

VZDELÁVANIE A ROZVOJ TALENTOV PO COVID-19

TALENT EDUCATION AND DEVELOPMENT AFTER COVID-19

Juraj Tej – Matúš Vagaš

Abstract

The current pandemic situation and working with talented employees is becoming an important part of SALW in society. However, despite the growing need to develop and educate talent, over the years there have been uncertainties regarding the importance of learning and implementing the theory of talent management in practice. However, from the point of view of its history, this is not an absolute novelty. Talents fall under the tools of employee development management and career planning. By its nature, it focuses on the long-term identification of the system, development, and retention of employees, and thus increases the efficiency, performance, and competitiveness of a company in the market. The concept of talent management represents many variations regarding differences, definitions, and practices not only in talent education but also in human resource management practices. By working on training and talent development in the context of human resource management practices, companies after the COVID-19 quarantine state have a promising tendency to respond more effectively in the future to challenges that can significantly affect their position in achieving better results, which is closely related to our problems.

Key words: Education, Coronary Crisis, Talents

JEL Code: H00, M00, I20, P46

1 Rámec rozvoja a vzdelávania talentov

V súčasnej odbornej a vedeckej literatúre sa publikuje prekvapivo pomerne málo výstupov z oblasti rozvoja a vzdelávania talentov, globálneho rozvoja a problémových činiteľov, ktoré by mohli určiť hranice konceptu talentov ako vysoko výkonných pracovníkov.

Vo všeobecnosti sa už dlhodobo uznáva názor, že rozvoj a vzdelávanie predstavujú dôležitú súčasť globálneho riadenia talentov (Cook, 2010). S cieľom pochopiť celkový rámec talentov si môžeme položiť otázky: „Čo je talent“ a „na aké účely rozvoja organizácie slúži“? Má sa vývoj talentov viac zameriavať na technické alebo všeobecné kompetencie, alebo oboje?

Čo je potrebné na primárne vzdelávanie rozvoja talentov? Existuje spôsob, ako urýchliť rozvoj talentov? Odpovede na tieto a mnohé ďalšie otázky by mali napomôcť priniesť určitú kohéziu v rozsahu pôsobnosti koncepcie manažmentu talentov (Garavan, Carbery, Rock, 2011).

Pre účely spracovania tohto príspevku chápeme rozvoj a vzdelanie talentov ako súčinnosť plánovania, výberu a rozvoja stratégie pre celý fond talentov tak, aby sa zabezpečil jasný smer súčasného ale aj budúceho prísunu talentov. Splnením týchto noriem sa dosahujú strategické ciele podniku a zosúladujú rozvojové aktivity s procesmi riadenia talentov organizácie (Younger a Cleemann, 2010). 75 % manažérov považuje získavanie a udržanie talentov za prioritu číslo jeden (Ali Taha, Tej a Sirková, 2015). Prioritou číslo jedna sa stáva nielen z dôvodu ekonomickej nepredvídateľnosti, ale aj demografickej tendencie, ktorou je starnutie obyvateľstva a napokon aj faktu, že napredovanie technológií je možné najmä investíciou do ľudí a ich rozvoja. Súčasná vedomostná základňa týkajúca sa rozvoja a vzdelávania talentov je pomerne slabá. Avšak, existujúce dôkazy naznačujú, že organizácie navrhujú rozvoj jedinečných procesov pre ich organizácie aj ako hlavnú súčasť praktík riadenia ľudských zdrojov. Je však zrejmé, že mnoho definícií alebo opisy rozvoja a vzdelávania talentov sa zameriavajú na exkluzívne modely a zdôrazňujú rozvoj talentov ako hlavného princípu vodcovstva. Pokúsime sa preskúmať spomínané ale aj niekoľko ďalších otázok týkajúcich sa nami riešenej problematiky.

Teoretické východiská o riadení talentov naznačujú, že na individuálnej úrovni je talent niečo, čo niektorí ľudia vlastnia. Keď však vezmeme talent na úrovni organizačnej, objaví sa užší pohľad na talent. Schraeder (2009) podotýka, že v súvislosti s manažérskymi pozíciami je talent konceptualizovaný ako kód pre najúčinnějších manažérov a vodcov na všetkých úrovniach, ktorí môžu spoločnosti pomôcť splniť svoje ambície a riadiť výkonnosť. Rozvoj a vzdelávanie sa tak považuje za:

- budovanie manažérskeho talentu pre zdokonaľovanie „ostrého“ strategického myslenia,
- vodcovských schopností,
- emocionálnej zrelosti,
- komunikačných schopností,
- schopnosti prilákať a inšpirovať ďalších talentovaných vysokovýkonných pracovníkov pre dosahovanie požadovaných výsledkov organizácie.

1.1 Vzdelávanie ako súčasť riadenia a udržania talentov

Každá organizácia sa snaží zabezpečiť primeraný potenciál pracovnej sily a jej integráciu do postupného vzdelávania sa a integrácie na pracovisko. Riadenie ľudských zdrojov ako pracovnej sily rozhoduje o úspechu každej organizácie a dosahovania konkurencieschopnosti na trhu.

Potenciál pracovnej sily tak predstavuje základný predpoklad napĺňania súčasných organizačných cieľov v trhovej ekonomike. Takýto potenciál znamená nielen čo najväčší počet zamestnancov, ale tiež ich znalosti, schopnosti, zručnosti, inteligencia, talent ale aj osobné a charakterové vlastnosti potrebné na splnenie stanovených cieľov organizácie. Prijímanie takýchto zamestnancov je preto jedným z najdôležitejších činností personálneho manažmentu, ktorý úzko súvisí s riadením ľudských zdrojov (Baum, 2020). Avšak, je dôležité si uvedomiť, že nielen externé zdroje prispievajú k pracovnej sile, ale hlavne interné, teda výber zamestnancov z interných zdrojov pre kariérny rast, čo zabezpečuje dôsledný rozvoj a vzdelávanie takýchto zamestnancov. Použitie interných zamestnancov sa vo všeobecnosti hodnotí veľmi pozitívne a takéto správanie pracovníkov motivuje k lepšiemu výkonu a zanietenosti pre prácu (Saniuk a kol, 2013).

Trendy vo vzdelávaní zamestnancov na súčasnom pracovnom trhu smerujú k rozvoju a vzdelávaniu zamestnancov, ktorí vedú organizáciu k zvýšeniu výkonnosti, efektívnej kvalite služieb a to všetko pod neustále zvyšujúcim sa tlakom zmien globálneho prostredia. To má za následok potrebu zmeny z plánovaných na pohotovú neplánované vzdelávanie, ako online kurzy a E-learning pre potreby nadobudnutia a získania daných znalostí a skúseností (Stachová a Stacho, 2013). Jednou z kľúčových úloh organizácii na neustále meniacom sa trhu je udržať si talentovaných vysokovýkonných pracovníkov v organizáciách, ktoré sa snažia presadiť inovácie a tak dosahovať konkurencieschopnosť (Wang a Wang, 2012). Vzdelávanie spoločne s riadením ľudských zdrojov má organizáciu vybaviť predpokladmi, prostredníctvom ktorých bude chcieť byť natoľko schopná zvládnuť úlohy, ktoré si sama stanoví a tie, ktoré vplývajú z rýchlo sa meniaceho vonkajšieho prostredia.

Vzdelávania talentov pri rýchle rozvíjajúcom sa globálnom trhu sa muselo podrobiť zmenám a akceptovať využitie inovatívnejších metód na podporu rozvoja, vzdelávania a udržania zamestnancov. Prostredníctvom LMS (Learning Management Systems), ktorý sa zameriava na vzdelávacie online programy a kurzy venované zamestnancom môžu podniky vytvárať pomocný pilier udržania svojich zamestnancov. Pod systémom LMS môžeme rozumieť softvérovú aplikáciu, ktorá funguje ako virtuálna učebňa a umožňuje sledovať správu, dokumentáciu, podávanie správ a doručovanie elektronických kurzov. Inými slovami, systém

riadenia takéhoto vzdelávania robí pre školenia tohto typu to, čo systém pre správu obsahu robí web, teda udržiava všetko dobre organizované a ľahko prístupné na jednom digitálnom mieste (Ellis a kol. 2014). Agentúra Innovate Learning Solutions (2019) sa venuje vzdelávaniu v rámci LMS a zo svojich skúseností vyzdvihuje štyri hlavné piliere pre LMS:

- **Poskytnutie všetkým zamestnancom rovnaké skúsenosti s LMS** – jednou z dôležitých faktorov LMS je to, že školenia takéhoto typu umožňujú spoločnostiam vytvoriť virtuálne prostredie na učenie sa, ktoré bude rovnaké pre každého zamestnanca. Systém, ako je tento, umožňuje používateľom nastaviť poradie modulov, vytvárať časové limity, zdieľať zdroje a zabezpečiť, aby sa v priebehu procesu nič nestratilo ale archivovalo;
- **Zjednodušenie sledovania pokroku v LMS** – systémy LMS ponúkajú vynikajúce nástroje na vytváranie prehľadov, ktoré zamestnávateľom umožňujú zistiť, ako sa darí zamestnancom na školení. Je možné zistiť, ako rýchlo sa cez nich dostanú, v ktorých oblastiach sa stretávajú a ktoré kvalifikácie potrebujú zlepšiť;
- **Zabezpečenie čo najpriamejšieho vzdelávania a rozvoja talentu** – s cieľom prinútiť zamestnancov, aby LMS brali vážne sa zamestnávateľom oplatí zabezpečiť, aby bolo čo najjednoduchšie. Podstata systému spočíva v tom, že zabezpečí, aby každé školenie a kurz fungoval presne rovnakým spôsobom.

Manažéri čoraz viac vnímajú LMS ako nevyhnutnosť v úsilí o splnenie vzdelávacích cieľov, pre potreby spoločnosti ich zainteresovaných strán a organizačné stratégie. Okrem udržania zamestnancov pomáha udržať ich aktuálne zručnosti, ktoré dopomáhajú pri dosahovaní výsledkov. Vzdelávacie inštitúcie ale aj podniky sa snažia využívať výhody tohto vzdelávania. Saniuk a kol. (2013) uvádzajú, že najmenej 84 % vysokých škôl a organizácii ponúka určitú formu kurzov elektronického vzdelávania, pričom absolventi týchto kurzov majú dobré vyhliadky pre osobnostný aj kariérny rast. V priebehu rokov vzrástol dopyt po LMS a jeho nástroje sa vyvinuli aj do sofistikovanejších riešení, ktoré by podnikom mohli pomôcť aj pri udržaní talentov v podniku. Vhodnejšie by sme mohli povedať, že na rýchlo rozvíjajúcom sa pracovisku, kde sa technológia a osvedčené postupy môžu transformovať rýchlosťou prelomu, je kľúčové, aby vedomosti a zručnosti zostali čerstvé a aktuálne, pretože zamestnávateľom to umožní odlíšiť sa od konkurencie. Preto je potrebné, aby zamestnanci a manažéri ľudských zdrojov sa spolupodieľali na posúdení kvalifikácie výberu školenia tak, aby sa posilnil ich talent a zároveň si ich tak udržať v organizácii. Fermi (2018) spája LMS s

udržaním talentov v organizácii, pričom je potrebné, aby sa zamestnancom poskytla jasná cesta k pokroku a kariérnemu rastu. Uvádza niekoľko tipov udržania talentov:

- **Kombinácia stratégie s informáciami LMS** – pokiaľ ide o stratégie odbornej prípravy a rozvoja talentov, nič nehovorí jasnejšie a pravdivejšie ako informácie. Talentovaní zamestnanci hodnotia odbornú prípravu ako jedno z najväčších a najlepších výhod, ktoré môžu na svojom pracovisku získať, na druhej strane, sa tento prístup môže veľmi rýchlo zmeniť, ak sa zamestnanci dostanú k nežiaducej odbornej ceste, ktorá ich talent môže degradovať a oslabiť;
- **Vyhľadanie medzier vo vzdelávaní a zručnostiach talentov** – u väčšina platforiem LMS môžeme sledovať a monitorovať pracovné tímy, oddelenia a organizácie filtrujúce sa k udržaniu talentov. Pri analýze údajov od zamestnancov a stratégie LMS si môžu zamestnávatelia vytvárať obraz o tom, ktoré oblasti sú vynikajúce a kde sa nachádzajú medzery vo vzdelávaní talentov tak, aby sa zamestnávatelia mohli zamerať na ich udržanie;
- **Prispôsobenie skúseností** – organizácie disponujú niekoľkými oddeleniami pre zamestnancov, čo znamená, že zamestnanci budú mať rôzne požiadavky. Zamestnanci, spoločne s ich talentmi, ktorí absolvujú školenie, ktoré nie je vhodné pre ich úlohu alebo kariérny postup, pravdepodobne nebudú s obsahom pracovať. Stanovenie kariérnych postupov prostredníctvom prispôbených vzdelávacích trás sa ukazuje ako dokonalý spôsob poskytnúť svojim zamestnancom relevantné ciele a akčné prvky, pričom ich motivuje a angažuje;
- **Reprodukcia informácií** – ak organizácie poskytujú školenia v rámci LMS, je dobré zvážiť možnosť opätovne sprístupniť takýmto zamestnancom ten istý kurz, pretože niektorí zamestnanci majú dlhšiu krivku učenia sa. Dať svojim zamestnancom šancu vrátiť sa späť na kurzy a školenia je skvelý spôsob, ako zabezpečiť, aby sa výučbové materiály držali v úschove, pretože sa stáva, že nie na všetko si spomenú;
- **Prispôsobenie sa rôznym štýlom učenia** – kombinované vzdelávanie nie je iba masívnym šetrením nákladov pre podnikanie, ale tiež vyhovuje potrebám rôznych štýlov učenia. Niektorým zamestnancom môže trvať dlhšie ako ostatným, alebo môžu existovať medzery v zručnostiach/učení, ktoré si vyžadujú osobný tréning. Efektívny LMS bude kombinovať rôzne štýly školenia od videí po kvízy, ako aj ďalšie možnosti výučby. Celý proces LMS môže byť zdĺhavý a pri zdĺhavom procese je ťažké vidieť počiatočnú investíciu do talentov. Môže to byť off-puting pre majiteľa podniku, ktorý

nemusi mať veľký počet zamestnancov. Udržiavanie zamestnancov je však súčasťou kultúry a kultúra si vyžaduje určitý čas na rozvoj, ktorý je potrebné stráviť, aby boli zamestnanci spokojní a zapojení.

1.2 Vplyv COVID-19 na prácu zamestnancov

V súčasnosti existuje menší počet štúdií a výskumov, ktoré sa zameriavajú na výskum spomínanej problematiky, avšak aj tie môžeme pokladať za dobrý základ pre budúci výskum. Schell (2018) vo svojom prieskume práce vo virtuálnych tímoch 1620 zamestnancov z 90 krajín uvádza, že 15 % manažérov označilo takúto prácu za veľmi efektívnu, pričom len 20 % z celkovej počtu zamestnancov absolvovalo školenie o tom, ako pracovať na diaľku a má problémy s prácou na diaľku počas pandémie.

Spoločnosť Gartner (2020) skúmala vplyv riadenia talentov medzi 229 zamestnancami počas pandémie. Ukázalo sa, že spoločnosti poslali vyše 80 % na home office kvôli zníženiu šírenia sa vírusu, čo zapríčinilo znížený záujem o rozvoj a online vzdelávanie kvôli stagnácii. Zamestnanci majú často komplikácie s udržiavaním hraníc medzi prácou a osobným životom na pracovisku. Pandémia COVID-19 toto tvrdenie ešte viac skomplikovala. Ďalej zistila, že 16 % zamestnávateľov používa technológie na sledovanie času stráveného na služobnom počítači, zatiaľ čo niektoré sledujú internú komunikáciu v chate, angažovanosť alebo pohodu zamestnancov, aby lepšie pochopili talentovaných zamestnancov.

Organizácia CIPD (2020) vo svojom výskume zisťovala medzi 1001 anglickými pracovníkmi dopad COVID-19 na pracovný život zamestnancov:

- 43 % zamestnancom sa zhoršilo psychické zdravie po nástupe pandémie, pričom 48 % uviedlo, že ich zdravotný stav sa nezmenil,
- 62 % zamestnancov s dobrým zdravotným stavom pociťuje úzkosti pri pomyslení na návrat na pracovisko,
- 67 % zamestnancov uviedlo, že pociťujú úzkosti z toho, že počas pandémie majú chodiť do práce, pričom majú smrteľne chorého člena rodiny,

Na predchádzajúcu štúdiu nadväzuje prieskum spoločnosti PWC (2020) kde medzi 22 000 zamestnancami po celom svete skúmali vplyv vzdelávania a rozvoja talentov na ich osobnosti. Najväčším zistením bolo, že až 74 % vrcholových pracovníkov počas pandémie prišlo nato, koľko kľúčových kompetencií im chýba a 77 % z celkového počtu opýtaných tvrdia, žeby chceli nadobudnúť nové kompetencie.

Na základe vyššieho usudzujeme, že dôsledky pandémie môžu byť ešte len na začiatku vývoja. Spomínané prieskumy a štúdie alarmujú nedostatočnú pripravenosť zamestnancov ale aj

riadiacich pracovníkov na krízové situácie v podniku. Tieto dôsledky sa odrážajú na ich psychike, verbálnom správaní, ale aj v každodenných situáciách. Pokiaľ vedenie dostatočne nepripraví zamestnancov a jednotlivé oddelenia pre rozvoj a vzdelávanie aj počas výnimočných situácií aká je táto, môžeme rátať s najhorším scenárom pre zamestnancov, ktorý sa tiahne do vysokými percentami nahor.

1.3 Riadenie a udržanie talentov počas karanténneho stavu

Na vzdelávanie a rozvoj by sa nemalo pozeráť ako na náklady - je to investícia. Ak sa to urobí správne, môžeme očakávať, že organizácie získajú silnú pozitívnu návratnosť týchto investícií.

Je to koniec koncov najlepší spôsob, ako zvýšiť hodnotu najcennejšieho majetku organizácie. Našťastie existuje veľa spôsobov, ako pokračovať v rozvoji, riadení a vzdelávaní počas krízy COVID-19. To, že nemôžeme ľudí posilať do tried, ešte neznamená, že ich nemôžeme rozvíjať. Baum a kol. (2020) podotýka, že najdôležitejšou koncepciou pri realizácii plánov môže byť pravidlo 70/20/10, potom súčasná kríza v skutočnosti ponúka veľa príležitostí pre príkladné vývojové skúsenosti. Model 70-20-10 bol prvýkrát publikovaný Morganom McCallom a jeho kolegami v Centre for Creative Leadership pred viac ako 30 rokmi. Po štúdiu úspešných vedúcich pracovníkov McCall a jeho kolegovia vedci zistili, že 70 % toho, čo vieme a ako máme robiť, vyplýva zo skutočných skúseností z praxe. 20 % pochádza od iných ľudí (koučing a mentoring). Zvyšných 10 % pochádza z výučby v triede. Takže aj keď v súčasnosti nemôžeme posilať ľudí do (osobných) učební, 90 % nášho vývoja by aj tak malo pochádzať z iných metód. Ako môže vyzeráť vývoj 70 - 20 - 10 počas tejto krízy?

Haak-Saheem (2020) zdôrazňuje, že najdôležitejšou časťou tejto trojice je zážitkové učenie. Nielen, že je to stále možné, kríza ponúka veľa príležitostí na plánovanie skúseností, ktoré prispievajú k učeniu zamestnancov a optimalizujú pracovný výkon. Spoločnosti, ktoré riadia ľudí sa čoraz častejšie zamýšľajú nad tým, ako presmerovať ľudí spôsobom, ktorý pomôže pri vykonaní práce a poskytne ľuďom rozvojové príležitosti na získanie nových skúseností a nových zručností. Učenie sa od ostatných je dôležitou súčasťou vývojového portfólia každého človeka. To, že v súčasnosti väčšia časť zamestnancov pracuje z domu, ešte neznamená, že sa nemôžu vytvárať koučovacie a mentorské vzťahy. Avšak, príliš veľa mentorských vzťahov býva neformálnych a často majú v priebehu času malú hodnotu. Rovnako ako vo všetkých aspektoch rozvoja zamestnancov, koučing a mentoring by sa mali uskutočňovať so zámerom na budúce plánovanie. Každý program koučovania alebo mentorstva by mali sprevádzať konkrétne ciele a míľniky.

Allen (2020) uvádza, že väčšina ľudí myslí na učenie a rozvoj, avšak máloktorá organizácia to v skutočnosti praktizuje. Je dôležité myslieť nato, že pravidlo 70-20-10 nám hovorí, že učenie sa v triede je len malou (ale životne dôležitou) súčasťou nášho vývojového portfólia. Virtuálny svet nám našťastie dáva rovnako veľa (ak nie viac) príležitostí vzdelávať sa. Mnoho odborníkov tvrdí, že model učenia sa 70-20-10 je zastaraný, pretože viac zamestnancov sa začne venovať e-learningu alebo prestane toľko interagovať v práci z dôvodu flexibilných plánov a vzdialených príležitostí. Tvrdia, že percentuálne podiely modelu sú nesprávne a mali by sa prispôbiť aktuálnej povahe pracovnej sily a spôsobu, akým sa ľudia učia pomocou technológií. Dalo by sa však tiež tvrdiť, že technológia v skutočnosti umožňuje modelu zostať úplne nedotknutým. Aj keď zamestnanci môžu pri výkone práce používať technológiu, dostávajú čoraz viac právomocí učiť sa sami, venovať sa vlastnému rozvoju a kariérnemu postupu, hľadať svoje vlastné odpovede, spolupracovať so svojimi spolupracovníkmi prostredníctvom číselných okien a sociálnych panelov a pod. Aj keď bude možno potrebné čísla v učebnom modeli 70-20-10 trochu aktualizovať alebo upraviť, zdá sa, že samotný model má stále určitú strategickú váhu, pokiaľ ide o to, ako zamestnanci a manažéri chápu a implementujú vzdelávanie a rozvoj počas karanténneho stavu COVID-19 (Kuckertz a kol. 2020).

Skúsenosti zo vzdelávania poukazujú na to, že dôležitejší ako presný percentuálny podiel vzdelávania je fakt, že vzdelávanie (talentov) permanentne prebieha aj v zložitej aktuálnej situácii podnikov a prináša svoje výsledky.

Záver

Rozvoj a vzdelávanie zamestnancov sú vždy pre podnik veľmi dôležité. Nielen, že zvyšujú kvalifikáciu, vedomosti a odbornosť pracovných síl, zvyšujú aj angažovanosť a znižuje sa fluktuácia.

Stále viac si uvedomujeme, že mnoho manažérov, ktorí riadia, rozvíjajú a vzdelávajú zamestnancov ignoruje alebo mení osvedčené postupy v oblasti riadenia talentov počas korona krízy COVID-19. Myslí sa tým, že keď organizácie zvládajú krízu, zatiaľ nie je čas na taký luxus, ako je talent manažment. Je potrebné prísť na to, ako pokračovať v práci s talentmi čo najefektívnejšie. Súčasné podniky si plne uvedomujú, že talent manažment nie je luxus že talenty sú hnací motor, ktorý štartuje produktivitu aj počas krízy a udržiava podnik vo funkčnej kondícii. Keďže v súčasnej dobe v mnohých podnikoch väčšina zamestnancov pracuje na diaľku, je udržanie produktivity počas korona krízy COVID-19 dôležitejšie ako kedykoľvek

predtým. Preto by si spoločnosti mali udržiavať povedomie dôležitosti a nevyhnutnosti talent manažmentu aj počas tejto krízy s hlbokým hospodárskym dosahom.

Koronavírusová kríza neodstraňuje potrebu neustáleho vývoja či vzdelávania ľudských zdrojov a ani nevyhnutne nemusí zaťažiť rozpočet či chod podniku. Vzdelávanie a rozvoj talentov sú dôležitou praktikou manažmentu každého podniku počas krízy COVID-19, a bude aj po jej odznení. Všetky spoločnosti by mali zhodnotiť rozvojové ciele svojich zamestnancov a potom vytvoriť trojrozmerné portfólio, ktoré obsahuje zážitkové učenie, učenie sa od ostatných a prácu v kurze. Stále je potrebné mať na pamäti, že domáca práca a učenie sa navzájom nevylučujú.

Dodatok

Tento príspevok je súčasťou grantu 012PU-4/2019 – KEGA - Vypracovanie edukačných podkladov pre novo zavádzaný predmet „Talent manažment“.

Reference

- ALI TAHA, V., TEJ, J., SIRKOVÁ, M. (2015). Creative management techniques and methods as a part of the management education: analytical study on students' perceptions. In *Procedia social and behavioral sciences*. vol. 197, p. 1918-1925, ISSN 1877-0428.
- ALLEN, M. (2020). Talent Management During the COVID-19 Crisis—Part 2: Employee Development. [online]. [22. 08. 2020]. Dostupné online: <https://bschool.pepperdine.edu/blog/posts/employee-development-during-the-covid-19-crisis.htm>
- BAUM, T. a kol. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce - new crisis or amplification of the norm? In *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. vol. 32, no. 9, p. 2813-2829. ISSN 0959-6119.
- CIPD.(2020). CIPD Coronavirus webinar series: Research insight into the impact of COVID-19 on employees' working lives. [online]. [09. 10. 2020]. Dostupné online: https://www.cipd.co.uk/Images/research-insight-into-impact-of-covid-19-on-employees-working-lives_tcm18-78590.pdf
- COOK, S. (2010). Talent management: key questions for learning and development. In *Development and Learning in Organizations*, vol. 24, no. 4. ISSN 1477-7282.
- ELLIS, F. P. a kol. (2014). Corporate E-learning Impact on Employees. In *Global Journal of Business Research*, vol. 8, no. 4, p. 1-15, ISSN 2157-0191.
- FERMI, M. (2018). 5 Ways To Increase Employee Retention with a Learning Management System. Dostupné z: <https://www.business.com/articles/employee-retention-learning-management-system/>
- GARAVAN, N, T., CARBERY, R., ROCK, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. In *European Journal of Training and Development*, vol. 36, no. 1, p. 5-24, ISSN 2046-9012.

GARTNER. (2020). Gartner HR survey reveals 41% of employees likely to work remotely at least some of the time post coronavirus pandemic. *Newsroom*. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-04-14-gartner-hr-survey-reveals-41--of-employeeslikely-to-Gelfand, M.>

HAAK-SAHEEM, W. (2020). Talent management in Covid-19 crisis: how Dubai manages and sustains its global talent pool. In *Asian Business & Management*. vol. 19, no. 3, p. 298-301, ISSN 1476-9328.

INNOVATE LEARNING SOLUTIONS. (2019). *4 Benefits of a Learning Management System for Business*. [online]. [20. 08. 2020]. Dostupné online: <https://www.cae.net/benefits-learning-management-system-business/>

KUCKERTZ, A. a kol. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. In *Journal of Business Venturing Insights*. vol. 13, p. 1-13, ISSN 2352-6734.

PWC. (2020). Upskilling: Building confidence in an uncertain world. [online]. [09. 10. 2020]. Dostupné online: <https://www.pwc.com/c1/en/academy/pwc-talent-trends-2020.pdf>

SANIUK, A. a kol. (2013). Management of production orders in metalworking production, In (ed.) *22nd International Conference on Metallurgy and Materials - METAL 2013*, TANGER, Czech Republic, Brno, pp. [6] CD-ROM, ISBN: 978-80-87294- 39-0.

SCHELL, A. (2018). 2018 Trends in High-Performing Global Virtual Teams. [online]. [09. 10. 2020]. Dostupné online: <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/Culture%20Wizard/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf>

SCHRAEDER, M. (2009). Leveraging potential benefits of augmentation in employee training. In: *Industrial and Commercial Training*, vol. 41, no. 3, p. 133-138, ISSN 0019-7858.

STACHOVÁ, K., STACHO, Z. (2013). Employee Allocation in Slovak Companies. In *Business: Theory and Practice*, vol. 14, no. 4, p. 332-336, ISSN 1822-4202.

WANG, Z., WANG, N. (2012). Knowledge Sharing, Innovation and Firm Performance. In *Expert Systems with Application*, vol. 39, no. 10, p 8899-9808, ISSN 0957-4174.

YOUNGER, J., CLEEMANN, C. (2010). Growing your HR brand. In *Strategic HR Review*, vol. 9, no. 4, p. 1-7, ISSN 1475-4398.

Kontakt

doc. Ing. Juraj Tej, PhD.

University of Presov, Faculty of Management

Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia

juraj.tej@unipo.sk

Mgr. Matúš Vagaš

University of Presov, Faculty of Management

Konštantínova ul. 16, 080 01 Prešov, Slovakia

matus.vagas@smail.unipo.sk