

TALENT MANAGEMENT V LESNICKÝCH PODNICÍCH

TALENT MANAGEMENT IN FORESTRY COMPANIES

LUCIE VNOUČKOVÁ¹⁾ ✉ - HANA URBANCOVÁ²⁾ - HELENA SMOLOVÁ¹⁾¹⁾Vysoká škola ekonomie a managementu, Nárožní 2600/9a, CZ - 158 00 Praha 5 - Stodůlky, Czech Republic²⁾Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta provozně ekonomická, Kamýcká 129, CZ - 165 21 Praha 6 - Suchbátka, Czech Republic

✉ e-mail: lucie.vnouckova@vsem.cz

ABSTRACT

In a time of constant change, a company with high-quality, talented employees not only has an advantage in the competitive environment but it is also a more attractive employer for the employees themselves. This article therefore focuses on the approach of forestry companies to working with employee development, specifically in the areas of education and talent management. The objective is based on analysis of primary survey conducted on 101 forestry companies to reveal construct of approaches to talent management and possibilities of further employee development in studied companies. The data was obtained through manager surveys, for which a single manager represented the given companies. One-dimensional and multi-dimensional statistics were used to evaluate the data. The results indicate that in half of the cases the companies examined are familiar with principles of talent management (62%), and that they form part of the mission of the companies (48%); of course, actual work with talent is performed by only 27% of the companies, and only 20% companies have specific plans. A deeper analysis further examines the differences in approach of the companies included in the study.

Klíčová slova: talent management, lesnictví, zaměstnanec, rozvoj, podniky

Key words: talent management, forestry, employee, development, companies

ÚVOD

Problematicke talent managementu je věnována v posledních letech zvýšená pozornost. Tu lze přičíst řadě faktorů, mezi které se řadí zejména demografické změny, které jsou spojeny s obecným stárnutím populace, se zvýšením mobility pracovníků nebo například s globalizací (BEECHLER, WOODWARD 2009; TARIQUE, SCHULER 2010). Toto téma se rovněž stává předmětem celé řady odborných studií a výzkumů, přesto ještě stále není možné říci, že teoretická východiska talent managementu byla již dostatečně probádána (COLLINGS, MELLAHI 2009; THUNNISEN et al. 2013).

Podle práce SCHULER et al. (2011) je v dnešní době úspěch podniků závislý na jejich schopnosti identifikovat a řídit přicházející výzvy z oblasti talent managementu a těmto výzvám se přizpůsobit. YAPP (2009) doplňuje, že ty podniky, které uplatňují efektivní talent management, mohou tímto způsobem získat velmi podstatnou konkurenční výhodu.

Talent management a potřeba práce s rozvojem a s talenty již zasahuje do všech oborů, a proto je v tomto článku věnována pozornost rozvoji zaměstnanců a talent managementu v lesnických podnicích. Cílem článku je na základě zhodnocení dat z primárního výzkumu, provedeném na 101 podnicích, sestavit konstrukt přístupů k talent managementu a využití možností rozvoje zaměstnanců v lesnických podnicích.

První část článku uvádí teoretická východiska využitá pro výzkum v oblasti talent managementu. Následně výsledky článku prezentují analýzu a syntézu výstupů z primárního výzkumu zaměřeného na talent management.

Teoretická východiska

Autoři DARVISH et al. (2012) jsou toho názoru, že budoucnost většiny podniků se prolíná s jejich schopností získat, následně rozvíjet, a rovněž i udržet talentované pracovníky. To vše by mělo sloužit k obsazení vedoucích pozic vhodnými pracovníky a dalšími talentovanými zaměstnanci, kteří jsou potřební k úspěšné implementaci nových strategií.

Na samotný talent management, obdobně jako na způsob vymezení talentů v podnicích (GARAVAN et al. 2012), je možné nahlížet ze dvou úhlů, a to ve spojení s tzv. inkusivním nebo eksklusivním přístupem (POWELL et al. 2012; MOSS 2012).

V rámci inkusivního přístupu je jako na potenciální talenty nahlíženo na všechny zaměstnance bez výjimky. BROWN, HESKET (2004) a STAINTON (2005) tvrdí, že každý člověk v sobě ukrývá schopnost a potenciál k projevení talentu. NIJS et al. (2013) zdůrazňují pozitivní psychologické působení tohoto pojetí na zaměstnance. ARMSTRONG (2006) k tomu dodává, že právě proto by talent management neměl být zaměřen pouze na několik vybraných jedinců. Výsledky studie RE-

ILLY (2008) naznačují, že tento přístup lze nalézt zejména v podnicích působících ve veřejném sektoru. Kritici tohoto přístupu mu vyčítají, že pojem talent lze jednoduše zaměnit za klasický pojem zaměstnanec, a že daný přístup neposkytuje podniku žádnou přidanou hodnotu (LEWIS, HECKMAN 2006).

Oproti tomu LEDFORD, KOCHANSKI (2004) zastávají názor, že pro efektivní uplatňování koncepce talent managementu je klíčová diferenciace či segmentace. Tento exklusivní přístup je tedy charakteristický naopak tím, že do talentových programů jsou začleňováni pouze ti jedinci, kteří nějakým způsobem přinášejí nadstandardní přínos společnosti (MORTON 2005; PILBEAM, CORBRIDGE 2010). Podle STAHL et al. (2012) je exklusivní přístup k talent managementu v praxi mnohem rozšířenější, než výše uvedený přístup inkusivní.

CHUAI et al. (2008) a COLLINGS, MELLAHI (2009) vidí v této segmentaci základní rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a talent managementem.

V posledních letech se objevují rovněž i hybridní přístupy k talent managementu, který podnikům umožňuje využívat výhody obou zmíněných přístupů (SLUIS, BUNT-KOKHUIS 2009; FORD et al. 2010; STAHL et al. 2012).

Talent management zahrnuje tři hlavní složky – identifikaci talentů, rozvoj talentů a zapojení, motivaci a udržení talentů (RANI, JOSHI 2012; TIWARI, SHRIVASTAVA 2013).

Identifikaci talentů (talent identification) lze charakterizovat jako proces identifikace klíčových pozic a rolí, které jsou následně potřebné pro podporu strategických plánů (HAJIKAIMISARI et al. 2010). Mezi metody identifikace talentů z vlastních zdrojů se řadí například 360° zpětná vazba, fungující systém hodnocení, development centra nebo měření potenciálu (HRONÍK 2007).

Rozvoj talentů (talent development) DAVIS et al. (2007) definují jako proces změny celého podniku, zaměstnanců i dalších zúčastněných stran, a to za použití plánovaného i neplánovaného učení. To vše má směřovat k jedinému – k získání a udržení konkurenční výhody. THORNE, PELLANT (2007) upozorňují na to, že nestačí pouhé stanovení postupu rozvoje, ale je nutné vytvořit takovou podnikovou kulturu, která bude zaměřena na společné hodnoty a důvěru.

HORVÁTHOVÁ (2010) se blíže věnuje metodám, aktivitám a dalším nástrojům, kterých lze využít pro rozvoj talentů. Jedná se o metody on-the-job (coaching, mentoring, pověření úkolem, rotace práce, práce na projektech, stáže) a off-the-job (přednášky, semináře, řešení případových studií, workshopy, manažerské hry, development centra, outdoor training/learning, e-learning). Výsledky studie CIPD (2010) ukazují, že mezi nejefektivnější způsoby vzdělávání a rozvoje talentů se řadí „in-house“ rozvojové programy a koučování. To potvrzují i výstupy Horváthové (HORVÁTHOVÁ 2010). Autorka na základě studie společnosti Deloitte, zkoumající přístup k talent managementu v České a Slovenské republice a zkušeností z mezinárodních společností tvrdí, že nejvíce využívány jsou rotace práce, zapojení se do projektů, koučování nebo mentoring. Výzkum provedený autory STACHO, STACHOVÁ (2013) tvrdí, že organizace stále mají značné rezervy ve využití nástrojů talent managementu a celkem 30 % sledovaných organizací ve Slovenské republice nepovažuje talent management za klíčový pro úspěšné fungování organizace.

Talentovaní zaměstnanci jsou omezeným zbožím. Pro podnik je tedy podstatné nejen jejich získání, ale rovněž následné udržení (BISWAS, SUAR 2013). COLEMAN, RUSSEL (2009) identifikovali tři faktory, které mají přímý vliv na udržení talentovaných zaměstnanců. Patří k nim příležitost postupu v kariéře, zajímavá a uspokojivá práce a zajištění dostatku příležitostí k výcviku a rozvoji. COLLINGS, MELLAHI (2009), ULRICH, ULRICH (2010) a SCHULER et al. (2011) doplňují, že velký vliv na udržení talentovaných zaměstnanců a na talent management obecně má top management, CEO, linioví manažeři a personální oddělení a jejich závazek, že talent management je jejich prioritou.

V souvislosti se strategií talent managementu HORVÁTHOVÁ (2010) tvrdí, že důležitým předpokladem je efektivní práce s talenty. Zásadní podmínkou je rovněž její shoda s celkovou podnikatelskou strategií společnosti. Jejím cílem je zajištění takových jedinců, které lze označit jako talentované, angažované, kvalifikované, oddané a schopné určitým způsobem napomoci k dosažení požadavků a cílů podniku. Strategie talent managementu se soustředí kolem pěti základních oblastí, a to získávání, výběr, zapojování, rozvoj a udržení zaměstnanců (TOWERS PERRIN 2003).

Dobře vytvořená strategie může napomoci k překonávání různých výzev a problémů v podniku a rovněž dokáže zvýšit úspěšnost daného podnikání (ROWLAND 2011). Stejně tak přispívá k vytvoření pozitivní značky zaměstnavatele (HUGHES, ROG 2008). Podle autora VENKATESWARAN (2012) bylo prokázáno, že strategické zaměření na talent management může vést k zlepšení celé řady finančních i nefinančních výsledků. Mezi ně patří například zisk podniku, jeho produktivita nebo tržní hodnota. Dále se k nim řadí dosažení podnikových cílů, atraktivita společnosti, spokojenost zákazníků, pracovní spokojenost nebo zvýšení kvality práce.

Ze studie společnosti DELOITTE (2010) vyplývá, že pouhých 20 % z dotazovaných podniků má tyto strategie (dle mínění vrcholových manažerů a specialistů na talent management) dostatečně podrobně a dobře rozpracovány.

Podle TUCKER et al. (2005) budou strategie talent managementu (stejně jako celkové strategie podniku) v budoucnu i nadále ovlivňovány různými trendy, jako je například globální či virtuální pracovní prostředí, spolupráce různých generací nebo delší průměrná doba života. Současným tendencím v oblasti talent managementu se věnují i MCCARTNEY, WORMAN (2013). Autorky zdůrazňují aktuální zaměření podniků na rozvoj talentů „in-house“ a na udržení talentovaných pracovníků, spíše než na jejich nábor nebo využívání nových médií a technologií při náborovém procesu.

Přestože lze říci, že přínos talent managementu byl prokázán, z výsledků šetření Horváthové (HORVÁTHOVÁ 2010) vyplývá, že jej stále využívá pouze malé procento podniků. Mezi hlavní důvody lze zařadit neznalost tohoto strategického trendu, nedostatek finančních a personálních zdrojů, subjektivní pocit přílišné náročnosti daného přístupu nebo jeho nevhodnost pro daný podnik. Celosvětově je ovšem situace poněkud odlišná, což lze ilustrovat na příkladu finančních výdajů na řízení talentů. To potvrzuje i KORMANCOVÁ (2011), v rámci jejíhož výzkumu bylo prokázáno, že pouze 4,74 % podniků na Slovensku využívá talent management (n = 347). Ze studie CIPD (2012) vyplývá, že během posledního roku se pouze u jednoho podniku z deseti snížily výdaje na talent management. Naopak u čtvrtiny z celkového počtu 522 sledovaných podniků došlo ke zvýšení sumy určené pro danou oblast. Zhruba polovina podniků se poté přiklonila k názoru, že jejich aktuální ekonomická situace vedla k důkladnějšímu zaměření se na řízení talentů.

MATERIÁL A METODIKA

Článek vychází z analýzy sekundárních zdrojů a syntézy výstupů primárního výzkumu. Data byla získána z lesnických podniků. Dotazník byl rozeslán lesnickým podnikům působícím v České republice. Celkový počet ekonomických subjektů v oblasti lesnictví a těžby dřeva působících v České republice byl podle Českého statistického úřadu k 31. 12. 2014 celkem 12 647. Pro účely výzkumu byla vytvořena vlastní databáze kontaktů na lesnické podniky. Tato databáze čítala 680 podniků. Návratnost dotazníku byla 14,8 %, zkoumaný vzorek obsahoval 101 podniků. Zkoumané podniky byly většinou malé (do 50 zaměstnanců), celkem jde o 60,4 % vzorku. Středně velkých organizací (mezi 50 a 250 zaměstnanci) bylo 32,7 %, velkých podniků (nad 250 zaměstnanců) 6,9 %.

Tab. 1.

Absolutní a relativní četnosti odpovědí respondentů
Absolute and relative frequencies of responses

Tvrzení/Statement	Rozhodně nesouhlasím/ Totally disagree	Spiše nesouhlasím/ Mostly disagree	Spiše souhlasím/ Mostly agree	Rozhodně souhlasím/ Totally agree
Řízení talentů má mimořádný význam/ Talent management has extraordinary importance	7 (6,9 %)	17 (16,8 %)	46 (45,5 %)	16 (15,8 %)
Talent management je důležitou součástí poslání organizace/ Talent management is an important part of the organisation's mission	5 (5,0 %)	33 (32,7 %)	38 (37,6 %)	10 (9,9 %)
Vrcholový management má jednotný přístup k řízení talentů/ Top management has a unified approach to talent management	13 (12,9 %)	21 (20,8 %)	36 (35,6 %)	10 (9,9 %)
Máme jasně definovanou strategii řízení lidských zdrojů/ We have a clearly defined strategy for managing human resources	9 (8,9 %)	27 (26,7 %)	39 (38,6 %)	13 (12,9 %)
Máme jasně definovanou strategii talent managementu/ We have a clearly defined talent management strategy	24 (23,8 %)	24 (23,8 %)	30 (29,7 %)	5 (5,0 %)
Strategie talent managementu je propojena se strategickými cíli organizace/ The talent management strategy is integrated with the strategic goals of the organisation	19 (18,8 %)	20 (19,8 %)	32 (31,7 %)	4 (4,0 %)
Máme vytvořený seznam klíčových talentů, kteří jsou pro naši organizaci nepostradatelní/ We have a list of key talent essential for our organisation	32 (31,7 %)	21 (20,8 %)	19 (18,8 %)	8 (7,9 %)
Hledáme talent v každém našem pracovníkovi/ We look for talent in each of our employees	8 (7,9 %)	20 (19,8 %)	47 (46,5 %)	17 (16,8 %)
Kompetence našich pracovníků jsou přizpůsobeny požadavkům jejich pracovní pozice/ The competencies of our employees are suited to the requirements of their positions	4 (4,0 %)	7 (6,9 %)	54 (53,5 %)	32 (31,7 %)
Máme dostatek informací o kompetencích našich pracovníků/ We have sufficient information about the competencies of our employees	4 (4,0 %)	7 (6,9 %)	48 (47,5 %)	36 (35,6 %)
Talentovaní jedinci mají zájem pracovat v naší organizaci/ Talented individuals have an interest in working in our organisation	2 (2,0 %)	13 (12,9 %)	47 (46,5 %)	18 (17,8 %)
Víme, kolik talentovaných zaměstnanců budeme v budoucnosti potřebovat/ We know how many talented employees we will need in the future	15 (14,9 %)	26 (25,7 %)	31 (30,7 %)	7 (6,9 %)
Systematicky hodnotíme výkonnost našich pracovníků/ We systematically evaluate the performance of our employees	4 (4,0 %)	20 (19,8 %)	47 (46,5 %)	24 (23,8 %)
Máme jasně definovaná kritéria pro hodnocení výkonnosti pracovníků/ We have clearly defined criteria for evaluating work performance	7 (6,9 %)	20 (19,8 %)	41 (40,6 %)	26 (25,7 %)
Formulujeme závěry z hodnocení výkonnosti pracovníků/ We formulate conclusions based on assessment of employee performance	9 (8,9 %)	22 (21,8 %)	41 (40,6 %)	22 (21,8 %)
Povyšujeme pracovníky na základě objektivních kritérií/ We promote employees on the basis of objective criteria	9 (8,9 %)	30 (29,7 %)	42 (41,6 %)	10 (9,9 %)
Talent management je propojen se systémem odměňování pracovníků/ Talent management is integrated with our system of employee compensation	22 (21,8 %)	19 (18,8 %)	33 (32,7 %)	8 (7,9 %)
Využíváme výsledky hodnocení výkonnosti pracovníků při plánování jejich dalšího rozvoje/ We use the results of the evaluation of employee performance when planning further development	9 (8,9 %)	28 (27,7 %)	47 (46,5 %)	11 (10,9 %)
Systém kariérního postupu talentovaných pracovníků je dobře propracovaný/ The system of career advancement for talented employees is well developed	25 (24,8 %)	31 (30,7 %)	24 (23,8 %)	5 (5,0 %)
Rozvíjíme talenty na základě vytvořených plánů/ We develop talent on the basis of formulated plans	27 (26,7 %)	33 (32,7 %)	16 (15,8 %)	4 (4,0 %)
Máme dostatek finančních zdrojů na podporu rozvoje talentovaných pracovníků/ We have enough financial resources to support the development of talented employees	21 (20,8 %)	37 (36,6 %)	22 (21,8 %)	5 (5,0 %)
Daří se nám úspěšně udržet talentované pracovníky/ We have been successful at retaining talented employees	9 (8,9 %)	25 (24,8 %)	40 (39,6 %)	9 (8,9 %)
Dokážeme uspokojit požadavky talentovaných pracovníků/ We manage to satisfy the requirements of talented employees	12 (11,9 %)	25 (24,8 %)	34 (33,7 %)	8 (7,9 %)
Talentovaní jedinci odcházejí z naší společnosti, aby hledali nové příležitosti/ Talented individuals leave our organisation to seek new opportunities	18 (17,8 %)	39 (38,6 %)	12 (11,9 %)	4 (4,0 %)

Data byla shromážděna pomocí elektronického dotazníku (metoda CAWI – 85 respondentů), kdy odpovědi respondentů byly automaticky nahrávány do databáze a část vzorku byla sebrána pomocí telefonického dotazování (metoda CATI – 16 respondentů). Na dotazník odpovídali pouze střední a vyšší manažeri v daném podniku. Za každý podnik odpovídal pouze jeden respondent. Sběr dat proběhl na počátku roku 2015 (leden–březen).

Odpovědi respondentů byly tříděny pomocí identifikačních otázek, které tvořily první část dotazníku. Tělo dotazníku bylo tvořeno otázkami s několika možnými odpověďmi, jež vycházely z literární rešerše a analýz vycházejících z obdobných výzkumů. Byl využit také sémantický diferencál pro identifikaci nuancí v přístupech respondentů ke sledované problematice v dotazníku. Přístupy respondentů a jejich reakce na zkoumané oblasti byly měřeny na pětibodové bipolární škále, která obsahovala oba extrémy – kladný i záporný na škále 0 až 4. Respondenti byli instruováni, aby, pokud je to možné, se přiklonili na jednu ze stran (souhlas/nesouhlas, respektive kladné/záporné stanovisko). Měli ovšem možnost vybrat střední/neutrální hodnotu, popřípadě zvolit možnost, že na otázku nedokáží odpovědět. Tuto možnost nikdo z respondentů nevyužil, a to vzhledem k tomu, že se jednalo o vyšší a střední management, který má o řízení podniku přehled. Škála proto indikovala nejen postoj respondentů, ale i intenzitu tohoto postoje.

Veškerá primární data byla podrobena statistické analýze, a to jak pomocí deskriptivní statistiky, tak i dvojrozměrnými a vícerozměrnými statistickými metodami. Pro výstupy článku byly použity absolutní a relativní četnosti, korelační a asociační analýza a pro hlubší analýzu a verifikaci získaných dat (PEČÁKOVÁ 2011) byla použita faktorová analýza, kdy postup byl využit podle ANDERSON (2009). Pouze takové determinanty, které dosáhly minimální hodnoty 0,3 byly dále vyhodnocovány v analýze a tvořily součást faktoru. Pozitivní a negativní závislosti byly dále vyhodnocovány v závislosti na jejich výsledném ovlivnění daného faktoru. Pro zpracování dat byl využit software IBM SPSS Statistics a MS Excel.

Pro komparaci výsledných dat byla využita databáze AMADEUS. Tato databáze shromažďuje ekonomická data o podnicích v rámci EU. Databáze obsahuje více než 18 mil. podnikových záznamů jak z ČR, tak z celé Evropy. Jde o ucelenou externí databázi, která obsahuje informace o struktuře sledovaných podniků, finanční záznamy aj. Databáze je nejčastěji využívána pro výzkum, tvorbu finančních analýz, trendů a k porovnávání. V databázi je za Českou republiku uvedeno a sledováno 22 lesnických podniků. Tato data a jejich časové řady byly využity ke komparaci se získanými daty ve výzkumu a k jejich doplnění. Uvedená databáze je placenou databází, kdy jsou ekonomické charakteristiky využity pro doplnění výzkumu.

Sběr a zpracování dat respektovaly etické standardy a národní právní předpisy.

VÝSLEDKY

Respondenti se v rámci výzkumné otázky vyjadřovali k jednotlivých výročkám vycházejícím z teoretických východisek práce a uváděli svůj souhlas či nesouhlas. Měli rovněž možnost neodpovídat, a to v případě, že by daný výrok nebyl pro jejich podnik relevantní. Na základě výsledků lze usuzovat, že každý oslovený podnik se zabývá v menší či větší míře řízením lidských zdrojů. Konkrétní výsledky jsou sumarizovány v tab. 1.

Na základě výsledků lze konstatovat, že většina oslovených podniků (61,3 %) se přiklání k názoru, že řízení talentů má pro podniky mimořádný význam (45,5 % spíše souhlasí; 15,8 % rozhodně souhlasí). Nejednoznačně však odpovídali zástupci podniků na to, zda talent management je důležitou součástí poslání podniku. Celkem 37,6 % podniků spíše souhlasilo a téměř totožně 32,7 % podniků spíše nesou-

hlasilo. Na základě výsledků lze sumarizovat, že zástupci oslovených lesnických podniků spíše souhlasili s tvrzením, že vedení zastává jednotný přístup k řízení talentů. Sledované podniky mají definovanou strategii talent managementu a současně je strategie talent managementu součástí strategických cílů podniku. Na práci s talenty se pak nejvíce podílí výkonné vedení podniku (59,4 %) v rámci daného podniku a nejméně externí konzultanti (9,9 %).

Celkem 85,2 % podniků se přiklání k tomu, že kompetence jejich pracovníků jsou přizpůsobeny požadavkům jejich pracovní pozice (53,5 % spíše souhlasí; 31,7 % rozhodně souhlasí). Lze shrnout, že kvalita plnění pracovních činností na dané pracovní pozici je předurčena znalostmi, schopnostmi a dovednostmi pracovníků a ty je nutné neustále rozvíjet, aby zaměstnanci dosahovali nejenom nadprůměrných výkonů, ale byli konkurenceschopní na trhu práce.

Na základě prezentovaných výsledků lze shrnout, že 39,6 % zástupců oslovených podniků uvedlo, že spíše souhlasí s tím, že se jim daří udržet talentované pracovníky, což je v souladu s tvrzením, že 38,6 % podniků spíše nesouhlasí s tím, že by talentovaní jedinci odcházeli z jejich podniku a hledali nové příležitosti na trhu práce. Každý ze zaměstnanců a talentovaní zaměstnanci o to více potřebují uznání za svou práci, což potvrzují i THORNE a PELLANT (2007), kteří uvádějí, že talentovaní zaměstnanci potřebují uznání nejvíce, protože potřebují pocit, že spějí k něčemu významnému a jejich práce má smysl. V případě, že je uznání a zpětná vazba zaměstnancům poskytována, vede to k setrvání zaměstnanců v podniku i přes relativně nevhodné mzdové podmínky (stále nižší příjmová, resp. mzdová úroveň, která důvodně neodpovídá obecné náročnosti práce v tomto oboru: fyzicky náročná práce, delší pracovní doba, sezónnost, podmínky a prostředí na pracovištích aj.), které v lesnictví v České republice dle Českého statistického úřadu (2014) stále jsou. URBANCOVÁ, HLAUSA (2014) uvádějí, že v kombinaci se mzdovou disparitou je tak sektor málo atraktivní pro mladé a kvalifikované pracovníky.

Využívané oblasti talent managementu v lesnických podnicích

Pro ověření výsledků byla využita faktorová analýza. Nejprve byla provedena korelační analýza. Vypočtené korelační koeficienty vyjadřují, do jaké míry nově vzniklá proměnná koreluje (vzájemně ovlivňuje) s původními proměnnými. Jinými slovy lze říci, čím je vyšší hodnota korelačního koeficientu, tím je vyšší korelace mezi souhlasem jednotlivých výroků, týkající se talent managementu a rozvoje zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že bylo nalezeno dostatečné množství a kvalita korelačních koeficientů v korelační tabulce, bylo přistoupeno k další analýze, tj. k faktorové analýze. Tuto analýzu nelze provádět, pokud data nejsou pro ni dostatečně vhodná a právě analýza korelace (mj.) tyto podmínky ověřuje. Na základě zhodnocení vypočtených dat bylo ve vyhodnocení dotazníkového šetření zjištěno 6 významných faktorů. Tři z nich ovšem jen málo překračovaly hodnotu 1,0, a proto byly z dalšího vyhodnocování vyloučeny. Celkově tedy budou dále popisovány 3 významné faktory splňující stanovená kritéria dle metodiky.

Tab. 2 uvádí významnost jednotlivých zkoumaných faktorů dle procentního vyjádření a jejich celkovým součtem. Mezi faktory, které

Tab. 2.
Rozptyl vysvětlujících faktorů
Variance explained by factors

Faktor/ Factor	Celkový rozptyl/ Total variance	Celkové % rozptylu/ Total % of variance	Kumulativní %/ Cumulative %
1	8,994	37,475	37,475
2	2,534	10,559	48,034
3	1,439	5,996	54,030

Tab. 3.

Výpočty faktorové analýzy
Outcomes of factor analysis

Proměnná/ Variable	Faktor 1/ Factor 1	Faktor 2/ Factor 2	Faktor 3/ Factor 3
Řízení talentů má mimořádný význam/ Talent management has extraordinary importance	0,548	-0,009	-0,130
Talent management je důležitou součástí poslání organizace/ Talent management is an important part of the organisation's mission	0,568	0,140	0,250
Vrcholový management má jednotný přístup k řízení talentů/ Top management has a unified approach to talent management	0,638	0,323	0,202
Máme jasně definovanou strategii řízení lidských zdrojů/ We have a clearly defined strategy for managing human resources	0,417	0,413	0,238
Máme jasně definovanou strategii talent managementu/ We have a clearly defined talent management strategy	0,806	0,100	0,137
Strategie talent managementu je propojena se strategickými cíli organizace/ The talent management strategy is integrated with the strategic goals of the organisation	0,855	0,085	0,207
Máme vytvořený seznam klíčových talentů, kteří jsou pro naši organizaci nepostradatelní/We have a list of key talent essential for our organisation	0,497	-0,021	0,507
Hledáme talent v každém našem pracovníkovi/ We look for talent in each of our employees	0,125	0,257	0,022
Kompetence našich pracovníků jsou přizpůsobeny požadavkům jejich pracovní pozice/ The competencies of our employees are suited to the requirements of their positions	0,101	0,268	-0,056
Máme dostatek informací o kompetencích našich pracovníků/ We have sufficient information about the competencies of our employees	-0,088	0,154	0,280
Talentovaní jedinci mají zájem pracovat v naší organizaci/ Talented individuals have an interest in working in our organisation	0,214	0,227	0,193
Víme, kolik talentovaných zaměstnanců budeme v budoucnosti potřebovat/ We know how many talented employees we will need in the future	0,087	0,377	0,120
Systematicky hodnotíme výkonnost našich pracovníků/ We systematically evaluate the performance of our employees	0,200	0,804	0,105
Máme jasně definovaná kritéria pro hodnocení výkonnosti pracovníků/ We have clearly defined criteria for evaluating work performance	0,103	0,837	0,130
Formulujeme závěry z hodnocení výkonnosti pracovníků/ We formulate conclusions based on assessment of employee performance	0,090	0,827	0,222
Povyšujeme pracovníky na základě objektivních kritérií/ We promote employees on the basis of objective criteria	0,435	0,445	0,365
Talent management je propojen se systémem odměňování pracovníků/ Talent management is integrated with our system of employee compensation	0,695	0,172	0,230
Využíváme výsledky hodnocení výkonnosti pracovníků při plánování jejich dalšího rozvoje/We use the results of the evaluation of employee performance when planning further development	0,487	0,566	0,090
Systém kariérního postupu talentovaných pracovníků je dobře propracovaný/ The system of career advancement for talented employees is well developed	0,379	0,247	0,713
Rozvíjíme talenty na základě vytvořených plánů/ We develop talent on the basis of formulated plans	0,243	0,138	0,585
Máme dostatek finančních zdrojů na podporu rozvoje talentovaných pracovníků/ We have enough financial resources to support the development of talented employees	0,295	0,145	0,788
Daří se nám úspěšně udržet talentované pracovníky/We have been successful at retaining talented employees	0,120	0,266	0,520
Dokážeme uspokojit požadavky talentovaných pracovníků/ We manage to satisfy the requirements of talented employees	-0,030	0,317	0,573
Talentovaní jedinci odcházejí z naší společnosti, aby hledali nové příležitosti/ Talented individuals leave our organisation to seek new opportunities	0,133	-0,038	0,053
Celkové % rozptylu/Total % of variance	37,475	10,559	5,996
Název faktoru/ Name of the factor	Strategický přístup/ Strategic approach	Performance management	Talent management

byly nalezeny metodou Varimax, jsou významné rozdíly, a to v intervalu od 5,99 % do 37,47 %. Nejvýznamnější, a také zastupující největší skupinu chování zkoumaných podniků, je faktor 1, který vysvětluje 37,5 % jednání ve zkoumané situaci. Faktor 2 vysvětluje chování 10,5 % podniků a faktor 3 celkem 6 % zkoumaných podniků.

Rozptýl u faktoru 1 byl nejvyšší, proto jej lze považovat za nejvýznamnější. Celkově tyto 3 identifikované proměnné vysvětlují celkové chování vzorku či možnosti výsledných vlastností z 54 %. Konkrétní výstupy faktorové analýzy provedené na základě dat z dotazníkového šetření jsou uvedeny v tab. 3.

První faktor je tvořen 10 proměnnými, u kterých se korelační koeficient pohybuje v rozmezí od 0,417 u jasně definované strategie řízení lidských zdrojů po 0,855 u propojení strategie talent managementu se strategickými cíli podniku. U všech korelačních koeficientů se jedná o střední a silnou závislost. Na základě proměnných, které faktor 1 tvoří, a které se zabývají dlouhodobými koncepty řízení lidských zdrojů a sladění dílčích cílů s podnikovými, lze faktor nazvat „strategický přístup“. Lze říci, že 37,5 % ze zkoumaných podniků v lesnictví má velmi dobrý koncept řízení lidských zdrojů, který je propojen podnikovou strategií. Stejně tak tyto podniky pracují s talent managementem, mají plány nástupnictví a řízení talentů má pro podnik značný význam, i je prakticky prováděno.

Druhý faktor je tvořen 7 proměnnými, u kterých se korelační koeficient pohybuje v rozmezí od 0,377 do 0,837, jedná se o slabší až silnou závislost. Faktor je nejvíce tvořen systematickým hodnocením výkonnosti pracovníků (0,804), jasně definovanými kritérii pro hodnocení výkonnosti pracovníků (0,837) a formulací závěrů z hodnocení výkonnosti pracovníků (0,827), a proto jej lze označit jako „performance management“. Podniky sdružené v tomto faktoru kladou velký důraz na výkon a výkonnost. Oblasti spojené s hodnocením výkonu pečlivě sledují. Na základě výkonu hodnotí i zaměstnance. Celý systém hodnocení výkonu je propojen se strategií podniku. Takto se chová 10,5 % sledovaných podniků.

Třetí faktor je tvořen existencí seznamu klíčových talentů (0,507) a dále jednotlivými aktivitami talent managementu, jejichž síla korelačního koeficientu se pohybuje od 0,520 do 0,788. Třetí faktor lze proto nazvat „talent management“. Celkem 6 % podniků v lesnictví se opravdu do hloubky zabývá talent managementem a jeho dílčími klíčovými postupy, praktikami a procesy.

DISKUSE

Na základě výsledků lze říci, že v dnešním vysoce konkurenčním prostředí je nutné se zabývat moderními trendy v oblasti řízení lidských zdrojů (COLLINGS, MELLAHI 2009), což talent management či performance management jednoznačně jsou a je nutné se jimi zabývat i ve specifických oblastech, jako je lesnictví. Jak bylo zjištěno výzkumem prezentovaným v této práci, i podniky v lesnictví se těmto oblastem věnují a znají její důležitost. Hlubší využití praktik talent managementu a performance managementu je ovšem využíváno jen u části podniků. Přesto je jasné, že budoucnost většiny podniků se prolíná s jejich schopností získat, následně rozvíjet, a rovněž i udržet talentované pracovníky (DARVISH et al. 2012). Výsledky uvedené v článku lze srovnat se studií společnosti DELOITTE (2010), kdy stále jen kolem 20 % podniků má strategie talent managementu dostatečně podrobné a dobře rozpracované. Sledované lesnické podniky nejčastěji využívají rozvoj talentů „in-house“ a zaměřují se především na udržení talentovaných pracovníků, spíše než na jejich nábor. Stejně výsledky dosáhla i studie MCCARTNEY, WORMAN (2013). Jde o současný trend, který využívá řada podniků bez ohledu na oblast podnikání.

Lze také souhlasit s tvrzením WILDEN et al. (2010), který uvádí, že v mnoha rozvinutých, ale i rozvíjejících se ekonomikách vedou měnící se demografické a ekonomické podmínky k výraznému růstu konkurence na trhu práce, kde probíhá tvrdá soutěž o dobré zaměst-

nance. V důsledku toho jsou strategické investice do získávání vhodných kvalifikovaných zaměstnanců nutností.

Na základě výsledků prezentovaných v databázi AMADEUS (n = 22) lze prezentovat číselné hodnoty ukazatelů, které se sledují nejenom v lesnických podnicích v České republice. Zisk na jednoho zaměstnance (profit per employee) v primárním sektoru je v daném výběrovém vzorku 5 tisíc EUR za rok 2013, provozní příjmy na zaměstnance (operational revenue per employee) jsou 122 tis. EUR za rok, dále náklady na zaměstnance (costs of employees/operating revenue) (v %) jsou 9,22 %, průměrné náklady na zaměstnance jsou 11 tis. EUR, pracovní kapitál na zaměstnance je 15 tis. EUR a celková aktiva na zaměstnance jsou 99 tis. EUR za rok 2013 u 22 podniků, které se zúčastnily výzkumu a jejichž výsledky jsou zveřejněny v dané databázi. Situace se mezi rokem 2012 a 2013 mírně zhoršila, naopak situace od roku 2009 byla vždy ve všech ukazatelích horší oproti 2013. Údaje za rok 2014 nejsou k termínu tvorby článku dostupné. Bez ohledu na výši ukazatelů se podniky začleněné v databázi snaží investovat finanční prostředky do vědy a výzkumu, které mají vzrůstající trend.

ZÁVĚR

Talent management lze považovat za systematický přístup k obsazování správných lidí na správné pozice v pravý čas. Zaměstnávat talentované pracovníky by mělo být cílem každého zaměstnavatele, jelikož výkon podniku, jeho ekonomický úspěch závisí vždy na znalostech, schopnostech a dovednostech zaměstnanců, které je nutné rozvíjet.

Výsledky článku přinesly zjištění, že lesnické podniky se ve 37,5 % zabývají do hloubky řízením lidských zdrojů, mají povědomí o talentech v podniku a jejich personální aktivity jsou propojeny se strategií podniku. Další 10,5 % sledovaných podniků v lesnictví se primárně zaměřuje na performance management, který mají velmi dobře zvládnutý. Zabývají se hodnocením výkonu, na které jsou navázány i další činnosti a hodnocení pracovníků je použito k jejich dalšímu rozvoji. 6 % zkoumaných podniků se pak věnuje přímo talent managementu, včetně kariérních plánů a plánů rozvoje, udržení talentů a uspokojení jejich požadavků.

Byly nalezeny tři hlavní přístupy k talent managementu ve zkoumaných podnicích. Prvním z nich je strategický přístup. Celkem 37,5 % zkoumaných podniků má velmi dobrý koncept řízení lidských zdrojů, který je propojen se strategií podniku. Tyto podniky pracují s talent managementem, mají plány nástupnictví a řízení talentů má pro podnik značný význam, i je prakticky prováděno. Druhým přístupem je performance management. Podniky, sdružené v tomto faktoru, kladou velký důraz na výkon a výkonnost. Oblasti hodnocení výkonu podniky pečlivě sledují a hodnotí. I zaměstnanci jsou hodnoceni na základě výkonu. Celý systém hodnocení výkonu je propojen se strategií podniku. Takto se chová 10,5 % sledovaných podniků. Třetím přístupem je talent management. Celkem 6 % podniků se opravdu do hloubky zabývá talent managementem a jeho dílčími klíčovými postupy, praktikami a procesy.

Je velmi důležité, aby i další podniky následovaly tento trend, který se ve výsledcích projevil, tj. zaměření na práci s lidským kapitálem, který je nositelem rozvoje a konkurenční výhody. Celkově se v těchto oblastech angažuje 54 % zkoumaného vzorku podniků v daném sektoru.

Za limity článku lze považovat relativně úzké zaměření pouze na primární sektor, a to lesnictví. Tento sektor byl však do výzkumu vybrán s ohledem na závěry Národního vzdělávacího fondu (2014), podle kterého patří zemědělství a lesnictví v české ekonomice k odvětvím nejenom s vyšším věkovým průměrem, ale převážně nedostatkem kvalifikovaných, převážně mladých pracovníků, kteří směřují do perspektivnějších oblastí, např. služeb. Výsledky a doporučení v článku mohou podnikům, jež byly do výzkumu zahrnuty, pomoci k nastavení strategie talent managementu a rozvoje zaměstnanců.

Poděkování:

Článek vznikl s podporou grantu Vysoké školy ekonomie a managementu, o. p. s. a CIGA ČZU v Praze – 20141002 – Human resource branding using of the new strategic trends in organisations in the Czech Republic".

LITERATURA

- ANDERSON V. 2009. Research methods in human resource management. London, Chartered Institute of Personnel Development: 385 s.
- ARMSTRONG M. 2006. A handbook of human resource management practice. London, Kogan Page: 982 s.
- BEECHLER S., WOODWARD I. C. 2009. The global "war for talent". *Journal of International Management*, 15: 273–285.
- BISWAS M., SUAR D. 2013. Which employees' values matter most in the creation of employer branding? *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 7: 93–102. Dostupné na/Available on: http://www.na-businesspress.com/JMDC/BiswasM_Web7_1_.pdf
- BROWN P., HESKET A. 2004. The mismanagement of talent. Employability and jobs in the knowledge economy. Oxford, Oxford University Press: 278 s.
- CHUAI X., PREECE D., ILES P. 2008. Is talent management just "old wine in new bottles"? The case of multinational companies in Beijing. *Management Research News*, 31: 901–911.
- CIPD 2010. Annual survey report: learning and talent development [online]. London [cit. 2015-03-30]. Dostupné na/Available on: [www: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/BC060DD1-EEA7-4929-9142-1AD7333F95E7/0/5215_Learning_talent_development_survey_report.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/BC060DD1-EEA7-4929-9142-1AD7333F95E7/0/5215_Learning_talent_development_survey_report.pdf).
- CIPD. 2012. Resourcing and talent planning: annual survey report [online]. London [cit. 2015-03-30]. Dostupné na/Available on: [www: http://www.cipd.co.uk/binaries/resourcing-and-talent-planning_2012.pdf](http://www.cipd.co.uk/binaries/resourcing-and-talent-planning_2012.pdf).
- COLEMAN M., RUSSEL P. 2009. HRN Europe Survey - Summary Report. In: HRevolution Forum. Budapest, Pan European HR Network: 18-20.
- COLLINGS D.G., MELLAHI K. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 304–313.
- DARVISH H., NAJAFI Z., ZARE R. 2012. Evaluate the level of talent management competencies and its relationship with intention to quit the organisation. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2: 10068–10076.
- DAVIS T., CUTT M., FLYNN N., MOWL P., ORME P. 2007. Talent assessment – a new strategy for talent management. Aldershot, Gower: 232 s.
- DELOITTE 2010. Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal [online]. Praha [cit. 2015-03-30]. Dostupné na/Available on: http://www.deloitte.com/assets/dcom-unitedstates/local%20assets/documents/imos/talent/us_talentedge2020_121710.pdf.
- FORD J., HARDING N., STOGANOVA D. 2010. Talent management & development: An overview of current theory and practice [online]. Bradford, Bradford Centre for Managerial Excellence: 1–17. London [cit. 2015-03-28]. Dostupné na/Available on: <http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/cme/talent-management-and-development-an-overview-of-current-theory-and-practice.pdf>.
- GARAVAN T.N., CARBERY R., ROCK A. 2012. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36: 5–24.
- HAIKAIMISARI M., GHALAMBOR M.A., HAIKARIMI A.A. 2010. Talent management an effective key to manage knowledgeable workers to fabricate safer steel structure. *International Journal of Simulation: Systems, Science & Technology (IJSSST)*, 11: 66–74.
- HORVÁTHOVÁ P. 2010. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues*, 13: 77–95.
- HROŇÍK F. 2007. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha, Grada: 233 s.
- HUGHES J.C., ROG E. 2008. Talent management – a strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20: 743–757.
- KORMANCOVÁ M. 2011. Talent manažment ako nástroj na zvyšovanie výkonnosti podniku. Dizertační práce. Žilina, ŽU FRI.
- LEDFORD G., KOCHANSKI J. 2004. Allocating training and development resources based on contribution. In: Berger, L.A., Berger, D.R. (eds.): *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York, McGraw-Hill: 218–229.
- LEWIS R.E., HECKMAN R.J. 2006. Talent management: a critical review. *Human resource management review*, 16: 139–154.
- MCCARTNEY C., WORMAN D. 2013. Talent management: current and future trends. [online]. London [cit. 2015-03-28]. Dostupné na/Available on: [www: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D4957C7F-D3E8-441F-B7CC-5A8731128028/0/Talentmanagement28May2013.pdf](http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/D4957C7F-D3E8-441F-B7CC-5A8731128028/0/Talentmanagement28May2013.pdf).
- MORTON L. 2005. Talent management value imperatives: strategies for execution. New York, The Conference Board: 34 s.
- MOSS P. 2012. Talent management in the NHS managerial workforce. Final report. National Institute for Health Research: 1–216 [online]. London [cit. 2015-03-30]. Dostupné na/Available on: [www: http://www.netscc.ac.uk/hsdr/files/project/SDO_FR_08-1808-247_V01.pdf](http://www.netscc.ac.uk/hsdr/files/project/SDO_FR_08-1808-247_V01.pdf).
- NIJS S., GALLARDO-GALLARDO E., DRIES N., SELS L. 2013. A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49: 180–191.
- PEČÁKOVÁ I. 2011. Statistika v terénních průzkumech. Praha, Professional Publishing: 236 s.
- PILBEAM S., CORBRIDGE M. 2010. People resourcing and talent planning: HRM in practice. Harlow, Financial Times Prentice Hall: 598 s.
- POWELL J., DUROSE J., DUBERLY J., EXWORTHY M., FEWTRELL C., MACFARLANE F., RANI A., JOSHI U. 2012a. A study of talent management as a strategic tool for the organization in selected Indian IT companies. *European Journal of Business and Management*, 4: 20–28.
- REILLY P. 2008. Identifying the right course for talent management. *Public Personnel Management*, 37: 381–388.
- ROWLAND M. 2011. How to cement a diversity policy: the key role of talent development. *Human Resource Management International Digest*, 19: 36–38.
- SCHULER R.S., JACKSON S.E., TARIQUE I. 2011. Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46: 506–516.
- SLUIS L. VAN DER, BUNT-KOKHUIS S. VAN DE 2009. Competing for talent. Assen, Van Gorcum: 363 s.
- STAHL G.K., BJÖRKMAN I., FARNDAL E., MORRIS S.S., PAAUWE J., STILES P. 2012. Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53: 24–32.

- STACHO Z., STACHOVÁ K. 2013. Talent management in organisations operating in Slovakia. *Economic Annals-XXI*, 9-10: 53–57.
- STANTON A. 2005. Talent management: latest buzzword or refocusing existing processes? *Competency & Emotional Intelligence*, 12: 39–43.
- TARIQUE I., SCHULER R. S. 2010. Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45: 122–133.
- THORNE K., PELLANT A. 2007. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno, Computer Press: 142 s.
- THUNNISSEN M., BOSELIE P., FRUYTIER B. 2013. A review of talent management: 'infancy or adolescence?' *The International Journal of Human Resource Management*, 24: 1744–1761.
- TIWARI U., SHRIVASTAVA D. 2013. Strategies and practices of talent management and their impact on employee retention and effectiveness. *The International Journal of Management*, 2: 1–10.
- TOWERS PERRIN. 2003. Working today: Understanding what drives employee engagement. The 2003 Towers Perrin Talent Report [online]. U.S. [cit. 2015-04-12]. Dostupné na/ Available on: [http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003\(TheFinal\).pdf](http://www.keepem.com/doc_files/Towers_Perrin_Talent_2003(TheFinal).pdf)
- TUCKER E., KAO T., VERNA N. 2005. Next-generation talent management: Insights on how workforce trends are changing the face of talent management [online]. U.S. [cit. 2015-03-21]. Dostupné na/Available on: [www: http://www.fashion-networks.com/hr_articles/Next%20Generation%20Talent%20Management.pdf](http://www.fashion-networks.com/hr_articles/Next%20Generation%20Talent%20Management.pdf).
- ULRICH D., ULRICH M. 2010. Marshalling talent. In: Berger L., Berger D. (eds.): *The talent management handbook*. New York, McGraw-Hill: 518–528.
- URBANCOVÁ H., HLAVSA T. 2014. Age management principles in Czech agrarian sector. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 6: 93–102.
- VENKATESWARAN N. 2012. Strategies for adopting talent management issues in software companies. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 1: 33–41.
- WILDEN R., GUDERGAN S., LINGS I. 2010. Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26: 56–73.
- YAPP M. 2009. Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8: 5–10.

TALENT MANAGEMENT IN FORESTRY COMPANIES

SUMMARY

To employ talented workers is goal of every employer, as the performance of the organisation and its economic success always depend on the knowledge, capabilities, and skills of its employees, which must therefore be developed. The objective of the paper is based on analysis of primary survey conducted on 101 forestry organisations to identify their approaches to talent management and possibilities of further employee development. The data was obtained through manager surveys, where the given organisation was represented by one manager. One-dimensional and multi-dimensional statistics were used to evaluate the data. A deeper analysis further examines the differences in approach of the organisations included in the study. The results of this article (Tab. 1) have led to the determination that 37.5% of forestry organisations focus in depth on human resources management, are aware of the talent in their organisations, and integrate their human resources activities with the organisation's strategies. An additional 10.5% of organisations examined in forestry focus on performance management and manage it well. They focus on evaluating performance, to which other activities are linked as well, and employee evaluation is used for their further development. 6% of the organisations examined focus directly on talent management, including career plans and development plans, retention of talent and the satisfaction of their requirements (Tab. 3). Overall 54% of the sample of organisations studied in the given sector is engaged in these areas (Tab. 2). The relatively narrow focus solely on a primary sector may be considered a limitation of this article. This sector was nonetheless selected for analysis with a view to the conclusions of the National Training Fund (2014), according to which forestry ranks in the Czech economy among the industries with not only a higher average age but also a predominant shortage of talented, predominantly young employees, compared to more prospective areas, e.g. services. The results and recommendations in this article may assist organisations included in the study toward establishing strategies for talent management and employee development.

Zasláno/Received: 26. 08. 2015

Přijato do tisku/Accepted: 12. 10. 2015