

# VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ TALENTŮ V OBCHODNÍCH KORPORACÍCH SE ZAHRANIČNÍM A DOMÁCÍM VLASTNÍKEM: MEZISEKTOROVÉ SROVNÁNÍ

## EDUCATION AND DEVELOPMENT OF TALENTS IN BUSINESS CORPORATIONS WITH FOREIGN AND DOMESTIC OWNERSHIP: INTER-SECTORAL COMPARISON

**Irena Míková, Lenka Komárková, Pavel Pudil**

*Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu  
mikovair@fm.vse.cz, komarkol@fm.vse.cz, pudil@fm.vse.cz*

### **Abstrakt:**

Článek se zabývá problematikou vzdělávání a rozvoje talentů v podnicích. Cílem výzkumu bylo zejména ověřit, zda a jak existence specifických vzdělávacích programů pro rozvoj talentů závisí na vybraných proměnných (determinantech). Těmito proměnnými jsou typ majoritního vlastníka (domácí nebo zahraniční), velikost podniku (malá, střední a velká) a konečně sektor ekonomické činnosti dle klasifikace NACE. Empirická studie je zaměřena na pět vybraných sektorů a byla provedena na datech z 283 obchodních korporací z České republiky. Závislost byla testována s využitím vícenásobné logistické regrese. Statisticky významná závislost byla prokázána u dvou ze tří determinantů. Bylo zjištěno, že specifické vzdělávací programy pro rozvoj talentů jsou zavedeny podstatně častěji u korporací se zahraničním vlastníkem, v případě velikosti u velkých korporací oproti malým a středním. Vliv sektoru nebyl statisticky prokázán, nicméně speciální programy pro rozvoj talentů byly častěji zastoupeny v sektoru peněžnictví a pojišťovnictví. Ze studie vyplývá, že firmy s domácím vlastníkem by měly následovat příkladu firem se zahraničním vlastníkem a programy pro talent management více implementovat.

### **Abstract:**

The paper is concerned with the problems of education and talent development in enterprises. The research goal was to investigate especially whether and how the existence of specific educational programs for talent development depends on selected variables (determinants). These variables are the type of majority owner (domestic or foreign), the size of the enterprise (small, medium and large), and finally the NACE economic activity sector. The empirical study focused on five selected sectors and was conducted on data from 321 business corporations from the Czech Republic. Dependence was tested using multiple logistic regression. Statistically significant dependence was demonstrated in two of the determinants. Specific training programs for talent development have been found to be implemented much more frequently in the case of foreign owners compared to domestic ones, furthermore, in the case of large corporations compared to small and medium-sized ones. The effect of the sector has not been proven. However, special talent development programs have been more frequently represented in the finance and insurance sector. The results of the study show that companies with a domestic owner should follow the example of companies with a foreign owner, namely to implement talent management programs more often.

**Klíčová slova:**

Vzdělávání talentů, péče o talenty, rozvoj lidských zdrojů, vícenásobná logistická regrese

**Key words:**

Talents education, care of talents, HRM, multiple logistic regression

**JEL:** M12, M53, I25

## 1 Úvod

Vhodně nastavený systém profesního vzdělávání organizace v rámci HRM (Human resource management) spolu se správně definovanými výstupy v podobě rozvíjených schopností a dovedností, resp. kompetencí zaměstnanců, mají prokazatelný dopad na úspěšnost a prosperitu organizace (Vodák a Kucharčíková, 2011). Berber a Slavić (2016) ve svých závěrech konstatují, že organizace, které investují do dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a které jsou orientovány na koncepcce celoživotního učení, mají vyšší šance na přežití, neboť v oblasti měnícího se tržního prostředí budou konkurenceschopnější. Připravenost přiměřeně a včas reagovat na výraznější změny ve všech oblastech podnikání je spojena s nutností investovat do výcviku a školení zaměstnanců. Berber a Slavić (2016) varují, že organizace, jejichž vzdělávací programy nebyly efektivní, častěji čelí problémům s nespokojeností zaměstnanců, neproduktivitou, fluktuacemi, či přímo s ukončením pracovního poměru.

V důsledku změn prostředí souvisejících s globalizací, technickým rozvojem a demografickým vývojem jsou zejména flexibilita a schopnost adaptability preferovanými kompetencemi, a to nejen u samotných pracovníků, ale i u společností jako celku (Egerová, 2015; Iles, Chuai a Preece, 2010). Aby si firmy udržely svou pozici na trhu, musí neustále sledovat nové trendy a ty si žádají navyšování investic do rozvoje, zejména pak do inovací, resp. do lidského kapitálu, který lze právem považovat za hlavní zdroj inovací. Cílem organizace je proto snaha o získání tvůrčích a talentovaných zaměstnanců (Druckner, 2000). V případě, že těmito zaměstnanci organizace disponuje, měla by organizace považovat za jeden z hlavních cílů nastavení firemních procesů a rozvojových programů takovým způsobem, aby talentovaní zaměstnanci byli motivováni a v organizaci dlouhodobě setrvali (Druckner, 2000; Vodák a Kucharčíková, 2011).

Péče o rozvoj zaměstnanců se však nemůže omezovat jen na podporu talentů, ale musí být cílena na všechny zaměstnance. Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016) považují lidské zdroje za významného nositele inovací a inspirace pro celou společnost a dále za klíčový faktor úspěchu většiny organizací v současném vysoce konkurenčním prostředí. Rozvoj pracovníků, jejich znalostí, dovedností a schopností, je oblastí, kterou organizace nesmí v rámci personálních činností opomíjet. Nejsou-li vzdělávací a rozvojové programy poskytovány dostatečně proaktivně, tj. neodrážejí-li včas změny a potřeby organizace, jejich absence, či neadekvátní rozsah mohou být důvody, které povedou k neschopnosti organizace pružně se přizpůsobit požadavkům trhu v oblasti inovací a vybavenosti zaměstnanců potřebnými kompetencemi (Berber a Slavić, 2016). Toto je v souladu s poznatky Urbancové, Vnoučkové a Smolové (2016), podle kterých je v současnosti stále více kladen důraz na vybavenost jedinců přenositelnými kompetencemi, než na existující úzkou vazbu mezi typem vzdělávání a konkrétním povoláním. Při výběru vhodných pracovníků se tak do popředí zájmu zaměstnavatelů dostávají požadavky na soft skills a častěji je preferován kompetenční přístup.

Za hybnou sílu přispívající v posledních letech k úspěšnosti organizací je považováno strategické pojetí řízení talentovaných pracovníků, tedy talent management (Egerová, 2015). Egerová a kol. (2013) však rovněž upozorňují na skutečnost, že i přes narůstající důležitost talent managementu se ukazuje, že u mnoha organizací není uvedený koncept realizován v praxi efektivně. Příčinami může

být nedostatečné teoretické vymezení problematiky, včetně definování základních pojmů talent a talent management.

## 2 Současný stav poznání

Cílem článku je zabývat se problematikou vzdělávání a rozvoje talentů v obchodních korporacích včetně analýzy vztahu existence specifického vzdělávacího programu pro rozvoj talentů k vybraným determinantům. Tomu odpovídá i následující teoretická rešerše, která je rozčleněna do sedmi dílčích podkapitol, přičemž poslední z nich zpřesňuje na základě této rešerše cíl výzkumu a jsou zde i zformulovány výzkumné otázky.

### 2.1 Talent

Téma řízení talentů není novinkou poslední doby, ale pozornost je mu věnována již od 80. let 20. století. Vymezení pojmu talent ovšem mezi autory zabývajícími se touto problematikou není jednoznačné. Jedni talenty chápou jako jedince s vysokým potenciálem a mimořádnými schopnostmi, s nemalým vlivem na výkon organizace. Tento užší pohled na pojem talent, jak ve svém článku potvrzuje např. Horváthová (2010), je převládající i v České republice. Druhá skupina autorů naopak považuje za talent každého, kdo aktivně přispívá k výsledkům a naplnění cílů organizace. Talenty lze na základě jejich širšího pojetí definovat jako zaměstnance, kteří podávají vysoký výkon a zároveň projevují vysoký potenciál (Cannon a McGee, 2011; Horváthová, 2010).

Definice pojmu talent se ovšem liší nejen u různých organizací, ale dynamicky se mění i v průběhu času u jedné organizace, a to v závislosti na jejich měnících se prioritách. Pro identifikaci talentů lze využít tříložkový model, umožňující lépe odhalit potenciál zaměstnance pro organizaci (Balarin, 2012). Za složky modelu jsou označovány 1/ schopnosti a dovednosti, tedy intelektuální kapacita a schopnosti učit se novému, dále 2/ loajalita s ochotou uplatnit svůj potenciál ve prospěch dané organizace a konečně 3/ ambice zahrnující chuť pracovat na svém seberozvoji a kariéřním růstu. Balarin (2012) dále uvádí, že k efektivnímu rozvíjení talentů přispívají zejména metody on-the-job neboli učení se přímo na pracovišti. Zdůrazňuje jmenovitě rotace, stínování, zapojení se do projektů s podporou seniorních mentorů, ale i koučink jako nástroj sebereflexe a uvědomění si svých možností pro stanovení ambiciózních, nicméně splnitelných cílů.

Meyers, van Woerkom a Dries (2013) přispěli k teoretickému pochopení pojmu talent tím, že na základě rozsáhlé analýzy odborných časopiseckých článků konstatovali, že v organizačním kontextu je talent nejčastěji spojován s výrazy jako vysoký potenciál, vysoký výkon a také s pojmem kompetence. Zajímavý komentář k jejich článku předložili Collings a Mellahi (2013), kteří se zaměřili zejména na posouzení míry, do jaké je význam pojmu talent chápán jako vrozený konstrukt (daný od přírody) a nakolik je získán v průběhu života (výchovou a vzděláváním), případně zda se jedná o kombinaci obou. Talent a s ním související otázku pak autoři posuzují ze dvou směrů, jednak konceptem zaměřujícím se na rozvoj potenciálu talentovaných pracovníků pro strategické pracovní pozice, jednak možnými způsoby využití talentů pro zvyšování výkonu v rámci celé organizace.

Vlivem zvoleného přístupu identifikace talentu v organizaci na postoje zaměstnanců se zabývali Björkman a kol. (2013). Autoři analyzovali vztah a souvislosti mezi vnímáním zaměstnanců, kteří byli/nebyli formálně označeni za talenty a dalším směřováním ke zvyšování výkonnosti. Konkrétně posuzovali, zda označení „být talentem“ má vliv na změny v postojích pracovníků k dalšímu rozvoji dovedností a v míře identifikace se strategickými prioritami organizace. Analýzy zmíněných autorů, provedené mezi 769 manažery a odborníky z devíti severovýchodních nadnárodních korporací, odhalily rozdíly mezi zaměstnanci, kteří pozitivně vnímali, že byli identifikováni jako talenti a těmi, kteří buď nebyli identifikováni, nebo tuto informaci neznali. V článku Gelens a kol. (2014) je zase podrobněji diskutován existující vztah mezi zaměstnanci, jejichž potenciál byl identifikován jako vysoký, celkovou spokojeností s prací a pracovním úsilím zaměstnanců organizace v kontextu distributivní a procesní spravedlnosti.

Výsledky tohoto šetření prokázaly výrazně vyšší vnímání distributivní spravedlnosti v případě zaměstnanců identifikovaných jako vysoký potenciál. V souvislosti s tímto byl též potvrzen vztah mezi identifikací zaměstnance a jeho mírou spokojenosti s prací. Dále se ukázalo, že vnímání procesní spravedlnosti snižuje vztah mezi distribuční spravedlností a pracovním úsilím zaměstnanců.

Problematické talentů a jejich řízení se věnuje i disertační práce Zíkové (2012), která též poukazuje na výše zmiňované nejednoznačnosti v interpretaci termínu talent. Autorka ve své práci konstatuje, že v oblasti personálního řízení není talent a jeho význam interpretován shodně jako v psychologii osobnosti. Talent není chápán jako něco výjimečného, čím nemůže disponovat každý člověk, ale jedná se spíše o cenné know-how pro firmu. Na talent tedy v organizačním prostředí není nahlíženo jako na vrozenou dispozici, ale je vnímán ve smyslu získané schopnosti - tj. souboru specifických odborných dovedností a silných stránek, které jsou pro danou firmu důležité a nezbytné.

Dalším aspektům talentového řízení se věnují Meyers a van Woerkom (2014), kteří upozorňují na skutečnost, že exkluzivita péče o talenty a zaměření se na rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem, jsou mnohdy spjaty s relativním zanedbáním ostatních skupin zaměstnanců. Gallardo-Gallardo, Dries a González-Cruz (2013) se zase na základě hloubkových analýz snaží o konceptualizaci teoretických přístupů k otázkám talentu a jeho řízení. Autoři nahlíží na talent optikou objektu a subjektu. Objektově je talent chápán jako přirozená, mimořádná schopnost jedince, stupeň mistrovství, či míra motivovanosti a přizpůsobivosti se potřebám. Tento přístup je výběrový a týká se jen takto vytipovaných jedinců, oproti přístupu z hlediska subjektu, kdy jsou mezi talenty zahrnováni všichni zaměstnanci.

## 2.2 Talent management

V návaznosti na předchozí základní dvě vymezení pojmu talent, se talent management v prvním (užším) pojetí týká jen takových jedinců, kteří zastávají klíčové manažerské pozice, nebo díky prokázaným schopnostem mají vysoké předpoklady k vrcholovým manažerským funkcím směřovat (Smilanský, 2005). Talent management ve druhém (širším) pojetí by se naopak neměl omezovat na několik upřednostňovaných jednotlivců, ale na všechny perspektivní zaměstnance. Štefko a Sojka (2014) upozorňují také na terminologickou nejednoznačnost v oblasti řízení talentů. Jejich příspěvek proto poskytuje definice relevantních pojmů týkajících se talent managementu, vymezuje vztah talent managementu k řízení lidských zdrojů a zdůrazňuje jeho specifickou úlohu pro získávání konkurenční výhody organizací.

Balarin (2012) považuje talent management za komplexní systém propojující oblasti personálního a organizačního managementu s následně vymezenými kritérii, podle kterých jsou talentovaní zaměstnanci vybíráni. Kritéria by pak měla být vhodně komunikována, aby na základě nich mohlo docházet k identifikaci talentů jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších. Balarin (2012) dále uvádí, že systém podpory talentů v organizaci by měl poskytovat možnosti rozvoje talentovaných jedinců, pomáhat při realizaci plánovaného nástupnictví a snažit se zabezpečovat pracovní pozice vhodnými pracovníky – talenty. Armstrong (2007) definuje talent management jako propojený soubor činností, které organizaci zajistí dostatek talentů z řad nových i stávajících zaměstnanců tím, že bude přitahovat, motivovat a rozvíjet všechny, které potřebuje pro naplnění současných i budoucích cílů, tj. zajistí si jimi svou současnou i budoucí prosperitu. Cílem systému podpory talentů je dle Balarina (2012) nastínit kroky k udržení a stabilizaci talentovaných jednotlivců ve společnosti, protože to je cesta, jak naplňovat podnikatelské cíle i do budoucna.

Iles, Chuai a Preece (2010) potvrzují, že talent management v uplynulých letech přitahuje velkou pozornost odborníků i akademických pracovníků. Ve svém příspěvku upozorňují na existenci mnoha nedostatků komplikujících další teoretický a empirický výzkum týkající se řízení talentů. Příkladem může podle nich být právě skutečnost, že se často pro oblast péče o talenty uplatňuje pouhá aplikace tradičních postupů z oblasti HRM. Balarin (2012) zdůrazňuje, že má-li být organizace v práci s talenty efektivní, bude její úspěšnost záviset zejména na jasně formulované dlouhodobé strategii

a také na kvalitě práce manažerů na všech stupních řízení. Velmi podobně charakterizuje klíčové procesy talent managementu i Eisel (2014). Ve svém příspěvku se věnuje nejen identifikaci talentů, resp. výběru a rozvoji nejlepších pracovníků, ale i určování klíčových pozic a jejich obsazování vhodnými pracovníky. Eisel (2014) navíc upozorňuje na důležitost vhodného dlouhodobého rozdělení zdrojů zaměstnancům, a to zejména podle jejich reálného a aktuálního přínosu ke kvalitě práce v organizaci.

Pro zkoumání problematiky řízení talentů v organizacích a péče o ně je podstatná i identifikace nejčastějších důvodů stále poměrně vysokého nezájmu organizací o talent management (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016; Stacho a Stachová, 2013; Stacho, Stachová a Gubíniová, 2016; Horvátová, 2010). Autoři uvedených příspěvků považují za nejčastější důvody organizacemi vnímanou nedůležitost problematiky péče o talenty, neznalost konceptu talent management, dále i finanční a časovou náročnost a též realizační obtížnost zavedení nového systému.

### **2.3 Talent management v českém, resp. slovenském prostředí**

Inspirací pro náš výzkum a nemalou pomocí pro vymezení teoretického rámce určujícího směr naší studie byly příspěvky zaměřené na české prostředí podnikatelské či veřejné sféry. Zajímavý výzkum realizovaly v roce 2015 Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016) z Provozně-ekonomické fakulty České zemědělské univerzity (ČZU) v Praze, a to na vzorku 100 organizací v ekonomických odvětvích v České republice (ČR). Zjistily, že na talent management se zaměřuje méně než polovina zkoumaných organizací (36 %). Dále z jejich výsledků vyplynulo, že talent managementem se zabývají zejména velké organizace s počtem zaměstnanců nad 250, často se zahraničním vlastníkem, či vedením. Skutečnost, že talent management je hojně uplatňován i v malých, či mikro podnicích pak zdůvodňují tím, že malé organizace své místo v konkurenčním prostředí mohou obhájit jedině progresivním posunem v kvalitě oproti větším konkurentům.

Právě intenzivní snaha pracovat s osobností zaměstnance je v případě malých a středních podniků možností, jak propojit profesní rozvoj s osobními plány. Talent management v těchto případech má pak ještě výraznější prvky stabilizace a dlouhodobé motivace (Balarin 2012). Zjištění, zda organizace mají definovanou organizační strategii, jako důležité východisko talent managementu, měli za cíl i Stacho, Stachová a Gubíniová (2016). Z jejich výzkumu vyplynulo, že 69 % zkoumaných organizací působících na Slovensku sice mělo organizační strategii zformulovanou, ovšem pouze čtvrtina z nich měla na tomto základě blíže specifikovanou i strategii talent managementu. Cílem práce Vnoučkové, Urbancové a Smolové (2015) bylo též popsat a identifikovat přístupy k řízení a rozvoji talentu ve vybraných organizacích, pro změnu působících v ČR, a analýzou těchto přístupů přispět k vyhodnocení situace a formulaci možných návrhů. Za tímto účelem autorky nashromáždily data od vrcholových manažerů 101 organizací.

Na základě prostudovaných zdrojů lze konstatovat, že s rozvojem znalostní společnosti se řízení talentů stalo prioritou vrcholových managementů organizací. Na organizace mají vliv demografické změny, globalizace a zejména předpokládaný generační posun na trhu práce. Tato situace si vynucuje přehodnocení dosavadních přístupů k získávání, rozvíjení a udržování si talentovaných zaměstnanců. Jak uvádí Baartvedt (2013), v nadcházejících letech bude nedostatek pracovních sil v důsledku odchodu do důchodu. Klíčem ke konkurenční výhodě organizací jsou pak jasně definované a propojené podnikatelské strategie s procesy talent managementu. Dlouhodobá udržitelnost organizace se totiž odvíjí od lidského kapitálu, tedy mít správné lidi na správných místech.

### **2.4 Talent management v nadnárodních společnostech**

Prostředí, v němž působí většina organizací, je mnohými z nich vnímáno jako dynamické, vysoce konkurenční a zároveň i extrémně nestálé. Tarique a Schuler (2010) upozorňují na skutečnost, že mnoho organizací se potýká s globálními problémy souvisejícími s tokem talentů, ale i s řízením



dvou generací zaměstnanců, tj. starších a mladších pracovníků, a hledáním způsobů jak vhodně řešit nedostatek potřebných kompetencí. Zdůrazňují, že organizace, které chtějí získat a udržet si konkurenční výhodu v následujících letech, musí řídit svůj lidský kapitál systematicky. Baartvedt (2013) na základě případové studie předkládá podrobný náhled na implementaci talent managementu v konkrétní nadnárodní společnosti.

Tarique a Schuler (2010) ve svém integračním rámci usilují o lepší pochopení tzv. globálního managementu talentů a diskutují možná kritéria efektivity globálního řízení talentů. Globální mobilita talentů je téma, o němž se zmiňuje Collings (2014). Jedná se o důležitý prvek, který lze považovat za součást systému správy talentů mnoha nadnárodních společností. Snahou autora je otevřít dialog ohledně integrace těchto dvou oblastí v praxi a ukázat, jak může integrace globální mobility a globálního managementu talentů přispět k úspěchu nadnárodních podniků (Multinational enterprises - MNE).

Na zvyšující se úsilí mezinárodních organizací v oblastech řízení a rozvoje klíčových talentů se zaměřují např. McDonnell a kol. (2010). S využitím dat z 260 nadnárodních podniků tyto autoři zkoumají, do jaké míry se MNE zapojují do globálního řízení talentů (GTM) a identifikují některé faktory, které použití postupů GTM vysvětlují. Z jejich studie vyplývá, že nemalý počet nadnárodních společností však dosud uplatňuje mechanismy identifikující a rozvíjející talenty spíše náhodně, dalo by se říci ad hoc. Dále jejich výzkum ukázal, že méně než polovina ze zkoumaných organizací uplatňuje strategické řízení klíčových zaměstnanců systematicky. Iles, Chuai a Preece (2010) s využitím odborných zdrojů předkládají teoretický rámec talent managementu, který spolu s perspektivami a přístupy k talentům diskutují na datech ze sedmi nadnárodních korporací působících v Pekingu. Principy talent managementu využívané k budování kapacit lidských zdrojů a řízení talentů byly zkoumány i ve vybraných institucích Číny a Indie (Cooke, Saini a Wang, 2014), a to i s přihlédnutím k rozdílným potřebám na přijetí dílčího versus univerzalistického konceptu řízení talentů v mezinárodním kontextu.

## 2.5 Vybrané determinanty ovlivňující talent managementu

McDonnell a kol. (2010) zjistili, že velikost nadnárodní společnosti má významný vliv na využití systému globálního talent managementu, a tedy došli k závěru, že větší MNE mají větší pravděpodobnost, že využijí GTM. Významný vliv má i skutečnost, zda produkty nebo služby jsou standardizovány regionálně nebo globálně, a zda nadnárodní společnost má globální nástroj pro vytváření lidských zdrojů. Zajímavým zjištěním výzkumu je i to, že v případě nadnárodních podniků působících v odvětvích s nízkou spotřebou, resp. s nízkými náklady je výrazně vyšší pravděpodobnost existence formálních systémů k identifikaci a rozvoji talentů.

Dalším důležitým faktorem, resp. determinantem, v celé problematice rozvoje talentů je sektor či odvětví, v němž společnost a organizace působí. Lze nalézt poměrně velké množství empirických studií, týkajících se managementu talentů, v nichž se uvádí, o jaký obor či sektor se v dané studii jedná. Příkladem je Ford (2017), který zkoumal strategické úvahy plánování managementu talentů při procesu přechodu tisíců válečných veteránů z vojenského do soukromého sektoru. Huang, Yan a Xi (2017) ve své práci navrhuje několik doporučení ohledně managementu talentů pro manažery ve vzdělávacích institucích. Identifikaci klíčových faktorů pro talent management v sektoru cestovního ruchu se věnuje Dannunzio-Green (2018), který mezi klíčové faktory řadí starost o dobré životní podmínky zaměstnanců; rozvíjení pozitivních vztahů a pozitivních pracovních postojů; budování důvěry a upřímnosti; a poskytování organizační podpory. Roli managementu talentů v sektoru dopravy se věnují Pantouvakis a Karakasnakis (2017). Jejich empirická studie a výsledná zjištění jsou jedním z prvních pokusů o zkoumání kritické role lidského talentu v ovlivňování způsobu, jakým úsilí o řízení kvality v konečném důsledku přináší pozitivní výkonnostní výsledky.

Rozsáhlou empirickou studii, analyzující rozšíření a determinanty ovlivňující management talentů v Německu, provedli Ewerlin a Süß (2016). Autoři uvádějí, že některé společnosti v Německu implementují talent management jen jako jakousi „fasádu“, zatímco jiné to učinily z ekonomické nutnosti. Své závěry podložili daty z 313 dotazníků, které analyzovali pomocí faktorové, regresní i shlukové

analýzy. Jejich analýza představuje jednu z prvních vědeckých studií v německy mluvících zemích, která se zaměřuje na management talentů, příčiny jeho šíření a na charakteristiky společností, které ji používají.

Velmi rozsáhlou a kvalitní studii nedávno publikoval autorský tým Fajčiková, Urbancová a Kučírková (2018) z ČZU. Ve své práci si autorky daly za cíl zhodnotit vliv rozhodujících faktorů na implementaci managementu talentů a přístup českých organizací k tomuto novému trendu. Data pro výzkum byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření vybraných českých organizací ve třech po sobě následujících obdobích 2014/2015, 2015/2016 a 2016/2017. Jejich výsledky ukázaly, že šance na implementaci managementu talentů byly výrazně vyšší u organizací působících na národních i mezinárodních trzích ve srovnání s organizacemi působícími pouze na lokálních a regionálních trzích, v organizacích s více než 50 zaměstnanci a v organizacích se samostatným oddělením lidských zdrojů (HR department), kde byla tato šance dokonce 4,1krát vyšší. Výzkum dále odhalil, že zkoumané organizace využívají talent management nejčastěji v oblastech nábory zaměstnanců, školení a rozvoji zaměstnanců a jejich hodnocení a odměňování.

## 2.6 Statistické metody ve výzkumu talent managementu

Pokud jde o statistické metody použité ve výzkumných studiích týkajících se talent managementu, v řadě z nich byla použita vícenásobná regresní analýza, a to jak lineární, tak zobecněný lineární model. Bližší analýza těchto prací ukazuje, že lze mezi nimi nalézt určité podobnosti v jejich specifickém zaměření. Jedna kategorie se zaměřuje na problematiku udržení si talentovaných zaměstnanců (employee retention). Alias, Noor a Hassan (2014) a Alias a kol. (2017) zkoumají praktiky managementu talentů jako účinnou strategii pro organizace v oblastech informačních, komunikačních a technologických společností, aby si udržely své talentované zaměstnance. Zheng (2009) analyzoval s využitím vícenásobné lineární regrese možné efekty udržení talentů v nadnárodních společnostech v Asii. Stejně zaměření má práce McDonnell a kol. (2010), která zkoumá, do jaké míry se nadnárodní podniky zapojují do globálního managementu talentů. Dále s pomocí vícenásobné logistické regrese odhaluje některé faktory, které mohou vysvětlovat použití i nepoužití postupů globálního managementu talentů.

Další kategorií jsou práce zkoumající péči o talenty a její souvislost s tzv. employer brand (značkou zaměstnavatele). Sem patří např. práce Maurya a Agarwal (2018), jejímž cílem bylo zjistit potenciální dopad organizačních postupů řízení talentů na vnímanou značku zaměstnavatele. Pro svou analýzu použili vícenásobnou lineární regresi. Dále do této kategorie lze zařadit studii Kucherova a Zavyalové (2012), ve které uvádějí, že značka zaměstnavatele by mohla být klíčovým faktorem konkurenceschopnosti společnosti na současném trhu práce. Cílem jejich příspěvku bylo identifikovat hlavní rysy postupů rozvoje lidských zdrojů a řízení talentů ve společnostech, které mají značku zaměstnavatelů. K identifikaci využili vícenásobný model logistické regrese.

Lin a kol. (2017) empiricky ověřili na základě teorie lidského kapitálu vztahy mezi řízením lidského kapitálu, hodnotou a jedinečností zaměstnanců a organizační konkurenceschopností. K tomu zvolili kvantitativní přístup založený na vícenásobné regresní analýze. Porovnávali vztah mezi lidským kapitálem a hodnotou zaměstnanců v kontinentálním čínském kontextu a na Tchaj-wanu. Ukázali, že kontextuální rozdíly ovlivňují metody přitahování talentovaných zaměstnanců. Bethke-Langenegger, Mahler a Staffelbach (2011) využili vícenásobnou logistickou, ale i ordinální regresi ke zkoumání vlivu různých typů strategií řízení talentů na výkonnost organizací. Jokar a kol. (2012) zkoumali vztah mezi organizačními znalostmi a organizační kulturou v civilním průmyslu v Íránu. Podle nich klíčovým globálním tlakem na manažerské postupy a praktiky jsou identifikace znalostí, tvorba, inovace, šíření a rozvoj talentů.

## 2.7 Cíle výzkumu a výzkumné otázky

Z celé výše uvedené analýzy opřené o dostupné teoretické zdroje vyplývá, že je velmi důležité k podpoře talentů přistupovat systematicky. Přestože dle uvedených zdrojů ne všechny zahraniční nebo nadnárodní společnosti tuto systematickost dodržují, zdá se, že přece jen věnují podpoře a výchově talentů více pozornosti a úsilí než společnosti s domácími vlastníkem. Cílem našeho výzkumu je ověřit, zda i v našich podmínkách hrají při systematické podpoře talentů roli typ vlastníka a sektor (podle ekonomické činnosti), v němž společnosti management talentů provádějí. Uvedený výzkumný cíl lze specifikovat prostřednictvím následujících dvou výzkumných otázek:

VO1: *Jaký vliv má typ majoritního vlastníka obchodní korporace na existenci jejího specifického vzdělávacího programu pro rozvoj talentů?*

VO2: *Jak souvisí existence specifického vzdělávacího programu pro rozvoj talentů v obchodních korporacích se sektorem jejich ekonomické činnosti?*

## 3 Data a metody

Naše studie byla zaměřena na obchodní korporace působících na území České republiky, tj. s existujícím IČO, a počtem zaměstnanců 10 a více osob. Data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření zaměřeného na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mezi studenty kombinovaného studia Fakulty managementu Vysoké školy ekonomické v Praze. Pilotáž dotazníku byla provedena v druhé polovině roku 2016 na necelé stovce respondentů. Na základě zpětné vazby od respondentů došlo k mírným úpravám dotazníku. Hlavní sběr dat pro účely našeho výzkumu proběhl v druhé polovině roku 2017. Celkem bylo získáno 321 odpovědí z organizací splňujících výše uvedené podmínky. Do studie byly nakonec zařazeny obchodní korporace těch sektorů ekonomické činnosti, u kterých se podařilo získat odpovědi alespoň od 30 obchodních korporací. Studie tedy zahrnovala celkem 283 obchodních korporací (z toho bylo 93 akciových společností, 173 společností s ručením omezením a 17 jiných právních forem včetně 1 družstva) z pěti sektorů ekonomické činnosti dle klasifikace CZ-NACE.

Vzhledem ke skutečnosti, že studie Egerové a kol. (2013) a Fajčíkové, Urbancové a Kučirkové (2018) prokázaly vliv velikosti organizace na existenci programu pro rozvoj talentů, byla velikost organizace zahrnuta i do naší analýzy, a to ve formě kontrolní proměnné. Tabulka 1 blíže představuje rozdělení obchodních korporací zahrnutých do výzkumného vzorku vzhledem k velikosti a typu majoritního vlastníka. Více než polovinu (53 %) vzorku tvořily obchodní korporace ze zpracovatelského průmyslu (C) a velkoobchodu a maloobchodu (G). Pro srovnání jsou v tabulce uvedeny i celkové počty obchodních korporací v daných sektorech k 31. 12. 2017 dle údajů Českého statistického úřadu (2018).

**Tabulka 1: Rozdělení obchodních korporací zahrnutých do vzorku dle sektoru ekonomické činnosti, typu majoritního vlastníka a velikosti; rozdělení počtu obchodních korporací v populaci dle sektoru ekonomické činnosti**

Vlastník Sektor	Domácí			Zahraníční			Vzorek Celkem	Populace *Celkem
	M	S	V	M	S	V		
[C] Zpracovatelský průmysl	6	8	4	2	11	49	80	49 816
[G] Velkoobchod a maloobchod	4	6	15	5	13	27	70	144 176
[J] Informační a komunikační činnosti	10	4	11	3	4	12	44	17 438
[K] Peněžnictví a pojišťovnictví	3	1	2	4	5	22	37	3 184
[M] Profesionální, vědecké a technické činnosti	14	1	1	7	18	11	52	72 365

Vysvětlivky: M – malé podniky s počtem zaměstnanců 10 až 49; S – střední podniky s počtem zaměstnanců 50 až 249; V – velké podniky s počtem zaměstnanců 250 a více; \*Celkový populační údaj zahrnuje všechny obchodní společnosti a družstva včetně těch s počtem zaměstnanců menších než 10



Respondenti měli v rámci dotazníku zodpovědět, zda je v jejich podniku specifický vzdělávací program pro rozvoj talentů včetně doplnění informace, o jaký program se konkrétně jedná. Respondenti uváděli jako formy programů např. „*Talent pool - vybraní pracovníci se účastní společných workshopů, diskuzí, mají k dispozici kouče a budget na zaplacení vzdělávacího kurzu mimo firmu.*“ nebo „*Jde o půlroční program, v rámci kterého je talent mentorovaný vedoucím pracovníkem, prochází odborným školením a na konkrétních případech využívá nabyté informace.*“, resp. „*Jde o výběr jedinečných talentů, dle předem daných předpokladů, kteří jsou připravováni na manažerské či specializované pozice.*“ Na základě těchto odpovědí byla přítomnost daného vzdělávacího programu vyjádřena pomocí dichotomické proměnné (0 – ne, 1 – ano).

Závislost této dichotomické proměnné vzhledem k typu vlastníka a sektoru ekonomické činnosti byla ověřována s ohledem na typ vysvětlované proměnné pomocí modelu vícenásobné logistické regrese, kde kromě vlastníka (domácí, zahraniční) a sektoru (C, G, J, K, M) vstupovala do modelu i velikost podniku (M, S, V) jako kontrolní proměnná. Všechny uvažované vysvětlující kategoriální proměnné byly v daném modelu zastoupeny umělými proměnnými, kdy referenčními kategoriemi byly: domácí vlastník, sektor C – zpracovatelský průmysl a malá velikost. Použitý model lze tedy popsat následujícím způsobem:

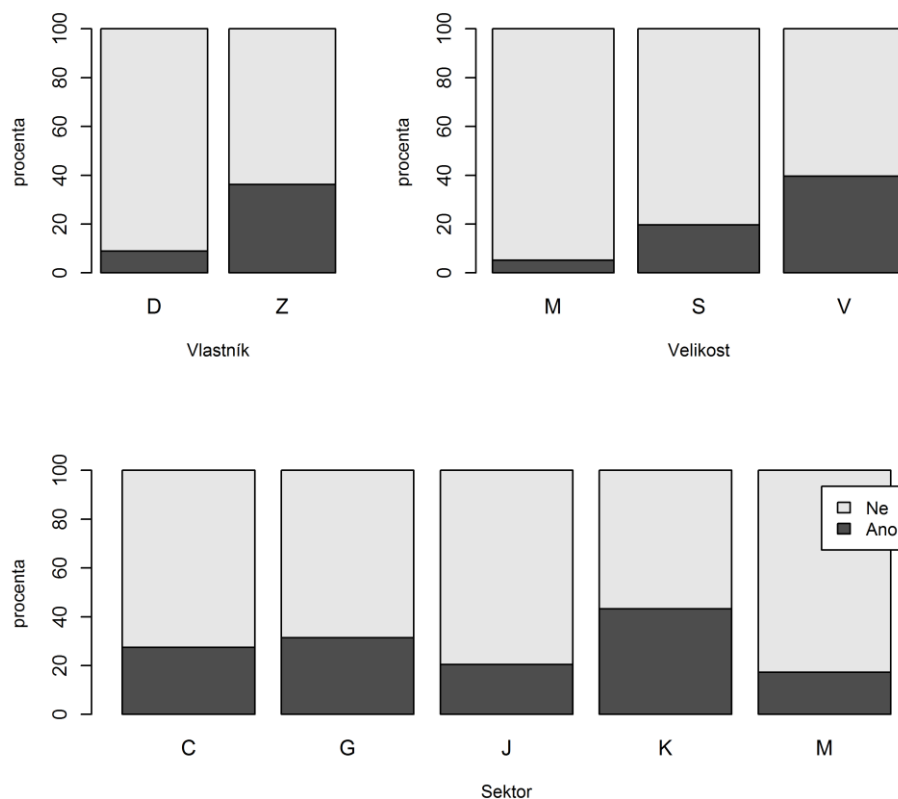
$$\text{logit}\{p(x_1, x_2, \dots, x_7)\} = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \beta_4 x_4 + \beta_5 x_5 + \beta_6 x_6 + \beta_7 x_7,$$

kde  $\text{logit}\{p\} = \ln\{p/(1-p)\}$ . Podíl  $p/(1-p)$  je tzv. šance, přičemž  $p$  vyjadřuje pravděpodobnost existence specifického vzdělávacího programu pro rozvoj talentů. První umělá proměnná  $x_1$  zastupuje vlastníka a nabývá hodnoty 1 v případě zahraničního vlastníka a hodnoty 0 v případě domácího vlastníka. Další dvě umělé proměnné  $x_2$  a  $x_3$  zastupují faktor velikost, kdy  $x_2$  nabývá hodnoty 1 v případě středně velkých obchodních korporací, v ostatních případech hodnoty 0 a proměnná  $x_3$  nabývá hodnoty 1 pro velké korporace, jinak 0. Obdobně zbylé čtyři umělé proměnné zastupují jednotlivé sektory G ( $x_4$ ), J ( $x_5$ ), K ( $x_6$ ), resp. M ( $x_7$ ). Použitý model má tedy 8 neznámých regresních parametrů, standardně značených  $\beta_0, \beta_1, \dots, \beta_7$ . Veškerá analýza, včetně tvorby grafů, byla provedena ve statistickém software R (R Core Team, 2018). Rozhodnutí o statistické významnosti byla učiněna na 5% hladině významnosti.

#### 4 Výsledky

Pro vhléd do dané problematiky byla využita popisná statistika, konkrétně podmíněné relativní četnosti vyjádřené ve formě skládaných sloupcových grafů. Obrázek 1 znázorňuje tři tyto grafy zachycující poměrné zastoupení obchodních korporací se specifickým vzdělávacím programem pro rozvoj talentů v rámci jednotlivých skupin 1/ dle typu majoritního vlastníka (vlevo nahoře), 2/ velikosti (vpravo nahoře), resp. 3/ sektoru CZ-NACE (dole).

**Obrázek 1: Procentuální zastoupení obchodních korporací se specifickým vzdělávacím programem pro rozvoj talentů vzhledem k majoritnímu vlastníkovi, velikosti a sektoru ekonomické činnosti**



Z prvního grafu na obrázku 1 je vidět, že u obchodních korporací zahrnutých do vzorku byl tento typ vzdělávacího programu zastoupen čtyřikrát častěji u korporací se zahraničním vlastníkem oproti vlastníkovi z České republiky. Ze skládaného sloupcového grafu pro velikost je patrný rostoucí trend se zvyšující se velikostí obchodní korporace. Pokud se zaměříme na mezisektorové rozdíly, tak nejčastěji specifický vzdělávací program pro talenty uvedli respondenti ze sektoru K – peněžnictví a pojišťovnictví a nejméně ze sektoru M – Profesní, vědecké a technické činnosti.

Samotná závislost byla pak posuzována pomocí vícenásobné logistické regrese. Základní výsledky regresní analýzy shrnuje tabulka 2, ze které vyplývá statisticky významný rozdíl mezi domácími a zahraničními obchodními korporacemi ( $p = 0,001$ ). Odhad šance na existenci vzdělávacího programu pro rozvoj talentů je u obchodních korporací se zahraničním vlastníkem 4,4krát vyšší než u korporací domácích při kontrole sektoru a velikosti (tj. za předpokladu obdobně velkých obchodních korporací ze stejného sektoru). Vliv jednotlivých faktorů byl posuzován s využitím testu poměrem věrohodností, viz tabulka 3. Na základě dosažených hladin testu byl vedle typu vlastníka dále potvrzen statisticky významný efekt velikosti korporace ( $p < 0,001$ ). Pomocí dodatečného mnohonásobného porovnávání (tabulka 4) dle metody Hothorna, Bretze a Westfala (2008) byl identifikován statisticky významný rozdíl velkých obchodních korporací od zbylých dvou typů dle velikosti, tj. od malých ( $p = 0,003$ ) a středních ( $p = 0,031$ ) obchodních korporací.

**Tabulka 2: Bodové odhady a 95% intervaly spolehlivosti (CI) regresních parametrů logitového modelu, dopočet odhadů poměru šancí (OR) a p-hodnoty Waldových testů o statistické významnosti parametrů modelu**

Parametr	Popis	Odhad	95% CI	OR	95% CI pro OR	P-hodnota
$\beta_0$	Absolutní člen	-4,03	(-5,51; -2,55)	–	–	< 0,001
$\beta_1$	Vlastník (Z vs. D)	1,49	(0,64; 2,33)	4,42	(1,89; 10,32)	0,001
$\beta_2$	Velikost (S vs. M)	1,15	(-0,19; 2,49)	3,16	(0,83; 12,07)	0,093
$\beta_3$	Velikost (V vs. M)	2,06	(0,81; 3,32)	7,86	(2,24; 27,64)	0,001
$\beta_4$	Sektor (G vs. C)	0,55	(-0,22; 1,32)	1,73	(0,80; 3,74)	0,160
$\beta_5$	Sektor (J vs. C)	0,30	(-0,68; 1,29)	1,35	(0,51; 3,62)	0,547
$\beta_6$	Sektor (K vs. C)	0,83	(-0,05; 1,71)	2,29	(0,95; 5,55)	0,066
$\beta_7$	Sektor (M vs. C)	0,05	(-0,92; 1,02)	1,05	(0,40; 2,76)	0,919

**Tabulka 3: Výsledky testů poměrem věrohodností o statistické významnosti vlivu uvažovaných faktorů**

Faktor	Vlastník	Velikost	Sektor
P-hodnota	<0,001	<0,001	0,331

**Tabulka 4: Bodové odhady a intervaly spolehlivosti s celkovou spolehlivostí 95%, tj. po korekci vzhledem k mnohonásobnému porovnávání**

Velikost	Odhad	CI	OR	CI pro OR	P-hodnota
S vs. M	1,15	(-0,44; 2,73)	3,16	(0,64; 15,42)	0,203
V vs. M	2,06	(0,58; 3,55)	7,86	(1,78; 34,75)	0,003
V vs. S	0,91	(0,07; 1,76)	2,49	(1,07; 5,79)	0,031

Na základě modelu vícenásobné logistické regrese byly ještě dopočteny odhady pravděpodobností existence specifického vzdělávacího programu pro rozvoj talentů u obchodní korporace za předpokladu známého vlastníka, velikosti a sektoru (C, G, J, K, M). Tyto odhady prezentuje tabulka 5, ze které vyplývá, že nejvyšší pravděpodobnost (58,5 %) existence specifického vzdělávacího programu pro talenty je u velkých zahraničních korporací působících v sektoru peněžnictví a pojišťovnictví a naopak nejmenší (1,7 %) je u malých tuzemských korporací působících ve zpracovatelském průmyslu.

**Tabulka 5: Odhadnuté pravděpodobnosti (na základě modelu logistické regrese) pro existenci specifického vzdělávacího programu pro talenty vzhledem k typu korporátní organizace**

Vlastník Sektor	Domácí			Zahraniční		
	M	S	V	M	S	V
[C] Zpracovatelský průmysl	0,017	0,053	0,122	0,073	0,198	0,381
[G] Velkoobchod a maloobchod	0,030	0,088	0,195	0,119	0,300	0,516
[J] Informační a komunikační činnosti	0,023	0,070	0,159	0,096	0,250	0,454
[K] Peněžnictví a pojišťovnictví	0,039	0,114	0,242	0,152	0,361	0,585
[M] Profesní, vědecké a technické činnosti	0,018	0,056	0,128	0,076	0,206	0,393

## 5 Diskuze výsledků

Pokud jde o výsledky naší empirické studie, bylo zjištěno, že specifické vzdělávací programy pro rozvoj talentů jsou zavedeny u korporací se zahraničním vlastníkem čtyřikrát častěji oproti korporacím s vlastníkem z České republiky. Tento výsledek je statisticky významný dokonce i na 1% hladině významnosti, přičemž odhad poměru šancí (OR) má hodnotu 4,42. Veškeré výsledky byly přitom zjištěny s použitím modelu vícenásobné logistické regrese a testů poměrem věrohodností o statistické významnosti vlivů uvažovaných kategoriálních proměnných, kde bylo respektováno vzájemné působení vysvětlujících proměnných (typ vlastníka a sektor ekonomické činnosti) i vliv kontrolní proměnné, kterou byla velikost organizace.

Výsledky poukazují i na některé mezisektorové rozdíly, kde specifický vzdělávací program pro talenty nejčastěji uvedli respondenti ze sektoru K – peněžnictví a pojišťovnictví a nejméně ze sektoru M – Profesní, vědecké a technické činnosti. Nejvyšší četnost v sektoru peněžnictví a pojišťovnictví je v souladu se zjištěním vyšší četnosti u korporací se zahraničním vlastníkem, protože většina velkých institucí z oblasti peněžnictví a pojišťovnictví, působících v ČR, má zahraničního vlastníka. Nicméně, po odfiltrování vlivu typu majoritního vlastníka a velikosti obchodní korporace, zůstává sektor K mezi sledovanými pěti sektory, co se týče pravděpodobnosti existence specifického vzdělávacího programu pro talenty, na prvním místě, zatímco na poslední místo se dostává sektor C – zpracovatelský průmysl. Tento výsledek může být způsoben tím, že ve zpracovatelském průmyslu jde převážně o dělnické profese a management těchto firem mezi nimi talenty nevyhledává. Lze pouze odhadovat, že se v nich uplatňuje užší pohled na pojem talent. Ten se týká, jak uvádí např. Smilanský (2005), jen takových jedinců, kteří zastávají klíčové manažerské pozice, nebo díky prokázaným schopnostem mají vysoké předpoklady k vrcholovým manažerským funkcím. Druhá nejmenší pravděpodobnost programu pro talent management v sektoru Profesní, vědecké a technické činnosti, po adjustaci vlivu typu majoritního vlastníka a velikosti, může mít celkem logické vysvětlení. Pracovníci v odpovídajících oborech již do značné míry talent a schopnosti museli prokázat při přijetí do zaměstnání, a proto management nepociťuje potřebu dělat pro ně zvlášť talent management program.

Pokud jde o odpovědi na dvě výzkumné otázky uvedené v podkapitole 2.7, jsou na základě získaných výsledků poněkud odlišné.

VO1: *Jaký vliv má typ majoritního vlastníka obchodní korporace na existenci jejího specifického vzdělávacího programu pro rozvoj talentů?* Výsledky demonstrují, že typ majoritního vlastníka má statisticky významný vliv na existenci programu pro rozvoj talentů, přičemž obchodní korporace se zahraničním vlastníkem mají šanci na tento program více než 4x vyšší než obchodní korporace (stejně velikostní kategorie a působící ve stejném sektoru ekonomické činnosti) s domácím vlastníkem.

VO2: *Jak souvisí existence specifického vzdělávacího programu pro rozvoj talentů v obchodních korporacích se sektorem jejich ekonomické činnosti?* Výsledky ukazují, že existence programu pro rozvoj talentů souvisí se sektorem ekonomické činnosti pouze částečně. Větší rozdíly, nicméně statisticky nevýznamné, lze nalézt pouze mezi některými dvojicemi sektorů, např. mezi sektorem C – Zpracovatelský průmysl a sektorem K – Peněžnictví a pojišťovnictví. Z odhadů pravděpodobností existence specifického vzdělávacího programu pro rozvoj talentů vypočtených pomocí modelu vícenásobné logistické regrese bylo konkrétně zjištěno, že nejvyšší pravděpodobnost (58,5 %) je u velkých zahraničních korporací působících v sektoru peněžnictví a pojišťovnictví a naopak nejmenší (1,7 %) je u malých domácích korporací působících ve zpracovatelském průmyslu a druhá nejmenší (1,8 %) je u malých domácích korporací působících v sektoru Profesní, vědecké a technické činnosti. Horváthová (2010) na základě vzorku 237 organizací Moravskoslezského kraje došla k závěru, že u 3,8 % organizací je talent management uplatňován. U malých organizací navíc nezaznamenala talent management ani jednou. Porovnáme-li tedy naše výsledky s jejími, lze zaznamenat za posledních osm let pozitivní vývoj, tj. že organizace, dokonce i ty malé, se managementu talentů začínají věnovat.

Výsledky naší studie rovněž ukazují na očekávaný statisticky významný vliv velikosti organizace, která byla do modelu zařazena jako kontrolní proměnná. Rozdíl v péči o talenty existuje



zejména mezi velkými organizacemi na jedné straně a středními nebo malými organizacemi na straně druhé. Toto zjištění koresponduje jak s výsledky Egerové a kol. (2013) či Fajčíkové, Urbancové a Kučirkové (2018), tak i s naším předchozím zjištěním (Míková, Komárková a Pudil, 2017), týkajícím se vlivu velikosti organizace na existenci programů pro další vzdělávání a pro rozvoj zaměstnanců. I když samozřejmě programy pro rozvoj talentů a péči o ně nejsou zcela totéž, jako programy pro další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, podobnost určitě existuje vzhledem k faktu, že obojí patří do oblastí řízení lidských zdrojů. Výsledky zmíněné studie (Míková, Komárková a Pudil, 2017) dále ukazují, že i v organizacích působících v ČR jsou objemy finančních prostředků investovaných organizacemi do dalšího vzdělávání (relativně ke mzdovým nákladům) vyšší s velikostí organizace. Z odpovědí respondentů v dotazníku vyplývá, že větší podniky mívají samostatné pracovníky, či celá pracoviště věnující se rozvoji a vzdělávání svých zaměstnanců. Podobně Fajčíková, Urbancová a Kučirková (2018) uvádějí, že pro existenci talent managementu hraje velmi významnou roli existence samostatného HR oddělení. Naopak počáteční vysoké časové i finanční náklady, které jsou spojeny s plánováním a přípravou vzdělávacího programu, jsou pro malé organizace často odrazující. Podobnou argumentaci lze podle našeho názoru použít i v případě existence programů pro talent management.

Výsledky vlivu zjišťovaných proměnných *Vlastník* a *Sektor* přímo porovnat se studií autorského týmu z ČZU Fajčíková, Urbancová a Kučirková (2018) nelze, protože proměnné, jejichž vliv byl zjišťován, nebyly v obou studiích zcela stejné. Ve studii ČZU se ukázala mírná závislost na trhu, na němž organizace působí. V našem výzkumu byla však použita jiná proměnná (i když mírně s oblastí trhu spojená), a to typ vlastníka (zahraniční nebo domácí), přičemž naše výsledky ukazují silnou závislost na typu vlastníka. Studie ČZU neukázala závislost mezi prováděním činností v oblasti řízení talentů a odvětvími nebo oblastmi organizačních činností. Naše výsledky závislost na sektoru rovněž neprokazují, podstatný rozdíl je ovšem opět v poněkud jiné použité proměnné. Ve studii ČZU bylo použito rozdělení na primární, sekundární a terciární sektor, zatímco v našem výzkumu šlo o rozdělení do pěti sektorů ekonomické činnosti dle klasifikace CZ-NACE, tedy o zcela jinou proměnnou. Rozdíly jsou i v samotné metodice zpracování. Zatímco studie ČZU je založena na testování párových vztahů mezi rozvojem talentů a jednotlivými zkoumanými proměnnými, data v našem výzkumu byla zpracována pomocí vícenásobné logistické regrese, která umožňuje zjišťovat vzájemné vztahy komplexněji, při respektování současného působení všech zkoumaných proměnných. V každém případě je možno konstatovat, že výsledky obou studií nejsou v žádném rozporu a že se vzájemně vhodně doplňují.

Omezení našeho výzkumu spočívají samozřejmě v rozsahu zkoumaného souboru, protože po rozdělení organizací dle vlastníka, dle velikosti a dle odvětví ekonomické činnosti jsou počty organizací v některých skupinách poměrně malé. Proto je nutné brát odhady pravděpodobností, prezentované v tabulce 5, pro existenci specifického vzdělávacího programu zaměřeného na talenty v rámci jednotlivých skupin obchodních korporací s určitou rezervou.

## 6 Závěr

Závěry naší studie lze rozdělit na metodicko-teoretické a na empirické. Do první části patří poznatek o nutnosti vhodně a dostatečně široce definovat, které pracovníky v dané organizaci lze označit jako talenty, aby zároveň nedocházelo k demotivaci neidentifikovaných pracovníků. Talent management by tedy měl být nedílnou součástí dlouhodobé strategie rozvoje organizace a koncipován by měl být s důsledným přihlédnutím ke specifikům řízení talentů oproti obecným přístupům k řízení lidských zdrojů. Zároveň je nutno zohlednit odlišnosti v interpretacích pojmu talent, jednak jako vrozené mimořádné dispozice ke konkrétní činnosti, již nejsou obdařeni všichni lidé, jednak jako talent v organizačním prostředí chápáný jako potenciál zaměstnance dále rozvíjet své znalosti, schopnosti, dovednosti v souladu s potřebami organizace.

Empirické výsledky, podrobně diskutované v předchozí sekci Diskuze výsledků, podporují a případně rozšiřují metodicko-teoretické poznatky. Příkladem může být zjištění, že pravděpodobnost programu pro talent management je velmi nízká v sektoru s typicky dělnickými profesemi (sektor

Zpracovatelský průmysl), což podporuje zjištění Horváthové (2010), že v ČR převládá první pohled na pojem talent, podrobněji diskutovaný v podkapitole 2.1. Pokud by management firem přistoupil ke druhému pojetí pojmu talent a považoval za talenty i vysoce výkonné zaměstnance v dělnických profesích, určitě by se zavádění programů pro talent management rozšířilo.

Zahraniční firmy, které expandují do ČR a přebírají původně domácí organizace, je možno považovat za úspěšné a konkurenceschopné organizace. Jejich domácí trhy jim již nestačí, a proto expandují a kupují firmy v dalších zemích, v našem případě v ČR. Firmy, které nejsou úspěšné a konkurenceschopné ani ve svých zemích, nebudou expandovat a získávat další akvizice v zahraničí. Pochopitelně, že péče o talenty není jediným faktorem, který rozhoduje o úspěchu a konkurenceschopnosti firem, ale mezi klíčové faktory jistě patří. Skutečnost, že právě firmy se zahraničním vlastníkem mají velmi významně častěji zaveden program pro talent management, je důležitým zjištěním. Podobně jako péče o růst zaměstnanců prostřednictvím zavedení dalšího profesního vzdělávání ovlivňuje finanční výkonnost firem (Pudil, Komárková a Míková, 2017), lze podobný vliv očekávat i u programů pro talent management. Proto by měly i firmy s domácím vlastníkem následovat příklad firem se zahraničním vlastníkem a programy pro talent management více používat.

Závěrem je možné konstatovat, že oblast péče o talenty a jejich rozvoj se bezesporu stává důležitou oblastí, jak o tom svědčí rostoucí počet prací a výzkumů, této oblasti věnovaných. Zatím však podle našich znalostí nebylo provedeno empirické potvrzení skutečných dopadů péče o talenty a jejich rozvoj na finanční výkonnost a konkurenceschopnost podniků (alespoň ne v ČR), proto se v dalším pokračování výzkumu chceme na tuto oblast zaměřit.

### **Poděkování**

Příspěvek vznikl za podpory Grantové agentury České republiky v rámci projektu č. 18-01159S.

### **Literatura**

- [1] ALIAS, Nurul Ezaili; NOOR, N.; HASSAN, Roshidi. Examining the mediating effect of employee engagement on the relationship between talent management practices and employee retention in the Information and Technology (IT) organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2014, 2.2: 227-242. ISSN 2333-6390.
- [2] ALIAS, Nurul Ezaili; OTHMAN, Rozana; LOON, Koe Wei; RIDZUAN, Abdul Rauf; KRISHNAN, Ramesh. Towards Effective Employee Retention Strategy: Implementation of Talent Management in Information, Communication and Technology Companies. *Advanced Science Letters*, 2017, 23.8: 7857-7860. ISSN 1936-6612.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BAARTVEDT, Nicoline. Talent management as a strategic priority for competitive advantage: A qualitative case study on talent management implementation within a Multinational Company. [online]. 2013. [cit. 2018-05-10].
- [5] BALARIN, David. Deset let poté: talent management. HR Management. [online]. 2012 [cit. 2015-12-17]. Dostupné z: <http://www.hrforum.cz/deset-let-pote-talent-management/>
- [6] BERBER, Nemanja; SLAVIĆ, Agneš. The Practice of Employees' Training in Serbia based on Cranet Research. *Economic Themes*, 2016, 54.4: 535-548. Online ISSN 2217-3668.
- [7] BETHKE-LANGENEGGER, Pamela; MAHLER, Philippe; STAFFELBACH, Bruno. Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 2011, 5.5: 524-539. ISSN 1751-6757.

- [8] BJÖRKMÄN, Ingmar; EHRNROOTH, Mats; MÄKELÄ, Kristiina; SMALE, Adam; SUMELIUS, Jennie. Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 2013, 52.2: 195-214. ISSN 0090-4848.
- [9] CANNON, James A.; MCGEE, Rita. *Talent management and succession planning*. Chartered Institute of Personnel and Development, London, 2011. ISBN 978-1-1-84398-173-2.
- [10] COLLINGS, David G. Integrating global mobility and global talent management: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 2014, 49.2: 253-261. ISSN 1090-9516.
- [11] COLLINGS, David G.; MELLAHI, Kamel. Commentary on: "Talent—innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management". *Human Resource Management Review*, 2013, 23.4: 322-325. ISSN 1053-4822.
- [12] COOKE, Fang Lee; SAINI, Debi S.; WANG, Jue. Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 2014, 49.2: 225-235. ISSN 1090-9516.
- [13] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Organizační statistika – 4. čtvrtletí [online]. 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni-statistika-4-ctvrtleti-2017>
- [14] DANNUNZIO-GREEN, Norma Antonia. Cornerstones of talent management as a strategic priority in the hospitality. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 2018, 10.1: 5-13. ISSN 1755-4217.
- [15] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [16] EGEROVÁ, Dana; EGER, Ludvík; JIŘINCOVÁ, Milena; LANČARIČ, Drahoslav; SAVOV, Radovan; SOJKA, Ladislav; ALI TAHA, Viktória; SIRKOVÁ, Michaela; KAŠČÁKOVÁ, Zuzana; CZEGLÉDI, Csilla; HAJÓS, László; KUNA MAROSNÉ, Zsuzsanna; LECZYKIEWICZ, Tadeusz; SPRINGER, Agnieszka; SZYPUŁA, Katarzyna. *Integrated talent management. Challenge and future for organizations in Visegrad countries*. NAVA, Plzeň, 2013. ISBN 978-80-7211-454-2.
- [17] EGEROVÁ, Dana. Talent v organizačním prostředí – teoretické přístupy a implikace pro talent management. *Trendy v podnikání*, 2015, 1: 45-54. ISSN 1805-0603
- [18] EISEL, Juraj. Talent management na pozadí ekonomické krize. *Medias res*. [online]. [cit. 2018-05-10]. 2014. ISSN 2464-6334. Dostupné z: [www.mediasres.cz/personalistika/1887-juraj-eisel-talent-management-napozadiekonomicke-krize.htm](http://www.mediasres.cz/personalistika/1887-juraj-eisel-talent-management-napozadiekonomicke-krize.htm)
- [19] EWERLIN, Denise; SÜß, Stefan. Dissemination of talent management in Germany: myth, facade or economic necessity? *Personnel Review*, 2016, 45.1: 142-160. ISSN 0048-3486.
- [20] FAJČÍKOVÁ, Adéla; URBANCOVÁ, Hana; KUČÍRKOVÁ, Lenka. Decisive Factors of Talent Management Implementation in Czech Organisations. *Journal of Efficiency & Responsibility in Education & Science*, 2018, online ISSN 1803-1617, printed ISSN 2336-2375
- [21] FORD, Dwayne G. Talent management and its relationship to successful veteran transition into the civilian workplace: Practical integration strategies for the HRD professional. *Advances in Developing Human Resources*, 2017, 19.1: 36-53. ISSN 15234223
- [22] GALLARDO-GALLARDO, Eva; DRIES, Nicky; GONZÁLEZ-CRUZ, Tomás F. What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 2013, 23.4: 290-300. ISSN 1053-4822.
- [23] GELENS, Jolyn; HOFMANS, Joeri; DRIES, Nicky; PEPERMANS, Roland. Talent management and organisational justice: Employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 2014, 24.2: 159-175. ISSN 1748-8583. ISSN 1748-8583.
- [24] HORVÁTOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 2010, 13: 77-95. ISSN 1212-3951.
- [25] HOTHORN, Torsten; BRETZ, Frank; WESTFALL, Peter. Simultaneous inference in general parametric models. *Biometrical Journal*, 2008, 50.3: 346-363. Online ISSN 1521-4036.

- [26] HUANG, Si-yu; YAN, Mi-mi; XI, L. I. Research on Human Resource Management in Education Industry—A Case Study of SILC. *DEStech Transactions on Social Science, Education and Human Science*, 2017, icssm. ISSN 2475-0042.
- [27] ILES, Paul; CHUAI, Xin; PREECE, David. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 2010, 45.2: 179-189. ISSN 1090-9516.
- [28] JOKAR, Ali; GHAFORI, Davod; MALEKIAN, Nasser; NAMADAR, H. Investigating the Relationship between Knowledge Management Processes and Organizational Culture. *Life Science Journal*, 2012, 9.3: 1701-1706. ISSN 1097-8135.
- [29] KUCHEROV, Dmitry; ZAVYALOVA, Elena. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 2012, 36.1: 86-104. ISSN 2046-9012.
- [30] LIN, Chuan; YU-PING WANG, Christina; WANG, Chen-Yu; JAW, Bih-Shiaw. The role of human capital management in organizational competitiveness. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 2017, 45.1: 81-92. ISSN 0301-2212.
- [31] MAURYA, Kamlesh Kumar; AGARWAL, Manisha. Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 2018, Vol: 26.2: 312-330. ISSN 1934-8835.
- [32] MCDONNELL, Anthony; LAMARE, Ryan; GUNNIGLE, Patrick; LAVELLE, Jonathan. Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 2010, 45.2: 150-160. ISSN 1090-9516.
- [33] MEYERS, M. Christina; VAN WOERKOM, Marianne; DRIES, Nicky. Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 2013, 23.4: 305-321. ISSN 1053-4822.
- [34] MEYERS, Maria Christina; VAN WOERKOM, Marianne. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 2014, 49.2: 192-203. ISSN 1090-9516.
- [35] MÍKOVÁ, Irena, KOMÁRKOVÁ, Lenka, PUDIL, Pavel. (2017).. Analýza vybraných determinantů výše investic do profesního vzdělávání. *Logos Polytechnikos* [online]. 2017, roč. 8, č. 3, s. 96–110. eISSN 2464-7551. ISSN 1804-3682
- [36] PANTOUVAKIS, Angelos; KARAKASNAKI, Maria. Role of the human talent in total quality management–performance relationship: an investigation in the transport sector. *Total Quality Management & Business Excellence*, 2017, 28.9-10: 959-973. Print ISSN 1478-3363, Online ISSN 1478-3371.
- [37] PUDIL, Pavel., KOMÁRKOVÁ, Lenka., MÍKOVÁ, Irena.. (2017). Link Between Financial Performance of Organizations and Selected Aspects of Further Education. In: RICH, Martin (ed.). *Proceedings of the 13th European Conference on Management, Leadership and Governance*. London, 11.12.2017 – 12.12.2017. London : Academic Conferences and Publishing International Limited, Reading, UK, 2017, s. 402–407. ISBN 978-1-911218-63-0. ISSN 2048-9021.
- [38] R CORE TEAM. *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. [online]. 2018. [cit. 2018-03-17]. Dostupné z: <https://www.r-project.org/>
- [39] SMILANSKY, Jonathan. The Systematic Management of Executive Talent. *Hydrogen, London*, 2005, 17-26.
- [40] STACHO, Zdenko; STACHOVÁ, Katarína. Talent management in organisations operating in Slovakia. *Ekonomický Casopis-XXI (Economic Annals-XXI)*, 2013, 10.1: 53-57. ISSN 1728-6220.
- [41] STACHO, Zdenko; STACHOVÁ, Katarína; GUBÍNIOVÁ, Katarína. Využitie talent manažmentu ako motivácie pre zamestnancov s vysokým pracovným potenciálom. *13th International Scientific Conference Human Potential Development*, 2016.



- [42] ŠTEFKO, Robert; SOJKA, Ladislav. Position of Talent Management in Context of Organizational Functions. *European Scientific Journal, ESJ*, 2014, 10.10. ISSN 1857-7881.
- [43] TARIQUE, Ibraiz; SCHULER, Randall S. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 2010, 45.2: 122-133. ISSN 1090-9516.
- [44] URBANCOVÁ, Hana; VNOUČKOVÁ, Lucie; SMOLOVÁ, Helena. *Talent management v organizacích v České republice*, 2016, 244 s. ISBN 978-80-87839-64-5.
- [45] VNOUČKOVÁ, Lucie; URBANCOVÁ, Hana; SMOLOVÁ, Helena. Possibilities of Talent Development in the Czech Republic. *Agrarian Perspectives*, 2015, 519-527. ISBN 978-80-213-2581-4.
- [46] VODÁK, Josef; KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [47] ZHENG, Connie. Keeping talents for advancing service firms in Asia. *Journal of Service Management*, 2009, 20.5: 482-502. ISSN 1757-5818.
- [48] ZÍKOVÁ, Šárka. *Talent management ve firemní praxi*. Dizertační práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, 2009.