u nichž lze rovnou nahlédnout do jejich životopisů a bezprostředně oslovit s nabídkou možného pracovního uplatnění. Mezi nejznámější pracovní portály českého trhu se řadí například *Jobs, Monster, Indeed, Profesia, Inwork, Expats* (pro cizojazyčné zájemce o práci v České republice) a další.

Na jejich místo postupně přicházejí agregátory, které sdružují otevřené pozice na trhu od zaměstnavatelů, pracovních agentur a portálů. Výhodou je, že veškeré otevřené pozice jsou umístěny na jednom místě bez nutnosti sledování různých kariérních stránek. V českém prostředí je bohužel nenajdeme (Toman, 2019, nestránkováno). Na druhou stranu se lze setkat s jinými typy platforem, např. *Proudly* nebo *COCUMA*, které představují sociální síť mezi organizací a kandidátem, jenž zde může vybírat zaměstnavatele na základě firemní kultury a hodnot, kdežto zaměstnavatel má možnost nahlédnout do databáze talentovaných kandidátů a přímo je oslovit.

Sociální sítě představují digitální platformu, na níž si uživatelé zakládají vlastní stránky, vytvářejí obsah a sdílejí informace, elektronicky se spojují s jinými uživateli a zapojují se do interaktivní komunikace mezi sebou. Sociální sítě dávají možnost organizacím vyhledat informace a oslovit potenciální kandidáty, tím jim dávají možnost ovlivnit tok kandidátů do organizace. Uživatelé sociálních médií zanechávají digitální stopy, které archivují, navštěvují stránky, když jsou aktivní a když naposledy aktualizovali své osobní údaje. Zároveň lze sledovat i členství ve skupinách, např. studentských spolcích a jiných sociálních profesních

[46] Z anglického jazyka: zasílání novinek, dále jako newsletters

a kulturních platformách. Pro personalisty tyto záznamy mají velký význam, jelikož tyto informace (zejména na profesních sítích) mohou substituovat profesní životopis (Harriott a Isson, 2016, s. 162). Výhodou využití sociálních sítí pro vyhledávání je rozhodně širší set behaviorálních vzorků (Chamorro-Premuzic et al., 2016, s. 625).

Uživatelé sociálních médií často vytváří umělou reputaci, která neodpovídá realitě (Chamorro-Premuzic et al., 2016, s. 625). V této souvislosti vznikl zveřejňovací paradox kdy jsou uchazeči rozpolceni z jedné strany mezi zveřejnění svých autentických informací a riskem, že jejich osobní údaje budou nesprávně interpretovány, a z druhé strany umělým přizpůsobením se online profilu požadavkům zaměstnavatele (Berkelaar, Buzzanell, 2015, s. 84). Mezi nejznámější sociální sítě patří zejména *Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, VK, Google+*.

Mezi profesní sociální sítě patří nejznámější *LinkedIn, XING, GitHUB,* ale i další, například *Opportunity, MeetUp, Bark, Jobcase, Lunchmeet, Reddit, BranchOut*. LinkedIn ve své rozšířené verzi nabízí pro personalisty možnost rozšířeného vyhledávání kandidátů na základě určitých kritérií a přidávání jejich profilů do různých projektů. V těchto projektech se dají kandidáti oslovit a lze s nimi sdílet různé informace o pracovních možnostech. Dále tato verze nabízí i sledování statistik počtu oslovených, přijatých a zamítnutých zpráv atd. Obdobným způsobem lze pracovat i s jinými sociálními médii, zejména ve smyslu vyhledávání lidí, oslovení, přidávání do sítě a tvoření skupin. Na sociálních sítích lze také zveřejnit pracovní příležitost a možnost přihlášení se pro zájemce o danou nabídku.

Programování pracovních inzerátů umožňuje efektivní zveřejnění inzerátů bez pomoci lidské síly (Cocca, 2019, nestránkováno). Jedná se o technologii řízenou umělou inteligencí umožňující umístění inzerátů ohledně volných pracovních míst na správném místě (na správných webových stránkách), ve správnou dobu, zacílenou na správnou cílovou skupinu bez nutnosti lidského zásahu. Prediktivní algoritmy sledují změny na trhu, historii zveřejnění inzerátů zaměstnavatelem, počet kandidátů a jejich kvalitu a na základě těchto informací se rozhodují, jakým způsobem každý inzerát bude fungovat. Existují i další chytré nástroje spojené s inzerováním, což je například tak zvané *„augmented writing"* (z anglického jazyka rozšířené nebo strojové písmo)[47]. Tento nástroj je určen k navržení alternativního obsahu inzerátu pro zlepšení míry odezvy. Funguje na základě shromažďovaných dat z obsahů různých inzerátů, reklam, jejich odezvy a na základě těchto dat určuje slova nebo fráze, která

[47] Dále jako augmented writing, neexistuje český ekvivalent

by mohly negativně ovlivnit reakci, např. informace uvádějící averzi k pohlaví, věku nebo určité etnické skupině (Cocca, 2019, nestránkováno).

Mobilní technologie (chytré telefony, tablety) jsou jedny z nejpoužívanějších nástrojů v oblasti pracovní, vyhledávání informací o společnosti nebo přihlašování se na pozici. Oblastí mobilních technologií, které se dají optimalizovat pro případ použití pro vyhledávání zaměstnanců, jsou například mobilní vyhledávače, webové rozhraní určené pro práci na mobilu, internetové stránky v mobilním formátu, adekvátní design a optimalizace webových stránek, mobilní aplikace (Harriott a Isson, 2016, s. 167).

V rámci mobilních technologií lze využít i přístup ke konverzačním agentům, sociálním sítím, přístup k mobilním aplikacím pro snadný přístup k zajímavým informacím o organizaci nebo novinkám na trhu. Dále existují mobilní aplikace, které přímo propojují kandidáta s momentální otevřenou pracovní pozicí v jeho lokalitě a na základě předpokladů kandidáta (tak zvané *Gig Mobile Apps*) (Cocca, 2019, nestránkováno). Příklady jsou *Wonolo, Bellhops, a FigureEight*. Je to řešení pro rychlý přivýdělek nebo brigádu. Zájemce o práci se musí pouze zaregistrovat, vložit osobní údaje, absolvovat kontrolu základní dokumentace, vložit fotografii, není zde třeba ani vkládat životopis. Během okamžiku se po přihlášení a potvrzení registrace kandidát již může nastoupit do práce.

Pod konverzačními agenty[48] se rozumí technologické řešení vytvořené pomocí systémů strojového učení (Kuksenok, Praß, 2019, s. 1). Konverzační agent slouží jako zprostředkovatel komunikace mezi zájemcem o práci a personalistou. Chytrý konverzační agent spojuje koncového uživatele s náborovými doménami (souborem hodnot přiřazených k funkcím). Náboráři vytvářejí a uchovávají datový soubor nejčastěji kladených otázek a relevantních odpovědí na nich, a to pomocí kontroly všech odpovědí, které náborářům poskytl konverzační agent. Konverzační agent vytváří různé modely, algoritmy chování, které propojují otázky a odpovědi. V interakci založené na nejčastěji kladených otázkách zájemce o práci dostává neprodleně odpověď, nicméně komplexnější otázky jsou přenechány stále personalistům. Výhodou daného řešení je především možnost personalisty věnovat čas jiným povinnostem a také pocit větší transparentnosti zájemců o zaměstnání v případě citlivých otázek týkajících se mzdy, diverzity na pracovišti, možnosti zaměstnávání matek na rodičovské dovolené, kterých se někteří jedinci bojí zeptat personalistů přímo (Kuksenok, Praß, 2019, s. 1–2).

[48] Z anglického jazyka: Chatbot

Neméně významným technologickým řešením v rámci získávání a výběru talentů je program na znovuobjevování talentů. Robotický nástroj lze použít i při práci s databází potenciálních talentů. Řada uchazečů se po neúspěchu v určitém výběrovém řízení uchyluje do pozadí, nicméně jejich údaje a záznamy o pracovních preferencích zůstávají v interních systémech. Program na znovuobjevení talentů začíná prohledávat tuto databázi ve chvíli, kdy má organizace otevřenou novou pozici. Robot analyzuje profily kandidátů, jejich pracovní historii, jejich profily na sociálních sítích a kontaktuje je prostřednictvím e-mailu nebo přes sociální média (Cocca, 2019, nestránkováno).

3.2.2 Nástroje pro výběr talentů

Ačkoliv tradiční metody identifikace talentu, mezi něž patří například klasické osobní pracovní pohovory, Assessment Center, kognitivní testy, 360° zpětná vazba atd., jsou stále aktuální a obhajují svoji úspěšnost již celé století (Chamorro-Premuzic et al., 2016, s. 624), stále se zde můžeme setkat s určitými nedokonalostmi v podobě subjektivního rozhodování personalistů při identifikaci talentu (Dries, 2013, s. 278). Proto se vytvářejí nové efektivní metody a technologie, umožňující snížit chybovost a zmenšit podíl rutinní práce personalistů. Autoři článku *Nové talentové signály: lesklé nové objekty nebo statečný nový svět?* (Chamorro-Premuzic et al., 2016) analyzovali staré a nové nástroje a metody výběru talentovaných zaměstnanců, kdy mezi novými metodami pohovoru uvádějí například digitální pohovor nebo hlasový profil, dále se k analýze osobnosti používá nově zpracování velkých dat, pak například gamifikace jakožto nástroje pro sebehodnocení, nakonec sociální sítě včetně „peer rating“ jako nástroje pro hodnocení ostatními (Tabulka č. 6).

Tabulka 6: Srovnání původních a nových metod výběru talentů

Původní metody	**Nové nástroje**	**Hodnocená dimenze**
Pohovor	Digitální pohovor Hlasový profil	Expertiza, sociální návyky, motivace, úroveň inteligence
Biodata Vůdčí schopnosti IQ	Velká data (interně)	Předchozí výkon, současný výkon, úroveň inteligence, soulad s pracovní rolí
Situační analýza (test) Sebehodnocení	Gamifikace	Znalosti, osobnostní rysy (Big Five), hlavní a vedlejší
Sebehodnocení	Analýza sociálních sítí	Hodnoty a osobnostní rysy (Big Five)
Resumé, reference	Profesní sociální sítě	Zkušenost, dosažené výsledky, technické schopnosti a kvalifikace
360 ° zpětná vazba	Hodnocení kolegů, skupinové hodnocení	Osobnostní vlastnosti, kompetence, reputace

Zdroj: Chamorro-Premuzic et al., 2016, s. 627, přeloženo autorkou z angličtiny

Analýza životopisů kandidátů je časově náročná činnost, proto byl vyvinut nástroj na bázi umělé inteligence, který dokáže rychle ohodnotit životopis na základě určených kritérií. Cocca (2019, nestránkováno) uvádí dva nástroje na testování a hodnocení životopisů. Nástroj *Ideal* skenuje a filtruje vhodné kandidáty, které poté rozřazuje do skupin dle relevance k popisu práce a předchozích rozhodnutí personalistů. Robot *HireWand* pomáhá personalistům vytvářet vlastní databáze uchazečů a funguje jako virtuální náborový asistent, jenž prohledává databázi při každém novém otevření. Robot dokáže sám oslovit vhodné kandidáty, aby posoudil jejich zájem o nabízenou pozici. Poté vytváří seznam relevantních kandidátů na otevřenou pozici a předloží tento seznam personalistovi.

Osobní pohovory mají svá rizika v případě, kdy jsou nabíráni kandidáti z jiných lokalit anebo jejich osobní účast není z nějakého jiného důvodu možná. V tomto případě existují nové komunikační technologie, umožňující přenos zvuku a videa na dálku. Digitální pohovory probíhají pomocí různých nástrojů, častěji skrze *Skype konference* nebo *Microsoft Teams, Viber, WhatsApp, Talky, GoToMeeting, Zoom nebo GoToWebinar*, ale existuje i řada dalších alternativ. K videohovoru se lze připojit prostřednictvím počítače, tabletu nebo mobilu, tj. mobilní řešení, zároveň některé aplikace umožňují sdílet dokumenty nebo obrazovku.

Pohovory lze ale provádět i bez účasti personalisty. Takové řešení umožňují aplikace pro vytvoření *hlasového profilu.* Kandidát se po přihlášení v jakoukoliv dobu, jež mu vyhovuje, spustí aplikaci, která nabízí otázky, které by kandidátovi pokládal personalista, poté jsou odpovědi a reakce kandidáta nahrávány na video.

Diagnostické testy a měření výkonnosti v rámci řízení talentu se dnes čím dál častěji digitalizují. Osobní data, data o výkonu, různé další osobnostní charakteristiky zjištěné v digitálním prostředí lze použít k výpočtu predikce budoucího chování a ke generalizaci osobnostního profilu. Napomáhají k tomu například prediktivní modely.

Analýza dat pomáhá zjišťovat objektivní rysy kandidátů a jejich subjektivní vnímání ostatními a postavení ve společnosti lze sledovat i přes sociální média a hodnocení v rámci hodnocení kolegů (také jako *„peer rating"*).[49] Skupinové hodnocení v kontextu digitalizace (také jako *„crowdsourcing[50]")* je metodou pro získání informací o jakékoliv řešené problematice a zpětné vazbě od široké škály skupin. Analýza sociálních sítí připadá v úvahu v kontextu predikce chování a analýzy osobnostních rysů kandidátů, kteří již prochází výběrovým procesem. „Peer rating" a „crowdsourced" platformy slouží ke zjištění reputace kandidátů a jejich spolehlivosti a zodpovědnosti. Jedná se o online komunity, kde se potkávají lidé se stejnými zájmy a kde lze na základě online dotazníku zjišťovat jejich vztah a názor na pracovní výkon jiného člena komunity. Hlavní myšlenkou evaluace hodnocení kolegů je použití kombinované odpovědi na stejnou otázku, která byla poskytnutá ostatními zaměstnanci a je považována za pravdu. Výkon každého zaměstnance je hodnocen na základě souladu s kombinacemi odpovědí ostatních. Jde o kombinaci 360° zpětné vazby a sociometrie, kdy velké množství dat a názorů a na jejich základě se vypracovává analýza a predikce chování. Na druhou stranu v případě hodnocení kolegů a skupinového hodnocení existuje riziko neférového jednání zaměstnanců, kteří na základě dohody záměrně mohou dávat negativní hodnocení svým kolegům (Qiu et al., 2018, s. 1486).

Čím dál vyhledávanějším a využívanějším trendem je *gamifikace.* Gamifikací se nazývá využití herních prvků i atributů v neherních aplikacích (Deepika a Saha, 2017, nestránkováno). Jakákoliv činnost týkající se pracovní aktivity může být gamifikována již tím, že se doplní prvek soutěživosti, to znamená, že jde o výsledek, kterého hráč musí

[49] Přeloženo z anglického jazyka: *peer rating. Peer rating znamená soubor kritérií, na základě kterých se hodnotí zaměstnanec svými kolegy na stejné úrovni kariéry nebo podobnými kompetencemi.*
[50] Přeloženo z anglického jazyka: *crouwdsourcing. Crowdsourcing je tvořeno ze slov „crowd" a outsourcing", což znamená dav a vyčlenění činností. V praxi se používá pro hromadné získání dat od široké škály lidí prostřednictvím internetového rozhraní.*

dosáhnout například dosažením určitého počtu bodů, a také že dostává rychlou personifikovanou zpětnou vazbu během hry (tamtéž, 2017, nestránkováno). Gamifikace aktivit slouží většímu zapojení a podporuje ho stejně jako nadšení a motivaci účastníka. Hra napomáhá lepšímu udržení pozornosti během konání určité činnosti, rozvíjí kreativitu, napomáhá budovat vztahy s ostatními účastníky a přispívá k dosažení uznání v pracovním kolektivu (Deepika a Saha, 2017, nestránkováno). Motivovaný pracovník udržuje dostatečný pracovní výkon a zůstává déle u jednoho zaměstnavatele, což znamená menší náklady na získávání nových zaměstnanců. Gamifikace se využívá hlavně v rozvoji a vzdělávání pracovníků, řízení výkonu, ale i při náboru či identifikaci talentů na trhu práce. Aby gamifikace byla efektivní, je nutné dbát o dostatečnou integraci přesných požadavků, testování znalostí a schopností, souvisejících úkolů a cvičení do herního designu.

Je nutné však podotknout, že nové inovativní metody posouzení uchazečů o práci byly zkoumány ve velmi slabé míře a efektivita těchto metod není dosud známa (Chamorro-Premuzic et al., 2016, s. 621).

3.2.3 Práce s digitálním talent poolem

V případě vytvoření talent poolu v digitální podobě existují i nástroje pro efektivní práci s talenty. Digitální talent pool lze napojit na systémy hodnocení výkonu a řízení kariéry. V rámci talent poolu nebo v souvislosti s napojenými systémy zaměstnanec může projít testováním a jiným hodnocením předpokladů na různé role v rámci organizace. Může zjistit své silné a slabé stránky na základě psychologických diagnostik, pokud to organizace umožňuje, a tyto výsledky jsou uloženy v systému a použijí se v procesu výběru talenta na zájmovou pozici.

Často se stává, že zaměstnanec nemá možnost interního transferu na jiné otevřené pozice v rámci organizace, a to z důvodu, že buď tyto pozice neodpovídají jeho zájmům, nebo je nedostatečně informován. *Talent komunita* je řešením pro talenty neprojevující zájem o konkrétní otevřenou pozici v organizaci, ale zajímající se o podání informace v případě, že se zájmová role otevře. Jedná se o systémy, které umožňují samoobslužné přihlášení se a úpravy svého profilu na talentovém portálu, například úpravy svých zájmů a preferencí. Pro lepší informovanost zaměstnancům chodí automatická upozornění na otevřené interní pozice na základě uvedených kritérií.

4 Empirické šetření – Aplikace digitálních prvků v procesech identifikace talentovaných zaměstnanců ve velkých organizacích působících v Praze a Středočeském kraji

4.1 Cíle empirického šetření

Empirické šetření, které je součástí diplomové práce, se zaměřuje na využití digitálních nástrojů v identifikaci talentů neboli jejich nábor, získávání a výběr. Na toto téma není v České republice zpracováno mnoho studií, a tak se teoretická část zakládala na zahraničních výzkumech a obecných teoriích o talent managementu a využití moderních technologií v personalistice.

Cílem empirického šetření bylo získat a analyzovat data o aplikaci digitálních prvků v procesech identifikace talentů ve velkých organizacích z Prahy a Středočeského kraje. V rámci tohoto šetření byly definovány následující výzkumné otázky:

- *Jaký je vztah mezi využitím moderních technologií a řízením talentů v organizacích?*
- *Jaká je využitelnost moderních technologií organizacemi v rámci procesů identifikace talentů?*
- *Jaké jsou příčiny pro nevyužití moderních technologií v rámci identifikace talentů?*

V rámci otázky – *Jaký je vztah mezi využitím moderních technologií a řízením talentů v organizacích?* – byly zformulovány následující hypotézy:

Obecná hypotéza č. 1: *Využití moderních technologií v organizaci má pozitivní dopad na nábor talentů.*

Pracovní hypotézy
H1: Organizace, ve kterých nové technologie hrají významnou roli, identifikují pracovníky jako talenty již v rámci náboru před jejich přijetím na pracoviště. H2: Organizace, ve kterých nové technologie hrají významnou roli, identifikují talenty až po nástupu na pracoviště.

Obecná hypotéza č. 2: *Využití moderních technologií má pozitivní dopad na inkluzivní přístup k talentu.*

Pracovní hypotézy
H1: Organizace, ve kterých nové technologie hrají významnou roli, identifikují talent jako každého, kdo přispívá k naplnění cílů organizace. H2: Organizace, ve kterých nové technologie hrají nevýznamnou roli, identifikují talent jako jedince s vysokým výkonem a vysokým potenciálem.

Obecná hypotéza č. 3: *Využití moderních technologií v organizaci má pozitivní dopad na význam řízení talentů.*

Pracovní hypotézy
H1: Organizace, ve kterých nové technologie hrají významnou roli, pojímají řízení talentů za důležité. H2: Organizace, ve kterých nové technologie hrají nevýznamnou roli, pojímají řízení talentů jako méně důležité.

V rámci deskriptivní výzkumné otázky „Jaká je využitelnost moderních technologií organizacemi v rámci procesů identifikace talentů?“ hypotézy zformulovány nebyly. Využitelnost moderních technologií v rámci procesů náboru, získávání a výběru talentů se bude měřit četností výskytu moderních nástrojů (a to propojením interních systémů, automatizací systému talent poolu, širším záběrem online zdrojů pro vyhledávání talentů, využitím mobilních aplikací, robotiky, umělé inteligence, gamifikace a jiných datových technik) v odpovědích respondentů.

Výzkumná otázka týkající se příčin pro nevyužití nových technologií v rámci identifikace talentů bude analyzována v rámci kvalitativního výzkumu.

4.2 Metodika empirického šetření

Šetření bylo realizováno metodou smíšeného výzkumu s využitím sekvenčního kombinování kvantitativního i kvalitativním výzkumu (QUAN-QUAL model). Šetření bylo realizováno formou elektronicky distribuovaných dotazníků vybraným personalistům a manažerům, kteří mají oblast řízení talentů v těchto organizacích ve své kompetenci, a s personalisty bude následně provedeno podpůrné kvalitativní šetření formou individuálních rozhovorů.

Kvantitativní výzkum byl zvolen pro zmapování využití jednotlivých technologií ve vztahu k identifikaci přístupu organizace k talentu, řízení talentů a subjektivního zájmu o moderní technologie. Dotazník se skládal z 30 otázek, z nichž byly 3 identifikační, 22 uzavřených s možnosti doplnění, 4 škálové otázky, poslední otázka byla zaměřena na zpětnou vazbu. Uzavřené otázky měly sloužit k časové úspoře a jasnosti otázek, což vedlo ke zvýšení návratnosti dotazníku. Škálové otázky zjišťovaly subjektivní hodnocení situace v digitalizaci řízení talentů v organizaci. Odkaz na elektronický dotazník byl sdílen respondentům prostřednictvím profesní sítě LinkedIn. Hlavním důvodem pro zvolení této profesní sociální sítě byla především lepší dosažitelnost respondentů a větší aktuálnost údajů o nich. Oslovením respondentů prostřednictvím jejich e-mailové adresy by mohlo vzniknout riziko toho, že se zpráva dostane mezi spamy a při nesprávnosti e-mailové adresy například z důvodu neaktuálnosti zaměstnání a nebude doručena. Dalším významným důvodem bylo i to, že cílová skupina, která tvořila převážně náboráře, poměrně často využívá LinkedIn pro své profesní účely.

Kvalitativní výzkum byl použit pro zjištění hlubších souvislostí práce s talenty ve vybraných organizacích, a to vzhledem k podmínkám a motivům využití nových technologií v rámci řízení talentů. Pro podpůrné kvalitativní šetření byla použita forma polostrukturovaného rozhovoru. Daná metoda sběru dat byla zvolena především pro doplnění relevantních informací z průběhu osobních rozhovorů. Polostrukturovaný rozhovor byl rozdělen do několika oblastí. První oblast obsahovala otázky zaměřené na typické charakteristiky talentu a jeho řízení ve vybrané organizaci, subjektivního i objektivního hodnocení situace řízení talentů. Druhá část byla věnována nejen moderním nástrojům využívaným v rámci personálních činností organizace pro získávání talentů a pro práci s interními talenty, ale i subjektivnímu pohledu na inovace a důvody pro jejich implementaci. Otázky byly kladeny s maximální srozumitelností, nicméně byly formulované jako otevřené pro splnění účelu kvalitativního rozhovoru. V rozhovoru byly často využívány anglicismy, a to z důvodu jejich běžného používání v organizacích, které byly součástí empirického šetření. Pokud některé anglické termíny nebyly dostatečně jasné, využití daného nástroje bylo vysvětleno v obecném měřítku, kdy následovala otázka, jakým způsobem by tento nástroj v organizaci našel uplatnění.

Základní soubor pro empirické šetření tvořily velké organizace ze soukromého sektoru, sídlící v Praze nebo Středočeském kraj s více než 250 zaměstnanci. Tyto regiony byly vybrány z důvodu zajištění co většího počtu výzkumného vzorku, protože zde sídlí desítky tisíc

organizací s více než 250 zaměstnanci (ČSÚ, 2018). Klasifikace vybraných organizací dle oboru proběhla na základě volně dostupných zdrojů, jako jsou například kurzy.cz, jobspin.cz, glassdoor.com, expats.com a tak dále.

Empirického šetření v rámci online dotazníku se účastnily organizace následujícího složení. Z hlediska počtu zaměstnanců se většina respondentů pohybovala nad 250 (83,8 %), z toho 67 % organizací mělo více než 1000 zaměstnanců. Lze tvrdit, že se zacílení na velké společnosti s mírnými neshodami podařilo. Celkově 6 respondentů uvedlo, že jejich počet zaměstnanců je pod 250. Jednalo se o kontrolní otázku, jelikož celý výzkum byl primárně směrován na větší společnosti. Z hlediska oboru se jednalo o celkem heterogenní rozřazení s pár odchylkami, a to: služby (43,2 %), auto-moto (13,5 %) a velkoobchod (10,8 %). Mezi další obory, které se vyskytovaly mezi respondenty, patří: suroviny a energetika, zemědělství a lesnictví, zdravotnictví a farmaceutika, cestování a ubytování, doprava, elektro a počítače, finance a právo, stavebnictví a strojírenství.

Respondenty byli personalisté a manažeři pracující v organizacích z výběrového souboru, kteří mají řízení talentů ve své kompetenci. Rozhodujícím faktorem jejich výběru bylo spojení jejich orientace s procesy získávání talentů (např. Talent Acquisition Specialist) nebo seniornější manažerské pozice (Business Partner, HR Manager). Z pohledu charakteristiky role respondenta v organizaci se jednalo o 11 rolí zaměřených na vedoucí funkce jako například: *director, manager, supervisor, Team Lead, HR manažer, Head of projects, Project Leader (HR IT), HR Country Specialist, HR manager, manažer týmu náborářů.* Dále se také jednalo o seniornější funkce v rámci náboru a personálních strategií jako *Senior Talent Sourcer, HR Senior Advisor, HR Business Partner, Talent Acquisition Partner, HR Consultant* a také o další specialisty a náboráře v rámci personálního útvaru: *recruiter, personalista, HR, Talent Acquisition Advisor, HR Specialist nebo HR specialista, Recruitment Specialist.* Celkově bylo získáno 12 respondentů ve vedoucích pozicích, 14 respondentů v pozicích zaměřených na nábor (včetně talent acquisition). U ostatních se přímá zodpovědnost nedala přesně určit nebo se jednalo o příliš specifickou roli. Šetření se zúčastnilo i několik specialistů z jiných oblastí personálního útvaru, a to *vzdělávání, mzdy a controlling.*

Empirické šetření probíhalo ve dvou fázích. Nejdříve byli osloveni respondenti kvantitativního výzkumu skrze profesní síť LinkedIn a sběr dat probíhal během podzimu roku 2019. V rámci kvantitativního šetření bylo celkem kontaktováno 127 organizací, z nichž se šetření zúčastnilo 37.

Druhá fáze empirického šetření probíhala o něco později, osloven byl menší počet respondentů za účelem účasti na rozhovoru. V rámci kvalitativního šetření byl navázán kontakt s 34 organizacemi, z nich bylo získáno 5 účastníků, s nimiž byl následně proveden polostrukturovaný rozhovor. Respondenti, kteří projevili zájem o účast na rozhovoru, byli z různých oborů: finance, stavebnictví, služby, strojírenství a elektronika, gastronomie, všichni zastávali různé pozice v personálním útvaru. Čtyři rozhovory probíhaly v kancelářích organizací, jeden v neformálním prostředí kavárny. V rámci rozhovoru byly zohledněny etické a společenské aspekty. Po představení zkoumané problematiky v rámci diplomové práce, cílů empirického výzkumu a jeho cílové skupině jsem poděkovala za dobrovolnou účast a věnování času na šetření s prosbou o možnost písemného záznamu a nahrávání rozhovoru s tím, že jeho výsledky budou anonymizovány. Zmíněno rovněž bylo to, že pokud se některá otázka bude zdát citlivá z hlediska interních informací o organizaci, nemusí na ni odpovídat. Byl představen i informovaný souhlas účastníka šetření s možností uplatnění práva odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat. Nikdo z respondentů v rámci šetření neodmítl nahrávání ani podpis informovaného souhlasu. Respondenti byli ochotni odpovídat na otázky, byli nakloněni poskytnutí relevantních informací a zajímali se o výsledky šetření. Rozhovor trval přibližně od 40 do 60 minut, nejdelší rozhovor se uskutečnil v kavárně, kde zřejmě mělo vliv neformální prostředí a večerní doba. Pro zachování anonymity zúčastněných organizací bylo použito označení podnik[51] A, podnik B, podnik C a tak dále. Celé přepisy rozhovorů nebyly v rámci dané diplomové práce použity, nýbrž se přepisovaly pouze části vztahující se k výzkumné otázce a řešené problematice. Struktura rozhovoru je součástí diplomové práce (viz příloha B).

[51] Vzhledem k délce slova „podnik“ oproti „organizace“ se v rámci výzkumu bude výjimečně používat tento název.

Níže je uveden časový harmonogram průběhu empirického šetření metodou smíšeného výzkumu s využitím sekvenčního kombinování:

- 19. 10. 2019: otevření přístupu pro webové vyplnění dotazníku přes survio.com,
- 20. 10. 2019: oslovení vybraných respondentů přes LinkedIn, hlavní vlna,
- 28. 10. 2019: oslovení vybraných respondentů přes LinkedIn, doplňující vlna,
- 20. 10. 2019–28. 11.2019: sběr dat kvantitativního šetření,
- 11. 2019: kontrolní příprava podkladů pro kvalitativní výzkum,
- 11. 2019: oslovení vybraných respondentů přes LinkedIn,
- 22. 11. 2019–3. 12. 2019: sběr dat kvalitativního šetření,
- do 17. 12. 2019: vyhodnocení získaných dat.

4.3 Výsledky empirického šetření a jejich interpretace

4.3.1 Kvantitativní šetření

Z hlediska počtu odpovědí, které vyjádřily kladný vztah k významu nových technologií pro jejich organizaci, vychází 30. Z toho 15 organizací považuje roli nových technologií za důležitou a dalších 15 organizací za velmi důležitou. 19 % všech respondentů se domnívá, že role nových technologií u nich v organizaci je neutrální až bezvýznamná.

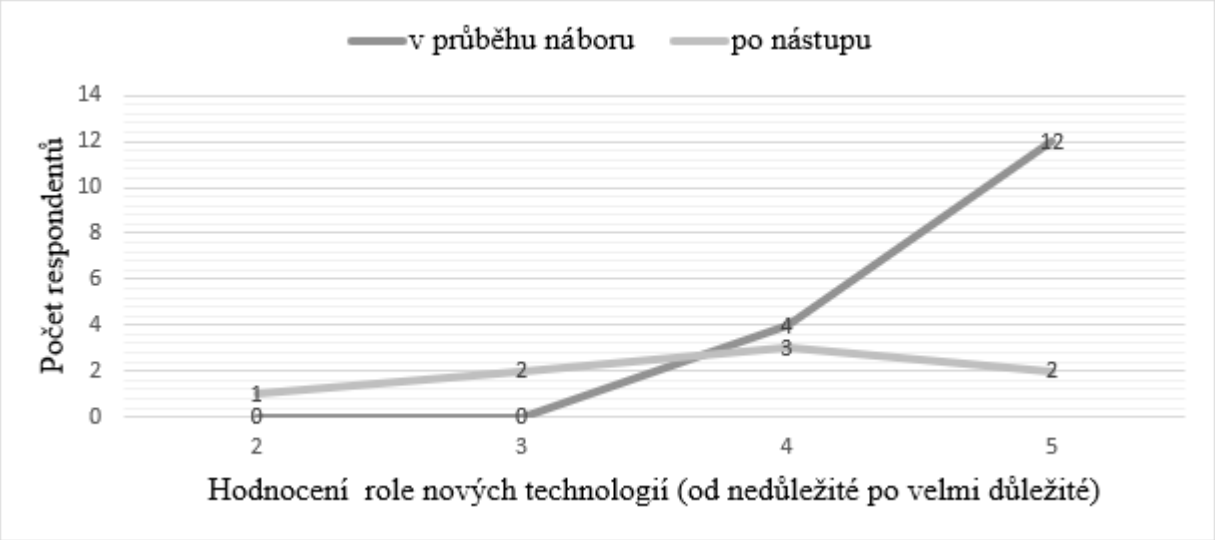
Otázka zkoumající fázi, ve které organizace definuje své talenty, zda již během procesu náboru, nebo až po nástupu do organizace, byla pokládána v souvislosti s jejich technologickou vybaveností. Většina organizací, u kterých role technologií byla velmi důležitá až důležitá, vnímá potřebu se zabývat talenty ještě před jejich nástupem. Tabulka níže popisuje počet jednotlivých odpovědí ke vztahu k technologiím a fázi pojetí talentu. Tabulka níže (č. 7) popisuje počet jednotlivých odpovědí ve vztahu mezi rolí moderních technologií v organizaci a fázi personálního procesu, ve které je jedinec chápán jako talent.

Tabulka 7: Rozdělení odpovědí dle role nových technologií a fází pojetí talentu

Role nových technologií v organizaci (2 – nedůležitá, 5 – velmi důležitá)	**Fáze pojetí talentu**			
	V průběhu náboru (počet respondentů)	% z celku	Po nástupu (počet respondentů)	% z celku
2	0	0 %	1	3 %
3	4	11 %	2	5 %
4	12	32 %	3	8 %
5	13	35 %	2	5 %
Mezisoučet	**29**	**78 %**	**8**	**22 %**
Celkem			37	

Zdroj: zpracováno autorkou

Z výsledků tabulky č. 7 lze předpokládat, že s rostoucím významem nových technologií v organizaci se zvyšuje význam práce s talenty ještě před jejich nástupem. Podíl respondentů přiklánějících se k pojetí talentů ve fázi náboru prudce roste mezi respondenty, u nichž nové technologie hrají důležitou až velmi důležitou roli (viz graf č. 2).



Graf 2: Vliv role nových technologií na fázi pojetí talentu

Zdroj: zpracováno autorkou

Dalším tématem byly rozdíly v přístupech k talentu mezi organizacemi. Respondenti měli vybrat mezi tvrzeními, která rozdělila organizace inklinující k inkluzivnímu přístupu k talentu a organizace, které zastupují exkluzivní přístup k talentu. Dle výsledků šetření měli mírnou převahu zastánci názoru, který se blíží exkluzivnímu pohledu na talent (viz tabulka č. 8). Odpověď týkající se identifikace talentu jako každého, kdo přispívá k naplnění cíle

organizace, uvedlo 45,9 % respondentů, oproti identifikaci talenta jako někoho, kdo je schopný podávat výjimečně vysoký výkon a má potenciál tento výkon dále zvyšovat (54,1 %). Rozdíly v přístupech mezi zastánci moderních technologií a těmi, u nichž nové technologie hrají méně důležitou roli v souvislosti s přístupem k talentu, byly bezvýznamné: vliv přístupu k talentu na roli nových technologií v organizaci se neprokázal.

Tabulka 8: Přístupy organizací k talentu

Možnosti odpovědí	**Počet odpovědí**	**Podíl na celku**
S talentem se setkáme především na řídicích funkcích.	0	0 %
Talentovaný jedinec je ten, kdo je schopný podávat výjimečně vysoký výkon a má potenciál tuto výkonnost dále zvyšovat.	20	54,1 %
Talentem je pro nás každý, kdo se podílí na naplnění cíle organizace.	17	45,9 %

Zdroj: zpracováno autorkou

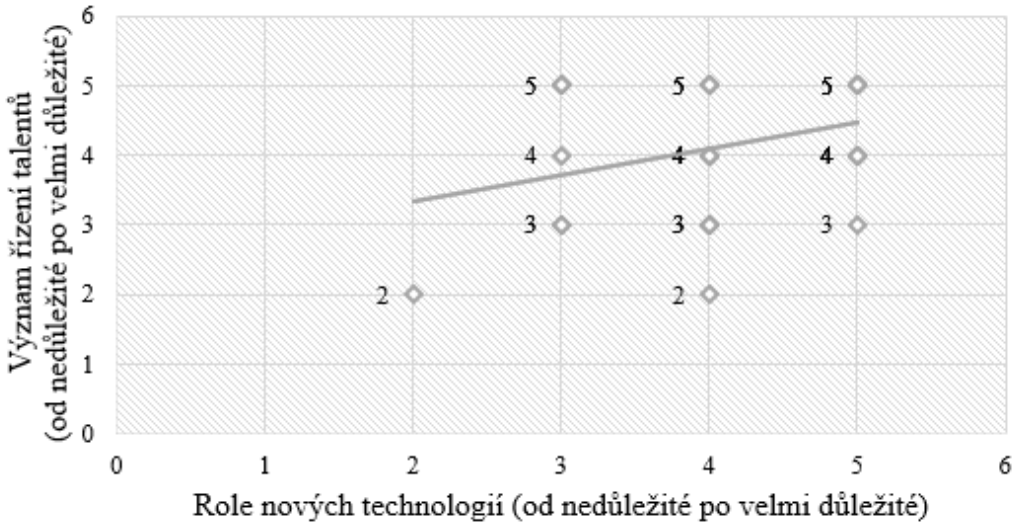
V souvislosti s tématem řízení talentů měli respondenti možnost vyjádřit se k významu řízení talentů u nich v organizaci. Otázka se týkala hodnocení významu řízení talentů dle škály od jedné do pěti, kdy pět představovalo největší význam. Zde je opět zřejmý trend, kdy organizace s největší technologickou vybaveností kladou větší důraz na řízení talentů. Níže je uveden graf (č. 3), kde je znázorněn vztah mezi řízením talentů a rolí nových technologií, včetně lineárního rostoucího trendu. Funkce lineární regrese těchto dvou proměnných vypadá následovně:

$$Y = 2{,}593 + 0{,}374\ X \tag{1}$$

Pro potvrzení vztahu mezi proměnnými byl vypočítán Pearsonův korelační koeficient, který vyjadřuje korelaci mezi rolí technologií a významem řízení talentů u dotazovaných organizací.

$$R = 0{,}338158 \tag{2}$$

Korelační koeficient 0,33 ukazuje rostoucí trend při nízké míře závislosti mezi proměnnými.

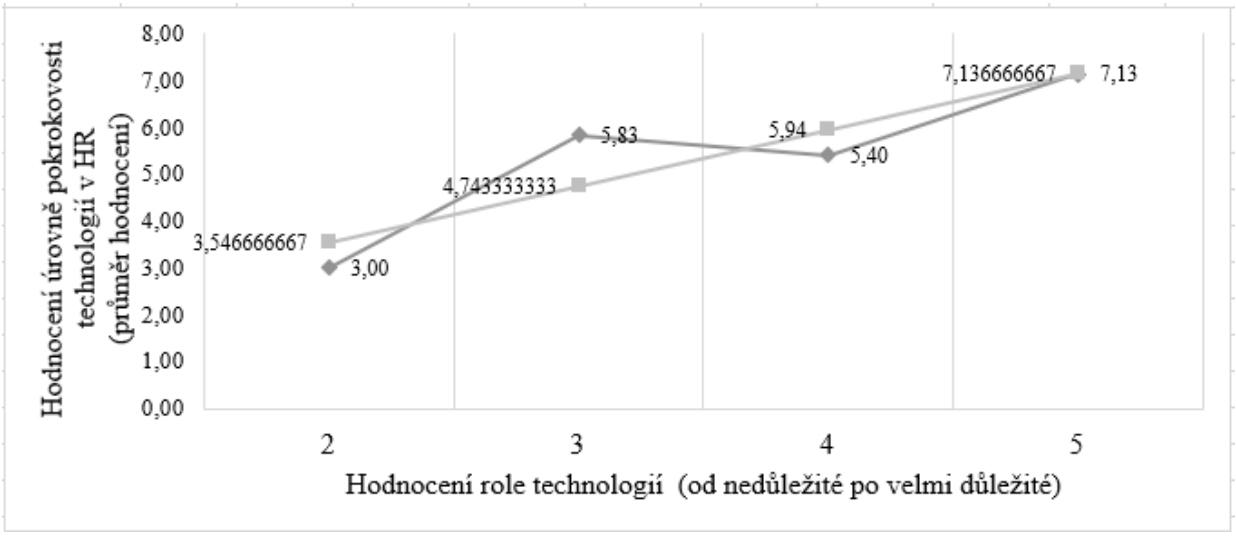


Graf 3: Vliv role nových technologií na význam řízení talentů

Zdroj: zpracováno autorkou

Dále byl sledován vztah mezi rolí nových technologií v organizaci a úrovní technologické pokrokovosti v personálních procesech. Respondenti hodnotili pokrokovost interních personálních systémů na škále od jedné do deseti, kdy deset znamenalo maximální pokrokovost. Na grafu č. 4 jsou zobrazeny jednotlivé průměry hodnocení personálních procesů a funkce lineární regrese, která je vyjádřena následovně:

$$Y = 1{,}153 + 1{,}197\ X \tag{3}$$



Graf 4: Vliv role nových technologií na hodnocení úrovně technologické pokrokovosti personálních procesů

Zdroj: zpracováno autorkou

Pro zjištění vlivu mezi dvěma proměnnými byl vypočítán výběrový Pearsonův korelační koeficient:

$$r = 0{,}895 \tag{4}$$

Na základě korelačního koeficientu lze konstatovat, že se jedná o rostoucí trend a vysokou závislost mezi proměnnými.

Z hlediska kompetencí, které respondenti považují u kandidátů za nejvýznamnější, převažovaly komunikace (73 %), produktivita (62 %), kritické myšlení a řešení problémů (62 %), kooperace (54 %), kreativita a inovace (51 %), flexibilita a adaptabilita (46 %). Mezi méně významné byly zařazeny kompetence vedení lidí, zodpovědnost, sebedisciplína a spolehlivost, sociální a interkulturní schopnosti.

Dle počtu organizací, jež využívají robotiku, umělou inteligenci, mobilní aplikace a datovou analýzu při získávání a výběru talentů, dosahovaly největší četnosti gamifikace (9), robotika (5) a mobilní nástroje (5) (viz tabulka č. 9).

Tabulka 9: Technologická vybavenost organizací z hlediska pokročilých technologií

Nástroj	**Četnost využití**	**Procento z celku**
Mobilní aplikace	5	13,50 %
Konverzační agent	3	8,10 %
Program na znovuobjevení talentů	3	8,10 %
Robotické psaní	3	8,10 %
Hlasový profil	4	10,80 %
Robotika při hodnocení kandidátů	5	13,50 %
Gamifikace	9	24,30 %
Hodnocení reputace kandidáta	1	2,70 %
Prediktivní modely	4	10,80 %

Zdroj: zpracováno autorkou

Mezi nejvíce využívané zdroje pro vyhledávání talentů patřily vlastní kariérní stránky (94,6 %), doporučení kandidáta interním zaměstnancem (94,6 %), pracovní veletrhy (67,6 %), pracovní agentury a lovci hlav (také headhunteři) (56,8 %).

Z hlediska využití portálů hodnocení zaměstnavatele pro účely vyhledávání a oslovování talentu vybírali respondenti následující technologická řešení: GlassDoor, GreatPlaceToWork, Indeed, Atmoskop, VímVíc.cz, JobInsider a Proudly. Comparably a Careerbliss respondenti nevyužívají.

Mezi nejvyužívanější pracovní portály pro vyhledávání talentů patřily Jobs (94,6 %) a Profesia (40,5 %). Dále respondenti uváděli Monster, Indeed, Expats, Proudly, Cocuma, Prácezarohem, Techloop, Startupjobs, Fajnbrigády.

Z hlediska preferovaných sociálních sítí pro vyhledávání talentů měly převahu LinkedIn (94,6 %) a Facebook (75,7 %). Mezi méně známé, ale využívané se řadí XING, GitHUB, MeetUp a Instagram. Možnosti Opportunity, LunchMeet a Reddit nebyly vybrány vůbec. Celkem 2,7 % respondentů uvedlo, že sociální média pro vyhledávání talentů nevyužívají.

V souvislosti s využitím moderních nástrojů pro dálkové pohovory je nejvyužívanější Skype (Skype for Business) (83,8 %). Mezi další patří Google Hangouts, Teams, WhatsApp, Viber, Zoom, BlueJeans, Global Link.

Z pohledu propojenosti interních personálních systémů s vnějšími zdroji (sociální sítě, kariérní stránky, pracovní portály) uvedlo 14 respondentů (37,8 %) plně propojený systém, 11 respondentů má interní systém propojený se sociálními sítěmi, dalších 11 respondentů vlastní nezávislý systém, který není propojen s žádnými vnějšími zdroji, jedna organizace nevlastní žádný interní personální systém. Průměrně 30 % dotazovaných má organizační náborový systém propojený s jinými interními systémy: plánování lidských zdrojů, vzdělávání, hodnocení výkonu a řízení kariéry. Až 40,5 % organizací má náborový systém, který funguje odděleně.

Z hlediska fungování interního talent poolu uvedla více než polovina respondentů (56,8 %), že jim jejich organizace umožňuje samostatné přihlášení se do interního systému talent poolu a samostatné nastavení a úpravy profilu. Talent komunity pro zaměstnance využívá 15 organizací (40,5 %). Automatizované nabídky otevřených interních pozic generovaných na základě preferencí uchazeče (talenta) chodí zaměstnancům z 10 organizací (27 %).

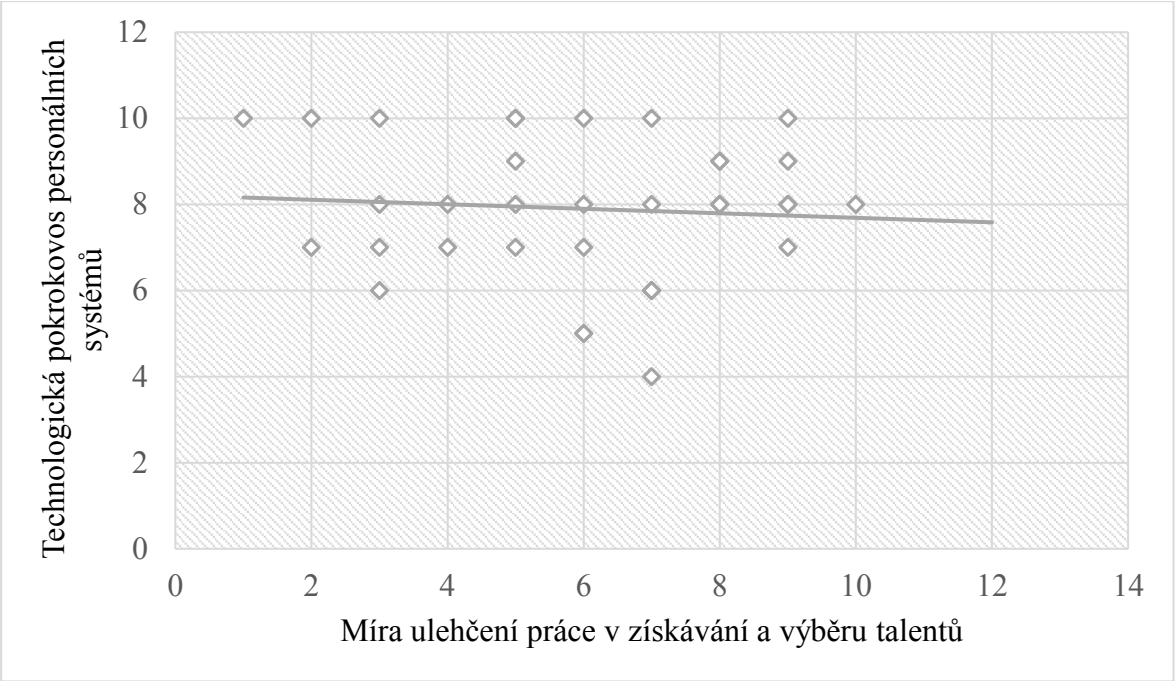
Moderní nástroje, jakými jsou například mobilní aplikace, konverzační agenti, gamifikace, možnosti umělé inteligence a robotiky, datové analýzy (prediktivní modely) a další (viz tabulka č. 10) využívá dle výsledků šetření od jedné do devíti organizací: v průměru 3,778 %. Jedná se především o organizace v oborech velkoobchod, finance a právo, služby.

Tabulka 10: Využití moderních nástrojů pro získávání a výběr talentů

Nástroj	**Četnost**	**Podíl**	**Nástroj**	**Četnost**	**Podíl**
Mobilní aplikace	5	13,5 %	robotika při hodnocení a výběru	5	13,5 %
Konverzační agent	3	8,1 %	gamifikace	9	24,3 %
Program znovuobjevování talentů	3	8,1 %	hodnocení reputace kandidáta	1	2,7 %
Umělá inteligence pro psaní textů	3	8,1 %	prediktivní modely	4	10,8 %
Hlasový profil kandidáta	4	10,8 %			

Zdroj: zpracováno autorkou

V rámci doplňující analýzy získaných dat byly srovnány dvě proměnné: míra technické vybavenosti v rámci personálních procesů a otázka, zda nové technologie ulehčují práci personalistů a manažerů v získávání a výběru talentů. Zde vidíme klesající trend (viz graf č. 5). Organizace, které považují svoji organizaci za technologicky pokrokovou z hlediska interních personálních systémů (hodnocení šest až deset) mají více odpovědí, jež ukazují nižší míru ulehčení práce, zatímco organizace, které hodnotily svou technologickou pokrokovost z hlediska interních personálních systémů za slabou až střední (hodnocení jedna až pět), vykazovaly pozitivní přístup k tomu, že moderní technologie ulehčují práci personalistů nebo manažerů v získávání a výběru talentů.



Graf 5: Vztah mezi technologickou vybaveností personálních systémů a mírou ulehčení práce v získávání a výběru talentů, včetně lineárního trendu

Zdroj: zpracováno autorkou

Funkce lineární regrese z daného vztahu je definována následovně:

$$Y = 7{,}019 - 0{,}115X \tag{5}$$

Korelační koeficient je roven −0,078.

4.3.2 Kvalitativní šetření

Cílem kvalitativního šetření bylo doplnit a rozšířit informace o příčinách využití nových technologií při získávání a výběru talentů v organizaci a porozumění souvislostí. Kvalitativního šetření se zúčastnilo celkem 5 organizací, které budou níže uvedeny pod názvy: podnik A, podnik B, podnik C, podnik D, podnik E.

V případě podniku A se jednalo o velkou organizaci z oboru stavebnictví, kde respondentem byl personalista na pozici Business Partner. Hlavním přínos rozhovoru s ním spočíval mimo jiné ve zjištění jeho celkového přehledu o fungování organizace včetně oboru, ve kterém jeho organizace působí. Podnik B působící v oblasti financí reprezentovala personální odbornice v oblasti talent acquisition, která měla velký přehled o interních procesech v rámci náboru talentů. V rámci rozhovoru se zkušenou náborářkou z podniku C z oboru konzultačních služeb se projevila její pokročilá znalost nových technologií a její využití. Podnik D spadá

primárně do oboru strojírenství. Respondent podniku D měl rovněž pokročilé zkušenosti s novými technologiemi v rámci personálních procesů, a to především z důvodu, že je primárně zaměřen na nábor zaměstnanců v rámci technologické divize. Nakonec pátý respondent z podniku E pracuje již dlouhodobě pro organizaci poskytující gastronomické služby na pozici, jež je zaměřena na oblast vzdělávání a rozvoje. Přínosem je jeho velký přehled o organizaci, oboru, řízení talentů v organizaci, včetně strategií a také o nových projektech v této oblasti. Daná heterogenita zkušeností a oblastí, ve kterých organizace a respondenti působí, přispívá k širšímu sběru dat, který je žádoucí pro danou výzkumnou metodu. Výsledky jsou strukturovány nikoliv dle průběhu otázek, ale tematicky.

Přístup k talentu v organizacích

V rámci výzkumu se objevoval jak inkluzivní přístup k talentu, tak i opačný, exkluzivní (důraz na specifičnost). Je zajímavé, že potenciál je v každé odpovědi pojat různě: buď jako hotová znalost nebo připravenost na nějakou roli, anebo spíše ochota se něco nového naučit, proaktivita. Samozřejmě zde hraje velkou roli subjektivní přístup k problematice talentu.

Podnik A: „Talent má obrovský potenciál pro firmu, má přesah nad funkcí, kterou má, umí něco navíc. Vyzná se v oboru, dokáže provazovat činnosti,…[…]tento člověk by měl zastávat vyšší pozice.“

Podnik B: „Jednalo by sa o človeka, ktorý by zastával pozíciu, ktorú málokdo dokáže vykonávať, je špecifická, alebo je potrebné nové špecifické skills (soft alebo hard skills), alebo je to človek, kerý má obrovský potenciál. Buď je to hotový človek, alebo skutočne s potenciálom.“ Konkrétněji byl zmíněn potenciál jako *„niečo sa naučiť, alebo prichádza so svoju kreativitou“*.

Podnik C: „Pro mě talent pro (podnik C) je člověk, který má potenciál růstu, anebo má nějaký specifický skill, který se dá rozvíjet. […] Pro nás je to někdo, kdo vstupuje do firmy, například někdo juniorní, a chceme s ním dále pracovat. […] Takže pro nás je to většinou nějaká entry level pozice. […] Talent je někdo, kdo dokáže odvést práci navíc, je proaktivní.“ Talentovaní zaměstnanci se také projevují po alespoň 4 měsících působení v organizaci, kdy je zná, že *„jsou si jistí tou danou rolí a už překračují ty hranice a jdou dál, takže přicházejí s nějakými nápady, nebo projevují se líp v týmu“*.

Podnik D: „Já bych jako talent posoudil člověka, takřka jakéhokoliv, muž, žena, to je úplně jedno, který je vhodný na zrovna otevřenou pozici. Mám za to, že hodně podniků si představuje talenta jako mladé lidi, do dvaceti, do pětadvaceti,… […] ale i šedesátiletý člověk, který je v důchodu, je pro mě talent.“

Podnik E: „Myslím si, v dnešní době to není o tom, jaké znalosti ten člověk má primárně, […]důležité je, zda se vůbec chce něco naučit, […] a zda má nějakou vizi, čeho by chtěl dosáhnout.“

Druhá část kvalitativního šetření je orientována na zaměřenost práce s talentem ve fázi náboru nebo pouze v průběhu pracovní zkušenosti s talentem. Odpovědi nebyly úplně jednoznačné, nicméně žádný z respondentů nevyslovil názor, že se talent dá zachytit pouze v rámci interní personální aktivity. Objevovaly se názory, že talent lze zaznamenat v jakékoliv fázi práce s kandidátem (podnik D) nebo v rámci pohovoru sice částečně, ale je možné (podnik A), že existuje možnost predikovat talentovanost z předchozích úspěchů, z referencí. Míru talentovanosti lze zachytit při výběrovém procesu, pokud nám to ukazují reálné ukazatele (testy, AC, behaviorální rozhovory). Podnik E byl specifický v tom, že řadu talentů je referována z franšíz, kde talenti dlouhodobě pracují v rámci provozní činnosti. Tato odpověď sice není typická pro daný výzkumný záměr, ale otevírá nový pohled na možnosti náboru.

V případě klasických kompetencí, které by mohly být v souvislosti s rozvojem nových technologií ve světě považovány za stěžejní, byly uvedeny tyto: proaktivita, ambicióznost, orientace na změnu, schopnost vystoupit z komfortní zóny, selský rozum, logická úvaha, počítačová gramotnost, flexibilita, umět nebát se vyzkoušet nové nástroje, být připraven se neustále učit, otevřenost mysli, komunikační schopnosti, umět jednat s lidmi, schopnost prioritizace, schopnost vyhledávání informací, znalost cizích jazyků.

Přístup k řízení talentů v organizacích

V rámci empirického šetření zaměřeného na hodnocení procesů řízení talentů v organizacích se podařilo získat pozitivní zkušenosti respondentů s řízením talentů v jejich organizacích.

Podnik A využívá v rámci práce s talenty program talentové akademie. Do talent management programu jsou zařazováni zaměstnanci na základě hodnoticího rozhovoru s nadřízeným a následného doporučení zaměstnance do účasti v prvním kole. Schválení, či neschválení účasti jedince v talentové akademii je plně v kompetenci nadřízeného. Dále se schází vedení, a to v rámci každé divize zvlášť, a společně se rozhodují o tom, se kterými vybranými

zaměstnanci se bude dále pokračovat. Když vedení podniku vybere určitou skupinu potenciálních talentů, probíhá development centrum zaměřené na měření analytických schopností interních kandidátů. Finální výběr talentů je v kompetenci představenstva, a to na základě jak výsledků z development centra, tak i z ostatních referencí na zaměstnance, získaných v průběhu výběrového řízení do talent poolu. *„Finální rozhodnutí je na představenstvu. Pokud řeknou: „ten je na hraně, ale důvěru máme“, tak ho bereme. […] je to introvertní člověk, ale development center je spíše pro extroverty, nedokáže to dobře prodat například, tak – ano, development center sice nedoporučuje, ale my víme, že je schopný, takže by šel do talent poolu.“* Zaměstnanec zařazený do talent poolu vykonává nad rámec svých povinností úkoly od představenstva. Má nastavený i rozvojový program, který mu umožní plynulejší zařazení se do jeho případné budoucí role. Tento způsob práce s talenty bych považovala za přístup talent managementu více inklinující k řízení kariéry.

Práce s talenty v podniku B začíná ještě *„pri vytváraní brandu“*. Vzhledem ke změně struktury v rámci oddělení náboru se jedna část vyčlenila na *„back office“* aktivity, které se zaměřují více na analýzu dodavatelů a vytváření zaměstnavatelského brandu, včetně velké aktivity na sociálních sítích (LinkedIn). Zabývají se i účastí na pracovních veletrzích, pořádají přednášky, přímo oslovují vhodné kandidáty. Z hlediska řízení talentů mají nastavený speciální program pro talenty. Do něj se zaměstnanci mohou přihlásit sami po dohodě s nadřízeným, nebo jejich účast přímo navrhne manažer. S vybranými kandidáty (v talent poolu) se dále pracuje: účastní se různých školení, mají na starosti tvorbu úkolů atd.

Podnik C má díky své velikosti velice komplexní procesy, které *„se těžce definují“*, nicméně respondent hodnotí pozitivně propracovanost systémů v dané oblasti v rámci své organizace. Podnik C se zaměřuje na aktivní vyhledávání potenciálních talentů přes sociální sítě a jiné zdroje (například pracovní veletrhy, spolupráce s univerzitami, spolupráce s organizacemi poskytujícími rekvalifikační kurzy aj. S interními talenty se pracuje v souvislosti s programem *performance achivement,* kam je zahrnuta i oblast rozvoje, vzdělávání i hodnocení. Každému zaměstnanci jsou při nástupu pro jednodušší adaptaci přiděleni *buddy* a interní kariérní poradce pro lepší pochopení, kam by zaměstnanec mohl v rámci organizace směřovat. Plní také roli *„nezávislého poradce“,* který dokáže odhalit potenciál a doporučit zaměstnance na jinou roli. *„Nesnažíme se ty potenciály ničit, ale pokud vidíme, že člověk na dané pozici nevyhovuje a vidíme ho někde jinde, tak ho nasměrovat na tu druhou cestu, najít jemu jinou roli. Řeší se jeho performace z různých úhlů pohledů. Chceme slyšet názor nejenom jednoho člověka, ale i ostatních.“* Dle respondenta se podnik C snaží dávat co

nejvíce příležitostí všem zaměstnancům. Respondent z podniku D vnímá přístup k řízení talentů ve své organizaci jako konzervativní. Velkou úlohu v náboru nejschopnějších pracovníků hraje popularita zaměstnavatele: *„tady perfektně funguje brand, […] nepotřebujeme ani marketing, existují pozice, kde si můžeme dovolit docela dobře vybírat“*. Pro specifické pozice je dle respondenta již třeba aktivní vyhledávání talentů a práce s informacemi o kandidátovi v interním systému. *„Tam si myslím, že plnotučný talent aquisiton systém chybí.“* V menší samostatné části podniku je řízení talentů jednodušší: ze zkušenosti respondenta se dal talent velice dobře sehnat z řad kandidátů, kteří byli v minulosti osloveni. Z hlediska práce s interními talenty se vytváří talent pooly dle různého profesního zaměření, kde se sledují a analyzují aktivity talentů. Aktivně se pracuje s rotací práce, kde pracovník může zjistit své přednosti a nedostatky a zorientovat se ve svých kariérních zájmech v rámci organizace. Zajímavým prvkem řízení talentů v podniku D je existence programu pro seniornější zaměstnance, pobírající starobní důchod. Každý z účastníků má nárok na konzultace a podpůrnou péči v rámci organizace.

Podnik E má specifický systém řízení talentů, který je z hlediska náboru talentů hodně spojen se spoluprací a doporučením kandidátů z franšíz. Využívají služeb provozních konzultantů, kteří navštěvují pobočky a identifikují talenty na konkrétních provozovnách. Z hlediska práce s interními talenty je zde přítomen takzvaný *„high-potencial program“,* který je určen pro identifikaci talentovaných pracovníků. Trvá jednu sezónu a skládá se z několika setkání, kde účastníci diskutují a řeší různá témata dle svých zájmů jako například oblast marketingu, lidské zdroje. Zpracovány jsou praktické projekty, jejichž výsledkem je závěrečný strategický plán. Další rozvojový program, který nabízejí, je *„succession planning program“,* zavedený před několika lety. Program spočíval v hromadné organizaci rozhovorů zaměstnanců s nadřízeným a personálním manažerem, kde se zjišťovaly kariérní ambice, preference a dovednosti zaměstnance. Po sběru dat se stanovovaly cíle, následně probíhala diskuzní kola, kde se cíle a procesy práce s talenty upravovaly. Nicméně respondent se domnívá, že u daných programů často chybí následná kontrola, jak se dále s výsledky *succession planning* pracovalo a do jaké míry byly přesuny zaměstnanců pro organizaci efektivní. V rámci práce s talenty se rovněž využívají rozhovory se zaměstnanci z jiných oddělení nebo stínování, aby *„měli možnost více proniknout do práce těch ostatních oddělení a získat širší povědomí o tom, co ta firma vlastně dělá“.* Podnik E klade důraz na lepší komunikaci mezi jednotlivými úseky.

Mezi nejdůležitější zdroje z hlediska hledání talentů byly vybrány spolupráce se školami (stáže), reference, webové databáze talentů (LikedIn, Jobs) (podnik A), sociální sítě (LinkedIn), specifické stránky pro inzerci, interní doporučovací systém (podnik B), soutěže, headhunteři, interní akademie (podnik C), interní doporučovací program, rotace práce a kariérní stránky zaměstnavatele (podnik D), interní doporučení, licenční partneři, interní kariérní programy (podnik E). Zde se respondenti také zmiňovali o tom, že se zdroje velice liší pozice od pozice. Nicméně lze vystihnout opakování možnosti doporučení, webových databází včetně možností na sociálních sítích a během určité vzdělávací nebo rozvojové činnosti (například stáže, akademie, soutěže, rotace práce).

V otázce zjišťující význam a úroveň kvality interních transferů většina respondentů hodnotila svoji organizaci pozitivně. Nicméně zazněly názory, že je třeba sledovat, aby to nebylo na úkor náboru.

Podnik A: *„Záleží na situaci. […] Důležité je říct si, co je klíčové, co by mělo povýšení nebo role přinést. […] Pokud je to interní člověk, tak tady je otázka, jestli ho tým bude vůbec brát.“*

Podnik B: „U nás je interná mobilita hodně preferovaná. V podstate tým, že kandidát spozná fungovania (podniku B), tak môže mať výhodu ..., ale nie je to, že by sme ich uprednostňovali.“

Podnik C: „Já si myslím, že je to velmi důležité, a je super, že to ta naše firma vůbec umožňuje. Je to i menší stres pro toho interního uchazeče, […] určitě je to priorita.“

Podnik D: „Pro (podnik D) je to jedno z nejdůležitějších témat. […] Ohledně interních versus externích nástupů: troufnu si říct, že je to půl na půl, vím, že číslo je fakt velký. […] Ale pak to jde do takové spirály. Obsadím místo interním člověkem. Jenomže to pak znamená, že se mi uvolní interní místo, které pak taky obsadím interním člověkem,… a tak dále.“

Podnik E: „*V posledním roce se na tom začalo hodně pracovat. Nebo daleko intenzivněji než dřív. Byl vypsán i talent program pro ty, kteří sami projevili zájem kariérně růst nebo nějak se rozvíjet.“*

Využití digitalizačních a jiných moderních technologických nástrojů v rámci procesů identifikace talentů

Z hlediska využití nových technologií v procesech získávání a výběru talentů respondenti uvedli různá řešení jejich implementace v organizacích.

Respondenti dvou podniků C a E uváděli chatbota, který komunikuje s kandidátem, odpovídá na základní otázky, přesměrovává na kariérní stránky a ukládá životopisy. Existuje i zahraniční varianta, která má funkci rozpoznávání hlasu, identifikuje i pocity kandidáta a dokáže se aktuální situaci přizpůsobit. Nicméně jeho hlavní funkcí zatím zůstává spíše propagace značky zaměstnavatele v zábavné formě.

Robotické vyhledávače talentů z globální interní databáze byly rovněž uvedeny. Jednalo se ale o organizace, které působí mezinárodně.

Gamifikace při náboru se využívá spíše pro potřeby zaujetí kandidáta hrou a spojení zážitku s konkrétní organizací. V rámci náboru talentovaných studentů se například organizují soutěže nebo elektronické hry spojené se znalostmi konkrétní technologie nebo organizace. Výherci jsou poté kontaktováni náborovým oddělením s nabídkou pracovní příležitosti. Gamifikace se osvědčila i při školení. Pokud je technologie dobře propojena s procesy v organizaci, tak se tato metoda začíná mezi zaměstnanci stávat populární a oblíbenou.

Z hlediska interních systémů pro nábor se dva respondenti zmiňovali o řešeních, která facilituje proces zadávání kandidátů do systému: sbírá veškeré informace o kandidátovi napříč různými zdroji (sociální sítě, pracovní portály atd.). Druhé technické řešení pro nábor dává možnost kandidátovi se samostatně přihlásit na pozici, sledovat zpětnou vazbu, poté systém nabízí možnosti pohovoru díky sdíleným elektronickým kalendářům a automaticky posílá pozvánky včetně zajištění místnosti.

Jedna organizace má dobou zkušenost se zavedením systému na webové rozhraní určené pro testovací projekty. Systém testuje a hodnotí rozhodovací schopnosti kandidátů. Nicméně tento nástroj spíše doplňuje informace o pracovníkovi, než aby sloužil jako primární zdroj pro rozhodování.

Personální analytika a práce s daty se využívají v několika organizacích, nicméně jejich použití spočívá zejména ve sběru základních informací a sledování výkonu jednotlivých procesů. Jedná se například o pohlaví, věk, informace o nástupu, školení, počet oslovených kandidátů, sleduje se míra fluktuace atd. V současné době se především jedná spíše o nástroj pro lepší vizualizaci než o efektivnější nábor talentů.

Příčiny využití digitalizačních a jiných moderních technologických nástrojů v rámci procesů identifikace talentů

V otázce orientované na procesy náboru externích a výběru interních talentů, které by dle jejich názoru bylo vhodné zautomatizovat, se většinou objevovaly výrazy rutinní činnost, rozřazování (pozice, zájem), nahrávání údajů o kandidátovi. V oblasti náboru šlo především o tyto procesy: *prvotní náborové procedury, zařazení kandidáta na pozici, rozřazení podle toho, o jakou pozici má zájem, v jakém regionu, transfer údajů o kandidátovi do všech interních systémů, primární filtrace životopisů, schvalovací procesy, vytvoření nabídek, domlouvání schůzek, komunikace s kandidáty a zaměstnanci (upozornění), zamítací zprávy, reportování a přehled o kandidátech v procesu, z hlediska ochrany osobních údajů – bezpečné sdílení údajů, které se ukládají na jednom místě, nástup (onboarding).* Z pohledu práce s interními talenty: *rozřazení talentů podle toho, kam by rozvoj měl směřovat, rozřazení dle kariérních zájmů, virtuální zhodnocení výkonu manažerem, aby to bylo na jednom místě, online psychodiagnostika se sledováním trendů, určení potenciálu a sledování vývoje.*

Mezi hlavní výhody využití nových technologií v náboru talentů byly uváděny například urychlení komunikace s kandidátem (videokonference), strukturovanost, přehlednost (filtry při vyhledávání vhodných profilů), zastupitelnost kolegů (automatizace onboardingu), koncentrace informací na jednom místě (propojenost systémů a automatizace zadávání údajů), levnost a rentabilita v dlouhodobém měřítku. Mezi výhodami gamifikace a robotizace zazněly názory na atraktivitu a zrychlení výběrového procesu, jenž může být i méně stresující pro kandidáty, kteří se necítí komfortně při osobním kontaktu. Níže jsou vypsány příklady odpovědí respondentů v této oblasti.

Podnik A: „Gamifikace, […] je to populární, osvědčilo se u nás. […] Ačkoliv je to hra, ale bude úzce spjata s procesy ve firmě, tak si z toho člověk více odnese.“

Podnik B: „Čo zatiaľ nie je, ale mohlo by byť do budocna je automatizované čítanie umělou inteligenciou životopisov, ktoré zaberá príliš veľa času ľuďom.“

Podnik C: *„Určitě robot, který vyhledává profily. […] To, že by genericky oslovoval – už ne, to se musí personifikovat.“*

Podnik D: „Automaticky mi nahraje to cívíčko[52]*. […] Prostě si jeho (kandidátův) profil vezmu a přesunu z jedné kolonky […] interview*[53] *do další kolonky, hired,*[54] *at tak dále. […] Tak to si myslím, že je super.“*

Podnik E: „Online formou vyhodnocování […] si myslím, že by se dali (talenti) pěkně identifikovat nějakou sofistikovanější formou než jenom tím, že budeme sázet jenom na ten náš subjektivní pocit z toho člověka. […] A potom by byla skvělá online funkční databáze těch talentů…“

V rámci organizací, které se zúčastnily daného kvalitativního šetření byly digitalizace a automatizace v personalistice vnímány celkem pozitivně, nicméně s důrazem na budoucí využití: *„Umím si to představit v […] oborech, jako je informační technologie, bankovnictví, finanční služby“, „Umělá inteligence dává více možností.“ „Přijde jiná generace, která bude to celé používat. […] Takže vnímám to jako důležité.“ „Digitalizace – ano, rozhodně. […] Není to hrozba, je to spíše výzva. […] Někdo musí ty roboty nastavovat a vyrábět, takže nejde o náhradu pracovních míst, ale dá se na to připravit.“, „Budoucnost v tom vidím. […] Myslím si, že to bude cílit hlavně na oblast středního managementu a na mladé lidi s potenciálem se dostat na manažerské pozice“.*

Příčiny nevyužití digitalizačních a jiných moderních technologických nástrojů pro práci s talenty

Podnik A nebyl dle slov respondenta příliš nakloněn využití nových technologií obecně, nejenom v rámci personalistiky a řízení talentů: *„Stavebnictví je příliš rigidní obor, je málo flexibilní vůči změnám.“* Organizace není na využití nových technologií připravena, jelikož se setkávala spíše s negativní zpětnou vazbou při zavedení některých nových nástrojů: pracovníci s tím neuměli a nechtěli pracovat. I nastavení nových technologií přímo ve stavební činnosti je *„vytrhává z komfortní zóny“*. Respondent uváděl novou technologii BIM pro vizualizaci projektů, která se pomalu začíná uplatňovat ve stavebnictví, nicméně české prostředí tomu ještě není nakloněno: *„investoři s tím nechtějí dělat, projektoví manažeři s tím nechtějí dělat“*. Z hlediska nástrojů se jim dálkové pohovory bohužel neosvědčily: *„kandidáti*

[52] Životopis (poznámka autorky)
[53] Pohovor (z anglického jazyka)
[54] Nabrán (z anglického jazyka)

s tím nechtějí pracovat“. Chatbot by dle jeho názoru též nebyl rentabilní. Pokud se jedná o digitální nástroje a robotiku pro automatizaci náborových procesů, nepovažuje to v danou chvíli za potřebné: *„nikdo nebude tlačit, že jsme někoho nesehnali dříve“*. Jde především o specifické požadavky na roli v oboru stavebnictví, kde znalost počítačové techniky není vyžadována, a celkovou časovou prodlevu realizace projektů (stavební práce trvají roky).

Příčiny pro nezavádění některých nových technologií v podniku B spočívaly především v nedostatečných informacích ohledně jejich využití a rentability. Respondentka uváděla, že by některé technologie (mobilní aplikace pro nábor, robotika) mohly být implementovány v budoucnosti, ale zatím to nebylo diskutováno a není na to prostor. Navíc některé technologie, které komunikují s kandidáty přímo, by mohly jít na úkor osobního kontaktu a vést i ke ztrátě důvěry kandidátů.

U podniku C mezi hlavní překážky v zavedení nových technologií v organizaci patří zacílenost na *mladou generaci* nebo lidi se sklony k introverzi na úkor starších kandidátů a lidí preferujících osobní kontakt. Dalším bodem je tendence přesunu odpovědnosti za rozhodování od člověka k umělé inteligenci, jež zasahuje do etiky. Umělá inteligence dokáže zatím rozpoznat jenom základní prvky. Nelze se na ně plně spoléhat: nemusí mít pravdivé informace, jelikož neuvažuje v kontextu.

Podnik D je dle slov respondenta nakloněn využití nových technologií v personalistice spíše v minimální míře. Zmiňoval, že zatím existují systémy, které málo zefektivňují práci: *„K dokonalosti má daleko“, „[…] ušetří jeden klik, nic navíc“*. Nejčastěji se jedná o několik interních systémů, které běží vedle sebe a nejsou na sebe navázány, takže informace o kandidátovi se zadávají ručně. Z hlediska využití umělé inteligence to nemá dle respondenta praktický účel: *„Reálně znamená, že zavádíme moc podmínek, … které nelze všechny zohlednit. Takže ten systém je pak k ničemu“. […] „Robotika – není to vůbec pro nás téma a není to téma pro lidi z managementu, kteří by do toho chtěli nalejt peníze.“*

Podnik E celkově není příliš technicky vybaven: využívají interní technologické nástroje pro nábor a řízení talentů, nicméně nejedná se o příliš technologicky pokročilé systémy. Dle slov respondenta by to určitě bylo v něčem výhodné, ale zatím taková potřeba nevznikla. Není prostor, na co by se daly nové systémy založené na digitalizaci a umělé inteligenci navázat. Navíc necítí dostatečnou důvěru k robotice a umělé inteligenci, pokud se jedná o vyhodnocování informací: *„robot se toho musí hodně naučit, aby dokázal fungovat s nízkou mírou chybovosti“*.

Je třeba uvést i komentář k významu lidského přístupu v době moderních technologií.

Podnik A: *„Neumím si představit, aby pohovoroval robot. […] Nesmí se to přehánět.“*

Podnik B: *Práca náborár je nenahraditeľná umelou inteligenciou. […] Ľudia už sú odolní voči automatickým správam, ktoré nie sú personifikované. […] Kandidát sa zo 70% rozhoduje na základě pocitu z kontaktu, s tímom.“*

Podnik C: „Je třeba, aby se zachoval lidský faktor“ […] „Nechci, aby o mně rozhodoval robot“.

Podnik D: „Umělá inteligence – divný pojem. […] Pokud člověk pozici nehledal, chatbot začal být na kandidáta hnusný“ […]. Vidím, to tak, že se chatbot bude bavit s chatbotem kandidáta. […] Jsou to srandy, které dnes využívá pár lidí.“

Podnik E: „I nejsofistikovanější systém nedokáže nahradit osobní kontakt. […] Je potřeba, aby kandidáti věděli, s kým budou pracovat. […] Mladší generace se nezajímá jenom o pracovní náplň, ale i o to, jaký je jejich nadřízený, o společenské odpovědnosti firem.“

4.4 Diskuze

Cílem empirického šetření bylo získat a analyzovat data o aplikaci digitálních prvků v procesech identifikace talentů ve velkých organizacích z Prahy a Středočeského kraje. V rámci tohoto šetření byly vymezeny následující výzkumné otázky:

- Jaký je vztah mezi využitím moderních technologií a řízením talentů v organizacích?
- Jaká je využitelnost moderních technologií organizacemi v rámci procesů identifikace talentů?
- Jaké jsou příčiny pro nevyužití moderních technologií v rámci identifikace talentů?

Vztah mezi využitím moderních technologií a řízením talentů byl podrobněji definován třemi hypotézami. První hypotéza, ve které se určovalo, zda organizace, ve kterých moderní technologie hrají významnou roli, identifikují pracovníky jako talenty již v rámci náboru před jejich přijetím na pracoviště, se prokázala. Organizace zaměřující se na kvalitní nábor a pracující s talenty ještě před jejich nástupem, více investují do digitálních nástrojů pomáhajících ke kvalitnějšímu náboru talentů. Jejich postoj k využití nejmodernějších technik při náboru svědčí i o strategickém přístupu k náboru talentů.

Vztah mezi významem nových technologií v organizaci a inkluzivním přístupem k talentu se neprokázal: hypotéza byla vyvrácena v souvislosti s výsledkem korelačního koeficientu. Lze tvrdit, že pojetí talenta jako hvězdy nebo jaké každého člena organizace nemá souvislost s využitím nových technologií organizace, ale zřejmě jiných faktorů, jako jsou například organizační kultura nebo velikost organizace. Stejné platí i pro vztah mezi rolí nových technologií a významem řízení talentu pro organizaci. Vztah se neprokázal, nicméně důvodem by mohlo být široké pojetí otázky kladené respondentům (nezachycení dalších faktorů jako například: čemu všemu rozumějí pod pojmem řízení talentů), a proto bych doporučila hlubší zkoumání této problematiky.

Jako doplňující, ale nikoliv primární zaměření bylo i zkoumání kompetencí žádaných u talentů. V rámci kombinovaného výzkumu měly převahu schopnost komunikace, kritické myšlení a řešení problémů, kooperace, proaktivita, ambicióznost, kreativita a inovace, flexibilita a adaptabilita, orientace na změnu. Tyto kompetence se velice blíží přístupu k agilnímu řízení, kdy schopnost vystoupit z komfortní zóny, proaktivita a schopnost kooperace jsou stěžejní pro přizpůsobení se novým podmínkám.

V rámci kvalitativního výzkumu se ukázalo, že organizace se sídlem v Praze a Středočeském kraji mají nízkou míru využití digitálních technologií. I když se jednalo o převážně velké společnosti nad 500 zaměstnanců, pouze 25 % respondentů uvádělo, že jejich interní náborový systém je propojen s ostatními systémy. Z hlediska úrovně integrace nejmodernějších digitálních nástrojů a umělé inteligence v rámci českého podnikatelského prostředí se jedná o pouhých 10 % organizací z celkového zastoupení. Právě tento podíl respondentů (jedná se o tři až čtyři organizace) vykazoval využití robotiky, umělé inteligence, mobilních aplikací a jiných nástrojů pro práci s talenty. Z hlediska důvodů pro zavedení pokročilejších nástrojů se jednalo především o jednoduchost sdílení dat, přehlednější vizualizaci a organizaci personálních dat a nahrazení rutinní práce počítačovou technikou.

V rámci analýzy výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru se objevila další zajímavá oblast zkoumání, která nebyla v rámci původního výzkumného záměru zohledněna. Z analýzy odpovědí na otázku, zda nové technologie ulehčují práci personalistů a manažerů v procesech identifikace talentů, vyplynulo, že organizace, které jsou technologicky dobře vybavené v rámci interních personálních systémů, podporu v technologiích již nevidí. Přelomovým bodem bylo hodnocení role pokročilosti interních personálních systémů na úrovni sedm až osm, kdy význam v ulehčení práce pomocí technologií začal postupně klesat. Ačkoliv

závislost těchto dvou proměnných nebyla prokázána, v rámci doplňujícího kvalitativního šetření se ukázalo, že respondenti vnímají moderní technologie spíše jako investice do budoucnosti, zatímco v současnosti je vnímají jako nástroj pro marketing nebo zajímavou *„hračku, která nemá přesný účel“*. Je třeba zohlednit i skutečnost, že organizace, které již mají zkušenost s moderními technologickými nástroji, mohou posoudit jejich současnou efektivitu.

Zde lze navázat na poslední výzkumnou otázku, týkající se bariér pro nezavedení nových nástrojů pro řízení talentů. Respondenti nejčastěji uváděli obavy ze záměny osobního kontaktu, který je přijatelnější v práci s lidmi. Z hlediska současné situace na trhu moderních technologií nebyli dostatečně přesvědčeni o jejich úrovni pokrokovosti, která by práci s talenty ulehčovala. Vzniká otázka rentability a rizika, že moderní nástroje budou spíše na úkor produktivity. Zazněly i názory, že současná společnost ještě není na nejnovější technologie připravena, zatím největší zájem je mezi mladými lidmi. Je to otázka budoucnosti, co budou pracovníci preferovat v další dekádě. Další bariérou je otázka etiky – do jaké míry roboti a umělá inteligence mají mít právo rozhodovat o posuzování pracovníka. Moderní technologie mají sloužit jako podpůrné nástroje, nikoliv jako úplné nahrazení lidské práce.

Na základě reflexe odborné literatury zaměřené na tematiku řízení talentů, talent management a nové technologie v rámci personálního řízení bylo zjištěno následující. Na talent management se zaměřovalo dle stránek repositáře Univerzity Karlovy okolo čtyřiceti tisíc autorů. Ze závěrečných prací, které jsou zaměřené na zkoumání řízení talentů v organizacích, bych mohla uvést například práci Eliášové z roku 2017, *Identifikace a rozvoj klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců jako nástroj talent managementu* nebo práci *Talent management v podnikové praxi* z roku 2018 (Šulová). Autorka Nováková se zaměřila na konkrétní talentovou skupinu v rámci diplomové práce s názvem *Získávání a rozvoj studentů a absolventů v koncepci talent managementu* (2016). Z pohledu personalistiky v podmínkách digitální ekonomiky a Průmyslu 4.0 lze vyčlenit například práci Pechové z roku 2019 (*HR v digitální ekonomice*) nebo Čápa, 2019 *(Internetové metody získávání zaměstnanců v IT sektoru*). Případně je možné se inspirovat tematikou nových metod v procesech náboru zaměstnanců závěrečnou prací *Proces elektronizace náborového procesu* Bortové (2019) nebo *Metody automatizace HR procesů pro efektivní řízení podniku* Rouse (2017). Ze závěrečných prací zaměřených na témata automatizace, elektronizace a moderní technologie v rámci řízení talentů, talent managementu nebo talent acquisition k datu

zpracování této závěrečné práce byla nejbližší práce Bárty z roku 2014 *(Využití internetu pro získávání talentů),* kde autor analyzoval kariérní stránky zaměstnavatelů v souvislosti s akcentací získávání talentů. Tato diplomová práce se dívá na využití digitálních nástrojů v rámci řízení talentů zevnitř organizací, což v jiných pracích v období zpracování dané práce zaznamenáno nebylo.

Rozsáhlejšími výzkumy na témata aplikace talent managementu nebo trendů v rámci talent managementu v podnikovém prostředí českých firem se zabývali především autoři Egerová et al. (2013), Horváthová (2010), Kursch (2016), Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016). Egerová (2013, s. 61–139) zkoumala aplikaci konceptu talent management v kontextu ziskových organizací ve státech Visegrádské skupiny. Horváthová (2010, s. 78) píše, že její průzkum se týkal aplikace talent managementu při řízení lidských zdrojů v organizacích Moravskoslezského kraje, kde bylo zjištěno, že *„organizacemi daného regionu je talent management uplatňován v malém rozsahu“* (tamtéž, s. 90). Autor Kursch (2016) se zaměřil na analýzu efektivity metod talent managementu. Na základě rozsáhlého smíšeného výzkumu se podařilo zjistit, že nejčastěji používanými metodami pro práci s talentovanými v rámci identifikace talentů u velkých organizací jsou průběžné hodnocení, použití assessment centra a porovnání zlepšení potřebných dovedností v čase (tamtéž, s. 140). Autorky Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 94) v souvislostí s identifikací a získáváním talentů navrhly strategii získávání talentů pro zemědělské podniky.

Výzkumy na téma dané diplomové práce v rámci rešerše literatury nalezeny nebyly, proto se výzkumné otázky opíraly o dosavadní teorie od zahraničních autorů, kteří se zabývali problematikou digitalizace náboru, získávání a práce s talenty (Bugg, 2015; Chamorro-Premuzic et al., 2016; Harriott a Isson, 2016) anebo ze statistik DESI (Evropská komise, 2019a, 2019b), kde jsou uvedeny konkrétní oblasti nových digitálních technologií a míra jejich integrace do podnikového prostředí EU (viz 1.3). V souvislosti s výše uvedeným cílem dané práce bylo mimo jiné i obohatit poznatky o digitálních nástrojích a využití moderních technologií v oblasti náboru, získávání a výběru talentů v rámci prostředí českých firem.

V rámci kvantitativního šetření bylo celkem osloveno 127 organizací, z nichž se šetření zúčastnilo 37 z nich, tj. byla dosažena pouze 29% návratnost, u kvalitativního šetření se jednalo o 14% návratnost. Dané výsledky ovlivňují reliabilitu výzkumu, jelikož se jedná o poměrně malý vzorek respondentů vzhledem k celkovému počtu velkých organizací v Praze a Středočeském kraji. Z hlediska validity je nutno brát v úvahu i subjektivitu názorů každého

zaměstnance během zodpovídání otázek v rámci dotazníkového šetření. Zvýšit validitu by se dalo použitím otázek týkajících se konkrétních čísel, např. „Kolik zaměstnanců je aktuálně u Vás zaznamenáno v talent poolu?“ Nicméně tato data jsou někdy těžko dohledatelná a v souvislosti s interními principy organizací mnohdy nesdělitelná. Výsledky empirického šetření jsou i přes zmíněné limity obohacením výzkumného pole konceptu digitalizace řízení talentů.

Pro další výzkumy a zkoumání bych doporučila dvě oblasti. První z nich je problematika etických otázek spojených s využitím moderních technologií v rámci personálního řízení, ať už se jedná o robotizaci procesů nebo ukládání dat. Budou-li personalisté delegovat rozhodnutí o výběru kandidáta do rukou umělé inteligence, zajímavým zjištěním by mohl být názor samotných kandidátů na takto nastavený proces. Druhou oblastí by byla otázka efektivity některých technologických řešení, která již do organizace byla integrována a implementována.

5 Závěr

Dnešní doba se vyznačuje rychlým vývojem technologií a digitalizací procesů, které nás obklopují. Oblaková úložiště, datová analýza, robotika, umělá inteligence, mobilní technologie a virtuální realita jsou technologiemi, které mění svět kolem nás. Umělá inteligence je dnes velice spojena s robotikou. Ve své podstatě je dnes (humanoidní) robot strojem, který dokáže pracovat do určité míry samostatně a vykonávat aktivity v souladu s předem naprogramovanými pokyny, skrze senzory vnímat své okolí a interpretovat sbíraná data. Zároveň se dokáže učit z nově získaných informací a umí si vytvořit „nová pravidla“. Robotické vysavače, chytrý asistent, konverzační roboti, počítačové vidění, elektronická navigace a další moderní nástroje slouží ke zkvalitnění lidského života.

Éra Průmyslu 4.0 vyžaduje od organizací orientaci na nové kompetence. Poptávka po vysoce kvalifikovaných a kreativních kandidátech stále roste, proto organizace vytváří nové, nestandartní způsoby, jakými získat talenty z různých pracovních odvětví. Spolupracují s univerzitami a vysokými školami, prezentují svoji organizaci na pracovních veletrzích, zapojují své zaměstnance do vzdělávání a účasti na výběrových řízeních v rámci interních talentových programů.

Digitalizace má klíčovou roli v procesech automatizace a práce s lidmi v novém technologicky pokrokovém světě. Automatizace a digitalizace personálních činností by měly sloužit k nahrazení složitých, organizačních procesů. Agilní řízení je doprovázeno změnou a orientací na krátkodobé, flexibilní projekty. Efektivní práci s talenty může organizaci dostatečně připravit na digitální éru.

Digitální sdílení a automatická analýza dat od externích a interních kandidátů v rámci náboru, vzdělávání a retence slouží k větší flexibilitě a konkurenceschopnosti organizace. Hodnocení a vzdělávání pracovníků lze zatraktivnit metodou gamifikace, která umožňuje automaticky diagnostikovat psychologická data získaná od účastníků. Robotika a umělá inteligence pomáhají zbavit se rutinní činnosti, jako je například opakované psaní nebo řešení standardních pracovních problémů v rámci náboru talentů. Neméně důležitou úlohu ve vyhledávání a hodnocení talentů mají sociální sítě a online hodnocení reputace pracovníků nebo získávání informací od širokého okruhu lidí (metody peer rating a crowdsourcing). Mobilní aplikace a nástroje pro dálkové pohovory slouží k lepší komunikaci s kandidáty a potenciálními talenty.

Cílem diplomové práce bylo identifikovat digitální prvky v procesu řízení talentů v organizaci. Součástí diplomové práce byl i empirický výzkum, jehož cílem bylo získat a analyzovat data o aplikaci digitálních prvků v procesech identifikace talentů ve velkých organizacích z Prahy a Středočeského kraje.

Na základě získaných výsledků mohu shrnout, že velké organizace v Praze a Středočeském kraji velice často využívají sociální sítě a webové pracovní platformy pro nábor a získávání potenciálních talentů, ale relativně málo využívají robotiku a umělou inteligenci. Jedná se o 10% podíl organizací, které integrovaly do svých personálních procesů nejnovější digitální nástroje, do kterých patří konverzační agenti, robotické vyhledávače potenciálních talentů z databází, datovou analýzu a prediktivní modely, robotické hodnocení kandidátů, pro vyhledávání a výběr talentovaných pracovníků. Nelze tvrdit, že tyto nástroje jsou natolik pokročilé, že již zcela plní svoji funkci a vysoce zefektivňují pracovní procesy. Zároveň bylo zjištěno, že organizace, jejichž postoj k moderním technologiím je kladný, identifikují talenty ještě před jejich nástupem. Z hlediska rozsahu potřeby automatizace měl zcela převahu nábor externích talentů a nábor obecně, na rozdíl od automatizace práce s interními talenty. Investice organizace do digitálních nástrojů by měly vést ke kvalitnějšímu náboru pracovníků a lepšímu využití jejich potenciálu.

Digitální prvky používané v procesech řízení talentů v organizaci byly zjištěny v rámci uskutečněného empirického šetření. Za limity pokládám nedostatek tuzemských výzkumů k danému tématu a z toho vyplývající poměrně široký záběr zkoumaného tématu. Zároveň časové a přístupové limity diplomové práce neumožnily zkoumat detailněji data ohledně využití konkrétních technologií a jejich efektivity. Proto považuji danou práci spíše za novátorskou a dle mého názoru by měla sloužit jako podklad a inspirace k dalšímu zkoumání.

Je otázkou času, kdy moderní technologie budou natolik pokročilé, že zcela změní strukturu dnešního trhu práce a existujících profesí. Nicméně nelze zapomínat, že v práci s talenty hraje důležitou roli lidský faktor. Digitalizace by neměla nahrazovat lidskou komunikaci, empatie je stroji nenahraditelná.

6 Soupis bibliografických citací

ACCENTURE. Vstupujeme do éry „post-digitálního“ světa, uvádí Accenture Technology Vision 2019. Přináší firmám příležitosti pro zákaznické zkušenosti na míru. In: *Investujeme.cz* [online]. 7. 2. 2019 [vid. 2019-06-25]. Dostupné z: https://www.investujeme.cz/tiskove-zpravy/vstupujeme-do-ery-post-digitalniho-sveta-uvadi-accenture-technology-vision-2019-prinasi-firmam-prilezitosti-pro-zakaznicke-zkusenosti-na-miru/.

AHMADI, Ali Akbar, Freyedon AHMADI a Javad ABBASPALANGI. Talent management and succession planning. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business.* 2012, 4(1), p. 213–224. Dostupné z: https://pdfs.semanticscholar.org/0f83/e4a433488017f80f6a2d91c8d5b80324481c.pdf.

BÁRTA, Tomáš. *Využití internetu pro získávání talentů.* Praha, 2014. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: Ludvík EGER.

BAŠTOVÁ, Bára. 3D tisk domů je stále dostupnější. Domek vyjde na 80 000 Kč a je postavený za den. In: *Drevostavitel.cz* [online]. 3. 9. 2018 [vid. 2019-10-31]. Dostupné z: https://www.drevostavitel.cz/clanek/3d-tisk-domu-je-stale-dostupnejsi-domek-vyjde-na-80-000-kc-a-stoji-za-den.

BECK, Don Edward a Christopher COWAN. *Spiral Dynamics.* Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell, 2005. ISBN 978-1-4051-3356-2.

BERGER, Lance a Dorothy BERGER. *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people.* New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 978-007-173905-4.

BERKELAAR, Brenda L. a Patrice M. BUZZANELL. Online employment screening and digital career capital: Exploring employers' use of online information for personnel selection. *Management Communication Quarterly* [online]. ResearchGate, 23 June 2015, 29(1), p. 84–113 [vid. 2019-06-25]. ISSN 1552-6798. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/272640185_Online_Employment_Screening_and_Digital_Career_Capital.

BOLTON, Robert, Vishalli DONGRIE, Claudia SARAN, Susan FERRIER, Rachna MUKHERJEE, Johanna SÖDERSTRÖM, Sylvie BRISSON, Natasha ADAMS. *The future of HR 2019: In the Know or in the No* [online]. London: KPMG International [vid. 2019-07-25]. Dostupné z: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf.

BORTOVÁ, Lucie. *Proces elektronizace náborového procesu*. Mladá Boleslav, 2019 Diplomová práce. ŠKODA AUTO Vysoká škola o.p.s. Vedoucí práce: Jana PECHOVÁ. Dostupné z: https://theses.cz/id/zgky9x/.

BUGG, Kimberle. Best Practices for Talent Acquisition in 21st Century Academic Libraries. *Library Leadership & Management*. 2015, 29(4), p. 1–14. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=ny_pubs.

CLAUS, Lisbeth. HR disruption–Time already to reinvent talent management. *BRQ Business Research Quarterly, Management and Global Human Resources* [online]. Elsevier. 2019, 22(3), 2340-9436. [vid. 2019-11-25]. ISSN neuvedeno. Dostupné prostřednictvím Science Direct z: 10.1016/j.brq.2019.04.002.

COCCA, Noel. 10 trends in AI recruitment technology for 2019. In: *RecruitingDaily.com* [online]. 30. 4. 2019 [vid. 2019-09-03]. Dostupné z: https://recruitingdaily.com/10-trends-in-ai-recruitment-technology-for-2019/.

COLLINGS, David G. a Kamel MELLAHI. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* [online]. 2009, 19(4), p. 304–313 [vid. 2019-09-03]. ISSN 1053-4822. Dostupné z: www.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001.

ČÁP, David. *Internetové metody získávání zaměstnanců v IT sektoru.* Praha, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce: Marek STŘÍTESKÝ. Dostupné z: https://theses.cz/id/fhzixi/.

ČSÚ. *Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) – systematická část* [online]. ČSÚ: Praha, 2008 [vid. 2019-11-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_cz_nace.

ČSÚ. *Ekonomické subjekty ve Středočeském kraji v roce 2018.* [online]. ČSÚ: Praha, 2018 [vid. 2019-11-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/ekonomicke-subjekty-ve-stredoceskem-kraji-v-roce-2018.

DEEPIKA, Pandita. and Deotima SAHA. Digitalizing human resources through gamification for employee engagement. *ELK Asia Pacific Journals*. 2017, 4. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/323748863_digitalizing_human_resources_through_gamification_for_employee_engagement.

DELOITTE. *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends.* [online]. Deloitte Development LLC, 2019 [vid. 2019-11-23]. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/human-capital/cz-hc-trends-reinvent-with-human-focus.pdf.

DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL. *History of Assessment Centers* [online]. *Assessmentcenters.org:* 2019. [vid. 2019-11-23]. Dostupné z: https://www.assessmentcenters.org/history.

DOSTÁL, Dalibor. Firmy nezvládají digitalizaci. Kvůli tomu jim utíkají zaměstnanci. I*n: Businessinfo.cz* [online]. 9. 7. 2019 [vid. 2019-11-9]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/ceske-firmy-nezvladaji-digitalizaci-kvuli-tomu-jim-utikaji-zamestnanci-122811.html.

DRIES, Nicky. The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* [online]. Elsevier. December, 2013, 23(4), p. 267–390 [vid. 2019-11-9]. ISSN 1053-4822. Dostupné prostřednictvím Science Direct z: doi:10.1016/j.hrmr.2013.05.001.

DZURILLA, Vladimír a Petr OČKO. *Vládní program digitalizace České republiky, 2018+* [online]. Praha: Úřad vlády České republiky, 2018 [vid. 2019-06-25]. Dostupné z: https://www.mvcr.cz/soubor/vladni-program-digitalizace-ceske-republiky-2018-digitalni-cesko-uvodni-dokument.aspx.

EDWARDS, Jeffrey. 4 Person–Environment Fit in Organizations: An Assessment of Theoretical Progress [online]. *The Academy of Management Annals.* 2008, 2(1), p. 167–230. [vid. 2019-06-25]. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19416520802211503.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. ISBN 978-80-261-0735-4.

EGEROVÁ, Dana. Integrovaný talent management – nové paradigma pro talent management. *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZU v Plzni.* 2012, 2, s. 8–13. ISSN 1805-0603. Dostupné z: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16208/1/Egerova.pdf.

EGEROVÁ, Dana, Helena JIŘINCOVÁ, Ludvík EGER, Viktória ALI TAHA. *Integrated Talent Management Challenge and Future for Organizations in Visegrad Countries.* Plzeň: Nava, 2013. ISBN 978-80-7211-454-2.

ELIÁŠOVÁ, Barbora. *Identifikace a rozvoj klíčových kompetencí vysoce potenciálních zaměstnanců jako nástroj talent managementu.* Praha, 2017. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Olga BĚHOUNKOVÁ. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/95315.

EVROPSKÁ KOMISE. *Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a Výboru regionů* [online]. Evropská komise, 2016 [vid. 2019-6-25]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0176&from=en.

EVROPSKÁ KOMISE. *Digital Economy and Society Index Report 2019 - Human Capital, DESI, 2019* [online]. Evropská komise, 2019a [vid. 2019-6-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=59976.

EVROPSKÁ KOMISE. *Digital Economy and Society Index Report 2019 - Integration of Digital Technology, DESI, 2019* [online]. Evropská komise, 2019b [vid. 2019-6-25]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=59979.

FARNDALE, Elaine, Hugh SCULLION a Paul SPARROW. The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business.* 2010, 45(2), p. 161–168. Dostupné z: https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/45287/1/10.pdf.

FOŘTÍKOVÁ, Jitka. *Tvoříme individuální vzdělávací plán mimořádně nadaného žáka. Krok za krokem s nadaným žákem.* Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2009a. ISBN 978-80-87000-28-1.

FOŘTÍKOVÁ, Jitka. *Talent a nadání* [online]. Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2009b [vid. 2019-06-25]. ISBN 978-80-86784-75-5. Dostupné z: http://www.nidv.cz/images/npublications/publications/files/16%20Talent%20a%20nad%C3%A1n%C3%AD%20-%20GOOGLE%20text.pdf.

FUCHS, Eduard. *Technický slovník naučný*. Praha: Encyklopedický dům, 2002. ISBN 80-86044-24-6.

HAAK, Tom. 10 Talent Management Trends for 2019. In: *Hrtrendsinstitute.com* [online]. 28. 1. 2019 [vid. 2019-07-21]. Dostupné z: https://hrtrendinstitute.com/2019/01/28/10-talent-management-trends-for-2019/.

HARRIOTT, Jesse a Jean Paul ISSON. *People Analytics in the Era of Big Data Changing the Way You Attract, Aquire, Develop and Retain Talent.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-23315-2.

HARTE, Zoe. The Future Is Now: Three HR Trends That Will Transform Your Organization In 2019. In: *Forbes.com* [online]. 30. 1. 2019 [vid. 2019-07-21]. Dostupné z: https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/01/30/the-future-is-now-three-hr-trends-that-will-transform-your-organization-in-2019/#6ba084ece9ce.

HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 978-80-717-8303-9.

HAVLÍČEK, Kamil. Big Data. In: *It.slovník.cz* [online]. © 2018a [vid. 2019-06-25]. Dostupné z: https://it-slovnik.cz/pojem/big-data.

HAVLÍČEK, Kamil. Cloud. In: *It.slovník.cz* [online]. © 2018b [vid. 2019-06-25]. Dostupné z: https://it-slovnik.cz/pojem/cloud.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.

HENDL, Jan a Jiří REMR. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1192-1.

HODGSON, Susan. *Psychologické a jiné výběrové testy.* Přeložila Marcela, BASTIÁNOVÁ. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1945-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*. 2010, 13(2), p. 77–96. ISSN 1212-3951. Dostupné z: http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL13NUM02PAP02.pdf.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

HRŮZA, Tomáš. Technologie mění svět HR In: *systemonline.cz* [online]. 7.8.2017 [vid. 2019-11-21]. Dostupné z: https://www.systemonline.cz/hrm-personalistika/technologie-meni-svet-hr-1.htm.

CHAMBERS, Elizabeth, Mark FOULON, Helen HANDFIELD-JONES, Steven M. HANKIN a Edward G. MICHAELS. The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*. 1998, 3, p. 44–57. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/284689712_The_War_for_Talent.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas a Dave WINSBOROUGH. Talent identification in the digital world: new talent signals and the future of HR assessment. *Hoganassessments* [online]. 2016, 39(2), p. 28–31 [vid. 2019-02-03]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: http://info.hoganassessments.com/hubfs/TalentIdentification.pdf.

CHAMORRO-PREMUZIC, Tomas, Dave WINSBOROUGH, Ryne SHERMAN a Robert HOGAN. New Talent Signals: Shiny New Objects or a Brave New World? *Industrial and Organizational Psychology* [online]. 2016, 9(2), p. 621–640 [vid. 2019-02-03]. ISSN 1754-9426. Dostupné z: https://www.doi.org/10.1017/iop.2016.6.

KARLOVSKÁ, Adéla. Nový svět a jeho příležitosti. In: *MgCGroup.cz* [online]. ©2019 [vid. 2019-10-25]. Dostupné z: https://mgcgroup.cz/project/prilezitosti-noveho-sveta/.

KHANDELWAL Aditi a Neha SHEKHAWAT. Role of Talent Retention in Reducing Employee Turnover. *Journal of Modern Management & Entrepreneurship* [online]. InspiraJournals, January 2018, 8(1), p. 1–5 [vid. 2019-06-25]. ISSN 2231–167X. Dostupné z: http://www.inspirajournals.com/uploads/Issues/701533104.pdf.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOHOUT, Pavel a Marcela PALÍŠKOVÁ. Dopady digitalizace na zaměstnanost a sociální zabezpečení zaměstnanců. In: *Ipodpora.odbory.info* [online]. © 2017 [vid. 2019-06-25]. Dostupné z: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/bba5a5c7366cdaf3/uploads/Studie_Dopady_digitalizace.docx.

KPMG. *The future of HR 2019: In the Know or in the No* [online]. KPMG International, 2019 [vid. 2019-7-25]. Dostupné z: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/future-of-hr-survey.pdf.

KUKSENOK, Kit a Nina PRAß. Transparency in Maintenance of Recruitment Chatbots. In: *GroundAI.com* [online]. 9. 5. 2019 [vid. 2019-07-25]. Dostupné z: https://www.groundai.com/project/transparency-in-maintenance-of-recruitment-chatbots/1.

KURSCH, Martin. *Tailor made talent management - talent management druhé generace.* Praha: Česká andragogická společnost, 2016. ISBN 978-80-905460-5-9.

LALOUX, Frédéric. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování.* Přeložil Viktor JUREK. Praha: PeopleComm, 2016. ISBN 978-80-87917-29-9.

LEWIS, Robert E. a Robert J. HECKMAN. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* [online]. Elsevier. 2006, 16(2), s. 139–154 [vid. 2019-7-25]. ISSN 1053-4822. Dostupné prostřednictvím Science Direct z: doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001.

LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu.* Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.

LINKEDIN.COM. 2015 talent trends. Insights for the modern recruiter on what talent wants around the world . *Business LinkedIn* [online]. LinkedIn, 2015 [vid. 2019-7-25]. Dostupné z: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/global-talent-trends-report.pdf.

LUND, Susan, James MANYIKA a Kelsey ROBINSON. Managing talent in a digital age. *McKinsey Quarterly* [online]. 1. 3. 2016 [vid. 2019-11-25]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/managing-talent-in-a-digital-age.

MCDONNELL, Anthony, Ryan LAMARE, Patrick GUNNIGLE, Jonathan LAVELLE. Developing tomorrow‘s leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business* [online]. 2010, 45(2), p. 150–160 [vid. 2017-01-15]. ISSN 0909-516. Dostupné z: https://www.doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.015.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. *Twenty-five years of digitization: Ten insights into how to play it right* [online]. Madrid: McKinsey Global Institute, 2019 [vid. 2019-07-21]. Dostupné z: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/mckinsey%20digital/our%20insights/twenty-five%20years%20of%20digitization%20ten%20insights%20into%20how%20to%20play%20it%20right/mgi-briefing-note-twenty-five-years-of-digitization-may-2019.ashx.

MICHAELS, Ed, Helen HANDFIELD-JONES a Beth AXELROD. *The War for Talent.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, McKinsey & Company, 2001. ISBN 978-15-785145-9-5.

MISSA, Nick. Employer Branding. In: *Ongig.com* [online]. 15. 6. 2016 [vid. 2019-09-03]. Dostupné z: https://blog.ongig.com/employer-branding/the-top-5-sites-for-employer-reviews-ratings.

NÁRODNÍ CENTRUM KYBERNETICKÉ BEZPEČNOSTI. Vládní CERT. In: *Govcert.cz* [online]. © 2019 [vid. 2019-06-25]. Dostupné z: https://www.govcert.cz/cs/.

NĚMEC, Vladimír. *Řízení a ekonomika firmy.* Grada, 1998. ISBN 80-7169-613-7.

NOVÁKOVÁ, Andrea. *Získávání a rozvoj studentů a absolventů v koncepci talent managementu.* Praha, 2016. Diplomová práce. Univerzita Karlova. Fakulta filozofická. Vedoucí práce: Renata KOCIANOVÁ. Dostupné z: https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/74798.

OECD. *Enterprises by business size* [online]. OECD, 2017a [vid. 2019-6-25]. Dostupné z: https://data.oecd.org/entrepreneur/enterprises-by-business-size.htm.

OECD. *Key Issues for Digital Transformation in the G20* [online]. OECD, 2017b [vid. 2019-6-25]. Dostupné z: http://www.oecd.org/G20/key-issues-for-digital-transformation-in-the-G20.pdf.

OECD. *Policy Recommendations for digital transformation in the G20* [online]. OECD, 2017c [vid. 2019-6-25]. Dostupné z: https://www.oecd.org/g20/policy-recommendations-for-digital-transformation-in-the-G20.pdf.

PECHOVÁ, Helena. *HR v digitální ekonomice*. Praha, 2019. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze. Vedoucí práce: Libor CUPAL. Dostupné z: https://dspace.cvut.cz/handle/10467/80209.

PLIČKOVÁ, Michaela. Pojetí nadání I: Historická cesta od „mít talent" k „být talentovaný". In: *Talentovani.cz* [online]. 24. 06. 2013 [vid. 2019-12-25]. Dostupné z: https://vtp.talentovani.cz//o-nadani-a-nadanych/-/asset_publisher/wE1N/content/pojeti-nadani-i-historicka-cesta-od-%E2%80%9Emit-talent%E2%80%9C-%C2%A0%E2%80%9Ebyt-talentovany%E2%80%9C.

PROCHOROV, Mikhail. *Sovetskyj encyklopedičeskij slovar*. Moskva: Sovetskaja Encyklopedija, 1989, ISBN 5-85270-001-0.

PUHEK, Miro a Zvezdana STRMŠEK. MOOCs as Tool for Development of 21st Century Skills. *European Journal of Open, Distance and E-learning*. 2019, 22(1). ISSN: 1027-5207. Dostupné z: http://www.eurodl.org/index.php?p=current&sp=brief&article=791.

QIU, Chenxi, Anna SQUICCIARINI, Dev Rishi KHARE, Barbara CARMINATI a James CAVERLEE. A Cost-Efficient Strategy to Evaluate Crowdsourced Worker's Reliability. In: *Proceedings of the 17th International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems*. Stockholm, Sweden: IFAAMA, July, 2018, p. 1486–1494. ISSN: neuvedeno. Dostupné z: http://ifaamas.org/Proceedings/aamas2018/pdfs/p1486.pdf.

RANDSTAD. Talent management in digital era. *Randstad.com* [online]. © 2019 [vid. 2019-11-09]. Dostupné z: https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-management/talent-management-in-the-digital-era/.

ROSS, Jeanne. Don´t Confuse Digital With Digitization. In: *Sloanreview.mit.edu* [online]. 29. 9. 2017 [vid. 2019-7-21]. Dostupné z https://sloanreview.mit.edu/article/dont-confusedigital-with-digitization/.

ROUS, Petr. *Metody automatizace HR procesů pro efektivní řízení podniku*. Hradec Králové, 2017. Bakalářská práce. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu. Vedoucí práce: Pavel ČECH. Dostupné z: https://theses.cz/id/oz1vg7/.

RUDENKO, Daria. Osobennosti organizacionnoj kultury v uslovijach razvitija cifrovoj ekonomiki. *Vestnik ChelGU.* 2018, 12(422), p. 153–156. ISSN neuvedeno. Dostupné z: https://www.doi.org/10.24411/1994-2796-2018-11218.

ŘÍMAN, Josef a kol. *Malá československá encyklopedie: 4. svazek*. Praha: Academia, 1986. ISBN neuvedeno.

SCOTT-JACKSON, William a Andrew MAYO. *HR with Purpose: Future Models of HR* [online]. Oxford: Henley Business School, 2017 [vid. 2019-11-09]. ISBN: neuvedeno. Dostupné z: https://www.academia.edu/32021385/HR_with_Purpose_future_Models_of_HR.

SCHEIN, Edgar H. a Peter SCHEIN. *Organisational Culture and Leadership.* New Jersey: John Wiley&Sons, 2017. ISBN 978-1-119-21213-3.

SONNENBERG, Mariëlle, Vera VAN ZIJDERVELD a Martijn BRINKS. The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business* [online]. 2014, 49(2), 272–280 [vid. 2019-02-03]. ISSN 1090-9516. Dostupné z: doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.011.

STAHL, Günter, Ingmar BJÖRKMAN, Elaine FARNDALE, Shad S. MORRIS, Jaap PAAUWE, Philip STILES, Jonathan TREVOR a Patrick WRIGHT. Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review* [online]. 2012, 53(2), p. 25–42 [vid. 2019-06-25]. ISSN 1532-9194. Dostupné prostřednictvím ePubWU z: http://epub.wu.ac.at/3616/1/globaltalent.pdf.

ŠULOVÁ, Gabriela. *Talent management v podnikové praxi.* Brno, 2018. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce: Pavel TOMŠÍK. Dostupné z: https://theses.cz/id/wlwzd3/.

TAPSCOTT, Don. *Digitální ekonomika: naděje a hrozby věku informační společnosti*. Přeložil David KRÁSENSKÝ. Praha: Computer Press, 1999. Business books. ISBN 80-86044-18-1.

TOMAN, Michal. Práce v digitálu: České pracovní portály jsou 16 let pozadu. Přijdou změny již v roce 2019? In: *Ty.internety.cz* [online]. 21. 1. 2019 [vid. 2019-09-03]. Dostupné z: https://tyinternety.cz/prace-v-digitalu/prace-v-digitalu-ceske-pracovni-portaly-jsou-16-let-pozadu-prijdou-zmeny-jiz-v-roce-2019/.

TOTAH, Zahary. HCM vs HRIS vs HRMS: A Comprehensive Comparison of the Difference Between Them. In: *Selecthub.com* [online]. 12. 4. 2019 [vid. 2019-11-21]. Dostupné z: https://selecthub.com/hris/difference-hcm-hrms-hris/.

UNESCO. *Concept of Digital Heritage* [online]. UNESCO, ©2019a [vid. 2019-6-25]. Dostupné z: https://en.unesco.org/themes/information-preservation/digital-heritage/concept-digital-heritage.

UNESCO. *Interview: improving the quality of education through digital technologies* [online]. UNESCO, ©2019b [vid. 2019-6-25]. Dostupné z: https://en.unesco.org/news/interview-improving-quality-education-through-digital-technologies.

Univerzita Karlova. *Digitální repositář Univerzity Karlovy* [online]. Praha: Univerzita Karlova, ©2012–2015 [cit. 2018-011-27]. Dostupné z. https://dspace.cuni.cz/.

UNRUH, Gregory a David KIRON. Digital Transformation On Purpose. In: *Sloanreview.mit.edu* [online]. 6. 11. 2017 [vid. 2019-07-21]. Dostupné z: https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/.

URBANCOVÁ, Hana, Lucie VNOUČKOVÁ a Helena SMOLOVÁ. *Talent management v organizacích v České republice Praktické využití a přínosy.* Praha: Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu, 2016. ISBN 978-80-87839-64-5.

SALKIN, Seren et al. A Conceptual Framework for Industry 4.0. In: USTUNDAG, Alp, Emre CEVIKCAN, Mahir ONER, Seren SALKIN, Sezi Cevik ONAR. *Industry 4.0: managing the digital transformation*. Switzerland, Cham: Springer International Publishing, 2018, s. 3–23. ISBN 978-3-319-57870-5.

VEBER, Jaromír a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace.* Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-029-5.

VERMA, Seema. Talent management: A strategy to improve employee performance. *International Journal of Advanced Educational Research* [online]. 2016, 1(2), p. 10–13 [vid. 2019-11-25]. ISSN 2455-6157. Dostupné z: http://www.educationjournal.org/download/13/1-2-17.pdf.

WESTFALL, Brian. High Potentials vs. High Performers: A Manager's Guide to Identify, Assess and Develop. In: *Softwareadvice.com* [online]. 15. 08. 2019 [vid. 2019-11-06]. Dostupné z: https://www.softwareadvice.com/resources/high-potentials-vs-high-performers-a-managers-guide/.

WILBER, Ken. *The Religion of Tomorrow. A Vision for the Future of the Great Traditions-More Inclusive, More Comprehensive*. New York: Random House LCC US, 2017. ISBN 978-161-1803-00-6.

7 Přílohy

Příloha A: Výsledky elektronického dotazníku 109

Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor..... 127

Příloha C: Informovaný souhlas účastníka šetření 129

Příloha A: Výsledky elektronického dotazníku

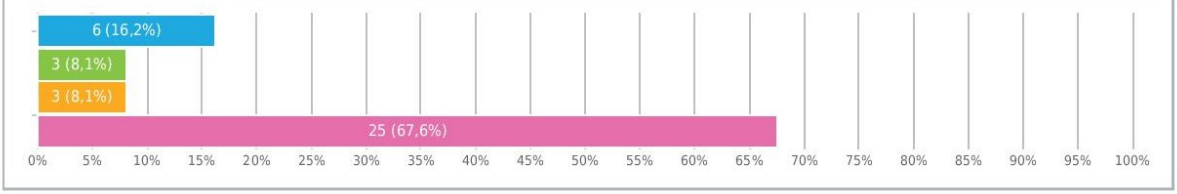
Základní údaje	
Název výzkumu	Aplikace digitálních prvků v procesech identifikace talentů.
Autor	Xenie Kaliničenková
Jazyk dotazníku	Čeština
Doba trvání	28 dnů
Zdroj	www.survio.com

Výsledky

1. Vyberte přibližný počet zaměstnanců ve Vaší společnosti.

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

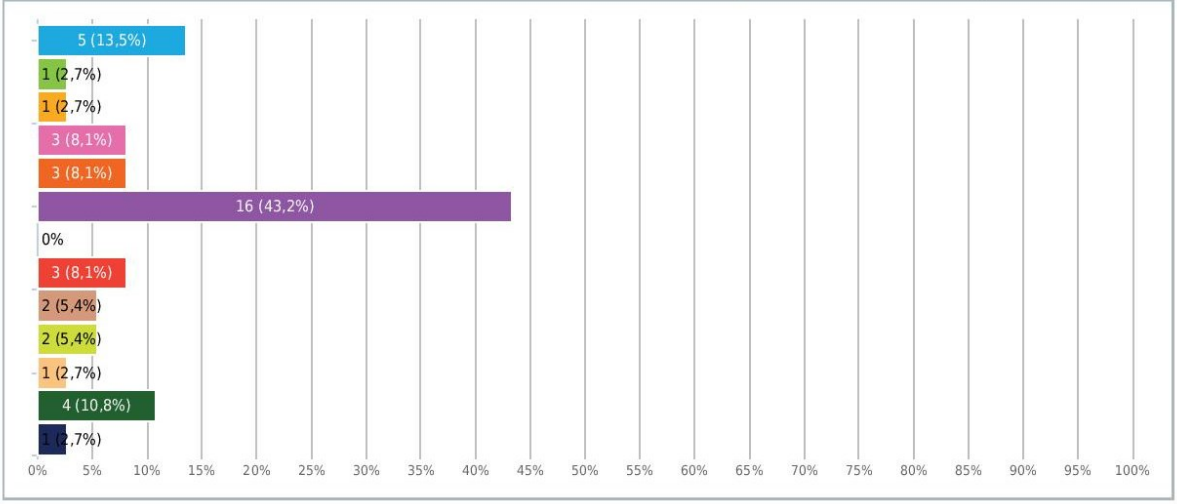
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Méně než 250	6	16,2 %
250 – 500	3	8,1 %
501 – 1000	3	8,1 %
více než 1000	25	67,6 %



2. Vyberte obor/y činnosti, kde působí Vaše organizace

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
auto-moto	5	13,5 %
cestování a ubytování	1	2,7 %
doprava	1	2,7 %
elektro a počítače	3	8,1 %
finance a právo	3	8,1 %
služby	16	43,2 %
řemesla	0	0 %
stavebnictví	3	8,1 %
strojírenství	2	5,4 %
suroviny, energetika	2	5,4 %
zemědělství a lesnictví	1	2,7 %
velkoobchod	4	10,8 %
zdravotnictví a farmaceutika	1	2,7 %



3. Jaká je vaše role/pozice v organizaci (volitelně)

Textová odpověď, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

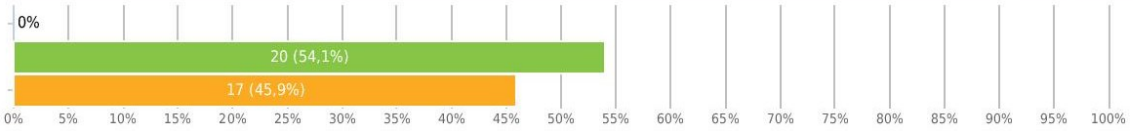
- HR controlling a benefity

- HR Country Specialista
- (3x) HR
- Manazer tymu naboru
- (3x) Recruiter
- HR specialist
- (2x) HR Business Partner
- Náborář a kouč prodejních dovedností
- Personalista
- Talent Acquisition Partner
- HR Specialist - Recruitment, HR Marketing
- Recruiter, HR Consultant
- Director
- Talent Acquisition Advisor
- HR Senior Advisor
- Team Leader
- Project Leader HR IT, zodpovědnost za 28 zemí
- (2x) manažer
- (2x) HR Manager
- HR Vzdelavani
- HR manažer
- Hr specialista
- HR a mzdový specialista
- Recruitment Specialist
- HR Specialist
- HR Manager, Head of Projects
- HRBP
- Senior Talent Sourcer
- supervisor
- recruiter

4. Které z níže uvedených tvrzení lépe vystihuje přístup k talentu ve vaší organizaci?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

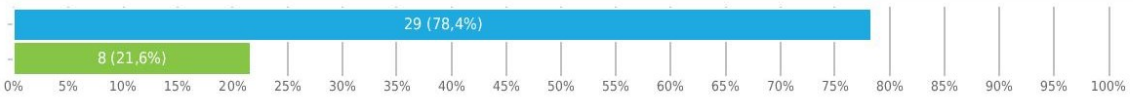
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
S talentem se setkáme především na řídících funkcích.	0	0 %
Talentovaný jedinec je ten, kdo je schopný podávat výjimečně vysoký výkon a má potenciál tento výkonnost dále zvyšovat.	20	54,1 %
Talentem je pro nás každý, kdo se podílí na naplnění cíle organizace.	17	45,9 %



5. V které fázi je ve vaší organizaci jedinec začíná být vnímán jako talentovaný?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

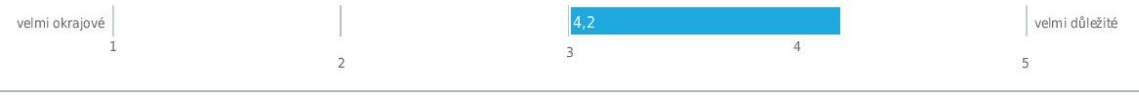
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
V průběhu náboru	29	78,4 %
Po nástupu (pouze interní zaměstnanci)	8	21,6 %



6. Do jaké míry je pro vaší organizaci řízení talentu důležité?

Sémantický diferenciál, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

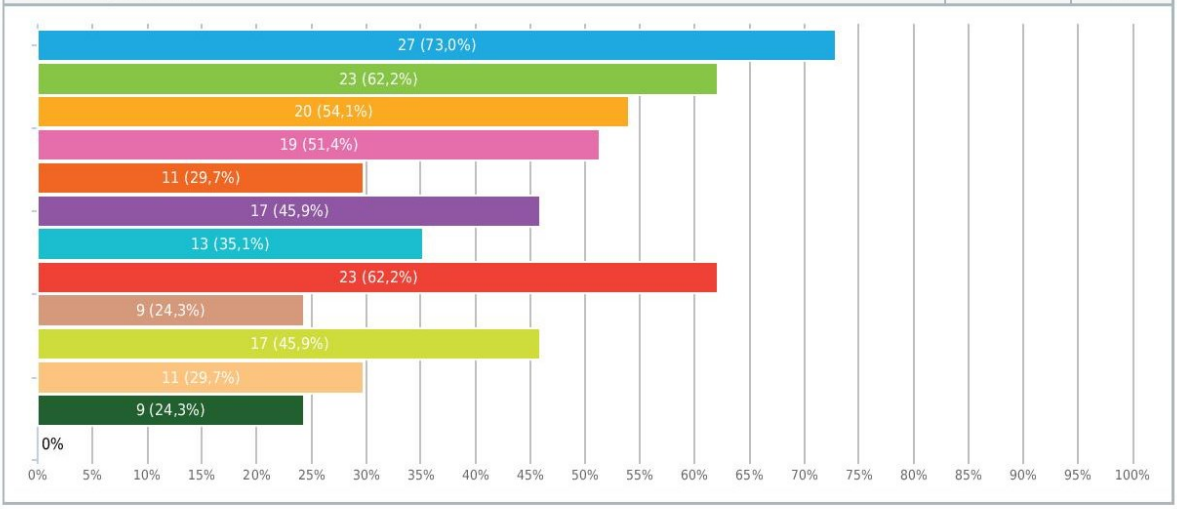
	1	2	3	4	5	
velmi okrajové	0	1 (2,7 %)	7 (18,9 %)	13 (35,1 %)	16 (43,2 %)	velmi důležité



7. Vyberte kompetence, které jsou ve vaší organizaci stěžejní:

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

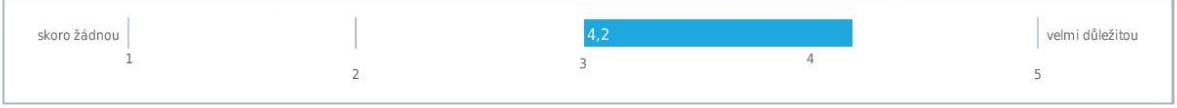
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
komunikace	27	73,0 %
kritické myšlení a řešení problémů	23	62,2 %
kooperace	20	54,1 %
kreativita a inovace	19	51,4 %
vedení lidí a zodpovědnost	11	29,7 %
iniciativa	17	45,9 %
sebedisciplína, spolehlivost	13	35,1 %
produktivita	23	62,2 %
sociální a interkulturní schopnosti	9	24,3 %
flexibilita a adaptabilita	17	45,9 %
počítačová gramotnost	11	29,7 %
informační gramotnost (vyhledat, vyhodnotit a efektivně využít informace)	9	24,3 %
mediální gramotnost	0	0 %



8. Jakou roli ve vaší organizaci hrají nové technologie?

Sémantický diferenciál, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

	1	2	3	4	5	
skoro žádnou	0	1 (2,7 %)	6 (16,2 %)	15 (40,5 %)	15 (40,5 %)	velmi důležitou

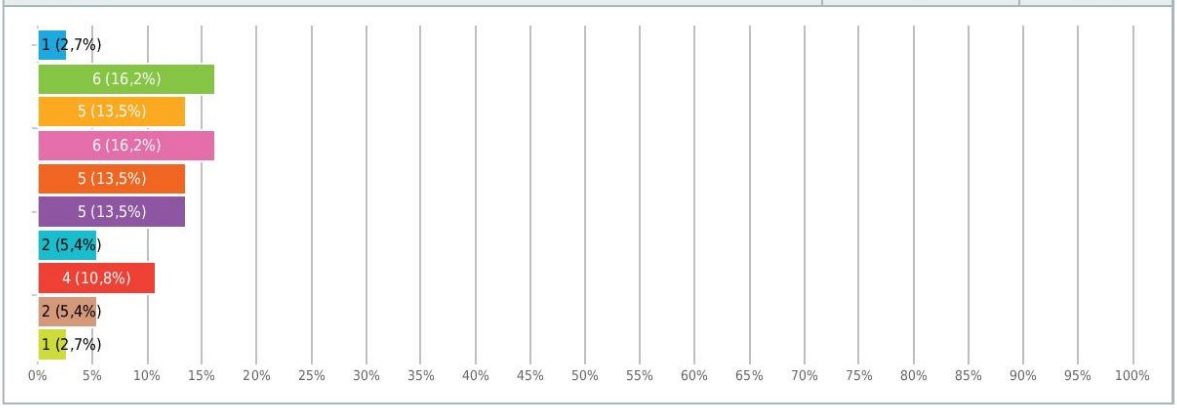


9. Považujete svoji organizaci za technologicky pokrokovou, pokud se týká interních HR systémů? Označte dle počtu hvězdiček.

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 6,1/10

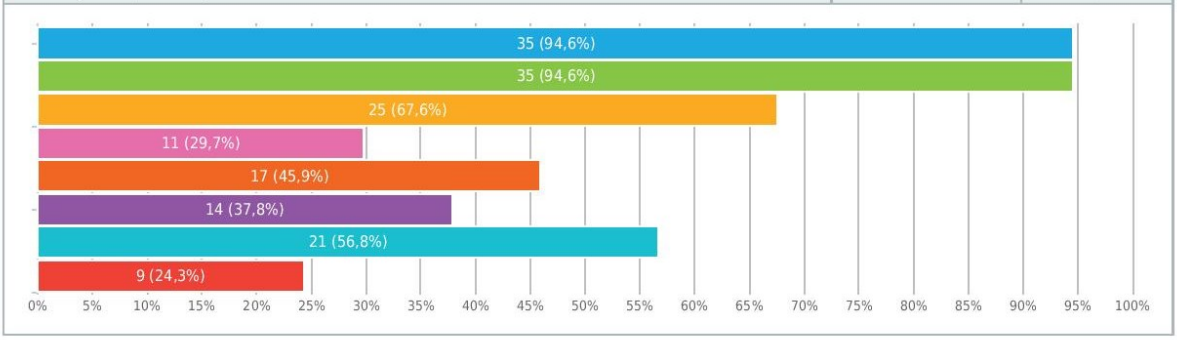
Odpověď	Responzí	Podíl
10/10 ★★★★★★★★★★	1	2,7 %
9/10 ★★★★★★★★★☆	6	16,2 %
8/10 ★★★★★★★★☆☆	5	13,5 %
7/10 ★★★★★★★☆☆☆	6	16,2 %
6/10 ★★★★★★☆☆☆☆	5	13,5 %
5/10 ★★★★★☆☆☆☆☆	5	13,5 %
4/10 ★★★★☆☆☆☆☆☆	2	5,4 %
3/10 ★★★☆☆☆☆☆☆☆	4	10,8 %
2/10 ★★☆☆☆☆☆☆☆☆	2	5,4 %
1/10 ★☆☆☆☆☆☆☆☆☆	1	2,7 %



10. Které z těchto kanálů využíváte při vyhledávání talentu?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
vlastní kariérní stránky organizace	35	94,6 %
doporučení kandidáta (Employee Refferal)	35	94,6 %
pracovní veletrhy	25	67,6 %
talent komunity	11	29,7 %
profesní skupiny	17	45,9 %
studentské skupiny	14	37,8 %
pracovní agentury a headhunteři	21	56,8 %
Jiné...(prosím, uveďte)	9	24,3 %

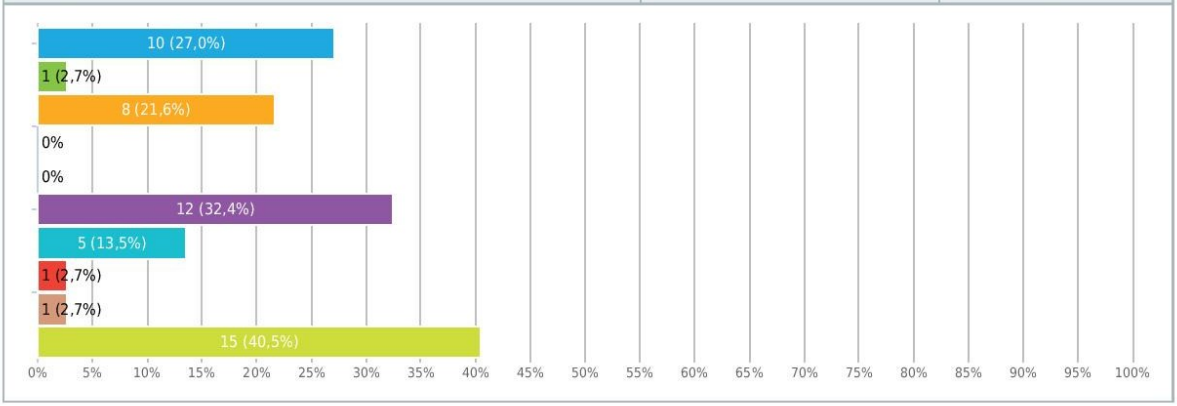


- Sociální sítě, tech meet-upy
- Sociální sítě, Pracovní portály, databáze, interní mobilita, ...
- Vlastní headhunt
- přímé oslovování, sociální sítě, doporučení kandidáta ex zaměstnancem či klientem, inzerce
- interní headhunting
- inzerci
- Socialni site, print, radio, atd
- vlastní iniciativa - aktivní vyhledávání a oslovování na profesních sítích
- Socialni site

11. Využíváte možností těchto portálů hodnocení zaměstnavatele pro účely vyhledávání a oslovování talentu?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
GlassDoor	10	27,0 %
GreatPlaceToWork	1	2,7 %
Indeed	8	21,6 %
Comparably	0	0 %
Careerbliss	0	0 %
Atmoskop	12	32,4 %
VímVíc.cz	5	13,5 %
Jobinsider	1	2,7 %
Jiné...(uveďte)	1	2,7 %
Nevyužíváme	15	40,5 %

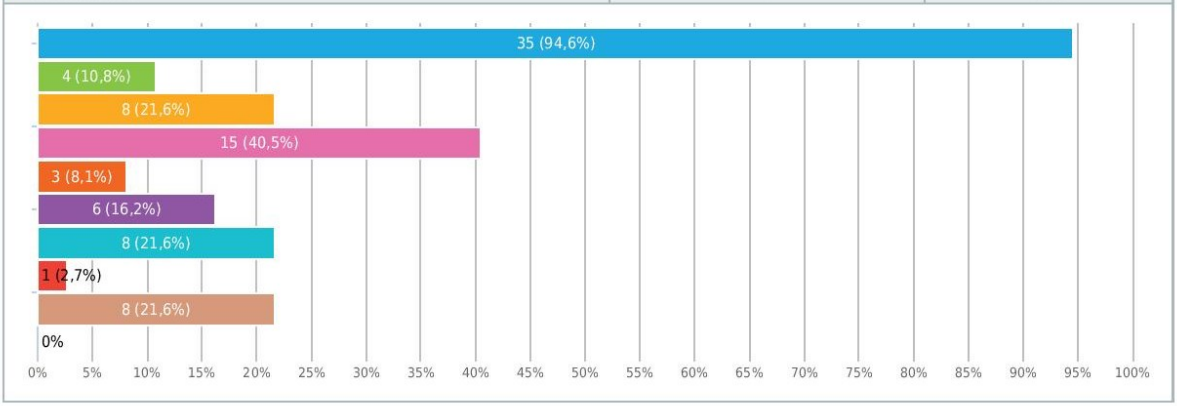


Proudly

12. Které z těchto pracovních portálů využíváte při vyhledávání talentu?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Jobs	35	94,6 %
Monster	4	10,8 %
Indeed	8	21,6 %
Profesia	15	40,5 %
Inwork	3	8,1 %
Expats	6	16,2 %
Proudly	8	21,6 %
Cocuma	1	2,7 %
Jiné... (uveďte)	8	21,6 %
Nevyužíváme	0	0 %

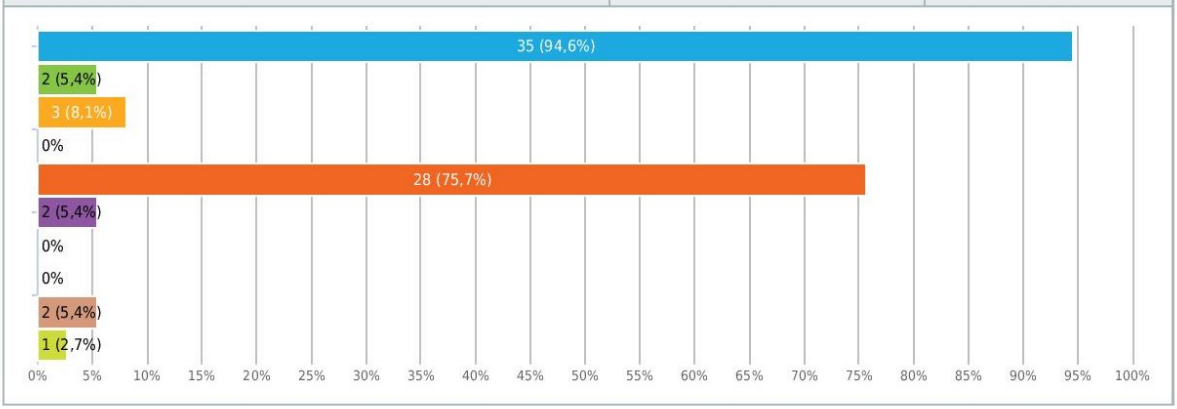


- Startupjobs.cz
- Prácezarohem, Atmoskop
- Linked In
- LinkedIN
- Executive search
- Vlastní kariérní stránky, LinkedIn, Facebook
- Techloop
- Fajn brigády

13. Pokud používáte sociální sítě při vyhledávání talentu, která media využíváte?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
LinkedIn	35	94,6 %
XING	2	5,4 %
GitHUB	3	8,1 %
Opportunity	0	0 %
Facebook	28	75,7 %
MeetUp	2	5,4 %
LunchMeet	0	0 %
Reddit	0	0 %
Jiné...(uveďte)	2	5,4 %
Nevyužíváme	1	2,7 %

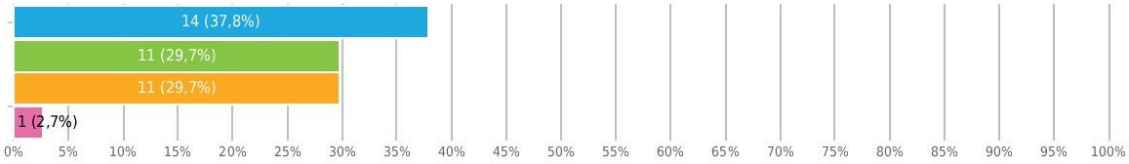


- instagram
- Instagram

14. Pokud máte HRIS systém, je propojen s jinými kanály, jako například kariérní stránky, sociální sítě, pracovní portály?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

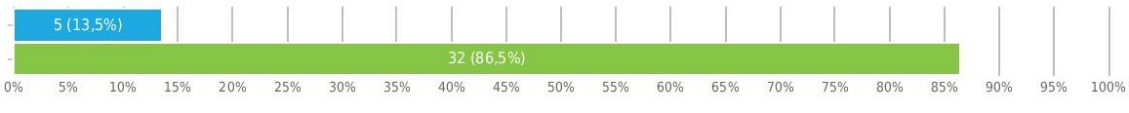
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
je propojen s kariérními stránkami, soc. sítěmi a pracovními portály	14	37,8 %
je propojen pouze s kariérními stránkami	11	29,7 %
není propojen	11	29,7 %
nemáme interní HRIS systém	1	2,7 %



15. Využíváte mobilní aplikace, které přímo propojují kandidáta s momentální otevřenou pozicí v jeho lokalitě, tzv. Gig Mobile Apps?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

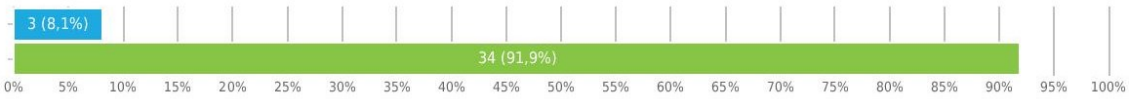
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	5	13,5 %
ne	32	86,5 %



16. Používáte konverzačního agenta (chatbot) pro komunikaci s potencionálními uchazeči?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	3	8,1 %
ne	34	91,9 %



17. Využíváte možností programu na znovuobjevení talentu, tzv. Talent Rediscovery Software (např. Ideal, Restless Bandits, jiné)?

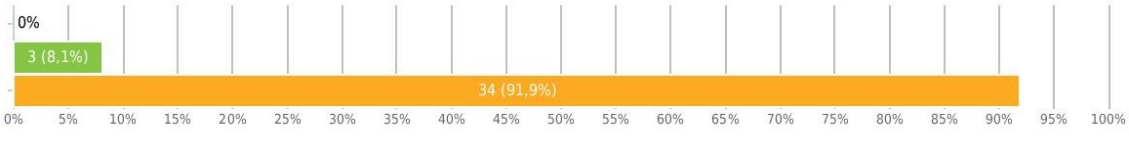
Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	3	8,1 %
ne	34	91,9 %

18. Využívá vaše organizace některý z těchto nástrojů umělé inteligence pro práci s inzeráty?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

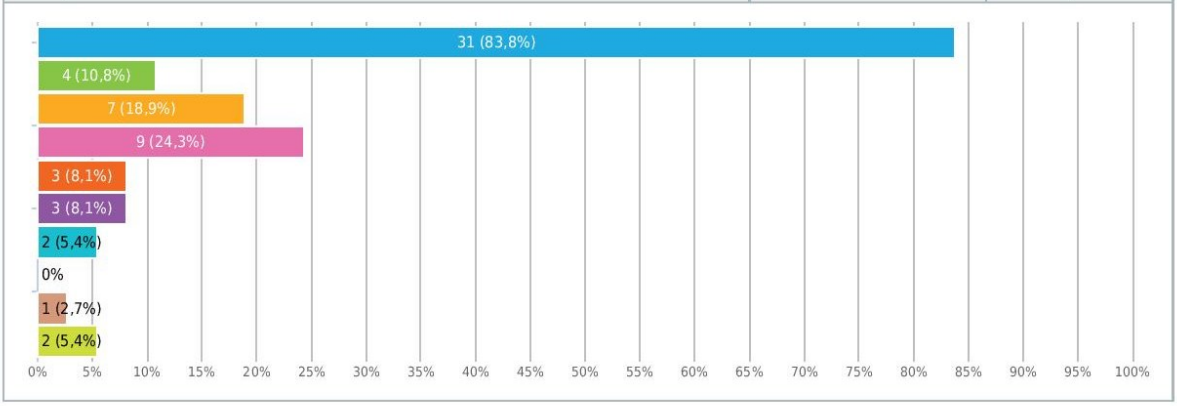
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
programmatic job advertising (např. ClickCast, JobAdX nebo jiné)	0	0 %
augumented writing (např. Textio, Boostlinguistics)	3	8,1 %
ne, nevyužíváme	34	91,9 %



19. Pokud používáte možností web konferencí pro účely dálkových pohovorů, které nástroje využíváte?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Skype for Business	31	83,8 %
Google Hangouts	4	10,8 %
Teams	7	18,9 %
WhatsApp	9	24,3 %
Viber	3	8,1 %
Zoom	3	8,1 %
BlueJeans	2	5,4 %
GoToMeeting	0	0 %
Jiné...(uveďte)	1	2,7 %
Nevyužíváme web konferencí	2	5,4 %



Global Link

20. Využíváte možností záznamu pohovoru (Voice Profile) při hodnocení kandidáta?

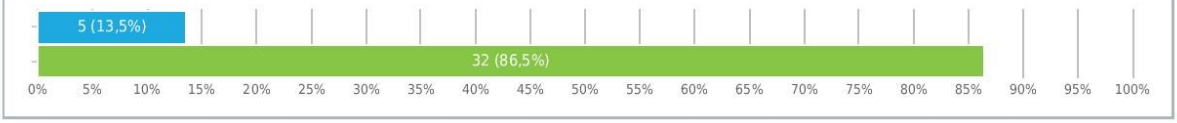
Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	4	10,8 %
ne	33	89,2 %

21. Využíváte ve vaší organizaci umělé inteligence/robotiky během náborového procesu ve fázi hodnocení a výběru kandidátů?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

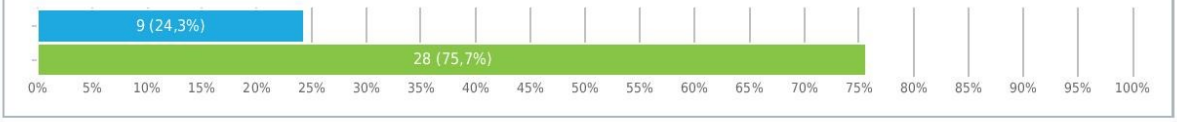
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	5	13,5 %
ne	32	86,5 %



22. Používáte prvky gamifikace při náborovém procesu?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	9	24,3 %
ne	28	75,7 %



23. Pokud se týká hodnocení reputace kandidáta, využíváte moderních digitálních možností „peer rating“, „crowdsourced“ ?

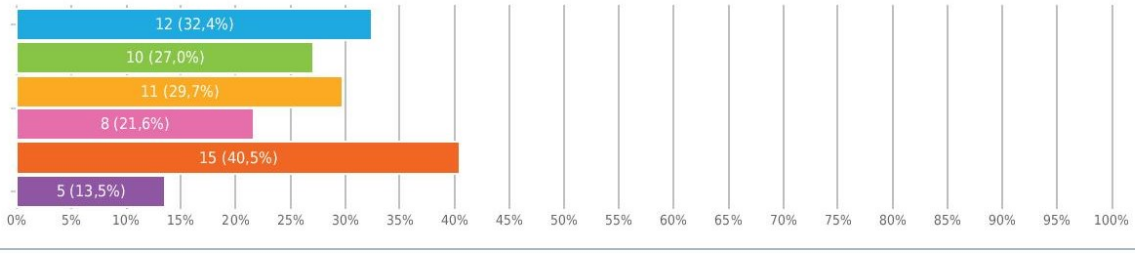
Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	1	2,7 %
ne	36	97,3 %

24. Je váš interní náborový systém propojen s těmito interními systémy?

Výběr z možností, více možných, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

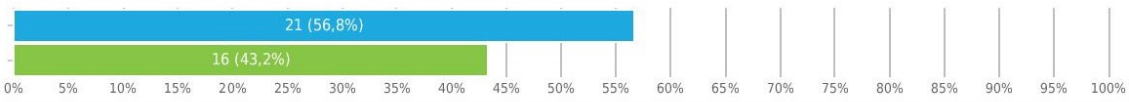
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Systém plánování lidských zdrojů	12	32,4 %
Systém řízení vzdělávání	10	27,0 %
Systém hodnocení výkonu	11	29,7 %
Systém řízení kariéry	8	21,6 %
Není propojen	15	40,5 %
Nemáme interní náborový systém	5	13,5 %



25. Mají vaši zaměstnanci možnost se samostatně přihlásit do interního talent poolu a upravovat svůj profil?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

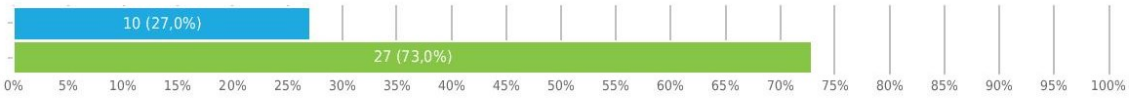
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	21	56,8 %
ne	16	43,2 %



26. Chodí vaším zaměstnancům či uchazečům automatizované nabídky otevřených interních pozic na základě jejich preferencí?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

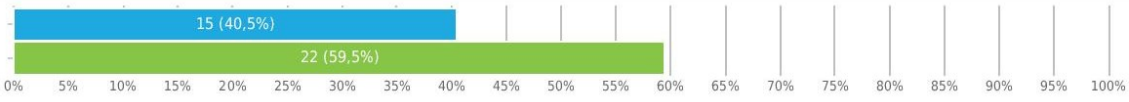
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	10	27,0 %
ne	27	73,0 %



27. Využíváte možností interních talent komunit pro komunikaci zaměstnanců v rámci talent poolu?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	15	40,5 %
ne	22	59,5 %



28. Využíváte prediktivní modely a big data analysis v rámci výběru a řízení talentu?

Výběr z možností, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

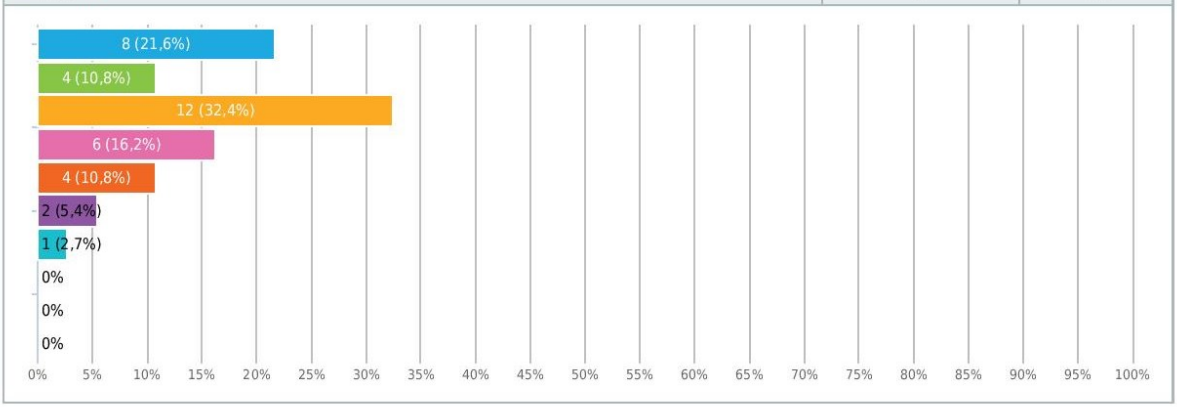
Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
ano	4	10,8 %
ne	33	89,2 %

29. Myslíte si, že nové technologie ulehčují práci personalistů/manažerů v získávání a výběru talentovaných jedinců?

Hvězdičkové hodnocení, zodpovězeno 37x, nezodpovězeno 0x

Počet hvězdiček 7,9/10

Odpověď	Responzí	Podíl
10/10 ★★★★★★★★★★	8	21,6 %
9/10 ★★★★★★★★★☆	4	10,8 %
8/10 ★★★★★★★★☆☆	12	32,4 %
7/10 ★★★★★★★☆☆☆	6	16,2 %
6/10 ★★★★★★☆☆☆☆	4	10,8 %
5/10 ★★★★★☆☆☆☆☆	2	5,4 %
4/10 ★★★★☆☆☆☆☆☆	1	2,7 %
3/10 ★★★☆☆☆☆☆☆☆	0	0 %
2/10 ★★☆☆☆☆☆☆☆☆	0	0 %
1/10 ★☆☆☆☆☆☆☆☆☆	0	0 %



30. Mockrát děkuji za vyplnění dotazníku a budu ráda za zpětnou vazbu:)

Textová odpověď, zodpovězeno 6x, nezodpovězeno 31x

Příloha B: Polostrukturovaný rozhovor

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku navazujícího magisterského studia Katedry andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy a ve své diplomové práci se zabývám identifikací digitálních prvků v procesech řízení talentů v organizaci. Pozornost bude věnována digitalizaci a agilnímu řízení v organizacích, včetně jejich vlivu na modernizaci personálních činností, v rámci kterých jsou řešeny podmínky a konkrétní procesy řízení talentů, a to zejména identifikace, nábor a výběr, rozvoj, retence a plánování následnictví u talentovaných pracovníků. Prosím Vás o poskytnutí rozhovoru na téma Digitalizace řízení talentu. Cílem výzkumu je analyzovat data o aplikaci digitálních prvků v procesech identifikace talentovaných zaměstnanců ve velkých organizacích sídlících v Praze a ve Středočeském kraji.

Není tedy cílem zjišťovat konkrétní know-how organizace, nýbrž prozkoumat použití již existujících technik a využití nových technologických možností v rámci práce s talentovanými zaměstnanci v organizaci.

Jako přínos pro účastníka rozhovoru bude nejenom možnost zamýšlení se nad existujícími metodami a technikami ve vlastní organizaci, ale také inspirace pro další rozvoj digitalizace a zavádění nových technologií do vlastní organizace.

Současně vás prosím o podpis informovaného souhlasu ke zpracování odpovědí.

Základní údaje:

1. Název organizace:
2. Obor organizace:
3. Počet zaměstnanců:
4. Funkce respondenta:
5. Datum:

Oblast: identifikace talenta
Podle jakých kritérií byste posoudil/a, že se jedná o talent(a)?
V jaké fázi práce s kandidátem/zaměstnance je možné zachytit míru talentovanosti?
Které kompetence mají být dnes v souvislosti s rozvojem nových technologií brány jako stěžejní?
Oblast: řízení talentů
Jak hodnotíte řízení talentů ve Vaší organizaci?

Oblast: digitalizace náboru a výběru externích a interních talentů
Které (tři) zdroje považujete za klíčové při hledání talentů? (interní, externí, média, portály…)
Jakým způsobem by mohly být využity nové technologie v rámci personalistiky?
Pokud používáte nové technologie v náboru, co považujete za hlavní důvody pro jejich zavedení?
Jakým způsobem se u Vás v náboru uplatnily/mohou uplatnit umělá inteligence a digitální nástroje pro vyhledávání talentu, jako například robotické vyhledávače, people analytics apod.? Pokud ne, jaký si myslíte, že je hlavní důvod?
Využíváte během procesu náboru ve vaší organizaci gamifikace, peer rating, mobilní aplikace (Gig Mobile apps) ? Pokud ne, jaký si myslíte, že je hlavní důvod?
Jak hodnotíte význam a kvalitu interního transferu talentů?
Oblast: vize a pohled na digitalizaci v personalistice
Které procesy během náboru a výběru externích a interních talentů by bylo dle Vašeho názoru dobré zautomatizovat?
Vidíte budoucnost personalistiky v České republice ve využívání umělé inteligence a digitalizace?

Zdroj: zpracováno autorkou

Příloha C: Informovaný souhlas účastníka šetření

Informovaný souhlas účastníka šetření

Vážený pane / vážená paní,
žádám Vás o souhlas s Vaší účastí v empirickém šetření pro účely diplomové práce v souladu s etickými zásadami kvalitativního výzkumu.

Název pracoviště: Katedra andragogiky a personálního řízení, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova
Název šetření: Aplikace digitálních prvků v procesech identifikace talentovaných zaměstnanců ve velkých organizacích působících v Praze a Středočeském kraji.
Řešitel šetření: Xenie Kaliničenková
Popis šetření: Cílem empirického šetření je analyzovat data o aplikaci digitálních prvků v procesech identifikace talentovaných zaměstnanců ve velkých organizacích sídlících v Praze a ve Středočeském kraji.
Souhlas účastníka s jeho zapojením do empirického šetření:
Svým níže uvedeným vlastnoručním podpisem potvrzuji, že jsem měl/a možnost si řádně a v dostatečném čase zvážit všechny relevantní informace o empirickém šetření a že dobrovolně souhlasím s účastí ve výše uvedeném empirickém šetření. Byl/a jsem poučen/a o právu odmítnout účast ve výzkumném projektu nebo svůj souhlas kdykoli odvolat.

Jméno a příjmení účastníka: …….

Podpis účastníka: ……..

Datum a podpis řešitele šetření: ……

Zdroj: podle Katedry andragogiky a personálního řízení, Filozofická fakulta, Univerzita Karlova, zpracováno autorkou