

UNIVERZITA PALACKÉHO OLMOUC
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Katedra sociologie a andragogiky

**MAGISTERSKÁ DIPLOMOVÁ
PRÁCE**

TALENT MANAGEMENT

Vedoucí práce: Mgr. Markéta Šuplerová

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne

.....

Petra Dokládlová

ANOTACE

Cílem mojí práce je specifikace a podrobný popis programu talent managementu (TM), který Česká spořitelna realizovala v letech 2009-2010 a poskytnout České spořitelně své návrhy pro možné budoucí zlepšení konceptu talent managementu. Tato práce by měla mj. také objasnit, co je to talent management, jakou roli hraje ve firmě a další pojmy, které jsou s talent managementem spjaté. Při získávání informací byly využity interní materiály České spořitelny, rozhovory s expertkou centra odbornosti úseku lidských zdrojů a s její kolegyní zabývající se vzděláváním v této bance. Ze získaných dat vznikl popis programu talent managementu, který v České spořitelně proběhl a na základě teoretických východisek je v závěru práce realizován také vlastní návrh dalšího konceptu talent managementu a práce s talenty pro Českou spořitelnu.

OBSAH

Úvod	5
1. Talent.....	7
1.1 Vymezení talentu.....	7
1.2 Talent z pohledu podniku	9
1.3 Talent a tvořivost.....	10
1.4 Talent management a modely talent managementu	12
2. Talent management a lidské zdroje.....	16
2.1 Talent management a řízení lidských zdrojů.....	16
2.2 HR a talenty	17
2.3 TM a jeho vztah k dalším HR činnostem (adaptační proces, hodnocení pracovníků, rozvoj a vzdělávání)	19
2.4 Talentování a ti „druzí“	23
2.5 Přínosy a význam talent managementu.....	24
3. Práce s talenty v organizacích.....	26
3.1 Proces TM.....	26
3.2 Identifikace a získávání talentů.....	27
3.3 Rozvíjení talentů	35
3.4 Využití talentů a jejich motivace.....	36
3.5 Udržení talentů.....	37
4. Talent a kompetence	39
4.1 Pojem kompetence.....	39
4.2 Členění kompetencí	40
4.3 Kompetenční model	42
4.4 Tvorba a implementace kompetenčního modelu	43
5. Česká spořitelna	45
5.1 Česká spořitelna a Erste Group.....	45
5.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ČS	47
5.3 Česká spořitelna a program zaměřený na rozvoj talentů	49
5.4 Kompetenční model a talentování zaměstnanci ČS.....	50
6. Program TCM	55
6. 1 Program Local TCM ČS (2009-2010)	55
6.1.1 Identifikace a získávání talentů.....	56
6.1.2 Rozvíjení talentů.....	58
6.1.3 Využití talentů a jejich motivace.....	63
6.1.4 Udržení talentů	63
6. 2 Přínosy programu Local TCM ČS	64
6. 3 Návrh účastníků pro následné programy TCM	67
7. TM a vlastní návrh pro programy TCM	69
Závěr.....	71
Seznam literatury a ostatních zdrojů:	72

Úvod

„Můžete mi vzít všechny moje továrny a budovy, ale nechte mi moje lidi a vytvořím společnost během pár let znovu.“ Henry Ford

Žijeme v moderní době, kde jsme zahlceni velkým množstvím informací, technologiemi, ale také novými možnostmi. Přesto - nebo možná právě proto - si většina společností zcela jasně uvědomuje, že ani informační technologie, vstupní suroviny nebo stroje nejsou tou hlavní devizou. Hlavním „motorem“ firem je člověk, jeho potenciál, tvůrčí schopnosti, jeho talent.

Ruku v ruce s tím, že si firmy začínají uvědomovat důležitost člověka a jeho schopností při vzrůstajících požadavcích na specifické schopnosti, znalosti a dovednosti, jde i rozvoj personálních oddělení. Z těch se stávají HR oddělení (Human Resources čili oddělení lidských zdrojů) a spolu s tím, jak se mění jejich název, dochází i k vnitřním změnám. Mění se také pohled majitelů firem a manažerů na tento úsek v podniku. Z HR oddělení je najednou strategický partner vedení podniku.

V souvislosti s tím, jak roste význam lidských zdrojů, talentů a s tím spojených činností HR oddělení, roste také význam HR oddělení jako takových a jeho činností v oblasti talent managementu. HR oddělení už není zaměřeno jen na nábor a výběr pracovníků, jejich adaptační proces, plánování HR, jejich motivaci a odměňování. Jednotlivé společnosti stále více pociťují, že jedna věc je získat do svých řad talentovaného pracovníka, druhá záležitost je takového člověka ve firmě dlouhodobě udržet.¹

Téma Talent management (dále jen TM) mě zaujalo právě z toho důvodu, že se jeho využití začíná pozvolna uplatňovat i v našich firmách. Starost a péče o talentované pracovníky, jejich výběr, vzdělávání, motivace, rozvoj a snaha udržet si je se dle mého názoru pomalu, ale jistě stává „denním chlebem“ HR oddělení, minimálně ve větších společnostech. A jelikož toto téma bude zřejmě i v budoucnu velmi důležitou součástí podniku, rozhodla jsem se o něm pojednat ve své diplomové práci.

Z výzkumů vyplývá, že v následujících letech bude chod firem ovlivňovat boj o talentované pracovníky. Např. globální průzkum společnosti Accenture ukázal, že tento názor zastává 41% oslovených řídicích pracovníků. Zároveň však většina respondentů

¹ Srov.: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 199.

potvrdila, že jejich firma nemá dostatečné dovednosti, způsobilosti a další nezbytné podmínky, které jsou rozhodující v reakci na výzvy pracovního trhu. Jedná se zejména o rozvíjení efektivního řízení v podniku a o tvorbu organizace a firemní kultury.²

Dle mého názoru a konzultací se zástupkyní České spořitelny, kam jsem se rozhodla téma své diplomové práce směřovat, je právě tato banka, resp. její HR oddělení, v oblasti talent managementu jednou z těch společností, která koncept talent managementu nemá pouze „na papíře“. Tato banka se ho snaží také v celé jeho šíři uplatnit v praxi a ztotožnit s ním své zaměstnance.

Cílem mojí práce je specifikovat a popsat program TM, který v ČS proběhl v letech 2009-2010 a poskytnout České spořitelně své návrhy pro případné zlepšení v programu, který bude v dalších letech následovat, resp. hlavně pro program, který bude realizován v r. 2012.

Ve svojí práci se zaměřím na program TM v České spořitelně (poslední TM program zde probíhal v letech 2009-2010), jeho zhodnocení, posouzení úspěšnosti (na základě informací o tomto programu, které jsem od ČS dostala k dispozici) i na to, jakým způsobem nastavit další programy TM. Zda budou zaměřeny spíše na retenci talentovaných (udržení stávajících talentů v ČS) nebo na jejich neustálý rozvoj.

Teoretická a praktická část jsou vzájemně provázané. Nejprve jsou zde vymezeny jednotlivé pojmy používané v oblasti TM, od talentu obecně, přes jeho význam, až po konkrétní TM modely. Dále se pokusím objasnit roli TM v různých procesech, s důrazem na rozvoj lidských zdrojů.

V dalších částech práce budou teoreticky vymezené pojmy dány do souvislostí s jejich využitím v ČS. Ve své práci budu popisovat program TM, který již v ČS proběhl, s využitím interních materiálů a příspěvků ČS. S pomocí paní Gojišové – expert centra odbornosti úseku lidských zdrojů. Díky ní objasním průběh programu TM v ČS. S pomocí interních materiálů ČS týkajících se programu TM zde také analyzuji výsledky tohoto programu a vytvořím návrhy pro efektivnější průběh následných TM programů ve spořitelně, event. jak přispět k udržení talentovaných zaměstnanců

2 <http://www.hrnews.cz> (dostupné na: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/talentovani-zamestnanci-predevsim-id-149132#ixzz1kkRTmSWF> 24.9. 2011)

1. Talent

V této kapitole objasním pojem talent a talent management z pohledu různých autorů. Dále se zabývám tím, jak talent souvisí s tvořivostí a vymezím také různé modely talent managementu. Vzhledem k cíli své práce, kterým je právě specifikace a popis talent managementu + následný návrh pro budoucí programy, považuji za důležité tyto klíčové pojmy blíže vysvětlit.

1.1 Vymezení talentu

Co je to vlastně talent? Nyní pominu vymezení talentu tak, jak si ho představuje vrcholový management podniku a pracovníci HR oddělení, tomu se budu věnovat později. Co hlava, to názor a asi nenajdeme jednoznačnou definici či vymezení, které by se líbilo všem.

Existuje bezpočet definic talentu. Ke kterému názoru se kloní autorka diplomové práce? Rodíme se s talentem nebo ho dědíme? Talent pro určité činnosti může mít každý, ale objevení talentu a práce s ním není úplně běžným jevem. Lidé, kteří v sobě talent objeví (nebo je objeven někým jiným) a rozvíjí jej, stávají se pro své okolí mimořádnými.

„Mimořádné osobnosti určitě dělají život zajímavějším. Dodávají nám potěšení a duševní potravu, ačkoli někdy také práci navíc... Určitě jsou vynikajícím způsobem odměňováni – občas je s mimořádnými lidmi nakládáno jako s velmi důležitými; ale asi významnější je jejich pocit, že byli významní za svého života, a snad i pro potomstvo. Ovšem vynést kůži na trh bývá pro výjimečné značně náročné. Pro začátek musí mít člověk nadměrné obdarování v nějaké sféře a poslání. Mimořádný jedinec je také trvale v nebezpečí bolesti, odmítnutí a osamění. Většina vynálezců a vynálezců není dobře pochopena nebo oceněna v době svého vzniku“ Howard Gardner, *Extraordinary Minds*³

Nadaný člověk je někdo, kdo má větší schopnosti než jiní a přesto pro něj není těžké jich využívat. Vyniká nenuceností a půvabem. Talentovaná osoba má jisté charisma, které je dané schopnostmi. Tomuto charismatu se ostatní snaží vyrovnat a „obyčejnější“ smrtelníci z něj čerpají inspiraci.⁴

3 THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 5.

4 Srov.: THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 6.

„Za talent je zpravidla považován zaměstnanec dosahující vysokého výkonu a zároveň prokazující potenciál do budoucna. To může např. znamenat, že pracuje s nadstandardní výkonností, svým chováním jde ostatním vzorem, disponuje potenciálem ke zvládnutí náročnější funkce či práce, má jednoznačné předpoklady k efektivní komunikaci s lidmi, dokáže naplnit i to, co od něj nebylo očekáváno, a projevuje zájem o podnik a lidi v něm.“⁵

„Slovo talent mají v roce 2006 na jazyku mnozí manažeři a pracovníci lidských zdrojů, přesto bude ale velmi málo lidí v křížovém výsledku schopno popsat, co to slovo znamená v rámci organizace, natož popsat vztah talentu ke strategiím nebo vynikající kvalitě nebo budoucímu zajištění podniku ve smyslu konkurenceschopnosti či silné pozice na trhu. Pojmy talent a talent management se vynořily z globálního organizačního jazyka posledních desíti let, jako důsledek potřeby zajištění kvalitních pracovníků a strategií k jejímu naplnění. Ve stručnosti: jak si udržíme své nejlepší lidi?“⁶

„Pod pojmem talent (klíčový zaměstnanec) chápe převážná většina vedoucích pracovníků člověka, který dokáže na svém místě postupovat rychleji než ostatní, dokáže se rychle orientovat v situaci, umí postřehnout slabá i silná místa, má nápady, jak netradičně řešit problémy. S talentem spojují vedoucí pracovníci nápaditost, tvořivost a iniciativu. Vedoucí pracovníci rovněž kladou důraz na vloh, které se však musí realizovat v praktické činnosti a zároveň hovoří o významu odborných znalostí v širokém smyslu.“⁷

„Nadání není zase tak vzácné zboží – spíše bývá vzácně využíváno“⁸

Ať už si pod slovem nadání či talent představíme cokoliv, ve společnostech stále častěji přicházejí vrcholoví manažeři i vedoucí HR oddělení na to, že o talenty je třeba pečovat a nemrhat jejich nadáním. Z různých uvedených definic talentu vyplývá to, že se zpravidla jedná o nadané lidi, nějakým způsobem výjimečné, z pohledu podniku perspektivní. O lidi, kteří v sobě mají potenciál a jsou za pomoci organizace schopni tento potenciál rozvinout a uplatnit.

5 VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 199-200.

6 THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 49.

7 HORALÍKOVÁ, M., ZUZÁK, R.: Talenty v podnikové praxi. 1. vyd. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005, str. 33.

8 THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 3.

Ve své práci se budu držet **definice Vodáka a Kucharčíkové**, tedy mluvit o **talentu, jako o člověku s nadáním**, který prokazuje **schopnost vysokého výkonu** nejen v současné chvíli, ale je u něj patrný i **budoucí potenciál**. Tyto své schopnosti zároveň dokáže využít ve prospěch podniku. **Z pohledu podniku** budu ve své práci talentovaného člověka chápat jako **klíčového zaměstnance**, který je nápaditý, tvořivý a iniciativní, přičemž dokáže tyto své vlohy využít v praktické činnosti, jak uvádí ve své publikaci Horalíková a Zuzák (viz výše).

Tuto definici jsem zvolila jako stěžejní proto, že Česká spořitelna (viz kapitola 5.3) chápe talentované zaměstnance jako jednotlivce podávající ve své práci špičkový výkon, jako jednotlivce s vysokým potenciálem a dobrými předpoklady pro další kariérní růst.

1.2 Talent z pohledu podniku

Talentované lidi či perspektivní pracovníky podnik potřebuje, aby se mohl dostat dál a obstál v nelehkém konkurenčním prostředí. O tom není pochyb. Každé personální oddělení, které se konceptem TM zabývá, se může zaměřovat na něco jiného... Hledat talenty z interních zdrojů, snažit se získat nové pracovníky, kteří jsou talentovaní, talentované zaměstnance rozvíjet, motivovat, snažit se „udržet“ je v podniku nebo může kombinovat všechny přístupy. Různá HR oddělení chápou pojem talent odlišně, v závislosti na velikosti podniku, na interním chápání pojmu talent nebo na tom, jaké modely talent managementu uplatňují (více v kapitole 1.4).

Talenty jsou pro podnik klíčovými pracovníky. Chce-li podnik dostat požadavkům doby, chce-li něco změnit, pak nutně potřebuje nové myšlenky a nápady. Proto je třeba talenty „dostat do podniku“ za každou cenu, vytvořit jim podmínky, aby získali vztah k podniku a ve prospěch podniku dále intenzivně pracovaly (nejen nabrat talentované lidi a pak je s vynaložením nemalého úsilí utěšeně „vychovávat“ pro konkurenci). Vedoucí pracovníci se shodují na tom, že konkurenceschopnost podniku může být zajištěna především nápaditostí, tvořivostí a invencí. Lidé tohoto typu se nebojí přicházet s novými myšlenkami, zavádět nové metody a přiměřeně riskovat.⁹

Talent je tedy pro společnost obvykle zásadním – klíčovým – zaměstnancem (jak uvádím v kapitole 1.1), kterého je nutné „objevit“ a poté o něj pečovat, aby svůj

9 Srov.: HORALÍKOVÁ, M., ZUZÁK, R.: Talenty v podnikové praxi. 1. vyd. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005, str. 32 – 33.

potenciál rozvinul právě v naší společnosti a nemusel se poohlížet jinde. S nadějí, že konkurenční společnost si jeho schopností třeba všimne. Chápání pojmu klíčový zaměstnanec tak, jak ho vidí vedoucí pracovníci je nutné sdělit HR oddělení, které vize vedoucích pracovníků ve své denní práci uvádí do praxe.

Jinak vidí talentovaného pracovníka společnost o 10 ti lidech, jinak velká firma se stovkami zaměstnanců. Názory na to, jakými znalostmi, dovednostmi, schopnostmi či osobnostními rysy disponuje perspektivní či klíčový pracovník se budou lišit také podle toho, zda jde o ryze českou společnost nebo o nadnárodní firmu, mající centrálu v jiné zemi, s jinou mentalitou, která má však např. nad českou pobočkou majoritní vliv.

Česká spořitelna (blíže v kapitole 5.1) patří do skupiny Erste Group, což je finanční skupina, která je jedním z největších evropských poskytovatelů finančních služeb a současně také vedoucí retailová banka ve střední Evropě.¹⁰ Chápání talent managementu v ČS tedy vychází z konceptu Erste Group.

Ve velkých nadnárodních společnostech (jakou je i Česká spořitelna ze skupiny Erste Group) se ve vymezení pojmu talent častěji projevuje důraz, který tyto společnosti kladou na talenty. Chápou talenty jako klíčové pracovníky nebo dokonce používají výraz klíčové talenty. Je to příslib, potenciál společnosti (key potentials – volně přeloženo klíčový potenciál, možnost), je to pracovník, který má růstový potenciál při současné motivaci ho využívá ve stávající organizaci. Současně si tyto společnosti uvědomují, že pokud by s talenty nepracovaly, tak jejich společnosti přestanou být konkurenceschopné a budou stagnovat. Pro výběr talentů a jejich rozvoj mají vypracovány detailní postupy a k dispozici k tomu mají proškolený a kvalifikovaný personál a zařízení (převážně assesment center – blíže v kapitole 3.2).¹¹

1.3 Talent a tvořivost

Jak již bylo uvedeno talentovaní lidé jsou nápadití, tvořiví, s invencí a ochotou svoje myšlenky uvádět do praxe. Tvořivost neboli kreativita je dle této definice jedním ze znaků nadaných lidí. Mnoho firem však těmto nadaným pracovníkům nedá příležitost pro rozvoj jejich kreativity nebo jim tuto možnost dá pouze omezeně, což tvořivé a nadané jedince časem donutí k odchodu.

10 Srov.: <http://www.csas.cz> (dostupné na http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav00070_profil_erste 24. 9. 2011)

11 Srov.: HORALÍKOVÁ, M., ZUZÁK, R.: Talenty v podnikové praxi. 1. vyd. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005, str. 47.

Čím se vlastně vyznačují nadaní jedinci?

„Nadaní lidé:

- mají omezenou schopnost udržet pozornost;
- jsou zvědaví;
- stanovují si vysoké cíle;
- snadno se nudí;
- nenechají se ošidit;
- mají mnoho želízek v ohni;
- produkují víc nápadů, než mohou zrealizovat;
- pracují dlouho a těžce, když je to baví;
- touží být někde jinde, když se nudí.

Talentovaní lidé potřebují:

- uznání;
- pocit, že spějí k něčemu významnému;
- rozruch;
- rozmanitost;
- podněty;
- pocit, že na nich záleží.¹²

Tvořivost neboli kreativita začíná u postojů člověka. Pokud máme nějaké obavy nebo dokonce cítíme strach, například ze zesměšnění, stavíme si v sobě bariéry a tvořivými se nestaneme. Zásadní roli pro tvořivost má zvědavost (ať už vrozená nebo získaná postupem času). Když nastupuje dítě v šesti letech do školy, má nějakých 95 procent vrozené tvořivosti. Když po osmnácti letech vyjde z vysoké školy, zůstane mu 13-20% původní tvořivosti. Škola bohužel ve většině případů spolehlivě zadusí značnou část kreativního potenciálu, protože trénuje pouze paměť. Když takový absolvent VŠ nastoupí do rigidního prostředí firmy, kde se po něm nechce, aby přemýšlel, hloubal, vylepšoval, a má jen pokračovat dál ve „vyjetých kolejích“, tak se schopnost tvořivosti ještě umenšuje.¹³

12 THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 77-78.

13 Srov.: <http://www.t-i.cz> (dostupné na: http://www.t-i.cz/site-148karel_cervený_budoucnost_patri_tvorivym/ 24.9. 2011)

1.4 Talent management a modely talent managementu

Ještě na chvíli se vrátím k talentu jako takovému, abych ho následně propojila do již několikrát zmíněného slovního spojení „Talent management“. Nebýt talentů a uvědomění si jejich významu, nebylo by potřeba ani talent managementu.

Talent management chápu jako „řízení talentů“ či usměrňování potenciálu talentovaných lidí ve firmě. Jednotlivým definicím rozumím tak, že je potřeba mít správné lidi, ve správném čase na správném místě ve firmě. Tyto lidi na správné místo ve správný čas nejen dostat, ale také je tam udržet. Snahou organizace by mělo být „neprohrát“ v tzv. „válce talentů“ s konkurenčními firmami a zajistit tak společnosti budoucnost, která je především v lidech.

Zkrátka snažit se být takovou organizací, ze které talentovaní lidé (lidé s vysokým potenciálem) neutíkají, ale pro kterou chtějí pracovat. Mnoho autorů se vyjadřuje k pojmu talent managementu. Co mají následující definice společného? Ve všech je nějakým způsobem zdůrazněna **důležitost talentovaných lidí pro podnik** a potřeba se tomuto tématu věnovat.

„Základní myšlenkou talent managementu je předpoklad, že v každém člověku je určitý potenciál, k jehož odhalení by měl být použit jakýkoli vhodný přístup. Ale více než to – existují určité klíčové schopnosti vyžadované podnikem kvůli trvale udržitelné konkurenční výhodě – cílem talent managementu je tyto schopnosti najít, udržet a dotvářet je. Ve slovníku managementu můžeme stále častěji najít slovní spojení „boj o talenty“. Tento boj je podněcován mnoha silami tvarujícími náš svět. Jednou z hnacích sil je například přetrvávající růst v určité specializaci, a to zejména v oblastech spojených s prudkým nárůstem znalostí.

V současné době můžeme pozorovat změny v psychologické smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tato smlouva, historicky založená na jistotě zaměstnání výměnou za vysoké pracovní nasazení a loajalitu, se proměnila a dnes už z pohledu zaměstnavatele směřuje spíše k vyšším pracovním nárokům na zaměstnance za určité období výměnou za vyšší mzdu. Pro zaměstnance se tato dohoda zakládá na závazku a přiměřeném nasazení, pokud dané pracovní zařazení momentálně vyhovuje jeho individuálním potřebám. Pokud ovšem ne, jsou zejména mladí lidé náchylní ke změně. Musíme si uvědomit, že talentovaní lidé potřebují podnik méně, než potřebuje podnik je, a snadno se uplatní, ať už v jiné konkurenční

společnosti, anebo ve svém vlastním byznysu. Tato skutečnost klade na manažery úseku lidských zdrojů velmi vysoké nároky."¹⁴

Co všechno tedy konkrétně pod talent management patří, které činnosti a procesy s TM souvisí? Talent management znamená zajištění požadované výkonnosti podniku prostřednictvím **identifikování, získávání, rozvoje a motivace talentů a péči o ně**. V tomto vymezení si pod talenty můžeme představit pracovníky schopné zastávat klíčové pozice v blízké budoucnosti i v dlouhodobém horizontu. V kontextu talent managementu jsou klíčové tyto otázky:

- Kdo je talent?
- Jak o talent pečovat?
- Jak si talent udržet?
- Jak talent získat?¹⁵

Talent je páka, mechanismus a postup, který pomáhá udržet organizaci v pohotovosti pro budoucnost. Zásadní je, aby se dostalo rozvoji talentu dostatečné pozornosti. To ovšem vyžaduje komplexní přístup, např. v oblasti zákaznického servisu, kritérií kvality, zdraví a bezpečnosti. Nemůžete prostě nějakému člověku dát zodpovědnost a očekávat, že to půjde samo. Je potřeba mít důvěru a podporu z nejvyšších řídicích a výkonných míst, skrze liniový management, až k přijatým nováčkům. Firmy mohou být přesvědčeny, že řízení talentu je zahájeno, když se stanoví systém jasně daných kroků, nebo postup, jak řídit talenty. Rozvoj talentu ovšem závisí pouze na tom, vytvoříte-li organizační kulturu (v kapitole 2.3) založenou na sdílených hodnotách a důvěře, v níž je vítáno myšlení a vyjadřování pocitů a v níž vedení dává najevo odpovědnost svým jednáním a postoji.¹⁶

Na začátku procesu talent managementu je potřeba ujasnit si, kdo je pro nás tím talentem. Jak už jsem zmínila výše je toto rozhodnutí ovlivněno řadou faktorů – počtem zaměstnanců počínaje, přes organizační strukturu, kulturu, obor podnikání, situaci v regionu až po vliv majoritního vlastníka organizace. V rámci programu talent managementu ČS může být rozhodování o tom, kdo je talentem ovlivněno také výsledky a hodnocením programu TM, který proběhl v dřívějších letech.

14 VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 203.

15 Srov.: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 200.

16 Srov.: THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 6.

„Každá firma si musí vymezit, koho bude považovat za talent. V současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent se taktéž vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit. Objevují se však názory, které vystupují proti různým „zlatým fondům“, „poolům“ a podobně. Jejich argument spočívá, že se zde vyčleňuje malá skupina pracovníků, kterým se dostává výsad.“¹⁷

„Podnikoví manažeři si obvykle pod talentem představují:

- zaměstnance s potenciálem
- zaměstnance s vysokou výkonností
- zaměstnance určené na budoucí klíčové pozice“¹⁸

M. Armstrong (2007) ve své knize za talent management považuje používání **vzájemně propojeného souboru činností**, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které **potřebuje v současnosti** a bude potřebovat i **v budoucnosti**. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou **hlavním zdrojem organizace**.¹⁹

V této práci je použito slovní spojení talent management dle Armstronga, který ve své definici zdůrazňuje potřebnost talentů pro organizaci a sadu činností, které je potřeba pro získání, udržení a motivaci klíčových zaměstnanců zajistit.

Dosud jsem se zabývala tím, co talent management je, ale co pod něj už nepatří? Hranice mezi jednotlivými činnostmi HR, do kterých ještě TM spadá a kam už ne, jsou velice tenké.

TM je především třeba důsledně odlišit od odborné přípravy. Odborná příprava je úzce zaměřená na to, aby byl člověk v dané pozici schopen co nejrychleji (řádově v týdnech a měsících) zastávat pozici, na které je, či v dohledné době bude, zařazen nebo přímo pozici, na kterou byl přijat. Talent development pracuje s ještě širší perspektivou – jak perspektivou časovou, tak odbornou. Taktéž je třeba odlišit talent management od adaptačního procesu (orientace). Adaptační proces je zaměřen na všechny pracovníky, kteří vstupují do organizace. I když i v rámci adaptačního procesu může dojít k propojení s TM v případě objevení výjimečného talentu u nově

17 HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 109-110.

18 VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 199.

19 Srov.: ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007

nastupujícího zaměstnance. Vliv talentu bude výrazný zvláště ve firmách založených na znalostech jako prioritě.²⁰

V kapitole 1.2 zmiňuji, že chápání TM může v jednotlivých odděleních HR vypadat odlišně, mj. i v závislosti na uplatnění modelů talent managementu. V publikacích existují různé modely talent managementu, ve své práci vycházím opět z Vodáka a Kucharčíkové:

Nejjednodušší přístup zahrnuje přijímání, rozmístění, rozvoj a udržení zaměstnanců. Jedná se o tzv. přímočarý model, který je nejvhodnější pro práci s novými talenty nastupujícími do podniku z vnějšího prostředí. Nevýhodou zde ale je, že mnoho finančních prostředků se vynakládá na nábor a výběr zaměstnanců.

Česká spořitelna vzhledem k počtu zaměstnanců a k faktu, že patří do nadnárodní skupiny, využívá pro svou koncepci TM vlastní model (jak je dále uvedeno v kapitole 6.1). Já zde uvádím jakýsi „ideální“ model. Jedná se o tzv. DDC model, v literatuře vymezený následovně:

- Develop (rozvoj) – znamená pomáhat talentům získat a rozšířit ty dovednosti, které budou potřebovat k dosažení cílů nejen podnikových, ale i osobních.
- Deploy (rozmístění) – znamená zajistit zaměstnancům dostatečné zkušenosti k tomu, aby svůj talent mohli rozvinout v co největší míře.
- Connect (spojování) – znamená spojovat talenty do skupin, sítí apod. za účelem sdílení a využívání jejich poznatků.²¹

20 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 109-110.

21 Srov.: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 201 ISBN 978-80-247-3651-8

2. Talent management a lidské zdroje

Na tomto místě objasním, jak je vzájemně propojen proces řízení lidských zdrojů s konceptem TM. Popíši také, jaká je úloha HR oddělení při rozvoji talentovaných pracovníků a realizaci jejich nápadů v rámci organizace. Neméně důležité je věnovat pozornost také dalším zaměstnancům, kteří nejsou v podniku považováni za klíčové. Druhou část uzavírám shrnutím nejdůležitějších přínosů TM pro organizaci tak, jak jsou vnímány společností Česká spořitelna.

2.1 Talent management a řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je snahou rozvíjet potenciál pracovníků ve prospěch organizace. HR oddělení se tedy v optimálním případě snaží o stabilní a vyvážené složení lidí v jednotlivých týmech a o jejich rozvoj. Jelikož řízení lidských zdrojů i koncept TM spadají do činností HR oddělení, měly by tyto činnosti být propojené. Mezi procesy TM totiž nedílně patří (jak již uvádím v kapitole 1.4) jejich identifikace, získávání, rozvoj, udržení a jejich motivace. A rozvoj talentů úzce souvisí s rozvojem lidských zdrojů.

Řízení lidských zdrojů je pojem širší a zahrnuje v sobě rozvoj lidských zdrojů a v jeho rámci také rozvoj talentovaných lidí, pokud v organizaci koncept TM je nastaven a realizován. Fr. Bělohlávek ve své publikaci k pojmu řízení lidských zdrojů uvádí, že je to „systém vzájemně spjatých činností, které často využívají vědeckých postupů, aby tak dosáhly souladu mezi člověkem a organizací“.²² Pokud je takového souladu dosaženo a podaří se propojit potřeby zaměstnance s potřebami společnosti navzájem, je pravděpodobné, že spokojenost se projeví na obou stranách. Pokud se jedná navíc o zaměstnance klíčového, pak je jeho přínos pro společnost o to vyšší.

V odborné literatuře se velmi často objevují také související pojmy jako je personální práce, personální řízení či právě zmíněné řízení lidských zdrojů. Podle J. Koubka se tyto termíny často zaměňují. Podle něj je však rozdíl mezi nimi nasnadě: personální práce je pojem obecný, zatímco personální řízení a řízení lidských zdrojů charakterizují jednotlivé složky personální práce.²³

Řízení lidských zdrojů v sobě tedy zahrnuje množství činností – plánování, nábořem a výběrem pracovníků (vč. metod a způsobů jejich výběru) počínaje, přes řízení pracovního výkonu, rozvoj lidských zdrojů, vzdělávání a řízení kariéry až po

²² BĚLOHLÁVEK, F. Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Vydavatelství UP, 1994, s. 3.

²³ KOUBEK, J. Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, s. 16.

hodnocení, motivaci, odměňování, plánování kariéry, péči o pracovníky, atd. Talent management prochází napříč těmito činnostmi a každá z nich je z tohoto pohledu cílena na vybrané talentované zaměstnance.

Jak může HR oddělení a celkově řízení lidských zdrojů přispět k tomu, aby talentovaní lidé byli pro firmu opravdovým přínosem? „Pomoci jim rozeznat, které myšlenky je vhodné realizovat, nacházet další možnosti uplatnění nápadů, o které ztratili zájem, a pomoci jim začlenit se mezi ostatní. To je několik možností, jak jim můžete pomoci naplnit jejich potenciál, jak v osobním smyslu, tak v roli hlavních přispěvatelů k úspěchu podniku. Stejně důležité je uznat důležitost nejen talentovaných, ale všech zaměstnanců a jejich přispění.“²⁴

2.2 HR a talenty

Oddělení HR (dříve úsek lidských zdrojů) se postupně vyvíjelo, jak co do názvu tohoto úseku, tak co se týče náplně práce, požadavků na vzdělání HR pracovníků i specializace pro různé HR pracovníky. Měnil se také pohled manažerů firem na tento úsek v jejich podniku, nároky na něj i pochopení důležitosti a funkce tohoto oddělení pro podnik. V souvislosti s tím, jak roste význam lidských zdrojů, talentů a s tím spojených činností HR oddělení, roste také význam HR oddělení a jeho činností v oblasti TM.

Co se týče činností HR oddělení, záleží na velikosti firmy. Někde je to pouze určitá část personálních činností, v menších firmách to může být mnoho různorodých funkcí – od exekutivy, přes rozpočty, personální agendu, přípravu podkladů pro odměňování, apod. Není divu, že povědomí o nutnosti nějakým způsobem podchytit TM je v mnoha firmách zatím jen mlhavé. A s tím, jak se měnil vývoj významu a role HR oddělení a jeho činností, mění se také postoj k TM a k potřebě jeho realizace.

Soubor požadavků na úsek lidských zdrojů se historicky vyvíjel v čase, a to od personálního oddělení na úrovni funkční pozice v podniku (systém odměňování, benefity, agenda...) přes strategicky chápaný úsek lidských zdrojů (nábor, rozvoj, výběr, kompenzace, učení, komunikace, apod.), kdy se stává partnerem pro vedení podniku, až po byznys integraci (management výkonnosti, management kompetencí, plánování nástupnictví, rozvoj vůdcovství – leadership, systémová integrace činností) v rámci podniku. V některých podnicích jsou nazývána HR oddělení odděleními

24 THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 73.

personálními a pracovníci zabývající se lidskými zdroji mají na vizitkách různá označení. Avšak v dnešní době je (nebo by měla být) smyslem činnosti úseku lidských zdrojů především aktivní podpora růstu výkonnosti podniku. Chce-li podnik v dnešním a budoucím náročném prostředí dlouhodobě dosahovat vynikajících výsledků, musí si uvědomit potřebu aktivní práce s talenty a vytvořit systematický přístup k této práci, přičemž talent chápeme jako jednu ze složek lidského kapitálu. Velká většina pracovníků podniku je vybavena daleko větší vynalézavostí, schopnostmi, talentem a kreativitou, než jejich současná práce vyžaduje.²⁵

Úloha HR oddělení nespočívá pouze v tom talenty hledat (ať už z vnitřních nebo z vnějších zdrojů), pečovat o ně, rozvíjet je a snažit se je udržovat. HR leadři jsou nuceni reagovat také na mnoho společenských, ekonomických, demografických a dalších vlivů. Je potřeba si uvědomit, že pracovní síly postupně stárnou a talentovaní zaměstnanci odcházejí nejen ke konkurenčním podnikům, ale také do důchodu. S talentovaným člověkem odchází z firmy také část intelektuálního kapitálu.

Personalisté by se proto měli při své práci s talenty zaměřovat také na přenášení znalostí. Je to ekonomicky výhodnější, než zcela od začátku „vychovat“ nového člověka. „Znalosti“, které odcházejí s talentovaným člověkem jsou v mnoha případech nenahraditelné. Pokud se nezajistí jejich efektivní přenos na další zaměstnance, ztrácí tím podnik nejen finančně, ale ztrácí tím též konkurenční výhody. Personalisté v současné době čelí dvěma zásadním problémům v tomto ohledu, kterými jsou: stárnutí naší populace a odliv mozků (zejména do zahraničí). Při hlubším zkoumání toho, jakou úlohu plní HR oddělení v koncepci TM musíme zákonitě dojít k tomu, že tento koncept neklade z hlediska řízení lidských zdrojů na organizaci žádné větší nároky. Velmi zjednodušeně řečeno jde o to, že je potřeba vzájemně provázat a důsledně uplatnit již existující činnosti a principy, které se už v dané firmě osvědčily a tyto aplikovat např. na zaměstnance, kteří jsou vybráni do talent poolu.²⁶

Koncept TM je v ČR v současné době využíván zatím v menším měřítku a na svůj boom zřejmě teprve čeká. Přičemž důvodem nevyužívání konceptu TM je především jeho neznalost, u některých firem pak chybějící finanční či personální kapacity pro realizaci tohoto konceptu, event. je důvodem malá nebo vůbec žádná podpora ze strany vedení podniku.

25 Srov.: VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, str. 199.

26 Interní materiály ČS

V tomto ohledu si myslím, že HR oddělení v ČR mohou s úspěchem čerpat od svých zahraničních kolegů, kde je koncept TM více využíván a aplikován, jak se tomu právě děje i v České spořitelně. Česká spořitelna, která je členem finanční skupiny Erste přebírá zásadní myšlenky tohoto konceptu právě od svých rakouských kolegů.

Při studiu dokumentů ČS jsem se setkala právě s dělením TM programů na Lokální talent management a TM na mezinárodní úrovni (jak dále uvádím v kapitole 5.3). Nespornou výhodou je zde právě využití skutečnosti, že ČS je součástí nadnárodní skupiny a umožňuje tak svým talentovaným zaměstnancům využít svých jazykových znalostí v širších souvislostech.

Talent management je tedy sice v první řadě záležitostí HR oddělení – počínaje marketingem, přes nábor a výběr pracovníků, adaptační proces, až po retenci. Současně však TM není jen úlohou HR úseku, ale na jeho koncepci by se měl svým způsobem podílet i management firmy a svému HR oddělení v tomto směru „vypomáhat“.

2.3 TM a jeho vztah k dalším HR činnostem (adaptační proces, hodnocení pracovníků, rozvoj a vzdělávání)

Jelikož je TM jednou z mnoha činností HR oddělení, musí být propojen také s ostatními procesy v rámci HR. V této souvislosti nelze pominout fakt, že každá z činností uvedených v názvu této kapitoly může mít v rámci HR oddělení svého specialistu. Tito specialisté by měli umět vzájemně efektivně komunikovat, aby výsledky jejich činností mohly být efektivně promítnuty do konceptu TM.

Již při náboru nových zaměstnanců je možné se zaměřit na osoby, které odpovídají organizační kultuře. „**Organizační kultura** firmy spočívá v celkovém pohledu na svět, ve shodných názorech pracovníků na společná pravidla a cíle, o které usiluje a kterými se řídí. Je založena na standardech chování, jednotné ideologii a jejím zobrazení ve firemních symbolech, rituálech, oblečení, sloganech či logu. Na jedné straně nás odlišuje od ostatních, na druhé spojuje její zaměstnance.“²⁷ Pokud firma považuje lidský kapitál za svou největší hodnotu, měla by se už při výběru nových zaměstnanců zaměřit spíše na ty, kteří odpovídají její organizační kultuře, než jen na ty, kteří pouze splňují požadovaná kritéria pro výkon, ale do zavedené organizační kultury z různých důvodů nezapadají.

27 CIPRO M., Delegování jako způsob manažerského myšlení, první vydání, Grada Publishing a.s., Praha 2009, str. 146

Také v rámci adaptačního procesu si lze všimnout propojení s TM. Už při prvních dnech zaměstnance ve společnosti lze najít mezi nováčky talenty, kteří jsou schopni velmi rychle a obratně zapojit nově získávané znalosti a dovednosti do pracovního procesu a adaptovat se na nové podmínky, vč. přijetí organizační kultury.

Adaptační proces je pro budoucí klíčové zaměstnance velice důležitý a začíná v podstatě již ve chvíli, kdy je pracovník na základě výběrového řízení přijat a v okamžiku, kdy podepíše pracovní smlouvu. V oblasti personálního managementu jde o adaptaci pracovníka na určité pracovní místo, tedy vyrovnání se jedince s prací a vlivy okolí. S pojmem adaptace také úzce souvisí adaptabilita lidí (schopnost přizpůsobit se prostředí), která je základním předpokladem pro zvládnutí pracovní činnosti na straně jedné a zároveň předpokladem pro úspěšné začlenění do sociální skupiny na pracovišti.²⁸

Talentované zaměstnance vybírá HR oddělení různými způsoby, jedním z důležitých faktorů je také **hodnocení pracovníka**. Jde o důležitou personální činnost zabývající se zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa. Dále nás zajímá, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke kolegům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž ve spojitosti s výkonem své práce přichází do styku. Hodnocení pracovníků zahrnuje také sdělování výsledků jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi, vč. hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

V zásadě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

- a) neformální hodnocení, tj. průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce.
- b) formální (či také systematické) hodnocení je většinou racionálnější a standardizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematickost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů pracovníků.²⁹

Otázkou také zůstává, jak moc mají zaměstnanci vědět o tom, že jsou pro firmu výjimečnými a svým způsobem nepostradatelnými. Touto otázkou se zabýval mj.

28 Srov.: KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, s. 130

29 Srov.: KOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003, str. 194

J. Sullivan a rozhodl shromáždit argumenty pro i proti (talentované zaměstnance nazývá „high potentials“)³⁰:

1. Informováním zaměstnanců zvýšíte pravděpodobnost, že se tato informace dostane ven z firmy, například k náborářům konkurenčních společností.
2. Riskujete zvýšenou míru frustrace a fluktuace, nepřijdou-li příležitosti, které si high potentials (talentovaní zaměstnanci) představují.
3. Zaměstnanci nemusejí brát svůj další rozvoj dostatečně vážně.
4. Může nastat nejasnost v tom, v čem přesně zaměstnance zlepšovat.
5. Zaměstnanci, kteří se dozvědí o své pozici mezi high potentials, mohou polevit v dosavadním pracovním úsilí.
6. Zaznamenáte zvýšená očekávání ve smyslu povýšení, finanční odměny a publicity.
7. Nemá-li firma proces pro aktualizaci seznamu high potentials, hrozí jí, že zaměstnanci s vysokým potenciálem budou stále ti samí lidé i přes to, že se změní její požadavky na tuto skupinu zaměstnanců.
8. Otevřenost znesnadňuje budoucí informování zaměstnanců o tom, že již na seznamu high potentials nejsou.
9. Manažeři nemusejí být schopni správně identifikovat high potentials, apod.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců (blíže je vzdělávání zaměstnanců České spořitelny popsáno v kapitole 5.2) jsou základním kamenem růstu zaměstnanců, hlavním cílem je zvýšit produktivitu firmy pomocí zaměstnanců. Vzdělávání je plánovitá činnost, která má jednotlivci nebo skupině vzdělávaných pomoci dosáhnout požadované způsobilosti, naučit se dělat správné věci správně a využívat osvojených znalostí a dovedností v praxi.³¹

Po konzultacích s expertkou centra odbornosti úseku lidských zdrojů mohu říci, že koncepce talent managementu v ČS a vzdělávání + rozvoj zaměstnanců spolu velice úzce souvisejí, jak vyplývá z cílů lokálního talent managementu zmíněného v kapitole 6.1. Jedná se totiž o to, že díky dalšímu rozvoji a vzdělávání talentovaných zaměstnanců získá ČS další možné kandidáty na klíčové pozice. Rozvojem současných talentovaných zaměstnanců pak zajistí jejich stabilní výkon a do budoucna posun v jejich kariéře. V rámci rozvoje a vzdělávání klíčových zaměstnanců pak ČS

30 Srov.: <http://hrnews> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/proc-zamestnancum-zamlcet-ze-maji-vysoky-potencial-id-1486266> 19.11. 2011)

31 Srov.: BARTÁK, J.: Vzdělávání ve firmě. 1.vyd. Praha : Alfa Publishing, 2007, str. 11

umožňuje svým talentům zvýšit jejich potenciál v následujících oblastech (v závislosti na tom, jakou pozici v bance zastávají):

- a) sebeuvědomění (sebepoznání a niterní leadership)
- b) průlomové myšlení, základy projektového řízení
- c) komunikační a prezentační dovednosti
- d) týmová spolupráce
- e) inovativnost
- f) řízení dle vizí, apod.³²

Zcela nepochybně je pro firmu důležité své zaměstnance rozvíjet a vzdělávat, viz výše, ale nese to s sebou i svá úskalí. A tím je tzv. vzdělávání zaměstnanců „pro konkurenci“.

Firmy totiž velice často investují velké sumy do vzdělávání svých zaměstnanců v naději, že jim to pomůže nejen k vyšší produktivitě, ale i k udržení klíčových talentů. Podle studie americké University of Iowa tím však často naopak pouze zvyšují jejich fluktuaci. Ukázalo se totiž, že zaměstnanci cítí jen minimální zájem setrvat u zaměstnavatele, který jim nenabídne (alespoň výhledově) možnost kariérního postupu, i když u něj mají přístup k nejkvalitnějšímu profesnímu vzdělávání. „Neodejdou pouze ti zaměstnanci, kteří vidí příležitost postoupit v kariéře,“ shrnuje profesor managementu Scott Seibert. „V opačném případě je firmy svým vzděláváním pouze činí lépe zaměstnatelnými u konkurence.“³³

Tento fakt si, jak vyplývá z interních materiálů, velmi dobře uvědomují i na úseku lidských zdrojů v České spořitelně a aby takové „výchově svých zaměstnanců pro konkurenci“ zabránili, motivují je právě různými programy, speciálně zaměřenými na talentované pracovníky, jak je uvedeno dále, v kapitole 6.1

Ve spolupráci s liniovými manažery může HR oddělení rozvíjet talentované pracovníky směrem k nástupnictví, nejen u manažerských postů, ale i pro další pozice. Musí však mít od managementu příslušné informace o tom, které pozice je třeba obsadit a jaké nároky jsou na tyto pozice kladeny. Od těchto kritérií se odvíjí i další z procesů konceptu TM, a sice identifikace talentů, jejich získávání, rozvíjení, využití a udržení, jak je uvedeno v kapitole 3.1

³² Interní materiály ČS

³³ Srov.: <http://www.hrnews.cz> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/nevzdelavate-sve-zamestnance-pro-konkurenci-id-1400990#ixzz1e9DExjUh> 19. 11. 2011)

2.4 Talentování a ti „druzí“

Řada podniků zapomněla v rámci svého lovu za nejlepšími talenty na ostatní cenné pracovníky, které již zaměstnává. Podle názorů uvedených v článku (viz níže) se mohou zaměstnanci dělit na prvořadě (A players) a druhořadě (B players). V minulosti tomu bylo vždy tak, že prvořadému zaměstnanci se od jeho zaměstnavatele dostávalo veškeré pozornosti, zatímco druhořadému prakticky žádné.

T. DeLong, uvádí, že rozdíl mezi těmito dvěma skupinami zaměstnanců nespočívá v inteligenci, ale v přístupu k práci. Druhořadí zaměstnanci usilují o loajalitu a neřídí je jejich status nebo peníze. Prvořadí jsou oproti tomu ochotni obětovat vyrovnanost na úkor zvýšení a platu.

V současné době si podniky začínají uvědomovat, že v zaměstnancích dosud označovaných jako druhořadých se skrývá velký znalostní potenciál. Zůstávají u jednoho zaměstnavatele delší dobu než ti doposud prvořadí. Loajální zaměstnanci se dostávají do popředí zájmu, přestože ti ambiciózní jsou stále třeba k formulování vizí a spouštění iniciativ. Loajální zaměstnanci znamenají dlouhodobý přínos pro chod podniku. Pomohou také při zachování etiky podniku i pracoviště, proto se již nevyplatí dále je ignorovat.³⁴ V jakékoli diskusi o rozvoji talentů nebo rozvoji vysokého potenciálu je důležité klást důraz nejprve na rozvoj všech jednotlivců.³⁵

I tohoto faktu jsou si na Úseku lidských zdrojů ČS vědomi, jak vyplývá z konzultací. ČS se snaží o kvalitní vzdělávání zaměstnanců hned od jejich nástupu, v průběhu jejich pracovní kariéry pak svým zaměstnancům (i těm, kteří nejsou v kategorii klíčových) nabízí možnost vzdělávat se v oblasti interpersonálních a obchodních dovedností, získávat další odborné znalosti ve specializovaných kurzech, apod. Zaměstnancům také vychází vstříc z pohledu jejich individuální situace, a to nabídkou e-learningového vzdělávání (o vzdělávání zaměstnanců ČS více v kapitole 5.2)

ČS tedy rozhodně není společností, ve které by se HR oddělení zaměřovalo výhradně jen na talentované zaměstnance, neopomíjí ani své „řadové zaměstnance“, o kterých pojednává článek uvedený na začátku této kapitoly.

34 Srov.: <http://www.hrnews.cz> (Dostupné na <http://www.hrnews.cz> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id148672/druhoradi-zamestnanci-predhaneji-prvorade-id-166593#ixzz1aB62iTYi> 8.10. 2011)

35 Srov.: THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 10.

2.5 Přínosy a význam talent managementu

Podniky uznávají význam svého intelektuálního jmění a vzdělaných pracovníků, a potřebu posílit a udržet talent. Dokonce i v lépe dosažitelných odvětvích, kde jsou zaměstnavatelé zvyklí na velkou fluktuaci, začínají chápat hodnotu náboru a školených pracovníků.³⁶

Stále větší počet společností také postupně přichází na způsob, jak zvítězit v boji o udržování zaměstnanců, získat jejich náklonnost a přízeň. Proč? Protože ví, že jde o zaměstnance, ze kterých profitují. Uvědomují si (stejně jako ČS, která svoje talenty podporuje formou různých TM programů, jejichž cílem je tyto zaměstnance dále rozvíjet a vzdělávat), že pokud tito lidé zůstanou déle, zdokonalí se ve své práci a přispějí tak k vytvoření pevnějšího vztahu mezi společností a jejími nejcennějšími zákazníky, což vede k dlouhodobému úspěchu firmy na trhu.³⁷

Základní přínosy TM:

- talentovaní zaměstnanci přispívají k **plnění strategie firmy** a jejích cílů
- udržení talentovaných zaměstnanců = **pokles nákladů na fluktuaci** zaměstnanců a s tím spojené finanční prostředky vynaložené na nábor a výběr zaměstnanců
- **zvýšení atraktivity zaměstnavatele** na trhu práce
- efektivnější **plánování nástupnictví na klíčové pozice** a jejich pokrytí pozic z interních zdrojů
- uplatnění klíčových zaměstnanců v plánech personálního rozvoje organizace

U **plánování nástupnictví na klíčové pozice v organizaci** se zastavím, protože je součástí koncepce TM v ČS (kandidáti na klíčové pozice), kdy v rámci programu lokálního TM je u programů Top Expert a Top Manažer kladen důraz na zaměstnance s potenciálem pro růst na stejné úrovni, v případě Top Experta se jedná dokonce o zaměstnance aspirující na vyšší manažerské pozice, tedy budoucí nástupce do klíčových pozic. Podle toho jsou také koncipovány vzdělávací aktivity v programech TM u těchto dvou skupin. Blíže jsou tyto programy a jejich specifika popsány v kapitole 6.1

36 Srov.: THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 53.

37 Srov.: BRANHAM, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press s. r. o., 2004, str. 7.

Z výše uvedeného hlediska je důležité mít pro správné rozhodování o nástupnictví v klíčových pozicích co nejpřesnější informace o potenciálních kariérových možnostech a postupech pracovníků. Ty vycházejí ze zavedeného systému hodnocení pracovníků a plánu osobní kariéry, který tvoří spolu s plány následnictví a programy personálních rezerv celkový **plán personálního rozvoje organizace**. Plán osobní kariéry je chápán jako nástroj personální politiky organizace a zároveň jako nástroj seberealizace pracovníka. Odráží se v něm požadavky personálního plánování na obsazení pracovních míst a budoucí potřeba pracovních míst, ale také kariérové orientace pracovníků a jejich požadavky na realizaci individuálního potenciálu pracovníka.³⁸

38 Srov.: NĚMEC, O.: Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. 1. vyd. Praha Oeconomia, 2002, str. 20-26

3. Práce s talenty v organizacích

Z hlediska širších souvislostí je potřeba vysvětlit, jak při práci s talentovanými zaměstnanci probíhá samotný proces TM a jak na sebe navazují jeho jednotlivé části, tedy identifikace, získávání, rozvíjení, využití a event. udržení talentů (vycházím zde z publikace F. Hroníka, jak je uvedeno dále). Jednotlivé organizace mohou při své práci s talenty samozřejmě využívat různé kroky. Hroníkovo pojetí jsem zvolila pro jeho přehlednost, schematičnost a také proto, že odpovídá způsobu, jakým s talenty pracuje Česká spořitelna, resp. její úsek lidských zdrojů.

3.1 Proces TM

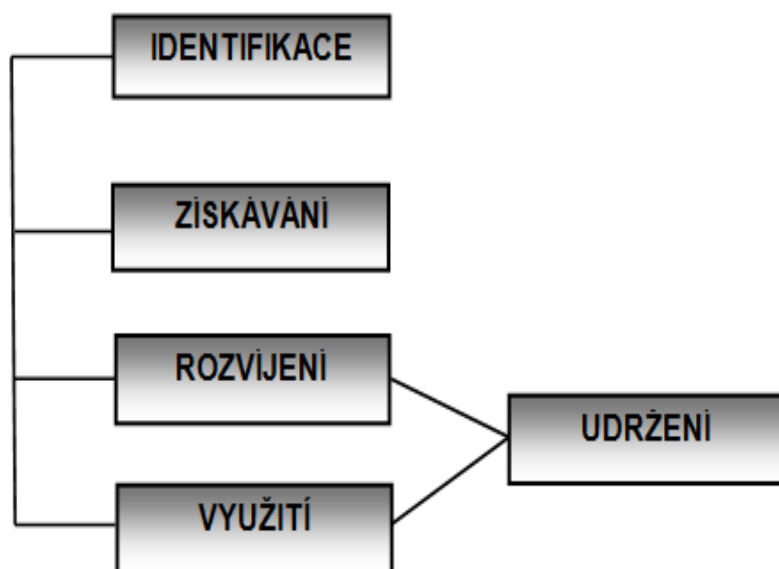
Základem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace. Pouze z podnikové strategie, prostřednictvím strategie řízení lidských zdrojů, mohou vycházet klíčová rozhodnutí, zda a které aktivity talent managementu realizovat. Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent-pool.³⁹ Tento talent pool (tedy skupinu klíčových, talentovaných zaměstnanců s vysokým potenciálem pro budoucí výkon a možné nástupnictví buduje také ČS).

Ve svém návrhu na zlepšení programu TM České spořitelny (kapitola č. 7), který je cílem této práce budu muset respektovat strategii ČS a její celkovou koncepci, na což mě upozornila také expertka centra odbornosti úseku lidských zdrojů ČS.

Proces TM a jeho jednotlivé kroky je znázorněný v tabulce (viz níže). Vycházím z Hroníkova schématu, které v sobě zahrnuje kromě obvykle uváděných 4 kroků (identifikace, získávání, rozvíjení, využití) také krok udržení, který je důležitý, aby se zamezilo vysoké fluktuaci zaměstnanců a docílilo se úspory nákladů na nábor a výběr, což zmiňuji v kapitole 2.5 jako jeden z důležitých přínosů využívání konceptu TM.

39 Srov.: HORVÁTHOVÁ, P.: Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci VŠB-TU Ostrava, Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues 13, 2010, str. 81.

Proces TM začíná identifikací talentovaného člověka a končí využíváním jeho způsobilostí. HR oddělení v organizaci tedy postupuje při práci s talentovanými (klíčovými) zaměstnanci v těchto krocích:



F. Hroník tuto tabulku ve své publikaci komentuje následovně: Nejdříve je potřeba vědět s kým, poté je třeba vybraného člověka získat pro program. Po vstupu do programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití talentu, jeho proměnění ve výsledky. Nesmíme zapomenout na udržení talentu v organizaci. ⁴⁰ Dodávám k tomu jen, že rozvíjení, využití a udržení talentu velice úzce souvisí s jeho motivací.

3.2 Identifikace a získávání talentů

Při práci s klíčovými zaměstnanci je nejprve potřeba tyto identifikovat a následně se zaměřit na jejich získání.

Celý proces získání a identifikace talentů se skládá ze tří základních kroků:

- **identifikace klíčových kompetencí** a vytvoření hodnoticí stupnice pro určení jejich přínosu pro organizaci,
- **hodnocení výkonu a předpověď potenciálu** a vytvoření měřicích stupnic pro jejich měření,
- **vytvoření talent-poolu** (jak bylo uvedeno výše jedná se o skupinu talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a loajálních pracovníků, u nichž se předpokládá, že budou schopni přispět k dosažení požadavků organizace).

40 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 109-110.

Důležitým krokem, který musí organizace při talent managementu učinit, je identifikovat klíčové kompetence organizace, kompetence kritické pro úspěch každého zaměstnance a tedy i celé organizace. Klíčové kompetence jsou kombinací faktorů, které vedou k zajištění trvalého úspěchu organizace na trhu, k jejímu odlišení se od konkurentů. Specifikace kompetencí umožňuje organizacím nadefinovat, kterým směrem by se měl talent jednotlivých zaměstnanců formovat tak, aby to vedlo k užítku organizace.⁴¹

Pokud již máme definované výše zmíněné kompetence organizace, můžeme se pustit do „hledání talentů“. Jaké zdroje má organizace, co se týče talentovaných pracovníků, k dispozici? V zásadě je můžeme rozdělit na tyto dvě skupiny:

- a) externí trh
- b) interní trh

Firma musí na základě svých kapacitních, finančních a dalších možností posoudit, jak bude při hledání talentů postupovat a ať už se bude jednat o klíčové pracovníky z interních nebo externích zdrojů, existují dva způsoby vyhledávání, jak uvádí Hroník:

- „vlastní (personální oddělení, personalista, manažer firmy, do které je nabírán nebo ve které je hledán potřebný pracovník)
- cizí (pomocí externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru k příslušné firmě)

Každý ze způsobů, který kombinuje různé druhy zdrojů a sil, má své výhody a nevýhody (jak uvádí následující tabulka).⁴²

41 Srov.: HORVÁTHOVÁ, P.: Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci VŠB-TU Ostrava, Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues 13, 2010, str. 81-82.

42 HRONÍK, F.: To nejlepší z HR v našich firmách. 1. vyd. Brno, Motiv Press, s.r.o., 2008, str. 33.

Síly			
		Vlastní	Cizí
Zdroje	Externí	Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. Výhody: „Nová krev“ za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“ Nevýhody: Delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne, než toho, kdo vnese změnu	Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce. Výhody: Znalost externího trhu práce, každodenní zkušenost s metodami výběr, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“ Nevýhody: Menší citlivost k prostředí firmy, nákladnost náboru a výběru, delší proces adaptace u přijatých
	Interní	Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. Výhody: znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladnost, bez nutnosti adaptace Nevýhody: Riziko podlehnutí „pověsti“, „profesionální slepota“, tendence ke kontinuitě nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešením	Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce. Výhody: Objektivita, výběr nehladě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezátížený pohled, bez nutnosti adaptace Nevýhody: Nákladnost náboru a výběru, menší citlivost na firemní hodnoty

Z tabulky je patrné, že ať už se rozhodneme pro využití externích či interních zdrojů talentů, musíme brát předem v potaz to, že oba zdroje s sebou nesou jistá úskalí a pro každou organizaci, resp. i pro každou pozici může být vhodný jiný zdroj pracovníků. Stejně tak je potřeba zvážit, zda využijeme k hledání vlastní personální oddělení nebo se obrátíme na služby personálních agentur, což je do značné míry spojeno i s tím, zda se rozhodneme pro danou pozici „zalovit ve vlastních vodách“ nebo se poohlédnout spíše na externím trhu práce.

Fr. Hroník ve své publikaci také uvádí nejčastější zdroje talentů, které je možné na trhu práce využít. Vyhledat budoucí talent je možné už na škole a postupně jej dostat do vlastní firmy, např. formou trainee programů, stejně tak jako využít zkušeností lidí, kteří svůj potenciál uplatňovali prozatím v jiném oboru.

ZDROJE	CHARAKTERISTIKA
Vysoké školy	Některé silné firmy snaží ovlivnit obsah a zaměření studia, kdy sponzoring podmiňují zřízením určitého oboru, předmětu. Přednášející jsou experti z firmy, kteří mohou sledovat studenty po dobu minimálně jednoho semestru.
Armáda	V USA není profesionální voják celoživotní povolání a 80% vyšších důstojníků se zdárně uplatní v managementu. Tento profesní pohyb lze zaznamenat už i u nás.
Výkonnostní sportovci	Především v kolektivních sportech lze najít řadu sportovců, kteří začali trénovat v raném mládí a kolem osmnáctého roku již vědí, že nedosáhnou na olympijské stupně. Mají však za sebou minimálně deset let vytváření návyků, které jsou potřebné pro úspěšné působení ve firmě.
Manažeři neziskových organizací	Především organizace, které se zabývají pomoci v různých krizových situacích a operují po celém světě.
Dodavatelé	Tzv. „přátelské převzetí“ může být výhodné pro obě strany.
„Superstar“	Velké organizace si zřizují své vlastní manažerské „superstar“ (euromanažer).

V podmínkách českých firem jsou uvedené zdroje talentů použitelné spíše v menší míře. Co se však týče např. vysokých škol, např. olomoucká MVŠO (Moravská vysoká škola Olomouc) pracuje právě na základě uvedeného konceptu, tj. snaží se o propojení školního života s praxí, na škole vyučují experti z oboru a naopak snaží se mezi studenty vytipovat možné budoucí zaměstnance pro partnerské společnosti.

Metody identifikace talentů

Pro hledání talentů z vlastních zdrojů nejčastěji používáme především následující metody:

- Fungující systém hodnocení
- Assessment Centre (AC)
- Development Centre (DC)
- 360° zpětná vazba
- Nominace, apod.

Pokud v organizaci existuje **fungující systém hodnocení**, je třeba zajistit, aby byl pokud možno co nejefektivnější. V současnosti se efektivní hodnotící systémy zaměřují

43 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 111.

na budoucnost prostřednictvím motivování a řešení problému. Cílem je především zlepšit výkon v budoucnosti, je třeba s lidmi mluvit a motivovat je, aby oni sami byli autory různých návrhů cílů a způsobů jejich dosažení. Hodnocený se stává aktivním subjektem hodnocení, nikoli jeho pasivním objektem.⁴⁴

Assessment centrum (AC) - metoda výběru pracovníků zejména na manažerské a obchodní pozice. Jsou založeny na sérii simulací typických pracovních činností, umožňující porovnávat výkony a chování vybraných kandidátů, kteří současně plní stejné úkoly. AC zahrnuje jak skupinové, tak i individuální úkoly. U každého kandidáta se hodnotí způsobilosti, vycházející z pracovního profilu konkrétní pozice (např. organizační schopnosti, schopnost plánování, schopnost rozhodování, tvořivost, odolnost vůči stresu, komunikační schopnosti, schopnost argumentovat, apod.).⁴⁵

Development centrum (DC) neboli rozvojové centrum - slouží ke **zjišťování rozvojových potřeb klíčových zaměstnanců**. Jestliže se firma rozhodne při plánování dalšího vzdělávání zaměstnanců pro development centrum, může zjistit, jakým směrem by se měl jedinec rozvíjet a jaký má potenciál pro další profesní růst, což umožní vytyčit další rozvojové aktivity. V praxi vypadá tak, že tým 6 až 8 zaměstnanců je hodnocen a pozorován týmem pozorovatelů při práci na modelových situacích, které vycházejí z reálných firemních zadání. Dále se provádí hodnocení zaměstnanců na základě psychologických testů a rozhovorů. Ze zjištěných informací vzniká závěrečná zpráva, která obsahuje hodnocení účastníků vytvořené podle předem specifikovaných kritérií, obsahuje silné a slabé stránky testovaných zaměstnanců a navrhne firmě, jak s ním dále pracovat i zaměstnanci, jak se dále samostatně rozvíjet.⁴⁶

360° zpětná vazba – hodnocení pracovníků okruhem lidí, který se skládá z nadřízeného (nadřízených), kolegů a podřízených, případně z externích klientů hodnoceného manažera. Tento soubor hodnotitelů hodnotí pracovníka v určitých klíčových kvalitách, určených standardně nebo dle požadavků a potřeb organizace. Ve stejných kvalitách hodnocení hodnotí i sám sebe. Celkovým výsledkem hodnocení je srovnání výsledků všech hodnotitelů a možnost určit potřeby dalšího rozvoje pracovníka, srovnávat jeho činnost s ostatními, motivovat jeho další činnost.⁴⁷

44 Srov.: HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 18

45 <http://www.hrnews.cz> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-marketing-id-148675/assessment-centrum-id-287951#ixzz1kydl9RvR> 31. 1. 2012)

46 <http://www.hrnews.cz/> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/development-centrum-id-255621#ixzz1kynEhdNG> 31. 1. 2012)

47 Srov.: PALÁN, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, str. 73-74

Samotná identifikace talentů, ale i jejich následné zařazení do programu je pro organizaci nejen důležité, ale i velice citlivé téma. Vybraní talenti nejsou totiž pro druhé neznámými, anonymními lidmi z „davu“. Výběr proto musí být vnímavý a spravedlivý. Proto se do identifikace talentů často zahrnují i spolupracovníci. Děje se tak ve formě návrhů či diskuzí nad **nominací** a jejím potvrzením. To vše může mít charakter „primárek“, jak je známe z amerických voleb. Důležité je, aby nominace do programu talent developmentu, měla co nejširší podporu a nebyla jen rozhodnutím nadřízeného. Taktéž nominovaný s širokou podporou s velkou pravděpodobností bude mít silnější závazek než při nominaci personálním oddělením. Samotný proces nominace již stojí na pomezí identifikace a získávání.⁴⁸

Na tomto místě uvádím bližší popis AC a DC, které při identifikaci talentů využívá také ČS:

Assesment Centre (AC)

Je komplexní metodou, která dokáže spojit nejrůznější způsoby a metody zjišťování podle předem daných kritérií. AC není metodou jen pro výběr, ale též pro rozvoj. V rámci AC používáme tři základních metod – jak uvádí ve své publikaci Hroník – metody skupinové práce, individuální situace a psychodiagnostické testy. Užití jen dvou metod vede ke ztížení interpretačních možností.

Metody skupinové práce

Podle převažujícího podnětového charakteru dělíme modelové situace na:

- interpersonální situace
- řešení problému a dilemata
- konstrukční situace
- zátěžové situace

Individuální situace

- motivačně hodnotící pohovor
- zkouška znalostí a orientace v oboru
- modelové situace
- morální dilemata

Psychodiagnostické metody

- výkonové testy

48 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 112-113.

- osobnostní dotazníky
- projektivní testy
- sociogram (hodnotící škály)⁴⁹

„Specifičnost a efektivnost této metody spočívá především v tom, že je zde zapojeno více pozorovatelů, kteří díky svému věku, zkušenosti, pohlaví, různým funkcím a zařazením uvnitř firmy či mimo ni, mohou mít různý úhel pohledu. Během AC uchazeč prochází po celý den či několik dní různými situacemi, které jsou různě zaměřené. Různorodost pozorovatelů, kteří umí dobře odlišovat popis a hodnocení, rozmanitost metod a delší doba trvání jsou hlavním znakem AC. Kromě výběrových AC užíváme rozvojová AC.“⁵⁰

Assesment centre je jednou z možných metod identifikace talentů, ale i metoda náboru a výběru zaměstnanců jako takových. Konkrétně v ČS je tato metoda nerozlučně spjata s TM.

Development centre (DC)

Rovněž tato metoda je využívána v ČS k rozpoznání talentů. Tato „rozvojová centra“ slouží jednak k tomu, aby identifikovala potřeby klíčových zaměstnanců, kteří např. komunikují se zákazníky, vedou týmy či mají na starosti projekty, jednak k identifikaci nových talentů, jak již bylo uvedeno v charakteristice na začátku této kapitoly. Výsledkem developmentu centre z pohledu TM by tedy mělo být právě identifikování konkrétních talentů. Krom toho, že tyto zprávy obsahují kladné a záporné stránky hodnocených zaměstnanců + návrhy jejich dalšího rozvoje (jak bylo uvedeno výše), měly by také pomoci identifikovat „nové“ talenty.

DC se od AC liší, někde se sice uvádějí zkratky typu AC/DC, rozdíl tu však je! V případě DC se „jedná se o intenzivní rozvojový program, od AC **se liší svým účelem**. DC slouží k posouzení potenciálu účastníků (tj. již zaměstnanců dané firmy/podniku) a přináší informace, které slouží k nastavení plánu osobního rozvoje. Tady nejsou stanoveny kritéria, zda jednotlivý účastníci prošli nebo neprošli, ale identifikuje silné stránky a potenciály pro zlepšení jednotlivých osob.“⁵¹

49 Srov.: HRONÍK, F.: To nejlepší z HR v našich firmách. 1. vyd. Brno, Motiv Press, s.r.o., 2008, str. 47-49.

50 HRONÍK, F.: To nejlepší z HR v našich firmách. 1. vyd. Brno, Motiv Press, s.r.o., 2008, str. 34.

51 <http://aktivnimama.cz> (dostupné na <http://aktivnimama.cz/prijimaci-pohovor-jinak-acdc/> 3. 2. 2012)

Trainee program

Jedná se o program pro absolventy škol (nejčastěji vysokých škol), kteří postupně získávají praxi. Jedná se s nimi jako se zaměstnanci firmy a procházejí podobnými programy jako běžný zaměstnanec. Na rozdíl od stávajících zaměstnanců firmy ještě nemají žádnou praxi, resp. pracovní zkušenost v oboru (nebo i mimo něj). Dá se říci, že trainee přichází z „cizího města“, ale postupně se ve firmě zabydlují, stávají se její součástí a jsou rozvíjeni rovnocenně jako zaměstnanci firmy. Lidé, kteří se přihlásí do trainee programu, prochází náročným výběrovým řízením. Po administrativním kole, ve kterém se vyhodnocují životopisy a případně reference, následuje obvykle Assessment Centrum. Po jeho vyhodnocení je s vybranými kandidáty vedeno ještě kolo behaviorálních (kompetenčních) pohovorů.⁵² Z absolventů těchto programů mohou později vzejít noví talenti.

Získávání talentů a kontrakt

Při získávání talentů z pohledu koncepce talent managementu by se měli personalisté firmy zaměřit především na své současné zaměstnance. Nábor a výběr pracovníků z vnějšku, na který navazuje adaptační proces nového zaměstnance a další procesy je totiž časově i finančně náročnější.

Identifikovali jsme tedy talentovaného jedince (z interních zdrojů) a je mu potřeba udělat nabídku, která má především psychologickou povahu a formuluje závazky na obou stranách. Kontrakt by měl být v první řadě vyvážený. V mnoha firmách si dávají záležet na jasné formulaci nabídky a očekávání. Talent management není zárukou, ale příležitostí, která zvyšuje pravděpodobnost uplatnění se ve firmě v ceněné pozici. Je třeba to vybraným lidem „prodat“ jako příležitost, která je pro ně. Je třeba jasně formulovat, co od vybraného talentu požadujeme.⁵³

Pro uvedené interní získávání pracovníků je také možné použít tzv. inventuru schopností a znalostí pracovníků, která se provádí na základě hodnocení pracovníků v organizaci. Účelem inventury je zjistit znalostní potenciál všech pracovníků firmy, může také sloužit pro odhad budoucí potřeby vzdělávání a rozvoje jednotlivých pracovníků.⁵⁴

52 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 112-113.

53 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 112-113.

54 NĚMEC, O.: Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. 1. vyd. Praha Oeconomia, 2002, str. 31

Co se týče získávání nových talentů, existuje mnoho možností – od najímání bývalých kolegů (ani pro HR odborníka ani pro manažera nemusí být firma, ve které v dané chvíli pracují první pracovní zkušenosti a zpravidla není ani jejich poslední) přes inzerování pracovních míst s jasně definovanými a detailními popisy práce až po prověření referencí, apod., event. zacílení se na začátečníky v rámci trainee programů, i když ty jsou už na pomezí hledání talentů ve vlastní firmě.

ČS využívá pro získávání talentů zejména dvou metod, a to 360° zpětná vazba a DC.

3.3 Rozvíjení talentů

V rámci TM mohou při rozvíjení klíčových zaměstnanců existovat různé typy programů. Uvádím dva z nich, které ve své publikaci zmiňuje Fr. Hroník:

Trainee programy (podrobněji viz výše)

Účastníci jsou vybráni do trainee programu a obvykle se zároveň stávají **zaměstnanci firmy po dobu konání programu**. S každým účastníkem je vytvořen individuální rozvojový plán, který má rozmanitou strukturu. Běžná délka programu je půl roku až jeden rok. Po jeho skončení je úspěšným absolventům nabídnut další kontrakt.

Talent development

Program talent developmentu je určen pro lidi, kteří mají ve firmě již nějakou svou historii a kredit, současně však stojí teprve na počátku své kariérní dráhy ve firmě a potřebují si najít její směr.

V zásadě mohou vzniknout **čtyři kombinace, podoby talent developmentu**:

- Mezinárodní program zaměřený na rozvoj generálních (manažerských) kompetencí,
- Lokální program zaměřený na rozvoj generálních (manažerských) kompetencí,
- Mezinárodní program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření (finance, marketing, apod.)
- Lokální program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření (finance, marketing, apod.).

Pochopitelně taková struktura talent developmentu bude u velké mezinárodní firmy. U řady středních firem bude mít podobu jednoho programu s jednoduchou strukturou.⁵⁵

55 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 114-115.

V rámci těchto programů jsou využívány různé metody. Jedná se především o **rotace** (job rotation), stáže, zařazení do projektů a podobně (uvedené programy jsou používány i v rámci ČS, blíže v kapitole 5.3 a kapitole 6.1). Programy talent managementu směřují především k pochopení nejrozličnějších firemních kontextů. Cílem je, aby účastník programu rozuměl různým souvislostem a provázanostem mezi jednotlivými odděleními a celou firmou.⁵⁶

Jak dokládají různé články týkající se talent managementu, ale také realita všedního dne – udržení zaměstnanců je jedním z nejpálčivějších témat HR, které je však velmi problematické. Firmy se často soustředí pouze na finanční benefity a krátkodobé výhody. Zaměstnanci pak nemají dostatek prosté zpětné vazby ke svému výkonu, nemají pocit, že by se někdo staral o jejich další kariéru a ztrácejí tak postupně důvěru ve své nadřízené.

„Když revidujete svůj přístup k rozvoji talentů, je důležité, abyste prověřili to, co už existuje. Vezměte to, co v podniku funguje, a stavte na tom. Zvedněte pokličku vašeho podniku a podívejte se pod ni. Co vidíte? V čem byste mohli být jedineční a čím se odlišujete? Jak lze dospět k loajalitě? Víte o talentech, které už máte? Přijetí zodpovědnosti za rozvoj lidí musí začít na vrcholu organizace, není to zdaleka jen problém HR a oddělení vzdělávání a rozvoje. Postoj vedení udává tón a vyhlídky zaměstnancům. Lidé jsou chytrí, nadaní lidé jsou ještě chytřejší: nespokojí se s neupřímnými sliby, chtějí vidět aktivní příklad v každodenním jednání lidí z vedení podniku.“⁵⁷

3.4 Využití talentů a jejich motivace

Pokud již máme identifikovány talenty a nějakým způsobem nastavený program talent developmentu, je potřeba se „získaným“ nějak naložit a využít. Program talent developmentu, ale i různé další vzdělávací aktivity v rámci TM jsou časově limitované. Po fázi „setby“ následuje fáze „sklizně“. Ve většině případů jsou hranice mezi rozvíjením a využitím talentů velmi mlhavé, například rozvíjení pomocí projektu je už využíváním. Využívání talentů je průběžné, nikoli až v situaci, kdy vzniká naléhavá potřeba dosadit náležitě připraveného člověka na klíčovou pozici.⁵⁸

56 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 114-115

57 THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 103.

58 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 114-115.

Talentovaní lidé (stejně jako všichni ostatní) mají různé motivy a pohnutky k tomu, proč jednají, jak jednají. Existují různé názory na to, co talentované lidi motivuje a pohání při jejich práci a při úsilí o to, aby byly realizovány jejich originální a neotřelé nápady. Jak jsem již zmínila, nadaní lidé jsou odlišní a obvykle mají také „odlišný hnací motor“ a motivaci. Jsou zpravidla také velmi osobití, a proto neexistuje žádný univerzální postup, který by bez výjimky platil na všechny talentované lidi. Talent **nezávisí na věku**; obvykle je kladen velký důraz na přilákání mladých talentů, ale **nedbat zkušeností se také nevyplácí**. Nejdůležitější věc, kterou organizace může udělat, je zaměřit se na každého jednotlivce. Tento proces by měl začínat ve stadiu náboru a pokračovat během celého působení jedince v organizaci a v mnoha případech i poté.⁵⁹

Myslím si, že kromě jiných motivů, je i samotné učení se a vzdělávání se pro lidi s vysokým potenciálem (pro talentované) jejich silným hnacím motorem (i cesta může být cíl). Pokud jsou jejich potřeby a schopnosti opomíjeny, stávají se poměrně snadnou kořistí pro „lovce talentů“ z konkurenčních firem. Pracovní stereotyp či nevyužití potenciálu talentované zaměstnance frustruje a ubíjí.

3.5 Udržení talentů

„Pomiňme různá smluvní ujednání, jimiž se organizace zavazuje zabezpečit rozvoj a další uplatnění a účastník firmy zase k tomu, že setrvá přesně určenou dobu. Povaha činností, které směřují k udržení pracovníka po absolvování talent developmentu, je spíše psychologická než právní.

Jedním z nejdůležitějších zaměření talent managementu je rozvoj commitmentu (angl. závazek, povinnost ze smlouvy či přijaté odpovědnosti). Bez něj a také bez dalších stabilizačních opatření je TM v podstatě programem výchovy pro konkurenci na vlastní náklady.

Hlavní aktivity v rámci udržení:

- Sdílení hodnot a vize společnosti,
- Rozvoj commitmentu,
- Reálná perspektiva růstu.“⁶⁰

Žádná firma nechce přijít o svého talentovaného zaměstnance, do kterého vložila nemalé investice související se vzděláním, čas, znalosti, apod. Proto se firmy snaží

59 THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 207.

60 HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 114-115.

různými strategiemi udržet si své talentované zaměstnance a nevychovávat je pro konkurenci, jak jsem již zmínila výše.

Ať už se jedná o nastavení platů a dalších forem odměňování, benefity, nastolení důvěry mezi podřízenými a nadřízenými, otevřenou komunikaci, snahu přiblížit práci rodinnému životu zaměstnance, zájem o názory zaměstnanců nebo ohodnocení pracovních přesčasů, apod. Přístup zaměstnavatele k pracovníkovi podpořený těmito způsoby motivace, pak může podpořit talentovaného zaměstnance v jeho rozhodnutí zůstat u firmy.

Článek na serveru *American Management Association* proto přišel s dlouhodobými radami, jak si udržet své zaměstnance.

- Komunikujte o cílech, rolích a odpovědnostech, aby každý věděl, co se od něho očekává a cítil se být součástí firmy.
- Umožňujte zaměstnancům sdílení znalostí prostřednictvím školení, prezentací, mentorování druhých a týmových úkolů.
- Uznávejte dobrou práci a oslavujte úspěch.
- Ved'te zaměstnance k tomu, aby dělali to nejlepší v práci i doma. Podporujte jejich zájmy, zdravý životní styl apod.
- Hledejte a využívejte zvláštní talenty každého jednotlivce.
- Zapojte zaměstnance do rozhodnutí, která se týkají jejich práce a dalšího směřování firmy.
- Nabízejte možnosti školení napříč funkcemi a další rozvoj kariéry.
- Budujte silnou základnu rozvoje leadershipu a manažerských dovedností.

Je dobré budovat kulturu, která povede zaměstnance k otevřené komunikaci v duchu vzájemného respektu a konstruktivnosti ⁶¹

Svou roli při udržení talentů nepochybně hraje také způsob (nebo styl) vedení, to jak je se s lidmi v podniku zachází a jaké osobnosti stojí v čele firmy. Velice zajímavá je z tohoto pohledu jakási vyváženost mezi volností a pravidly. Jedním z velmi reálných problémů ve velkých podnicích je sledování lidí. Jednotlivci mají velmi často pocit, že jejich talent zůstává nepovšimnut. Je znepokojující, že střední manažeři si zoufají z nedostatku iniciativy ve své organizaci a přitom nové, zárodečné talenty, jsou upozadovány, protože mohou mít názor, který je odlišný od všeobecně akceptované normy. ⁶²

61 Srov.: <http://www.hrnews.cz> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/dlouhodobé-zaklady-strategie-pro-udrzeni-talentu-id-1402263#ixzz1aHz8d6Gp> 9.10.2011)

62 Srov.: THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje

4. Talent a kompetence

Česká spořitelna používá ve své koncepci TM, zejména ve fázi identifikace talentů, kompetenční model (kapitola 5.4). Je tedy důležité vysvětlit v následující kapitole pojem kompetence a kompetenční model. Za stěžejní pro cíl práce považuji také popis toho, jak ČS tento model aplikuje do své koncepce TM.

4.1 Pojem kompetence

V literatuře je pojem kompetence vykládán různě. Uvedu několik příkladů:

Kompetence je chápána jako **schopnost člověka chovat se způsobem odpovídajícím požadavkům práce** (pracovního místa) v parametrech daných prostředím organizace a tak **přinášet žádoucí výsledky**.⁶³

Kompetence = způsobilost, soubor znalostí, dovedností, zkušeností, postojů, hodnot a vlastností, neboli soubor určitých předpokladů k vykonávání činnosti. Kompetence se váže ke konkrétní činnosti, a proto se projevuje v chování. Předmětem zkoumání by mělo být to, co pracovník ve skutečnosti dělá a jak se chová, nikoliv to, jaké jsou jeho vlastnosti či osobnostní rysy. Mělo by se rozlišovat mezi osobností a rolí a nemělo by nás zajímat, zda je pracovník extrovert nebo introvert, ale naopak by nás mělo zajímat, jak zvládá svou roli, kterou v příslušné pozici zastává. Ve firmě obvykle chceme, aby se lidé chovali v souladu se svou rolí a ke sledování toho, jak v této roli plní očekávání s ní spojené nám pomáhají kompetence, čili způsobilosti. Kompetence jsou podle Hroníka definovány na základě analýzy činnosti.⁶⁴

Velmi jednoduše definuje pojem kompetence Armstrong⁶⁵ – jako chování potřebné k dosažení žádoucích výkonů. Podle jeho názoru jde o procesní aspekt kompetence, který bude ovlivňovat úroveň vstupů (znalosti a dovednosti) a který se bude měřit analýzou výstupů (skutečné chování a výsledky).

Kubeš⁶⁶ uvádí, že manažerské kompetence jsou komplexní schopnosti a další předpoklady (zejména motivace) podávat určitý výkon. Jako základní složky kompetence pak uvádí:

nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 41.

63 BARTOŇKOVÁ, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, str. 12.

64 Srov.: HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 29.

65 Srov.: ARMSTRONG, M.: Personální management, přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, str. 200.

66 Srov.: KUBEŠ M., SPILLEROVA D., KURNICKY R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 15.

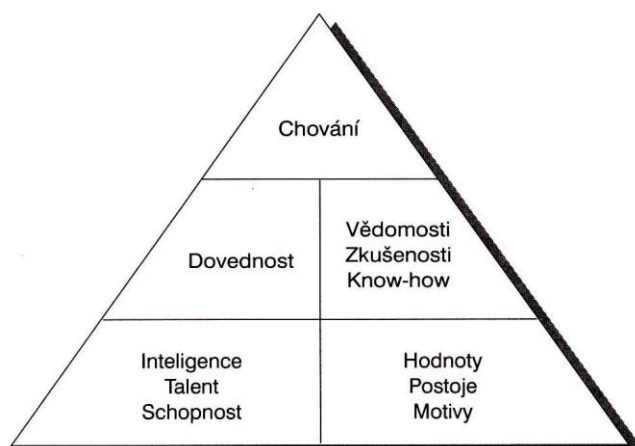
- motivy (vše, co člověka podněcuje k činnosti určitým směrem)
- rysy (hluboké, vrozené charakteristiky umožňující stabilní reakce na situace nebo na informace přicházející z vnějšího prostředí, např. temperament)
- vnímání sebe sama (což má vliv na osobní přesvědčení, zda člověk dokáže určitý úkol splnit – důležité je najít rozumnou míru a nepřeceňovat se, ale také se nepodceňovat)
- vědomosti (veškeré nahromaděné poznatky související s výkonem pracovní činnosti na příslušné pozici)
- dovednosti (schopnosti vykonávat činnosti související s nějakým fyzickým či duševním úkolem)

Pro potřeby této práce a pro zjednodušení budu vnímat pojem kompetence podle první z uvedených definic, tedy jako schopnost člověka projevující se v jeho chování, která odpovídá jeho pracovní pozici a měří se dosaženými výsledky, jež jsou pro organizaci žádoucí.

4.2 Členění kompetencí

Stejně jako u mnoha jiných pojmů ani u členění kompetencí nejsou autoři zajedno a existuje mnoho různých dělení. Mnohé definice se v různých bodech prolínají, jinde liší. Ještě než přejdu ke konkrétnímu členění, alespoň v krátkosti o struktuře (neboli anatomii kompetence). Co se týče struktury kompetencí, Lucia a Lepsinger⁶⁷ popisují strukturu kompetence pomocí následujícího hierarchického modelu.

Hierarchický model struktury kompetence:



⁶⁷ LUCIA, A.D., LEPSINGER, R., The Art and Science of Competency models, cit. podle Kubeše, Spillerove, Kurnickeho, Praha: Grada Publishing, 2004str. 28.

Jedním z nejčastějších členění je členění základních (prahových) kompetencí, které dle Bartoňkové uvádí Šmída:⁶⁸

1. Individuální kompetence - znalosti, dovednosti a schopnosti odlišující špičkové pracovníky od průměrných; mohou je mít naprosto všichni zaměstnanci na všech pozicích; jejich rozvoj je vázán na motivaci pracovníků a na ostatní personální činnosti, charakter firemní kultury a kvalitně vytvořený strategický rámec.

2. Organizační kompetence - univerzální charakteristiky úspěšných organizačních systémů všech odvětví; jedná se například o plánování práce, organizování zdrojů, řešení krizových situací a řízení rizika.

3. Klíčové kompetence - odlišují organizace od konkurentů v rámci daného odvětví, vytvářejí konkurenční výhodu; klíčové kompetence vedou k tomu, že firma dokáže výjimečným způsobem využít nejmodernější technologii nebo své specifické dovednosti v daném oboru; klíčovými kompetencemi se firmy vzájemně odlišují, v každé organizaci se vytváří jedinečná kultura; tyto kompetence přesahují hranice jednotlivých odborností – člověk jedná v souladu sám se sebou, klíčové kompetence tedy jsou schopností člověka jednat v souladu se situací; člověk musí mít potenciál k disponování těmito kompetencemi, tímto potenciálem je individuální kompetence k jednání, která se vyvíjí ze sociální kompetence (schopnost kooperace, komunikativnost, schopnost čelit konfliktům), kompetence ve vztahu k vlastní osobě (schopnost zacházet se sebou samým, reflexe vůči sobě) a z kompetence v oblasti metod (uplatňování znalostí, analyzování, dávání věcí do kontextu).

Podle Tureckiové jsou právě klíčové kompetence rozhodující pro řízení lidí a pro rozvojové procesy v organizaci.⁶⁹ Uvedla jsem jeden z možných způsobů dělení kompetencí, nyní zmíním v krátkosti dělení klíčových kompetencí, které je u různých autorů také vysvětlováno odlišně.

Palán dělí klíčové kompetence do pěti kategorií:⁷⁰

- odborné kompetence – k provádění specifické činnosti, které můžeme získávat zejména v průběhu odborného vzdělávání v rámci výcviku na pracovišti.

68 Srov.: BARTOŇKOVÁ, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishig , 2010, s. 89.

69 Srov.: TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 38.

70 Srov.: PALÁN, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002, s. 95.

- vlastní odpovědnost – participativní kompetence, které mají podporovat samostatně řízené učení, odpovědný výkon práce, schopnost rozhodovat a přijímat odpovědnost.
- schopnost týmové spolupráce – sociální kompetence zahrnuje schopnost sociálního jednání a práce, spolupráce, komunikace v určitém týmu nebo skupině.
- systémová neboli metodická kompetence – chápání souvislostí mezi příčinou a následkem, organizování projektů a pracovních úkolů, schopnost řízení.
- kompetence k reflexivitě – má podněcovat ke kritickému zkoumání vlastní práce s cílem zvyšovat její kvalitu a podněcovat ke schopnosti inovace.

4.3 Kompetenční model

„Kompetenční model popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, dovedností a dalších charakteristik osobností, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů v organizaci. Pro přehlednost a snazší měření jsou tyto vědomosti, dovednosti a další charakteristiky obvykle seskupeny do více homogenních celků, nazývaných kompetence.“⁷¹

Pokud tedy kompetenční model popisuje kombinaci různých charakteristik, pak vlastně ve své podstatě obsahuje jednotlivé kompetence (pro tu kterou pozici jsou klíčové kompetence „namíchány v různém poměru“), které jsou vybrány ze všech kompetencí a uspořádány podle nějakého klíče. Tento klíč nám pak otevírá různé možnosti. Model musí být návazný na obchodní i personální strategii firmy a na její jednotlivé personální činnosti.

Hroník mluví o kompetenčním modelu také jako o mostu – tento most mezi business strategií a personální strategií tyto strategie převádí do jazyka praktického chování, a je tak praktickým nástrojem vertikální integrace. Kompetenční model můžeme také nazvat mostem mezi hodnotami společnosti a popisem práce. Většinou existuje ve společnosti jeden soubor hodnot, kterými se společnost řídí, ale více popisů práce, často tolik, kolik je zaměstnanců. V tomto případě také kompetenční model slouží jako praktický nástroj spojení.⁷²

Pokud je kompetenční model ve firmě nastaven a funguje, pak nám vytváří rámec pro nejvýznamnější personální činnosti jako výběr, rozvoj a hodnocení

71 KUBEŠ, M., SPILLEROVA, D., KURNICK, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 60.

72 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 68.

pracovníků, hodnotící pohovory, e-learning, e-development, development centra a kompetenční profil kandidáta. Hroník zdůrazňuje, že hlavním uživatelem kompetenčního modelu nejsou personalisté ale manažeři.⁷³

4.4 Tvorba a implementace kompetenčního modelu

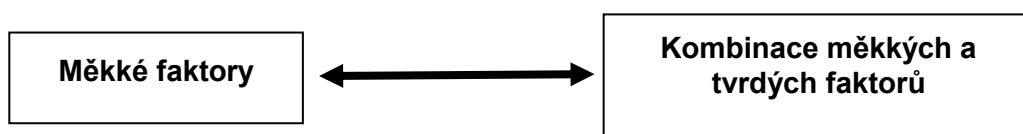
Při tvorbě a zavádění kompetenčního modelu ve firmě je nejdůležitějším faktorem, který rozhoduje o úspěchu takového projektu, jeho přijetí firmou, tedy jeho všeobecná akceptace lidmi ve firmě.

Jaký je funkční kompetenční model: Vytvoření teoreticky dokonalého kompetenčního modelu expertem zvenčí nebo někým „od stolu“ nemusí být až tak namáhavé. Lze snadno vybírat z databáze možných kompetencí i pozorovatelných typů chování ty, které vypadají na pohled dobře. Avšak takový kompetenční model by byl pravděpodobně úplně zbytečný, protože by v praxi stěží fungoval. Lidem ve firmě, kteří by ho měli používat, by byl cizí.

Při tvorbě kompetenčního modelu je základní podmínkou pro jeho přijetí, a tím i jeho funkčnosti v praxi, zapojení co nejvíce lidí, kteří se na jeho tvorbě aktivně podílejí. Když budou mít lidé ve firmě pocit, že měli možnost něco sami vytvořit, pak nebudou mít potíže přijmout kompetenční model jako vlastní dílo.

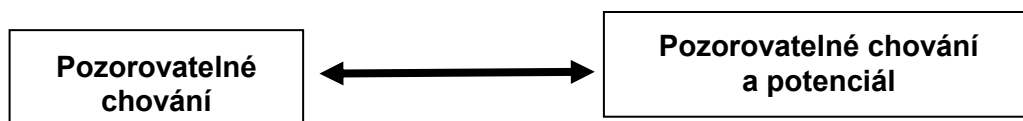
Faktorem, který může negativně ovlivňovat funkčnost kompetenčního modelu je vysoký počet kompetencí a příliš složitá struktura modelu. Jde nám o to, aby kompetenční model poznalo, chápalo a aktivně využívalo co nejvíce lidí ve firmě. Proto musí být každý kompetenční model user friendly (uživatelsky přátelský). V praxi to znamená, že kompetenční model, který má být funkční, by měl obsahovat nanejvýš deset až dvanáct kompetencí. Zároveň počet kompetencí v modelu nesmí v žádném případě klesnout pod tři.

Jaké jsou typy kompetenčních modelů: Každý kompetenční model můžeme rozlišit podle třech charakteristik. První z nich je rozlišení podle toho, zda je kompetenční model zaměřen jenom na měkké faktory a hodnocení, které z něho vychází a směřuje k rozvoji, nebo zda je model orientován na kombinaci měkkých a tvrdých faktorů a hodnocení podle kompetenčního modelu se odráží i na odměňování.

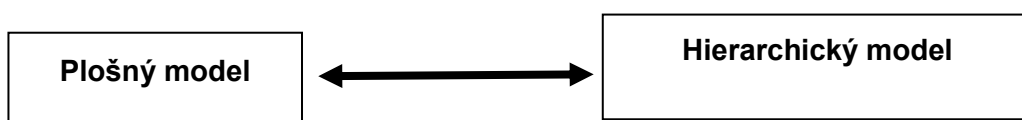


73 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 70.

Další charakteristika, podle které se dají kompetenční modely rozlišovat je zaměření modelu primárně jenom na pozorovatelné chování, nebo na pozorovatelné chování a zároveň i na potenciál.



Třetí rozlišovací charakteristikou je to, zda se jedná o plošný kompetenční model nebo je model konstruovaný hierarchicky.



Podle těchto tří charakteristik existuje maximálně osm typů kompetenčních modelů. Uvedenou typologii můžeme uplatnit u kompetenčních modelů, které vycházejí jak ze sociálně psychologického přístupu tak i z nazírání marketingově organizačního.⁷⁴

Česká spořitelna má zavedený kompetenční model (bližší popis uvádím v kapitole 5.4) a při svém plánování a realizaci programu TCM jej využívá.

⁷⁴ <http://www.ucitsepraxi.cz> (dostupné na http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_03.htm 5.2. 2012)

5. Česká spořitelna

Nyní blíže popíšu společnost Česká spořitelna, její historii, postavení na trhu. Poté se budu věnovat tomu, jak přistupuje ČS ke vzdělávání a rozvoji svých zaměstnanců. Závěrem kapitoly krátce zmíním, jak na program TM pohlíží zástupce ČS a jaké programy pro talentované zaměstnance v této společnosti využívají.

5.1 Česká spořitelna a Erste Group

Historie České spořitelny se začala „psát“ někdy kolem roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. V současné době má ČS 5,3 milionu klientů, což svědčí o jejím postavení na českém trhu.

Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě. V osmi zemích má 17 milionů klientů, většina z těchto zemí je členem EU. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky.

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy, na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Finanční skupina České spořitelny je se svým počtem klientů (přes 5 milionu) největší bankou na trhu. Česká spořitelna již vydala více než 3,2 mil. platebních karet, disponuje sítí 653 poboček a provozuje více než 1392 bankomatů a transakčních terminálů. Na českém kapitálovém trhu patří Česká spořitelna také mezi významné obchodníky s cennými papíry.

Česká spořitelna se stala v jubilejním desátém ročníku soutěže Fincentrum Banka roku 2011 Bankou desetiletí a poosmé v řadě získala rovněž titul Nejdůvěryhodnější banka roku, který se uděluje na základě hlasování veřejnosti. Cílem soutěže Fincentrum Banka roku 2011 je ocenění služeb a produktů bank působících v České republice. Základním kritériem je zaměření bank na drobnou klientelu.⁷⁵

Jak jsem již zmínila, ČS je členem **Erste Group**, uvádím tedy základní údaje k této skupině. Erste Group je jedním z největších evropských poskytovatelů finančních

⁷⁵ Srov.: <http://www.csas.cz> (dostupné na <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413> 19. 11. 2011)

služeb a vedoucí retailová banka ve střední Evropě. Počtem klientů je na prvním místě v oblasti poskytování finančních služeb ve střední Evropě a na druhém místě podle objemu aktiv. Počet klientů Erste Group se od roku 1997 zvýšil z 600 tis. na více než 17,5 mil. v důsledku expanze banky v Rakousku, odkoupením České spořitelny, Slovenské spořitelny, chorvatské Riječka banky, na podzim roku 2003 maďarské Postabank, v srpnu 2005 odkoupením srbské Novosadske banky a v prosinci 2005 rumunské banky Banca Comerciala Romana. 28. července 2006 tehdejší Erste Bank oznámila, že získala většinový podíl v ukrajinské bance Bank Prestige.

Erste Group a její partneři mají silnou tržní pozici v nabídce produktů drobného bankovníctví, ve financování nemovitostí, v obchodě s privátními klienty a ve službách pro malé a střední podniky.

Do Erste Group patří:

- **Česká spořitelna** (5,3 mil. klientů, 660 poboček, 29,4% tržní podíl podle výše retailových vkladů),
- Banca Comerciala Romana (4,5 mil. klientů, 665 poboček, 23,4% tržní podíl podle výše retailových vkladů), Erste Bank Rakousko (3,1 mil. klientů, 1 053 poboček, 19,1% tržní podíl podle výše retailových vkladů),
- Slovenská sporiteľňa (2,5 mil. klientů, 281 poboček, 27,7% tržní podíl podle výše retailových vkladů), Erste Bank Maďarsko (0,9 mil. klientů, 201 poboček, 8,2% tržní podíl podle výše retailových vkladů),
- Erste Bank Chorvatsko (0,8 mil. klientů, 138 poboček, 12,5% tržní podíl podle retailových výše vkladů), Erste Bank Srbsko (0,2 mil. klientů, 73 poboček, 2,7% tržní podíl podle výše retailových vkladů)
- a Erste Bank Ukrajina (0,1 mil. klientů, 134 poboček, 0,3% tržní podíl podle výše retailových vkladů).⁷⁶

76 Srov.: <http://www.csas.cz> (dostupné na <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-erste-group-d00014564> 19. 11. 2011)

5.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ČS

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců považuje ČS za svou prioritu. Její zaměstnanci stráví ročně v průměru 7 dní na různých vzdělávacích akcích. ČS využívá systematického přístupu ke vzdělávání svých zaměstnanců. Při konzultacích se specialisty z centra odbornosti úseku lidských zdrojů jsem byla mj. seznámena i s tím, jak je pojmáno vzdělávání zaměstnanců.

Obecné vzdělávání a školení celé banky jsou v kompetenci HR oddělení, stejně jako klíčové projekty (např. právě programy TCM), přičemž ČS komunikuje s Erste School (tréninkovým centrem). HR se specializuje na vzdělávání a rozvoj v oblasti soft skills, konkrétní odborné znalosti a hard skills jsou pak úlohou jednotlivých divizí. Každá divize má z HR přiděleného svého specialistu na vzdělávání, který hlídá základní principy vzdělávání v celé finanční skupině.

Pobočková síť banky má k dispozici tým interních koučů, kteří se zaměřují na vzdělávání a rozvoj v těchto dvou oblastech:

- soft skills
- rozvoj manažerů

První školení, se kterým se všichni noví zaměstnanci po nástupu setkávají, je adaptační školení. Seznámí je s Finanční skupinou České spořitelny, organizační strukturou, firemní kulturou apod. Poté absolvují základní sadu školení, mj. formou e-learningu, který zmiňuji také v této kapitole. Nyní probíhá v pobočkové síti pilotní školení nováčků založené na systému certifikace, kdy vyškolení noví zaměstnanci získají doklad o absolvovaném vzdělání a zpětnou vazbu o jejich dalším působení v bance. Dalšímu zapojení nováčků do života banky napomáhá také mentoring. Za pomoci zkušených kolegů neboli mentorů získávají noví zaměstnanci potřebné znalosti pro nastartování rozvoje své kariéry.

V průběhu pracovního procesu mají pak zaměstnanci možnost využívat širokou nabídku vzdělávacích aktivit zaměřených na interpersonální a obchodní dovednosti, nechybí však ani značný počet specializovaných odborných kurzů. Standardem jsou i tréninky koncipované „na míru“ jednotlivým pozicím, které jsou jedním z nejúčinnějších nástrojů osobního rozvoje. Studovat je možné jak prezenční formou v podobě interních nebo externích kurzů, tak elektronickou cestou za pomoci e-learningových kurzů a testů. V tomto ohledu dle mého názoru vychází spořitelna vstříc zaměstnancům a jejich individuální situaci, protože ne každý si může vzhledem k okolnostem dovolit na různé

kurzy a školení cestovat. E-learning je v tomto směru jednou z možností, jak si rozšířit svoje vzdělání.

„E-learning doslova znamená elektronické vzdělávání resp. učení. V širším pojetí jej můžeme chápat jako multimediální podporu vzdělávacího procesu za použití moderních informačních a komunikačních technologií, jejich primárním úkolem je zvýšit kvalitu a dostupnost vzdělávání, v užším pojetí pak jde pouze o vzdělávání, které je podporováno moderními technologiemi a realizováno prostřednictvím počítačových sítí – intranetu a zejména Internetu (tedy to, co je běžně chápáno jako e-learning, tedy vzdělávání po Internetu). Definice e-learningu je přinejmenším několik desítek a mohli bychom zřejmě říct, že každý, kdo se e-learningem zabývá, si vytvořil a prosazuje svoji vlastní definici.“⁷⁷

Česká spořitelna využívá e-learning nejen pro školení nově přicházejících a stálých zaměstnanců, jak jsem již uvedla, ale také ve vztahu k TM. Pro účastníky talent programů využívá tzv. eduportal (platforma pro vzdělávání v internetovém prostředí, používaná napříč celou finanční skupinou Erste), na kterém jsou zveřejňovány různé dokumenty, linky, je zde možnost chatu, což umožňuje talentovaným zaměstnancům zahrnutým do programu vzájemně komunikovat, sdělovat si své poznatky, zkušenosti, apod. V rámci eduportalu je umístěn také katalog kurzů, do kterých se mohou tito vybraní zaměstnanci přihlašovat a po schválení svým nadřízeným tyto kurzy absolvovat.

Svoje zaměstnance ČS podporuje také ve zvyšování a prohlubování kvalifikace, a to formou hmotného zabezpečení při studiu (MBA, bakalářský, magisterský, doktorandský stupeň vysoké školy apod.). Pro ty, kteří pro výkon práce nezbytně potřebují znalost cizího jazyka, je samozřejmostí kontinuální jazykové vzdělávání.

K pravidelnému plánování profesního růstu zaměstnanců slouží nástroj zvaný ROZA neboli ROzhovor se ZAměstnancem. Jeho podstatou je zajištění zpětné vazby mezi zaměstnancem a manažerem a podpora diskuze o profesních perspektivách. Pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců, motivovat je a připravovat na plnění náročnějších úkolů. Nabídka školení a tréninků je průběžně obohacována a inovována. Díky tomu vždy odráží potřeby a přání zaměstnanců - tedy jejich skutečné požadavky.⁷⁸

77 DVOŘÁKOVÁ, M.: Technologie vzdělávání dospělých I., Olomouc, Univerzita Palackého, 2010, str. 35.

78 Srov.: <http://www.csas.cz> (dostupné na <http://csas.jobs.cz/kariera/vzdelavani-a-rozvoj/> 19. 11. 2011)

5.3 Česká spořitelna a program zaměřený na rozvoj talentů⁷⁹

Pro bližší představu o tom, jaké programy pro své talentované zaměstnance využívá ČS a jakým způsobem s talenty dále pracuje, uvádím specifikaci programů pro rozvoj talentů.

Z interních materiálů ČS vyplývá, že programy rozvoje talentů jsou vedením společnosti považovány za nezbytnost. V ČS věří, že společnosti, které mají zavedený talent management, zaznamenávají značnou konkurenční výhodu oproti společnostem, které tuto oblast opomíjejí nebo ji nemají dobře pokrytou. **Česká spořitelna** si tuto skutečnost uvědomuje a talent management považuje za svoji strategickou prioritu. Talentovaní zaměstnanci jsou zaměstnanci s vysokým potenciálem, kteří mají velmi dobré předpoklady pro další profesní růst a podávají špičkový výkon. V rámci **České spořitelny** existují dva základní bloky pro talent management, a to na lokální a mezinárodní úrovni.

Lokální talent management se skládá z 3 hlavních programů:

Top Talent – je určený pro juniorní specialisty s cílem prohlubování jejich znalostí a dovedností

Top Expert – je zaměřen na seniorní specialisty s potenciálem růstu buď na stejné úrovni, případně na pozici manažerskou

Top Manažer – je určený pro manažery na 3. - 4. řídicí úrovni, kteří mají potenciál růstu na vyšší manažerskou úroveň.

Dále tato banka využívá skutečnosti, že je součástí nadnárodní skupiny, což umožňuje sdílení best practices, rotaci talentů v rámci skupiny. Talentovaní lidé, kteří jsou ochotni být dlouhodobě v zahraničí a ovládají několik světových jazyků, mohou participovat v programech napříč celou skupinou Erste.

Mezinárodní talent management – k dispozici jsou 3 hlavní programy:

CONNECT (Group Senior Professionals Development) – program pro rozvoj seniorních specialistů s vynikajícím pracovním výkonem, mezinárodními zkušenostmi a potenciálem růstu v rámci své expertní role, případně na manažerskou pozici.

GLDP (Group Leadership Development Program) – program pro rozvoj členů středního managementu s vynikajícími pracovními výkony, mezinárodními

⁷⁹ Interní materiály ČS

zkušenostmi a potenciálem růstu do mezinárodních úrovní seniorního managementu napříč celou Erste Group.

TED (Top Executive Development) – program pro členy představenstva s potenciálem růstu na úroveň mezinárodního manažerského týmu skupiny Erste.“

Manažeři ČS jsou si také velmi dobře vědomi toho, co jim může talent management přinést. V současné době stále roste význam toho, aby manažeři dbali více než kdy dříve na rozvoj svých podřízených. Pomáhali svým lidem, aby byli úspěšní, a sami jim šli příkladem. K tomu jim může napomoci právě i talent management, který se promítá do všech procesů souvisejících s řízením lidských zdrojů (počínaje výběrem a náborem vhodných zaměstnanců na otevřené pracovní pozice, přes řízení pracovního výkonu až po aktivní řízení kariéry).

5.4 Kompetenční model a talentování zaměstnanci ČS

Nyní popíši kompetenční model ČS a způsob, jakým tento model využívá centrum odbornosti úseku lidských zdrojů při práci s talenty, zejména pak při jejich identifikaci, kterou považuji pro program TM za velmi důležitou a vlastně stěžejní fázi. Nevybere-li organizace ty správné zaměstnance do těchto programů, jsou jakékoliv další kroky jen promrhaným časem, o finančních a dalších nevhodně vynaložených zdrojích ani nemluvě.

Talent management a jeho koncept se může stát velikou konkurenční výhodou firmy, může do značné míry ovlivnit její budoucnost a konkurenceschopnost. Níže popsaný kompetenční model pak slouží jako východisko pro koncept TM v rámci ČS i finanční skupiny Erste. Je-li v organizaci uplatněn kompetenční model, musí se HR oddělení rozhodnout, které **klíčové kompetence** by měl mít **zaměstnanec považovaný za talent**.

Kompetenční model ČS je znázorněn v následující tabulce, jsou zde tři oblasti – **inovace, rozvoj a výkon**. V každé z nich jsou pak blíže popsány kompetence jednotlivých skupin zaměstnanců. Jestliže jsou tedy u zaměstnance silně rozvinuty níže zvýrazněné kompetence, mohou být vybráni do jednotlivých TM programů. Uvádím zde, do kterých programů pro talenty mohou jednotlivé skupiny zaměstnanců směřovat podle jejich funkce a hierarchického postavení:

- **manažeři druhé řídící úrovně + ostatní manažeři** – aspirace na účast v programu **Top Manažer**

- **senior specialisté + specialisté** – možná účast v programu **Top Expert**
- **junior specialista** – při naplnění kompetencí mohou být zařazeni do programu **Top Talent**

Aby byl **kompetenční model efektivní**, musí splňovat podle Hroníka tyto požadavky⁸⁰:

- vycházet z očekávaného (tj. role) a pozorovatelného chování, nikoli z vlastností či rysů,
- obsahovat nanejvýše **10-12 jednotlivých kompetencí**,
- vytvářet most mezi firemními hodnotami na jedné straně a popisem práce na straně druhé,
- platit pro všechny nebo alespoň pro klíčové pozice,
- být sdílený, což obvykle znamená, že byl vytvořený nejen shora, ale i zdola, po jeho vytvoření být neustále ožívován.

Kompetenční model ČS⁸¹:

Kompetenční model slouží jako efektivní nástroj zejména ve fázi identifikaci talentů, a to jak z vnitřních zdrojů, tak ze zdrojů vnějších. V případě identifikace talentů z interních zdrojů se sleduje, jakou úroveň kompetencí v jednotlivých oblastech ta která pozice dosahuje. Děje se tak zejména pomocí DC, AC, 360° zpětná vazba, tyto metody jsou blíže popsány v kapitole 3.2. Využívá se ale také přímé pozorování a spolupráce HR oddělení s nadřízeným daného zaměstnance.

Co se týče náboru a výběru nových zaměstnanců z externích zdrojů (a tedy i potenciálních talentů), slouží kompetence jako „vodítko“ pro různé pracovní pozice a místa v rámci firmy. V tabulce jsou barevně odlišeny ty kompetence, které mají klíčový význam pro identifikaci talentů.

Manažeři druhé řídicí úrovně:

INOVACE			
<i>Řízení podle vizí</i>		<i>Průlomové myšlení a proaktivita</i>	
aktivní účast na vytváření, rozvoji a komunikace vize		vzájemné vztahy mezi útvary, předvídavost, ochota brát na sebe rizika	
iniciativní prosazování strategických procesů		podpora inovativních nápadů, řešení, podpora nových idejí a myšlenek	
koncepční uvažování, převádění strategie do úsekových cílů		proaktivní, samostatné myšlení, vnímání banky jako celku	
ROZVOJ			
<i>Podpora různorodosti</i>	<i>Přesvědčivost, schopnost ovlivňovat</i>	<i>Rozvoj týmu a vůdcovské schopnosti</i>	<i>Sebeuvědomění a rozvoj</i>

80 Srov.: HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, str. 30

81 Interní materiály ČS

podpora odlišností týmu	aktivní vysvětlování vizí a strategií směrem k nižším úrovním řízení a zaměstnanců	aktivní spolupráce v týmu, proaktivní chování	hledání zpětné vazby na své vlastní chování, učení se z chyb, identifikace vlastních silných stránek
je příkladem oceňování odlišností v týmu	poskytování zpětné vazby, která je otevřená, upřímná, zaměřená na člověka	oceňování týmových i individuálních úspěchů, podpora týmové spolupráce a týmového ducha	neustálý osobní rozvoj, samostatná iniciativa, převzetí odpovědnosti za rizika
respektuje odlišnosti a vyžaduje respektování odlišností	pozitivní postoj, vysoký etický standard, otevřená komunikace na všech úrovních	jasná definice rolí členů týmu, jejich podpora při rozhodování, plánování rozvoje a kariéry jednotlivců	Aktivní zájem o dění v podnikatelském prostředí, snaha pochopit cíle banky v tomto kontextu
VÝKON			
Orientace na klienta		Orientace na výsledky	
formální i neformální vztahy s klienty, porozumění jejich potřebám		komunikace obchodních cílů, monitoring jejich plnění, efektivní přidělování zdrojů a pravomocí při plnění cílů	
snaha vyhovět potřebám klientů, schopnost stanovovat priority aktivitám		podpora zaměstnanců nižších úrovní při jejich rozhodování, inspirace vlastním příkladem	
nastavování obchodních priorit v zájmu rozvoje dlouhodobých vztahů s klienty		zavádění otevřené komunikace, zapojení všech manažerů ve svém útvaru do procesu rozhodování	

Ostatní manažerské funkce:

INOVACE			
Řízení podle vizí		Průlomové myšlení a proaktivita	
aktivní přispívání k utváření úsekové strategie		propojování strategie a procesů, nové myšlenky pro zlepšování procesů	
prostředník v komunikaci v oblasti strategických iniciativ mezi senior managementem a zaměstnanci		zodpovědnost za další směřování ve svěřené oblasti, podstupování rizika s možnými překážkami a nejistotami	
vytváření operačních/taktických plánů, podpora a motivace zaměstnanců k realizaci strategických cílů		nezávislé rozhodování	
ROZVOJ			
Podpora různorodosti	Přesvědčivost, schopnost ovlivňovat	Rozvoj týmu a vůdcovské schopnosti	Sebeuvědomění a rozvoj
vlastní příklad v přístupu k různorodosti a kulturním otázkám	dostupnost, přístupnost a upřímnost v komunikaci směrem nahoru i dolů	osobní angažovanost, otevřená komunikace, spolupráce s manažery jiných útvarů	hledání zpětné vazby na své vlastní chování
respektování a vyžadování respektu rozličných kultur v útvaru	energické chování, aktivní komunikace napříč bankou, pozitivní postoj, etické standardy	spravedlivé jednání, oceňování individuálních i týmových úspěchů, podpora týmového ducha a spolupráce	sebereflexe, schopnost identifikovat vlastní silné stránky, neustálý osobní rozvoj
	průběžná a otevřená zpětná vazba zaměstnanců, informování o operativních a strategických rozhodnutích	akceptace osobních zájmů členů týmu při plánování jejich rozvoje, vede tým a zároveň je vnímán jako jeho člen	zájem o dění mimo rámec svých povinností, rozhled ve světě obchodu a cílů banky
VÝKON			
Orientace na klienta		Orientace na výsledky	
formální i neformální vztahy s klienty, porozumění jejich potřebám		přenos cílů útvarů směrem dolů, uplatnění principů výkonnostního managementu	
podpora proklientského přístupu formou komunikace		monitoring, distribuce zdrojů, řízení	

a vzdělávání	podřízených
schopnost vyvažování obchodních priorit s potřebou dlouhodobé spokojenosti zákazníků	zavádění otevřené komunikace, podpora manažerů v přijímání zodpovědnosti, předkládání výzev

Senior specialista:

INOVACE			
Řízení podle vizí		Průlomové myšlení a proaktivita	
vyhledávání a výměna informací s příslušnými zaměstnanci a manažery		porozumění souvislostem a dopadům činností, hledání nových cest, jak vylepšit svěřenou agendu a činnosti	
hledání metod a řešení pro spojení denních pracovních aktivit se strategií společnosti		podnikatelský duch, zavádění nevyzkoušených řešení	
shromažďování nápadů a otázek za účelem vyjasnění širších souvislostí, vedení méně zkušených kolegů		koncepční, analytické a kritické myšlení	
ROZVOJ			
Podpora různorodosti	Přesvědčivost, schopnost ovlivňovat	Rozvoj týmu a vůdcovské schopnosti	Sebeuvědomění a rozvoj
respekt a porozumění k jiným kulturám, hodnotám, postojům	motivace partnerským přístupem	osobní iniciativa v projektech, schopnost pracovat bez přímého vedení nadřízeného	zájem nad rámec své oblasti pro porozumění širším souvislostem
iniciativa při zapojení do různých týmů, vědomé přizpůsobování se různým cílovým skupinám	podpora ostatních sdílením osobního pohledu na věci, respekt jiných názorů	rozvíjení a udržování kooperativních pracovních vztahů, vědomí součásti týmu, respektování nadřízených i kolegů	zpětná vazba vyžadovaná od kolegů i nadřízených, reflexe vlastních činů a chování
integrace členů týmů z různého prostředí	zaujetí a nadšení pro svou vlastní oblast působení	podpora kolegů v účasti na společných týmových úkolech, oceňování jejich přínosu	neustálý osobní rozvoj, motivace pro sdílené know how ve své oblasti
VÝKON			
Orientace na klienta		Orientace na výsledky	
zájem o klienty, proaktivita při poznávání jejich potřeb		porozumění cílům útvaru a celé strategii, porozumění své roli, vlastním, osobním cílům, své úloze a přínosu v rámci útvaru	
strukturování zákaznických potřeb		dosahování výsledků v rámci plánu a rozpočtu, předvídatost v oblasti potřeb obchodu	
propojení obchodních priorit s dlouhodobými vztahy ke klientům		včasná eskalace potenciálních problémů ve vztahu k cílům	

Specialista:

INOVACE			
<i>Řízení podle vizí</i>		<i>Průlomové myšlení a proaktivita</i>	
propojení osobních úkolů s úkoly útvaru		porozumění kontextu a vlivu činností pro splnění úkolů, připravenost překonávat překážky a hledat nové způsoby pro zlepšení činností a úkolů	
připravenost plnit strategické cíle a překonávat výzvy každodenní práce		schopnost přizpůsobit chování novým řešením a způsobům práce	
překonávání individuální rezistence ve prospěch celkového cíle		pomoc kolegům při zvládání změn, nové myšlenky, řešení	
ROZVOJ			
<i>Podpora různorodosti</i>	<i>Přesvědčivost, schopnost ovlivňovat</i>	<i>Rozvoj týmu a vůdcovské schopnosti</i>	<i>Sebeuvědomění a rozvoj</i>

respektování odlišných hodnot, stanovisek a kultur	otevřená komunikace, schopnost naslouchat a ocenit jiné úhly pohledu	začlenění a podpora kolegů v dosahování týmových cílů, ocenění jejich přínosu	sebereflexe, schopnost identifikace silných stránek
inovativnost v zapojování do různých týmů	podpora ostatních, zájem o jejich názory, respektování jiných stanovisek	otevřenost a účast v týmových aktivitách, udržování dobré spolupráce	vyžadování zpětné vazby, snaha o osobní rozvoj a vzdělávání
schopnost přenášení a udržování nových způsobů práce	zaujetí a nadšení pro svou oblast	čestné jednání a respekt vůči kolegům i nadřízeným	učení se ze zkušeností, předávání těchto znalostí ostatním
VÝKON			
Orientace na klienta		Orientace na výsledky	
zájem o klienta a jeho potřeby		porozumění cílům, celkové strategii, své roli ve výkonu útvaru	
vytváření a realizace řešení v souladu s potřebami klienta a korporátními cíli		připravenost dosáhnout stanovených cílů, motivace spojit vlastní výkon s organizačními cíli	
vytváření stálého portfolia klientů		snaha o dosahování bezchybných výkonů za použití daných zdrojů	

Junior specialista:

INOVACE			
<i>Řízení podle vizi</i>		<i>Průlomové myšlení a proaktivita</i>	
porozumění vizi a své roli pro dosažení vize		přijímání nových a odlišných způsobů práce, schopnost měnit požadovaným způsobem pracovní plány a postupy	
překonávání individuální rezistence ve prospěch celkového cíle		porozumění přínosům změn – pro samotnou osobu i celkově pro organizaci	
ROZVOJ			
<i>Podpora různorodosti</i>	<i>Přesvědčivost, schopnost ovlivňovat</i>	<i>Rozvoj týmu a vůdcovské schopnosti</i>	<i>Sebeuvědomění a rozvoj</i>
respekt a pochopení jiných hodnot, pozic a kultur	otevřená komunikace, schopnost naslouchat a ocenit jiné úhly pohledu	aktivní vyhledávání možnosti zapojení se do týmu	snaha o získání rozsáhlých znalostí ve své oblasti působnosti
iniciativnost v zapojování do různorodých týmů	zájem o vlastní pole působnosti a zodpovědnost	flexibilita a tolerance vůči druhým	pozitivní akceptace zpětné vazby, motivace získat poučení, zlepšit se
schopnost přenášení a udržování nových způsobů práce		otevřenost v přijímání méně zajímavých, ale pro tým zásadních úkolů	vyhledávání a přijímání rad seniorních kolegů, s cílem dále se rozvíjet
VÝKON			
<i>Orientace na klienta</i>		<i>Orientace na výsledky</i>	
zájem poznat klienta a jeho potřeby		porozumění vlastním osobním cílům a úkolům, chápání vlastní role a jejího přínosu v rámci útvaru	
proaktivita při získávání informací o požadavcích, novinkách a potenciálních problémech v klientské oblasti		otevřenost formální i neformální zpětné vazbě, která může pomáhat v dosažení cílů i dalším rozvoji	
podpora týmu a kolegů v rozvoji dlouhodobých vztahů s klienty		identifikace, sběr a analýza relevantních informací ve vztahu k dosahování výsledků, práce v rámci stanoveného plánu	

6. Program TCM

V této kapitole popíšu průběh programu TCM (na základě vymezených teoretických východisek). Kromě průběhu programu se zaměřím na to, co talentovaným zaměstnancům program přinesl a jaké byli jejich vlastní návrhy a názory pro následující programy TM v ČS.⁸²

6. 1 Program Local TCM ČS (2009-2010)

Motto: „Talent spíš najdeme ve vlastní kuchyni, než pod mostem v cizím městě.“⁸³

Local TCM = Local Talent career management je programem talent managementu, který proběhl v České spořitelně v uvedených letech. Při prezentaci tohoto lokálního programu čerpám z prezentací a interních materiálů ČS, které mi zapůjčila expertka centra odbornosti úseku lidských zdrojů ČS. S jejím svolením uvádím popis tohoto programu.

Cíle lokálního TCM programu:

- strategické řízení lidského kapitálu – zahrnuje vzdělávání a rozvoj možných kandidátů na klíčové pozice v bance
- posílení strategického myšlení a náhledu na celkovou strategii banky
- rozvoj a podpora lokálních talentů, kteří mají vysoký potenciál růstu a stabilní vysoký výkon, jejich další vzdělávání osobní rozvojové plány
- identifikace a rozvoj klíčových manažerů a posílení jejich leadership kompetencí
- rozšíření dovedností řízení lidí a týmů
- rozvoj a „výchova“ nástupců uvnitř banky, vč. manažerského vzdělávání
- zvýšení retence a motivace k práci (především program Top Expert – blíže popsán v kapitole 5.3)
- komunikace napříč bankou – možnost spolupráce a mobility napříč útvary
- posílení role HR ve firmě – divize ČS tvoří vlastní programy talent managementu, je třeba vytvořit společný talent program pro celou banku a „podchytit“ tak talenty

82 Interní materiály ČS

83 HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada, 2007, str. 109-110

Lokální TCM byl zaměřen na cílové skupiny uvedené v tabulce.

Programy TM a jejich dělení:

PROGRAM	CÍLOVÁ SKUPINA	ZKUŠENOST V ČS	CELKOVÁ ZKUŠENOST
Top Talent	Junior	min 2 roky	max 4 roky
Top Expert	Senior specialista, Specialista	min 2 roky	min 4 roky
Top Manažer	Manažer	min 2 roky - manažerská role	min 5 let

Práce s talenty v ČS:

6.1.1 Identifikace a získávání talentů

- blíže také kapitola 3.2

a) Proces nominace:

Proces nominace kandidátů = identifikace potenciálních kandidátů do jednotlivých talent programů, poté následuje vlastní výběrové řízení.

Kandidáty do jednotlivých TM programů nominuje manažer na základě:

- hodnocení výkonu
- hodnocení potenciálu a motivace k dalšímu růstu
- hodnocení kompetencí a naplňování hodnot ČS (kompetenční model ČS je popsán v kapitole 5.4)

Nominace kandidátů by se měla opírat ale především o hodnocení pracovníka, které je popsány v kapitole 2.3 Podle Koubka⁸⁴ toto hodnocení totiž probíhá průběžně a je v něm zohledněn výkon pracovníka i ve vztahu ke kolegům, zákazníkům či dalším osobám, se kterými přichází do kontaktu. Na nominaci talentu se popsáním způsobem podílí větší množství lidí a je tedy objektivnější. Toto hodnocení má obvykle formální i neformální charakter. Specialista HR pak poskytuje manažerovi konzultaci a pomáhá s výběrem nominovaných.

84 Srov.: KOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003, str. 194

Nominovaný kandidát splňuje tyto předpoklady:

- má prokazatelný zájem o další růst
- má prokazatelný zájem o vstup do programu
- ochota závazku vůči bance
- podmínkou je domácí příprava na AC: příprava projektu změny v bance (v rozsahu cca 5 slidů)

Nominace do programu lokálního TCM probíhaly ve dnech 7. 4. – 8. 5. 2009.

Komise rozhodující o nominacích byla tvořena 4 vedoucími úseků. Výsledkem těchto nominací (kterých bylo celkem 62) bylo v konečném efektu 39 účastníků ve 3 programech s těmito počty zaměstnanců:

- Top Manažer: 14 účastníků
- Top Expert: 19 (ve 2 skupinách)
- Top Talent: 6 účastníků

Základní nominační kritéria dle interních materiálů obecně:

- min. 5 let manažerských zkušeností, z toho alespoň 2 roky přímo v ČS
- výborný výkon za poslední 2 roky
- zaměstnanci, kteří zřetelně mají potenciál a motivaci pro další profesní růst - předpokládá se, že jejich účast v programu bude přínosem pro banku
- komunikační úroveň AJ

b) Proces výběru

Zahrnuje AC pro nominované kandidáty (AC je popsáno v kapitole 3.2 v části metody identifikace talentů). Vybraní kandidáti mají v ideálním případě ve vysoké míře zastoupené kompetence, uvedené v kompetenčním modelu (kapitola č. 5.4) dle jednotlivých typů programů.

Při procesu výběru talentů doporučuji využít jednotlivé metody AC uvedené v kapitole 3.2. V rámci metod skupinové práce (důležité pro práci v týmu) se např. přímo nabízí tyto:

- řešení problémů a dilemata (u talentovaných zaměstnanců aspirujících do budoucna na vyšší pozice budou tyto situace zřejmě na denním pořádku)
- zátěžové situace
- interpersonální jednání, apod.

Vybíráme-li talentovaného zaměstnance s pomocí AC, neměly by chybět také individuální situace, jako motivačně hodnotící pohovor, zkouška jeho znalostí a

orientace v rámci jeho odbornosti. S měřitelnými výsledky mohou pomoci také psychodiagnostické metody (výkonové testy, osobnostní dotazníky, projektivní techniky).⁸⁵

V procesu výběru talentovaných kandidátů mají manažeři a HR specialisté tyto role:

Role manažera:

- pozorovatel a hodnotitel na AC
- účastní se tam, kde není přímým nadřízeným kandidáta
- možnost účasti manažera o úroveň výš

Role HR specialisty:

- pozorovatel a hodnotitel na AC

Konkrétní výběr účastníků TM programu:

- úspěšní kandidáti jsou vybráni na základě dosažených výsledků a dle kapacity programů
- je vytvořen souhrnný rozvojový plán pro vybranou skupinu
- neúspěšní kandidáti dostávají zpětnou vazbu a doporučení pro jejich další rozvoj
- je podána zpětná vazba manažerovi na základě souhlasu účastníka

6.1.2 Rozvíjení talentů

V kapitole 3.3 jsem zmiňovala, že mohou vzniknout 4 kombinace programů TM:

- lokální program zaměřený na rozvoj generálních (manažerských) kompetencí (program Top Manažer)
- lokální program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření (program Top Expert a program Top Talent)

a také:

- mezinárodní program zaměřených na rozvoj generálních (manažerských) kompetencí
- mezinárodní program se zaměřením na rozvoj určitého odborného zaměření (finance, marketing, apod.)

Jak jsem již uvedla, takovou strukturu TM mají např. velké mezinárodní firmy. U řady středních firem bude mít podobu jednoho programu s jednoduchou strukturou.⁸⁶

85 Srov.: HRONÍK, F.: To nejlepší z HR v našich firmách. 1. vyd. Brno, Motiv Press, s.r.o., 2008, str. 47-49.

86 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 114-115.

Nyní se zaměřím na popis jednotlivých TM programů, budu specifikovat, jakým způsobem ČS rozvíjí své talentované zaměstnance a co jim v rámci výše uvedených programů může nabídnout:

a) TOP TALENT

pozice: juniorní specialisté v ČS s potenciálem k dalšímu rozvoji v ČS

termín: listopad 09 – říjen 2010

časová dotace: 14 školících dní + 2 dny dle vlastní volby

cílové oblasti:

- sebeuvědomění (sebepoznání a interní leadership)
- průlomové myšlení: základy projektového řízení
- přesvědčivost a schopnost ovlivňovat: komunikační dovednosti, vyjednávání, prezentační dovednosti

rozvíjené kompetence:

- orientace na klienta
- budování vztahů
- základní manažerské dovednosti
- znalosti banky a jejího fungování
- sebepoznání
- práce v týmu
- řízení výkonu (profil manažera)

Náplň programu:

vstupy – pramení z AC, důraz je kladen na rozvoj klíčových kompetence a znalosti z oblasti bankovníctví a financí

Nástroje:

- skupinové tréninky společné (kombinace externích a interních trenérů/koučů)
základní manažerské dovednosti
základy projektového management
time management
sebeprezentace a komunikace
- skupinové tréninky volitelné: na základě výstupů z AC
“Junior Talent Academy” – hard skills (oblast financí a bankovníctví)
kurzy AJ
přednášky na vybrané téma s následnými workshopy
práce na projektu (dle zadání)
stáže na pobočce a na útvech centrally (rotace, výměny)
teambuilding

b) TOP EXPERT

pozice: experti s potenciálem dalšího růstu v roli expertů (specialistů) či manažerů v ČS, možný horizontální či vertikální posun

termín: říjen 2009 – leden 2011

časová dotace: 18 školících dní + 4 dny dle vlastního výběru

cílové oblasti:

- průlomové myšlení a inovace
- rozvoj týmu a leadershipu

rozvíjené kompetence:

- přesvědčovací dovednosti
- schopnost ovlivňování
- budování vztahů
- práce v týmu
- hodnoty a orientace na klienta

Náplň programu:

vstupy – pramení z AC, důraz je kladen na rozvoj klíčových kompetencí

Nástroje:

- skupinvé tréninky společné
projektový management
týmová spolupráce
argumentace a přesvědčivé vystupování
řešení problémů (simulace)
 - skupinové tréninky volitelné: na základě výstupů z AC
přednášky na vybrané téma s následnými workshopy
práce na projektu (dle zadání)
- rotace

c) TOP MANAŽER

pozice: manažerské pozice (3. a 4. úroveň) s dalším potenciálem rozvoje a růstu na vyšší manažerskou úroveň

termín: říjen 2009 – leden 2011

časová dotace: Celkem 18 školících dní + 4 dny školení dle vlastního výběru

cílové oblasti:

- řízení podle vizí
- průlomové myšlení a inovace
- rozvoj leadershipu

rozvíjené kompetence:

- schopnost ovlivňování
- podpora různorodosti a etických principů
- rozvoj týmu a sebe samého
- přesvědčovací dovednosti
- orientace na klienta
- orientace na výsledky

Náplň programu:

vstupy – pramení z AC, důraz je kladen na rozvoj klíčových kompetencí

Nástroje:

- skupinvé tréninky společné
manažerské dovednosti
strategické myšlení
argumentace a přesvědčivé vystupování
řešení problémů (simulace)
- skupinové tréninky volitelné: na základě výstupů z AC
případové studie (Business Simulation Game)
přednášky na vybrané téma s následnými workshopy
stínování manažerů

Plán rozvojových aktivit pro všechny programy souhrnně:

- tréninky - min. 14 až 18 školících dnů (viz výše, různě pro různé programy)
- práce na týmových projektech a jejich následná prezentace
- business simulation game – zaměřeno na strategické myšlení
- workshopy se zajímavými lidmi ze současné politické a ekonomické sféry (4 x půl dne)
- ranní káva s ... – ranní setkání a prezentace divizí (6 celkem)
- povinná Job rotation
- „stínování“ manažera – 3 dny
- mentorink
- koučink

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili lokálního TCM programu na něm dle svých slov nejvíce ocenili zejména pestrost programu, efektivní networking, vzájemné sdílení zkušeností, stáže na jednotlivých pobočkách a také vysokou kvalitu školení. Co se týče návrhů na zlepšení a další možnosti pro následné programy (kterým se budu věnovat v závěru své práce), pak uvedli, že pro příští program by uvítali kratší job rotace (dostačující by byl dle názoru zaměstnanců 1 týden) a také méně tréninků (o cca 1/3).

U tréninků vnímali zaměstnanci jako největší přínos zejména manažerské dovednosti, rétoriku školitelů a jejich přirozený projev, etiku, efektivní komunikaci, time management: getting things done (dokončování věcí) a u programu Top Talent také vysoce hodnoceny prezentační dovednosti i bankovní terminologie v angličtině.

Hodnocení lokálního TCM bylo odlišné také podle kategorie programů, vzhledem k náplni programu bylo logicky hodnocení jiné u TOP Manažera, TOP Experta a jiné u TOP Talentu, rovněž si myslím, že rozdílná byla i očekávání toho, co které kategorie uvedený program přinese.

TOP Manažeri ocenili program takto: volitelná Rétorika a přirozený projev (94%), dále potom volitelná Etiketa (93%), Pokročilé manažerské dovednosti I. (89%), Pokročilé manažerské dovednosti II. (85%) a také volitelné Getting Things Done (81%). TOP Experti nejvíce oceňovali volitelné Getting Things Done (98%), volitelnou Rétoriku a přirozený projev (96%), volitelnou Etiku (94%), dále potom Základy manažerských dovedností (84%) a v neposlední řadě také Efektivní komunikaci (84%). Skupina TOP Talentů hodnotila program následovně: volitelná Etiketa (98%), volitelná Rétorika a přirozený projev (95%), Prezentační dovednosti/Bankovní terminologie v Aj (94%).

Účastníci programu lokálního TCM obdrželi o jeho absolvování certifikát. Museli však splnit určité podmínky, pouhá nominace do programu k tomuto certifikátu ještě neopravňovala. Podmínky:

- min.70 % docházka
- absolvování povinné job rotace min. 5 dnů
- dodání závěrečné zprávy

Kritéria hodnocení:

- nejvyšší známky v rámci vzájemného hodnocení účastníků (přínos do společných diskusí, týmová spolupráce, proaktivita, orientace na hledání řešení, respektování druhých a jejich názorů)
- nadstandardní kvalita závěrečných zpráv
- hodnocení lektorů
- maximální vytěžení programu – absolvování všech možných rozvojových aktivit

6.1.3 Využití talentů a jejich motivace

- blíže také kapitola 3.4

ČS si klade za cíl talenty primárně zvažovat pro seniorní otevřené pozice v bance – nabídky jim posílat s vědomím manažera. Další z možností je využití talentů pro klíčové aktivity v bance:

- interní lektori, mentori, facilitátoři workshopů...
- vítání nováčků
- externí HR Marketing
- mezinárodní rotace – lokální „mentori“
- využít jejich poznatky z vlastního absolvování TCM k tomu, aby podávali připomínky k další koncepci TCM, účastnili se těchto programů, např. v podobě lektorů, apod.

V kapitole 3.4 je zmíněn pohled na různou motivaci talentovaných lidí k tomu, proč jednají, jak jednají. Existují různé názory na to, co talentované lidi motivuje a pohání při jejich práci a při úsilí o to, aby byly realizovány jejich originální a neotřelé nápady. Jde přitom většinou o velice osobité jedince, a proto neexistuje žádný univerzální postup, který by bez výjimky platil na všechny talentované lidi. Talent **nezávisí na věku**; obvykle je kladen velký důraz na přilákání mladých talentů, ale **nedbat zkušeností se také nevyplácí**. Nejdůležitější věc, kterou organizace může udělat, je zaměřit se na každého jednotlivce.⁸⁷

Právě zde doporučuji větší pozornost věnovat i zaměstnancům středního věku. Z mých dosavadních poznatků o TCM v ČS totiž vyplynulo, že je cílen zejména na mladší věkové kategorie zaměstnanců, u kterých se krom vysokého potenciálu předpokládá také větší „dravost“, vyšší ambice, apod.

6.1.4 Udržení talentů

- blíže také kapitola 3.5

ČS považuje za důležité, aby si absolventi TCM programů mohli vyměňovat zkušenosti, dále se setkávat, apod., proto ČS zvažuje možnosti setkávání těchto lidí, např. ve formálním/neformálním klubu... Chce proto po skončení TCM programu pokračovat různými návaznými aktivitami.

⁸⁷ Srov.: THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 207.

Návazné rozvojové aktivity, které mohou pomoci k udržení talentů:

- následné rozvojové workshopy
- diskuse se členy představenstva, jejich stínování
- setkání se zajímavými osobnostmi: interními či externími
- mentorování či lektorování dalších „talentů“

Další rozvojová témata (modulově) – top úroveň tréninků:

- řízení změn
- účast na kurzech a vzdělávacích aktivitách typu psychologie pro manažery, motivace manažerů, motivace zaměstnanců, projektový management, řešení konfliktů, pokročilé vyjednávání, ovlivňování, apod.

Přes všechna možná smluvní ujednání, kterými si chce organizace zajistit rozvoj a další uplatnění talentovaného pracovníka a přes snahu zavázat si účastníka programu k tomu, aby u firmy určitou dobu (minimálně) setrval je zřejmé, že povaha činností vedoucích k udržení pracovníka po absolvování talent management programu je spíše psychologická, než právní. Jak jsem již uvedla v kapitole 3.5 důležité je rozvíjet v lidech pocit závazku, bez něj a bez dalších stabilizačních opatření je TM pouze výchovou lidí pro konkurenci. Je potřeba zajistit:

- sdílení hodnot a vizí společnosti (což je částečně dáno i organizační kulturou – kapitola 2.3 a může být zohledněno již při náboru a výběru nových pracovníků)
- rozvoj závazku a přijaté zodpovědnosti
- reálnou perspektivu růstu (což se promítá např. do kariérových plánů, plánů osobního rozvoje, apod.)⁸⁸

6. 2 Přínosy programu Local TCM ČS

- blíže také kapitola 2.5

Od konce března do června roku 2011 proběhlo celkem 33 schůzek s manažery a účastníky v Praze i v regionech (85%). V průběhu trvání programu Local TCM ČS cca 1/3 účastníků změnila osobu svého nadřízeného!!! Obsahem schůzek po absolvování programu Local TCM byla strukturovaná diskuse, zaměřená na 3 oblasti:

- a) přínos programu pro účastníka – z pohledu účastníka samotného a z pohledu jeho nadřízeného (co se během programu naučil, co nyní dělá jinak, kam se posunul ve své práci, konkrétní příklady, apod.)
- b) co je třeba udělat pro to, aby se naučené znalosti a dovednosti v maximální míře využily – vč. změn v náplni práce/v pozici a dalších potřeb rozvoje a také návrhy, jak pool talent dále využít

88 Srov.: HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, str. 114-115.

c) zpětná vazba na program jako takový vč. dalších doporučení

Jednoznačný přínos programu potvrdilo a výslovně uvedlo 85% (28 zaměstnanců) účastníků a 67% (22) manažerů. Jako nepříliš přínosný tento program zhodnotilo 6% účastníků (2 zaměstnanci), což mohlo být dáno nevhodnou nominací.

Hlavní přínosy zmíněné účastníky programu:

OBLAST	POČET KOLEGŮ/ KOLEGYŇ	POČET %
networking napříč bankou	23	70%
rotace/stáže	11	33%
prohloubení sebezpoznání, porovnání se s ostatními,	9	27%
nastavení si zrcadla	9	27%
koučování	8	24%
lepší přehled o tom, co banka dělá (ucelený přehled:	7	21%
centrála a pobočky)	7	21%
dozvěděl(a) se velmi mnoho věcí – komplexní a	6	18%
široký program	5	15%
návody manažerské práce, manažerské dovednosti	5	15%
zopakování si věcí, jejich připomenutí	4	12%
stínování	4	12%
mentorink	4	12%
sdílení know-how/zkušeností	4	12%
vysoká kvalita programů/zajímavá školení	4	12%
získání nadhledu/odstupu	3	9%
práce na projektu	3	9%
okamžité využití v praxi	3	9%
projektový management	3	9%
snídaně	2	6%
křeslo pro hosta	2	6%
pojmenování si věcí, které dříve dělal(a) intuitivně	2	6%
volitelné programy	2	6%
BSG – konkrétní výstupy	2	6%
soft skills, psychologie	2	6%
strategické myšlení	2	6%
diverzita účastníků		
využití v soukromém životě		

Co teď účastník programu dělá jinak/uplatňuje v praxi z vlastního pohledu

OBLAST	POČET KOLEGŮ/ KOLEGYŇ	POČET %
komunikace	6	18%
lepší time management	6	18%
vedení porad	5	15%
prezentační dovednosti	5	15%
zvýšení sebevědomí, vnitřní klid, síla	4	12%
zpětná vazba	3	9%
lepší organizace práce	2	6%
je efektivnější, rychlejší	2	6%
typologie, uvědomění si rozdílů mezi lidmi	2	6%
zvýšení vlastní zodpovědnosti	2	6%
prezentace změn/role manažera při změnách		
koučování		

víc delegování více pracuje s podřízenými – schůzky, komunikace více empatie, přijímá jiné názory lépe argumentuje, je přesvědčivější dokáže se oprostit od emocí neřeší detaily, ale zásadní věci dává více prostoru/zodpovědnosti lidem chápe strategie, dokáže si nahoru říct, co potřebuje projektový management příprava na jednání a vyhodnocení průběhu čte doporučené knížky kreativita zvládání konfliktů vyjednávání jednání s lidmi vytváření strategií		
---	--	--

Co teď účastník programu dělá jinak/uplatňuje v praxi z pohledu manažera?

OBLAST	POČET KOLEGŮ/ KOLEGYŇ	POČET %
poznání života v celé bance, vč. poboček, networking	7	21%
posunutí „stříšky“ - vidění věcí z většího nadhledu, vidění souvislostí	7	21%
zlepšení komunikace (v různých situacích, soustředění se na podstatné)	6	18%
zlepšení manažerských dovedností	5	15%
zklidnění se, vytrvání, získání pokory, zesenioreštění	5	15%
prezentační dovednosti	3	9%
vystupování, sebejistota	3	9%
časová efektivita	2	6%
více přesvědčivý	2	6%
postaráni se o věci, které by oni nestihli		
super výsledky i v těžké době		
zlepšení duševní hygieny		
proaktivní systém myšlení		
lepší strukturovanost		
zaměření na cíl		
vyšší vnitřní disciplinovanost – sám si říká o feedback		
výrazný posun v soft skills		
lepší naslouchání, apod.		

Aktuální uplatnění/využití programu:

OBLAST	POČET KOLEGŮ/ KOLEGYŇ	POČET %
přibýlo víc práce, nové úkoly, zodpovědnosti, případné rozšíření týmu	14	42%
posun na vyšší pozici/seniority v průběhu doby programu nebo těsně po něm	13	39%
čeká je organizační/další zodpovědnost a s ní/m se počítá	7	21%
rozvoj týmu – předávání získaných věcí kolegům z týmu	4	12%
rozjetí projektu/aktivity, která vznikla v souvislosti s účastí v programu	4	12%
oficiální postup dolů v rámci organizačních změn	2	6%
externí přednášení/publikační činnost		
úspěšné dlouhodobé zastupování nadřízeného		

Vzhledem k tomu, že se s pracovníky, kteří absolvovali TCM počítá do budoucna jako s kandidáty na klíčové pozice v bance, resp. i s rozvojem nástupnictví, považuji za důležité znovu zmínit, že je důležité mít co nejpřesnější informace. Informace o potenciálních kariérových možnostech a postupech pracovníků.

Plán osobní kariéry je přitom jedním z nástrojů personální politiky a zároveň nástrojem seberealizace pracovníka. Odrážejí se v něm jak požadavky personálního plánování, tak i kariérová orientace pracovníka, jeho požadavky na realizaci individuálního potenciálu, apod. Považuji za velmi důležité tyto plány osobní kariéry pravidelně aktualizovat, a to nejen po skončení TCM programu, ale opakovaně, např. v rámci procesu hodnocení pracovníka.⁸⁹

6. 3 Návrh účastníků pro následné programy TCM

- udělat slavnostní zahájení i zakončení za účasti člena/členů představenstva/GŘ (sponzor z představenstva)
- více o programu a jeho průběhu informovat/komunikovat – bulletin pro účastníky a jejich manažery, do banky – trendy, intranet
- pečlivě zvážít nominaci – nedávat tam příliš seniorní kolegy, kterým program nic nepřinese
- do nominačního procesu doplnit motivaci lidí
- časově – nechat cca 1,5 roku, termíny dopředu, dávat do bloků – např. 2-3 dny jednou za čtvrt roku či 2 dny jednou za 2 měsíce
- více z tréninků „vytěžit“ – doplnit je akčními plány, ty projít na dalším setkání
- pracovat s reálnými projekty – ty pak realizovat
- nastavit jasně pravidla a strukturu rotací – upravit je dle individuálních rozvojových potřeb kolegů, nechat je na 2. půlku programu
- ranní kávy udělat více interaktivní
- přidat porozumění strukturám Erste, Sparkasse, Funding atd.
- doplnit i odborné kurzy

89 Srov.: NĚMEC, O.: Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. 1. vyd. Praha Oeconomia, 2002, str. 20-26

Shrnutí:

V letech 2009-2010 proběhl v ČS program Local Talent Career Management. Z původních 62 nominací nakonec vzešlo 39 účastníků ve 3 programech (Top manažer, Top Expert a Top Talent). Pro různé programy byly naplánované různé druhy aktivit a odlišná časová dotace. Zaměstnanci, kteří měli možnost se programu zúčastnit nejvíce ocenili jeho pestrost, kvalitu a také možnost sdílet zkušenosti napříč bankou. Do budoucna navrhuji méně tréninkových aktivit a rotací.

Dalšími kroky po skončení programu jsou cílené budování talent poolu, práce s kariérními a rozvojovými plány talentovaných pracovníků a jejich celková motivace.

Překvapivé je, že zatímco 85% zaměstnanců hodnotilo program jako přínosný, z řad manažerů jej takto hodnotilo „pouze“ 67%, tedy cca 2/3. Stálo by tedy za úvahu pro následující talent programy tedy ještě více zapojit manažery, aby tento poměr byl při dalších hodnoceních vyrovnanější.

Pozitivní však je, že celých 39 % účastníků programu se v průběhu programu nebo brzy po jeho skončení posunulo na vyšší pozici.

7. TM a vlastní návrh pro programy TCM

Tato práce si klade za cíl specifikovat a podrobně popsat program talent managementu (TCM, tj. Talent career management), který Česká spořitelna realizovala v letech 2009-2010 a poskytnout své návrhy pro možné budoucí zlepšení konceptu talent managementu, resp. jak tento program, který proběhl zatím jako pilotní, v následujících letech zlepšit. Program TCM ČS jsem popsala v kapitole 6, kde k některým procesům uvádím také vlastní návrh.

Shrnutí – návrh na posílení a rozvoj těchto oblastí pro následující programy TCM:

- 1) nominace kandidátů opírat nejen o kompetenční model (kapitola 5.4), hodnocení potenciálu, apod., ale založit nominace také na **hodnocení pracovníka** (kapitola 6.1.1 a) – více osob podílejících se (byť nepřímo) na nominaci = větší objektivita
- 2) **více využít metodiku AC**, popsanou v kapitole 3.2 – metody skupinové práce, individuální situace i psychodiagnostické metody (kapitola 6.1.2 b)
- 3) **průhledná kritéria** při identifikaci a získávání talentů
- 4) při výběru zaměřit pozornost nejen na „dravé a ambiciózní jedince“, ale i na **vyšší věkové kategorie** zaměstnanců, kteří jsou taktéž cenným zdrojem talentů (viz 6.1.3)
- 5) **rozvoj pocitu závazku, reálná perspektiva růstu** (zohledněno např. v kariérovém plánu, 6.1.4)
- 6) v rámci rozvoje talentů (kapitola 3.3) více využít skutečnosti, že ČS je součástí nadnárodní skupiny a ze 4, **resp. 2 různých kombinací programů**, které ČS momentálně využívá **vytvořit 1** – více propojující jednotlivé části banky a její jednotlivé pobočky v různých zemích
- 7) při tvorbě dalších programů **co nejvíce vytěžit z názorů a hodnocení účastníků pilotního programu TCM** (kapitola 6.3)
- 8) **certifikát** za předpokladu splnění určitých podmínek (6.1.2) – zpřísnit podmínky pro obdržení certifikátu. Tento certifikát by měl být v co nejvyšší míře využitelný pro zaměstnance v jeho **další profesní dráze** a jeho získání by mělo maximálně rozvíjet odpovědnost a závazek (3.5), což je důležité pro udržení talentů
- 9) doporučení „závazku“ zůstat určitou dobu po skončení programu v bance, která investovala do účastníků čas a prostředky a také prokázat např. formou **výkonu určité vyšší funkce „na zkoušku“**, že program byl pro zaměstnance skutečným přínosem

- 10) dát talentům **větší prostor pro samostatnost a kreativitu** (kapitola 1.3), protože se jedná o důležité faktory ovlivňující spokojenost, loajalitu a hlavně motivaci talentu. Tento prostor lze zajistit např. větším podílem na tvorbě strategie, účasti v projektech, jak již bylo zmíněno, apod.
- 11) průběžné vyhodnocování programu TCM, vždy po skončení určité fáze programu, aby se účastníci mohli aktivně „spolupodílet“ na dalším průběhu a navrhnout další aktivity v rámci programu
- 12) větší **podíl talentovaných** zaměstnanců **na vlastním rozvoji** a vzdělávání, jejich participace na plánu vzdělávání nejen v rámci aktuální zastávané pozice, ale i s výhledem do budoucna – **plán osobní kariéry** (6.2) jako nástroj seberealizace pracovníka
- 13) zavést měření úspěšnosti talentů
- 14) snažit se o to, aby **samotná účast v programu TCM** a jeho úspěšné absolvování přispívalo **k udržení talentů** (publicita programu, jeho prestiž, informovanost o programu v rámci banky, skupiny Erste, ale i pro nově příchozí zaměstnance)

Závěr

„Jakákoli strategie, jak zahájit řízení talentů musí být uskutečňována v širším kontextu, nejde jen o to zaujmout, udržet a motivovat talenty, ale také vypořádat se s finančními problémy, jako je návratnost investic a úspora nákladů.“⁹⁰

Cílem mé práce bylo popsat průběh programu TCM v České spořitelně a na základě teoretických východisek navrhnout opatření pro následující programy talent managementu, které by měly být v budoucnu v ČS realizovány.

Z popisu vyplynulo, že některé zásady jsou v České spořitelně při práci s talenty dodržovány, jiné méně. Výsledkem jsou doporučení uvedená v kapitole 7, která se odkazují na teoretická východiska předchozích částí práce. Dále je zřejmé, že je velice důležité zajistit motivaci pro účast na programu a jak vyplynulo z názorů konkrétních účastníků co nejvíce z programů „vytěžit“ a více o něm i jeho průběhu informovat.

Z teoretických východisek je také zřejmé, že pokud chce Česká spořitelna efektivně využívat talent management ve své koncepci, je potřeba začlenit ji do všech činností a aktivit HR oddělení a provázat ji také s dalšími procesy ve firmě.

Bude-li ČS uvažovat o dalších programech a využití talentovaných zaměstnanců, měla by se přitom zaměřit zejména na motivaci talentů a na snahu o jejich udržení ve společnosti, aby investicemi do svých talentovaných lidí pouze nevychovávala klíčové pracovníky pro konkurenci „na vlastní náklady“.

Moje návrhy a postřehy k tomu, co by bylo možné v dalších TCM programech vylepšit jsou použitelné pro ČS, vycházejí totiž z konkrétního programu TCM. Jsou sice profilovány pouze na tuto banku, nicméně mohou být využitelné i pro jinou společnost (která již program TCM využívá), a sice na základě analýzy teoretických východisek a jejich srovnání s konkrétním programem pro talenty, který daná společnost realizovala.

90 THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007, str. 54

Seznam literatury a ostatních zdrojů:

Literatura

ARMSTRONG, M.: Personální management, přel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 stran. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 stran. ISBN 978-80-247-1407-3

BARTÁK, J.: Vzdělávání ve firmě. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007, 162 stran. ISBN 978-80-86851-68-6 (váz.)

BARTOŇKOVÁ, H.: Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 204 stran. ISBN 978-80-247-2914-5

BĚLOHLÁVEK, F.: Řízení lidských zdrojů. Olomouc: Vydavatelství UP, 1994, 150 stran. ISBN 80-706-7447-4.

BRANHAM, L.: Jak si udržet nejlepší zaměstnance. 1. vyd. Brno: Computer Press s. r. o., 2004, 327 stran, ISBN 80-251-0223-8

CIPRO M.: Delegování jako způsob manažerského myšlení, první vydání, Grada Publishing a.s., Praha 2009, 160 stran. ISBN 978-80-247-2945-9

DVOŘÁKOVÁ, M.: Technologie vzdělávání dospělých I., Olomouc, Univerzita Palackého, 2010. 116 stran. ISBN 978-80-244-2820-8

HORALÍKOVÁ, M., ZUZÁK, R.: Talenty v podnikové praxi. 1. vyd. Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2005. 88 stran. ISBN 80-213-1292-0

HORVÁTHOVÁ, P.: Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci VŠB-TU Ostrava, Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues 13, 2010.

HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 233 stran. ISBN 978-80-247-1457-8

HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 stran. ISBN 80-247-1458-2

HRONÍK, F.: To nejlepší z HR v našich firmách. 1. vyd. Brno, Motiv Press, s.r.o., 2008. 124 stran. ISBN 978-80-904133-1-3

KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 stran. ISBN 978-80-247-2497-3

KOUBEK, J.: Personální práce v malých podnicích. Praha: Grada Publishing a.s., 2003, 248 stran. ISBN 80-7169-206-9

KOUBEK J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. 3.vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 stran. ISBN 80-7261-033-3

KUBEŠ, M., SPILLEROVA, D., KURNICKÝ, R.: Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 184 stran. ISBN 80-247-0698-9

NĚMEC, O.: Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci. 1. vyd. Praha Oeconomia, 2002. 130 stran. ISBN 80-2450341-7,

PALÁN, Z.: Výkladový slovník lidské zdroje. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 280 stran. ISBN 80-200-0950-7

THORNE, K., PELLANT, A.: Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. 1. vyd. Brno: Computer Press, s.r.o., 2007. 142 stran. ISBN 970-80-251-1689-0

TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 168 stran. ISBN 80-247-0405-6

VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A.: Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 237 stran. ISBN 978-80-247-3651-8

INTERNÍ ZDROJE ČS

Internetové zdroje

<http://www.hrnews.cz> (dostupné na: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/organizace-pracovni-cinnosti-id-148681/talentovani-zamestnanci-predevsim-id-49132#ixzz1kkRTmSWF> 24.9. 2011)

<http://www.csas.cz> (dostupné na http://www.csas.cz/banka/menu/cs/banka/nav00070_profil_erste 24. 9. 2011)

<http://www.t-i.cz> (dostupné na: http://www.t-i.cz/site-148karel_cerveny_budoucnost_patri_tvorivym/ 24.9. 2011)

<http://hrnews> (dostupné na http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/interni-komunikace-id-148700/proc-zamestnancum-zamlcet-ze-maji-vysoky-potencial-id-1486266_19.11. 2011)

<http://www.hrnews.cz> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/druhoradi-zamestnanci-predhaneji-prvorade-id-166593#ixzz1aB62iTyj> 8.10. 2011)

<http://www.hrnews.cz/> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/development-centrum-id-255621#ixzz1kynEhdNG> 31. 1. 2012)

<http://aktivnimama.cz> (dostupné na <http://aktivnimama.cz/prijimaci-pohovor-jinak-acdc/> 3. 2. 2012)

<http://www.hrnews.cz> (dostupné na <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/personalni-strategie-id-148672/dlouhodobé-zaklady-strategie-pro-udrzeni-talentu-id-1402263#ixzz1aHz8d6Gp> 9.10.2011)

<http://www.ucitsepraxi.cz> (dostupné na http://www.ucitsepraxi.cz/kompmodel_03.htm 5.2. 2012)

<http://www.csas.cz> (dostupné na http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413_19.11.2011)

<http://www.csas.cz> (dostupné na <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-erste-group-d00014564> 19. 11. 2011)

<http://www.csas.cz> (dostupné na <http://csas.jobs.cz/kariera/vzdelavani-a-rozvoj/> 19. 1. 2011)