

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované štúdium

2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCA

Renata Šutovská

Ako vo firmách stabilizovať kľúčových zamestnancov a talent management

Praha 2012

Vedúci diplomovej práce: Ing. Juraj Eisel

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Magister Combined Studies

2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Renata Šutovská

How to stabilize and motivate key employees in company

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Juraj Eisel

Prehlásenie

Vyhlasujem, že predložená diplomová práca je mojím pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici

V Prahe, dňa 14.3.2012

Renata Šutovská

Anotácia

Diplomová práca je zameraná na teoretické východiská talent a career managementu, ktorý je používaný pre plánovanie ľudských zdrojov, vyhľadávanie zamestnancov s potencióálom pre zvládnutie zložitejších úloh a rolí a v neposlednej rade k vytvoreniu plánu ľudských zdrojov, pre prípad potreby zaplnenia voľných pracovných miest.

Kľúčové pojmy:

stabilizácie kľúčových zamestnancov, efektívne využívanie stabilizácie v spoločnosti Tesco Stores a.s., identifikácia rolí v procese stabilizácie zamestnancov, plánovanie a príprava kariérneho rozhovoru, vlastný kariérny rozhovor, vyhodnotenie rozhovoru, návrh vzdelávacích a rozvojových aktivít zamestnancov,

Annotation

This thesis is focused on the theoretical basis of talent and career management, which is used for planning of human resources, search for employees with potencialom mastering more complex tasks and roles, and Last but not least the creation of a council plan, human resources, the need for case filling vacancies.

Key words

stabilization of key staff, effective use of stabilization in the company Tesco Stores Inc., the identification of roles in the stabilization of staff, planning and career preparation interview, own their job interview, interview evaluation, design and training of staff development activities,

Obsah

Úvod	str. 1
1.0 Teoretická časť	str. 3
1. Teoretické východiská	str. 3
1.1. Perspektívny pracovníci	str. 3
1.2 Talent	str. 4
1.3 Riadenie talentu	str. 5
1.4 Riadenie kariéry	str. 7
1.5 Všeobecné ciele riadenie kariéry	str. 7
1.6 Vývojové fázy talent managementu	str. 8
1.7 Modely talent managementu	str. 10
1.8 Model Deploy-Develop-Connect	str. 11
1.9 Rozvíjanie talentov	str. 12
2.0 Päť krokov zaobchádzania s talentmi v strednej časti EÚ	str. 13
2.1 Rozdielna štruktúra	str. 14
2.2 Procesný model talent managementu	str. 14
2.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	str. 17
2.4 Štruktúra pracovníkov v podniku	str. 22
2.5 Identifikácia talentov	str. 23
2.6 Proces identifikácie talentu modelom PPM	str. 25
2.7 Výkonnosť zamestnancov	str. 25
2.8 Charakteristika jednotlivých skupín	str. 27
2.9 Potenciál	str. 29
3.0 Matice výkonnosti a potenciálu	str. 30
3.1 Súčasný stav talent manažmentu v organizáciách	str. 32
3.2 Identifikácia talentov	str. 32
3.4 Získavanie a udržanie talentov	str. 34
3.5 Prínosy a význam talent managementu	str. 35
4.0 Motivácia zamestnancov	str. 37
4.1 Vonkajšie motivačné faktory	str. 37
4.2 Vnútorné motivačné faktory	str. 38
4.3 Ako si udržať zamestnancov	str. 39
4.4 Firemná kultúra	str. 40
4.5 Firemná kultúra a pracovný výkon	str. 40
5.0 Praktická časť	str. 43
5.1 Vybraný subjekt	str. 43
5.2 Charakteristika vybraného podniku	str. 43
5.3 HR prístup v podniku	str. 44
5.4 Všeobecné princípy TESCO vzdelávania	str. 45
5.5 Spôsoby a metódy vzdelávania v spoločnosti	str. 46
5.6 Základná organizačná štruktúra v oblasti vzdelávania a rozvoja	str. 47
5.7 Benefity	str. 48
5.8 Rozvojové programy	str. 50
5.8.1 Interné programy	str. 50
5.8.2 Externé programy	str. 51
5.8.3 Balíček pre účastníka rozvojového programu	str. 51
5.9 Úloha pracovníka EŽ v oblasti vzdelávania OD/HM/DC	str. 53
6.0 Povinné školenia pre začínajúceho školiteľa	str. 53

6.1 Talent management pre manažérov	str. 54
6.2 Kariérny rozhovor	str. 55
6.3 Tesco postupy na zvládanie problémovej výkonnosti	str. 56
6.4 Disciplinárne konanie	str. 58
6.5 Riadenie výkonnosti	str. 58
6.6 Performance Management	str. 60
6.7 Plán osobného rozvoja - POR	str. 60
6.8 Riadiace kormidlo	str. 61
6.9 Hodnotenie	str. 62
7.0 Príprava na záverečné hodnotenie	str. 63
7.1 Príprava na výkon novej pozície	str. 65
7.2 Kariérny rozhovory - procesné kroky	str. 65
Záver	str. 67
Zoznam použitej literatúry	str. 69
Zoznam obrázkov	str. 70

ÚVOD

Nachádzame sa v dynamickom období, ktoré nás núti stále sa prispôsobovať novým zmenám. K tomu, aby bol podnik úspešný musí podnikateľ patričné kroky, aby obstál v dravej konkurencii. Pozornosť vo vnímaní ľudského kapitálu sa presúva od chápanie zamestnancov ako jedného z výrobných faktorov a dochádza k odklonu od tohto neosobného poňatie a začína sa hovoriť o personálnom riadení či o riadení ľudských zdrojov. Tento posun sa prejavil ako na vedeckej úrovni, tak i v praxi. Podniky zavádzajú nové metódy, premenovávajú personálne oddelenie na oddelení HR¹ a svoju pozornosť venujú zamestnancom - menším skupinám či jednotlivcom.

V poslednej dobe sa objavuje pojem talent a začína sa skloňovať vo všetkých pádoch. Koncom 90. rokov sa hovorí o vojne či boji o talenty, čo má zdôrazňovať zmenu v povahe práce a vzrastajúcou náročnosťou na špecifické znalosti, zručnosti a schopnosti². Práve toto slovné spojenie ma zaujalo natoľko, že som sa rozhodla vo svojej diplomovej práci venovať perspektívnym pracovníkom podniku.

Nachádzame sa v ére riadenie talentov, kde sú ľudia dôležití viac než predtým a záleží iba na tom, kto podnikne patričné kroky skôr³. Koncepcie riadenia talentov sa netýka iba výberu zamestnancov a ich udržanie. Ide ďalej, pretože sa snaží definovať a zaistiť súbor dôležitých zručností, vďaka ktorým je schopná plniť obchodné ciele. Je nutné sa zamerať nielen na hľadanie talentov pri náboe, ale aj vo vnútri organizácie, správnym spôsobom je identifikovať, rozvíjať a motivovať. Tu sa objavuje otázka: Kto sú vôbec talenty? Jedná sa len o niekoľko vyvolených alebo pod talenty majú byť zahrnutí všetci zamestnanci? Ak si svoje perspektívne pracovníkov vytipujeme, môže nastať ďalší problém, kedy preškolenie a výkonní zamestnanci firmu opustí a investície do nich vložené sa premární.

Diplomová práca popisuje a analyzuje oblasti motivácie, stabilizácie a pracovnej spokojnosti zamestnancov vo vybranej spoločnosti. Základné pojmy súvisiace s danými oblasťami ako napríklad zdroje motivácie, teórie pracovnej motivácie a ďalšie, sú vymedzené v teoretickej časti. Praktická časť ponúka pohľad priamo do firmy, skúma jej motivačné a stabilizačné prostriedky, procesné kroky hodnotenia zamestnancov. Skúmanie prebieha

¹ Human Resources

² V roku 1998 bol použitý pojem: The War for Talent, v McKinsey Quarterly a FISHMAN, CH. The War for Talent. Fast Company, 1998 (Pramen: 100).

³ Deloitte : Máte dostatok talentovaných pracovníkov? [online]. 2011

prostredníctvom analýzy procesu v spoločnosti Tesco Stores, a.s.. V závere sú vyhodnotené jednotlivé zistené skutočnosti spolu s ponukou navrhnutých riešení pre zlepšenie kritickejších výsledkov.

V tejto práci využívam hlavne metódu deskripcia a to hlavne z odbornej literatúry, elektronických zdrojov a interných dokumentov vybraného podniku. Pre zber informácií z praktickej časti používa metódu riadeného rozhovoru so školiteľom a zamestnanci (formou osobného rozhovoru). Diplomová práca sa skladá z teoretickej a praktickej časti. Teoretická časť bude obsahovať východiská, ktorá objasňujú základné pojmy z personálnej oblasti. Bude mapovať význam perspektívnych pracovníkov z pohľadu riadenia talentu a vysvetlí základné modely riadenia talentu. Zameria sa na štruktúru pracovníkov podniku a metódu identifikácie talentu. V závere teoretickej časti budú formulované prínosy talent managementu pre podnik.

1. TEORETICKÁ ČASŤ

1. Teoretické východiská

Súčasný trendy v riadení ľudských zdrojov nadväzujú na trendy odohrávajúce sa v minulosti. Pre pochopenie súčasných trendov je teda veľmi vhodné poznať ich genézu. Predmet tejto práce možno zahrnúť do fázy riadenia ľudských zdrojov, ktorá od druhej polovice 90. rokov chápe zamestnanca ako talent.

Ak sa chceme zaoberať perspektívnymi pracovníkmi v podniku, je nutné najprv nadefinovať, čo je podstatou pojmu "perspektívny pracovník" a objasniť dôvody, prečo je tento pojem nevyhnutný. V tejto súvislosti budú používané pojmy talent a riadenia talentu. Prvá kapitola preto bude definovať tieto základné pojmy a takto vymedzených pojmov potom bude vychádzať celá práca.

1.1. Perspektívny pracovník

"Vezmite mi všetky moje aktíva, ale nechajte mi moje ľudí. Za päť rokov sa dostanem tam, kde som dnes." Bývalý prezident General Motors, Alfred Sloan⁴.

V literatúre sa objavuje niekoľko definícií a vysvetlení, kto je pre podnik "perspektívnym pracovníkom". Tento pojem je spojený s pojmom ľudské zdroje, ktoré zahŕňajú všetky subjekty podieľajúce sa na chode organizácie. Jedná sa o radového zamestnanca, ale aj manažérov a externých spolupracovníkov. V užšom pohľade je perspektívny pracovník súčasťou ľudských zdrojov v podniku a nie všetci pracovníci môžu byť perspektívni. Takýto pracovník prináša alebo v budúcnosti bude schopný prinášať vyššiu pridanú hodnotu než iní. Má prirodzenú schopnosť dosiahnuť úspech v určitej činnosti a pomáha dosiahnuť stanovené ciele podniku.⁵ "Je to tiež ten, kto prichádza s niečím novým, s niečím, čo zvyšuje výkonnosť alebo mení zabehnuté know-how". Podľa Slabého sa v podniku obvykle nachádza 3-5% talentovaných zamestnancov. Iné zdroje hovoria o približne 1/6 zamestnancov.

V širšom poňatí sú perspektívne pracovníci všetci zamestnanci, ktorí sa podieľajú na

⁴ HROMÁDKOVÁ, Š. Nejlepší zaměstnávatelé mienia na talenty. Human Resources Management, 2007

⁵ PŘÍKRYL, J. Vážte si talentov a venujte sa im. Human Resources Management, 2007,

chode organizácie a záleží len na tom, ako podnik dokáže motivovať a rozvíjať svojich zamestnancov k tomu, aby mohli podávať nadštandardné výkony. Často sa perspektívny pracovník spája s pojmom talent a hovorí sa o talentovaných pracovníkoch.

1.2 Talent

Pojem "talent" môže mať niekoľko významov. Najčastejšie sa takto nazýva "mimoriadne nadanie (napr. hudobné, pohybové, matematické a pod) v zmysle mimoriadnej vrodené vlohy. Z psychologického hľadiska sa jedná o druhý stupeň rozvinutia schopností (1. nadanie, 2. talent, 3. genialita). "⁶

Slovenský etymologický slovník uvádza, že pojem⁷ "talent vychádza z latinského slova Talentum, čo bola jednotka váhy a tiež peňažná jednotka. Súvisí tiež s gréckym slovom talássai, čo znamená niesť, znášať, vytrvať, takto užil učenec Paracelsus v 16. storočia ".

Cheese⁸ považuje talent ako špeciálny dar, väčšinou spojený s umením, športom alebo intelektuálne činnosti. Pojmom "talent" môže byť označená osoba rovnako tak aj skupina ľudí, ktorí majú tento dar a hovorí sa aj o potrebe využitia "talentu podniku".

V personálnej sfére sa pojem talent objavil v druhej polovici 90. rokov, kedy sa začína hovoriť o riadení talentu (talent management - TM). Talent zahŕňa všetky ľudské, mimoriadne atribúty v spojitosti so znalosťami pracovníkov. V zásade, talent znamená súhrn všetkých skúseností, znalostí, schopností a správania, ktoré človek má a využíva v pracovnom procese.⁹ Talent prináša podniku vyššiu pridanú hodnotu, a preto sa podnik snaží týchto zamestnancov získať, udržať a rozvíjať, tak aby mohla dosiahnuť svoje ciele. Talenty "... väčšinou pracujú s veľkým nasadením a práca ich baví."

V praxi sa často stáva, že talent nie je vždy rozpoznaný a patričným spôsobený

⁶ SLABÁ, P. Naozaj sa starame o našu konkurenčnú výhodu? Human Resources Management, 2007

⁷ Slovenský etymologický slovník, 2007.

⁸ CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization : strategie for globalization, talent management and high performance, 2008, 2. kap. (vlastný preklad)

⁹ CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization : strategie for globalization, talent management and high performance, 2008, 2. kap. (vlastný preklad)

rozvíjaný. Dôležitú úlohu tu hrajú najrôznejšie faktory, ktoré na človeka s rôznou intenzitou pôsobia, a to napríklad medziľudské vzťahy (vrátane rodiny a priateľov), pracovné prostredie, technológie, dostupné informácie, zdravie či rekreácie. Podniky si často nie sú vedomé, že talenty potrebujú pre svoj rast a vlastný pocit sebarealizácie stále nové podnety a náročnejšie úlohy, nedostatok týchto podnetov má demotivujúci vplyv na talenty a môže to hrať veľkú úlohu pri rozhodovaní o odchode z podniku.

V ekonómii sú zamestnanci považovaní za jeden z výrobných faktorov, čo znamená schopnosť ľudí vykonávať prácu. V poňatí talent managementu nie je pracovník chápaný ako pracovná sila, ale ako zdroj - ľudský kapitál, ktorý môže byť neustále rozmnožuje, rozvíjaný a vynásobí. Termín ľudský kapitál sa často používa ako synonymum k pojmu talent. Ale o ľudskom kapitálu sa skôr hovorí u strategických, ekonomických a finančných cieľoch talentov (napr. ako ovplyvní ľudský kapitál vloženéj investície do rozvoja zamestnancov). Naopak pojem talent sa používa, keď chceme zachytiť kvality, ktoré pracovník má a ktorými sa medzi sebou jednotliví pracovníci odlišujú, ich jedinečnosť, rozmanitosť a schopnosť vytvárať rastúce hodnoty.

1.3 Riadenie talentu

Potom čo si podniky uvedomia, že ich zamestnanci sú talenty, je potrebné tieto talenty patričným spôsobom riadiť. Touto problematikou sa zaoberá riadenie talentu (RT). Kazdová uvádza veľmi všeobecnú definíciu, podľa ktorej je riadenie talentu jednoducho starostlivosť o talentovaných zamestnancov. Pribudol ho chápe ako nový prístup k ľudským zdrojom, ktorý buduje dobré vzťahy so zamestnancami doterajšími i potenciálnymi.

Ďalšie definícia hovorí,¹⁰ že konanie talentu je stratégia, ktorá hodnotí, rozvíja a zvyšuje kvalifikáciu pracovníkov, ktoré sú potrebné na dosiahnutie úspechu v práci. Riadenie talentu je zamerané na vedomosti a schopnosti zamestnancov, ako aj zručnosti potrebné na výkon pracovnej funkcie. Aktivity riadenia talentu zahŕňajú riadenie výkonnosti, vzdelávania a rozvoja, koučovanie, vzdelávanie, rozvoj schopností, a ďalšie.

¹⁰ Toolbox for HR : Human Capital Strategy - Talent mangement [online] 2008.

"Riadenie talentu je nástroj, ktorý identifikuje pracovníkov s dlhodobou perspektívou pre firmu, rozvíja ich, stará sa o ne a zároveň posilňuje ich retenciu."¹¹

Gould¹² definuje talent manažment (TM) ako vedomý prístup, ktorý sa snaží prilákať, rozvíjať a udržať ľudí s potrebnými spôsobilosťami a schopnosťami tak, aby vyhovovali súčasným a budúcim potrebám organizácie. Talent management zahŕňa individuálny a organizačný rozvoj a reaguje na meniace sa prostredie. Zahŕňa vytváranie a udržiavanie priaznivej a "ľudsky" orientovanej organizačnej kultúry.

Armstrong¹³ uvádza, že TM je odvodená od obratu "vojna o talenty", ktorý vznikol na konci deväťdesiatych rokov ako prostriedok na vysvetlenie problémov, ktoré mali organizácie so získavaním a udržiavaním si talentovaných ľudí. Podniky, ktoré praktizujú spôsob myslenia, vojny o talenty, pripisujú priveľkú hodnotu ľuďom mimo podnik a podceňujú a zanedbávajú talenty, ktoré už v podniku sú. Podľa Armstronga v zásade nejde o nič nového. Dôležité ale je, aby všetky personálne aktivity boli zviazané a zladené tak, aby tvorili súdržnejší celok. Riadenie talentu definuje ako "... používanie vzájomne prepojeného súboru činností, ktoré majú zabezpečiť, aby organizácie priťahovala, udržiavala si, motivovala a rozvíjala talentovaných ľudí, ktoré potrebuje v súčasnosti i v budúcnosti."

"Smilansky hovorí, že ... je zamerané na zlepšovanie kvality, existencia a flexibilného využívania výnimočne schopných pracovníkov (zamestnancov s veľkým potenciálom), ktorí môžu mať mimoriadny vplyv na výkon podniku."

Všetky definície majú spoločné to, že uvádzajú, všeobecnejšie či podrobnejšie, najdôležitejšie činnosti, ktoré sa snažia sústrediť v podniku čo najviac talentovaných ľudí. Talent týchto ľudí je rôznorodý a tím pracovníkov má byť zostavený tak, aby čo najlepšie vyhovoval podniku. Je nutné spomenúť, že je tu talent chápaný vo svojom širšom význame.

¹¹ Training&Counseling Center : Talent management [online] 2009

¹² GOULD, M. Faculty / Staff Diversity. Research starters, academic topic overviews. EBSCO Research Starters,

¹³ ARMSTRONG, M. Riadenie ľudských zdrojov: najnovšie trendy a postupy, 2007

1.4 Riadenie kariéry

Podľa Armstronga¹⁴ definícia riadenia kariéry znie: "... systematický a kontinuálny proces plánovania, realizácie a kontroly dráh a kariér v organizáciách." Formuje teda organizačné dráhy a opatrenia zamerané na individuálny kariérny rozvoj.

Podľa Armstronga sa riadenie kariéry (career management) skladá z dvoch procesov: plánovanie kariéry a následníctvo. Plánovanie kariéry Armstrong chápe ako postup jedinca v organizácii, keď sú brané do úvahy potreby organizácie, výkon, potenciál a preferencie jednotlivých pracovníkov.

Sonnenfeld¹⁵ chápe plánovanie kariéry širšie a to: "... súborom zásad a postupov, ktoré organizácia používa k tomu, aby zabezpečila svoju potrebu ľudských zdrojov". Pod túto definíciu patrí nielen kariérne cesta ľudských zdrojov, ktoré sú už súčasťou organizácie, ale aj získavanie ľudí z vonkajších zdrojov. Následníctvo má podľa Armstronga zabezpečiť, aby organizácia mala manažérov, ktoré potrebuje na uspokojenie svojich budúcich podnikových potrieb.

1.5 Všeobecné ciele riadenie kariéry¹⁶:

1. Zabezpečiť, aby boli uspokojené potreby organizácie v oblasti následníctva v manažérskych funkciách.
2. Poskytnúť ľuďom prísľub určitého sledu vzdelávania a získavania skúseností, ktoré je vybaví znalosťami a zručnosťami pre akúkoľvek úroveň zodpovednosti a právomocí, ktoré môžu vzhľadom k svojim schopnostiam dosiahnuť.
3. Poskytnúť ľuďom, majúcim príslušný potenciál, vedenie a podporu, ktoré potrebujú, ak majú realizovať svoj potenciál a dosiahnuť úspešné kariéry v organizácii tak, aby to zodpovedalo ich talentu a aspiráciám.

V cudzojazyčnej literatúre sa často objavujú mierne rozdiely, týkajúce sa chápanie pojmu kariéra. Anglický termín kariéra (career) zahŕňa individuálny profesijný rozvoj, tak i

¹⁴ ARMSTRONG, M. Personální management. 1999

¹⁵ ARMSTRONG, M. Personální management. 1999

¹⁶ ARMSTRONG, M. Personální management. 1999

profesijnú dráhu¹⁷ (career line). V nemeckej literatúre je rozlišovať medzi kariérou a kariérny cestou (dráhou). Dráhy chápem ako "zadané, normované postupnosti pozícií, ktoré sa väčšinou skladajú z odstupňované vyššie hodnotených pozícií". Tieto kariérne rámca boli pôvodne vytvorené pre armádu a neskôr prenesené do verejnej správy. Aj keď tieto dráhy nie sú formálne predpísané, v organizáciách existujú implicitné predstavy o tom, ako majú pracovníci organizácií prechádzať.² Konceptia riadenia talentu

Po vysvetlení základných pojmov je možné pristúpiť ku koncepcii riadenia talentu. Zameriame sa na vývojovej fázy TM, základné modely TM, ktoré tvoria teoretický rámec konania. Ďalej sa zameriame na štruktúru pracovníkov v podniku a spôsoby, ako perspektívne pracovníkov identifikovať.

1.6 Vývojové fázy talent managementu

Cheese¹⁸ vo svojej knihe vysvetľuje rozdiel medzi tromi vývojovými fázami práce so zamestnancami, ktoré sú završené talent manažmentom (pozri Graf 1). Poďme si ich teraz priblížiť:

Osobná kontrola - podnik sa hlavne snaží dosiahnuť základných aktivít, ktoré zahŕňajú personálne administratívu. Síce sa usiluje o komplexný a integrovaný rozvojový proces pracovníkov, ale hlavná pozornosť smeruje na aktivity ako je výplata miezd a benefitov, evidencia dosiahnutého vzdelania, kontrola náborového procesu ap. Manažéri už menej rozumie pojmom talent a kompetencie. Nesústredí sa na pracovníka jednotlivo, ale chápu ich ako skupinu.

Rozvoj pracovníkov - oddelenia ľudských zdrojov sa tu zameriava oveľa viac na rozvoj ľudí. Riadenie výkonnosti je podporované kompenzáciami, odmenami a tresty, vzdelávanie je viac zamerané na zvýšenie výkonnosti a väčšina častí tejto organizácie je orientovaná na cieľ. Tieto procesy ale nie sú plne integrované a vykonávané dôsledne, a preto ich existencia nie je mnohokrát plne pochopená líniovými manažérmi a zamestnancami.

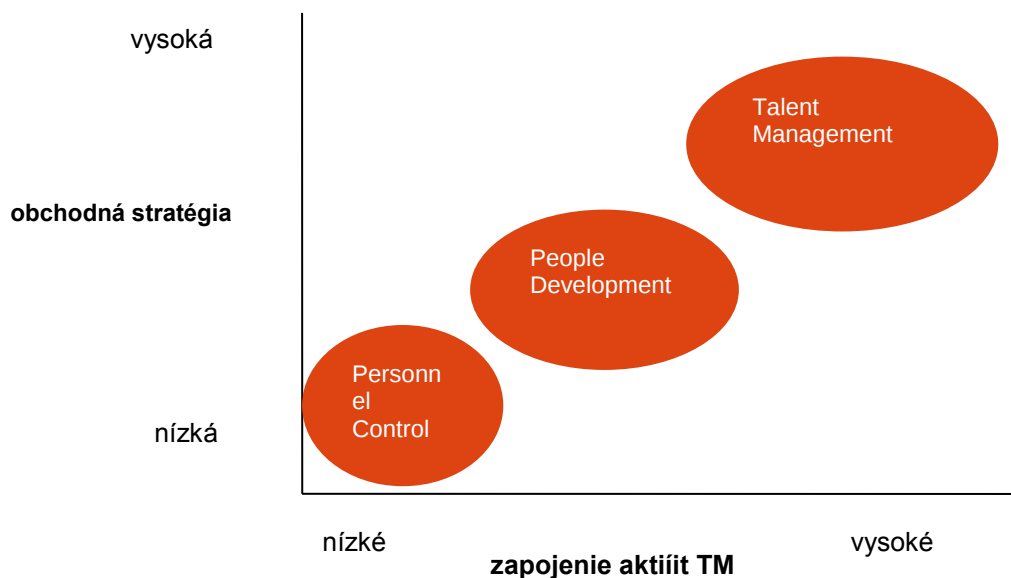
¹⁷ ARMSTRONG, M. Personální management. 1999

¹⁸ CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization : strategie for globalization, talent management and high performance, 2008, 2. kap. (vlastný preklad)

Kombinácia schopností a znalostí v organizácii nie je dostatočná a talent v žiadnom prípade nemôže byť sledovaný celostne a strategicky. Zamestnanci nie sú úplne orientovaní na výkon podniku a nedarí sa im dokázať správnosť investície podniku do ľudského kapitálu.

Talent management - správne zavedenie stratégie v oblasti ľudského kapitálu potrebuje jasnú obchodnú stratégiu vrátane pochopenie dôležitosti vzťahov medzi nimi. Skutočné potreby talentu sú definované kompetenčným modelom a ten je úzko spojený s procesmi hľadanie talentov, rozvojom a rozmiestnením. Ponuka každého jednotlivca je brána individuálne tak, aby priniesla výhody ako zamestnanci, tak organizáciu. Personálne oddelenie zaisťuje konzistentné procesy naprieč celou organizáciou, vrátane pracovných režimov a programy odmien. Výsledky a opatrenia spojené s pracovnou výkonnosťou je podporovaná a priame investície na talent sa naplňajú v rámci celej organizácii.

Graf 1: Vývoj talent managementu



Prameň: CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization: stratégia for Globalization, talent management and high performance, 2008, (Vlastný preklad)

1.7 Modely talent managementu

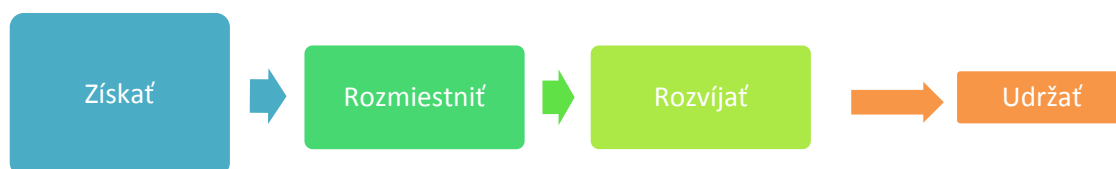
V tejto kapitole budem hovoriť o troch rôznych modeloch riadenia talentu, ktoré môžu byť v praxi využívané. Nejedná sa o úplný zoznam všetkých existujúcich modelov, ale budú predstavené len tie najzásadnejšie, ktoré tvoria teoretický rámec. Iné modely sú už obmenou či z týchto modelov vychádzajú. Najstaršia z nich je tradičný model, ktorý síce obsahuje základné myšlienky riadenia talentu, ale má veľa nedostatkov. Tieto nedostatky sa snaží eliminovať model Deploy-Develop-Connect (DDC¹⁹). Možnou alternatívou môže byť procesný prístup TM.

2.2.1 Tradičný model talent managementu

¹⁹ Model Deploy-Develop-Connect (překl. z angl. Rozvoj-Rozmístění-Propojení) je používán společností Deloitte.

Ak sa v praxi hovorí o talente a talent managementu, často sa jedná o tradičné chápanie TM. Tradičný model sa zameriava na formálne metriky a priebežne nesleduje výkon zamestnancov a teda ich prínos pre spoločnosť. Veľká pozornosť je venovaná náboru (firmy vynaloží 5x viac na nábor ako na vzdelávanie) a iné činnosti sú vykonávané iba formálne či okrajovo (znázorňuje Obrázok 1). Model býva statický a jednosmerný, neumožňuje jednotlivcom a organizáciám flexibilný rast. Je často odtrhnutý od širších podnikateľských zámerov spoločnosti, ako napr. dosiahnutie strategických cieľov. Riadenie talentu nemá dostatočnú pridanú hodnotu pre strategické ciele spoločnosti²⁰.

Obrázok 1: Tradičný model riadenia talentu



Prameň: Staňkov, P.; Kazdová, A. Talent Management Workshop: Objavom talentov všetko nekončí, ale začína. Deloitte [online]. 2002

1.8 Model Deploy-Develop-Connect

Model DDP je založený na princípe neustáleho monitorovania výkonu pracovníkov. Sústredí sa predovšetkým na maximálne využitie výkonnosti a potenciálu týchto zamestnancov pre spoločnosť. Zohľadňuje správne rozmiestnenie talentov tak, aby mohli maximálne využívať a rozvíjať svoje schopnosti a potenciál ich prepojenie s ľuďmi, ktorí im môžu pomôcť dosiahnuť stanovené ciele a ich rozvoj. Model je založený na troch hlavných

²⁰ STAŇKOVÁ, P.; KAZDOVÁ, A. Talent Management Workshop : Objavom talentov všetko nekončí, ale začína. Deloitte [online]. 2002

pilieroch a to: rozvoji zamestnancov (zahŕňa osobné a organizačné schopnosti), rozmiestnenie zamestnancov tak, aby mohli maximálne využívať svoje schopnosti a rozvíjať potenciál a prepojenie zamestnancov s ľuďmi, ktorí im môžu pomôcť dosiahnuť stanovené ciele (Obrázok 2).

Obrázok 2: Model Deploy-Develop-Connect



Prameň: Staňkov, P.;

Model zdôrazňuje, že maximálnu hodnotu spoločnosti prináša stav, kedy dochádza k systematickému rozvoju a motivácii zamestnancov-talentov v tých oblastiach, ktoré maximálne prispievajú k naplneniu strategických cieľov spoločnosti. Jedná sa tak o neustále hľadanie rovnováhy medzi tým, po čom talenty "túžia" a čo ich motivuje, a tým čo si vyžaduje spoločnosť a čo prispieva k plneniu ich strategických cieľov.

1.9 Rozvíjanie talentov

Talent je flexibilná záležitosť. Môže byť rozvíjaný, ale iba ak existuje. Využitie sústavne sa rozvíjajúcej zásoby talentov sa môže vyplatiť. Nerozvinutý talent nemusí automaticky znamenať mladý talent. V osemdesiatych rokoch disciplíny ako marketing a predaj väčšinou v strednej Európe neexistovali. V dôsledku politicko-hospodárskeho systému.

Aj keď bol jednotlivý talent dosiahnuteľný, určite nebol rozvinutý (možno s výnimkou nelegálnych činností). A keď aj tu boli skryté schopnosti, boli nezriedka obmedzené veľmi odlišným spôsobom myslenia vytvoreného predchádzajúcim systémom.

Možno je preto efektívnejšie poobzerať sa po mladších ľuďoch mimo vlastného zdroja. Hoci mladí vo všeobecnosti i podľa definícií nemávajú dlhodobejšiu skúsenosť potrebnú na výkon funkcie na určitej pozícii. Ich prijatie však často prináša spoločnosti záchranné lano.

Pestovanie talentu do absolútnej spôsobilosti a ďalšie rozvíjanie firemnej kultúry je to, čo si spoločnosti osvojili priam dokonale. A často so skvelými výsledkami. No v iných krajinách, kde princíp ľudských zdrojov je už vo väčšine súkromných firiem zavedenou praxou, tieto stratégie nemusia byť efektívne. Dôvod je jasný. Musí sa prekonať kultúrna bariéra.

Sofistikované programy ľudských zdrojov zvyčajne riadia ústredia spoločností, ktoré nie v jednom prípade sú založené mimo strednej či východnej Európy. Samozrejme, tam, kde by mal byť centrálny útvar ľudských zdrojov hlavným podnecovateľom rozvíjania globálneho programu manažmentu talentov, miestny útvar ľudských zdrojov nebýva dostatočne pripravený vyrovnať sa s medzerou medzi globálnou politikou a miestnym konaním. Čiastočne preto, lebo lokálne vyhľadávanie zdrojov sa podceňuje.

2.0 Päť krokov zaobchádzania s talentmi v strednej časti EÚ

- Pokiaľ vstupujete na trh, nesústred'ujte sa len na poľovanie na skúsený personál z konkurenčných firiem. Ľudia, ktorí chcú prísť k vám, môžu byť ľahko odchytení neskôr inými firmami
- Venujte pozornosť kvalifikovaným ľuďom, ktorých už môžete mať k dispozícii vo vlastnej spoločnosti. Pokúste sa využiť moderné technológie a komunikačné prostriedky na zlúčenie definovaných talentov, hoci aj globálne
- Buďte prví, kto bude brať vážne nábor absolventov už od začiatku. Skoré budovanie vášho ľudského potenciálu vám dá silnú konkurenčnú výhodu v čase, keď trhy dozrievajú a vy to budete zrejme najviac potrebovať

- Použite geograficky rôzne zdroje na prilákanie schopných. Talent je univerzálny a môže byť rozvinutý na prispôsobenie sa okolnostiam
- Používajte objektívne meracie nástroje. Nikto neodíde preč skôr ako talent, ktorý nie je objektívne ohodnotený

2.1 Rozdielna štruktúra

Stredná Európa sa už považuje za integrálnu súčasť Európy. A musíme dodať, že ľudia vyzerajú veľmi podobne, jedia veľmi podobne a tiež konajú veľmi podobne. Nezabúdajme však, že polovica populácie v týchto krajinách vyrástla vo veľmi rozdielnej politickej a ekonomickej štruktúre.

Pred rokom 1990 ľudia nepočuli o priamom marketingu ani o predajných štruktúrach. Ani študenti si veľmi nevšímajú, čo im môže život vo firme ponúknuť a ako by sa mali pripraviť, ak aspirujú na úspešnú kariéru v nej. Aj preto je ťažšie rozoznávať talenty.

Výzva je teda začať program výberu absolventov hneď, ako sa spoločnosť presťahuje na nový trh. Hoci by sa mohlo zdať, že najímate ľudí príliš skoro. Vo všeobecnosti sú klienti zvyknutí rokovať s mladšími ľuďmi, než je to v západných krajinách.

Disponovanie stálym prílivom horlivých, vlastných odchovancov v spoločnosti v prvej fáze poskytne významnú výhodu v nasledujúcich fázach rozvoja trhu a silne ovplyvní ďalšie smerovanie spoločnosti.

2.2 Procesný model talent managementu

Talent management má podľa Cheese²¹ štyri dôležité oblasti (identifikácia, získavanie, rozvíjanie a využitie). Najskôr je potrebné vedieť, koho podnik potrebuje, potom je potrebné vybraného človeka získať. Po vstupe do podniku nasleduje intenzívny rozvoj, ktorý smeruje k

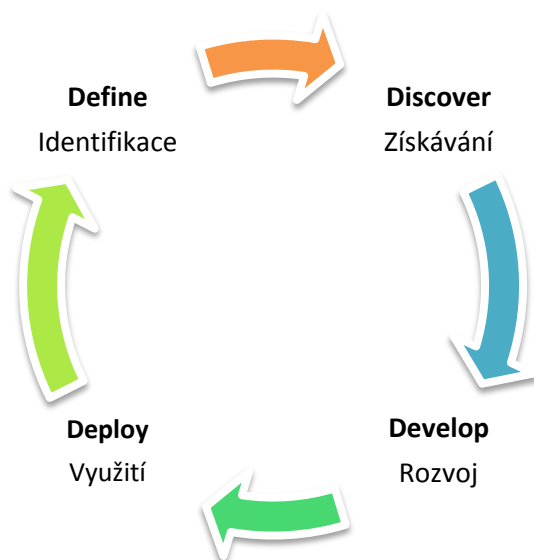
²¹ CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization : strategie for globalization, talent management and high performance, 2008, 2. kap. Pozn. Tento model vychází z koncepce společnosti Accenture. (vlastní překlad)

využitíu talentu a jeho premenení v výsledky. Veľmi dôležitou etapou je udržanie a dlhodobé využitie talentu vo vnútri.

Identifikácia talentu je súhrnom stále sa opakujúcich procesov, ktoré sa snažia identifikovať potreby podniku v každej dôležitej oblasti, najmä u strategicky dôležitých pozícií. Je potreba neustále mapovať potreby, a to ako na strane zamestnávateľa, tak aj zamestnancov. K tomu slúžia priebežné hodnotenie talentov (napr. úroveň zapojenia, produktivita zamestnancov, apod)

Získavanie zamestnancov (externé formou) je integrovaným procesom. Je nutné komunikovať ponúkanú hodnotu pre zamestnancov a snažiť sa o pozíciu "challenge" zamestnávateľa. Nie je možné získať zamestnanca dokonale pripravené a talentovaných pre konkrétny podnik. Podnik musí pripraviť stratégiu rozvoja, tak aby bol potenciálny talent patrične rozvinutý a stanovil vhodné cesty kariérneho postupu, procesu nástupníctva a nahrádzanie. Čo teda znamená zaviesť takú stratégiu, ktorá zaručí, že talent bude dostupný na správnom mieste v správny čas. Tento prístup znázorňuje Obrázok 3.

Obrázok 3: Proces riadenia talentu



Prameň: CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization: Globalization, talent management and high performance, 2008, 2. kap. (Vlastný preklad)

Zaujímavé je sledovať vzťah talent manažmentu a career managementu. Vo vyššie uvedených koncepciách je tento vzťah skôr implicitný. U procesného modelu dochádza k prepojeniu týchto oblastí hlavne vo fáze Deploy - využitie.

Obrázok 4: Prepojenie talent a career managementu



Prameň: MANPOWER. Broad Capabilities. Innovative Solutions [online]. 2009, vlastný preklad²²

²² Jednotlivé časti schémy zahrňujú tieto činnosti: hodnotenie talentu - kompetenčné modely, hodnotenie organizácie, tímu a jednotlivcov; rozvoj - coaching, nástupníctva, riadenie výkonu; efektívnosť organizácie - implementácia stratégie, manažment zmeny, strategické ladenie; zapojenie zamestnancov - strategické plánovanie komunikácie, pracovné zapojenie a udržanie zamestnancov; zmena pracovnej pozície a outplacement - outplacement, prerozdelenie, rozvoj kariéry;

2.3 Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov

Normálny učiteľ povie. Dobrý učiteľ vysvetlí. Lepší učiteľ predvedie. Najlepší učiteľ inšpiruje.

William A. Ward

Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov sú základné formy podnikového učenia, ktorej cieľom je zvýšenie efektivity podniku prostredníctvom zamestnancov. Vzdelávanie je "... plánovitá činnosť, ktorá má jednotlivcovi alebo skupine vzdelávaných pomôcť dosiahnuť požadované spôsobilosti, naučiť sa robiť správne veci správne a využívať osvojených vedomostí a zručností v praxi". Vzdelávanie aj rozvoj sa zameriava na získavanie vedomostí, zručností a postojov. Vzdelávanie je ale spájané so zvyšovaním výkonu a rozvoj s dlhodobými cieľmi rastu kariéry zo strany pracovníka i podniku.

Teraz môžeme pristúpiť k stručnému zoznamu vzdelávacích a rozvojových aktivít. Obrázok 5 uvádza zoznam najčastejších metód zoradený podľa aktivity účastníka. Obrázok 5: Metódy vzdelávania a rozvoja

Pasívna	Prednáška
	Seminár
	E-learning
	Prípadová štúdia
	Workshop
	Development centrum
	Outdoor training
	Coaching
	Mentoring
	Asistovanie
Aktívna	Inštrukcia pri výkonne práce

Prameň: BELCOURT, M., WRIGHT, PC Vzdelávanie pracovníkov a riadenie pracovného výkonu. 1998, s 125.

Prednáška je jednosmerný komunikačný proces, pri ktorom školený zamestnanec vstrebáva predkladané informácie. Záverečná časť môže byť venovaná otázkam a odpovediam k prednesenému téme. Môže byť doplnená o diskusiu.²³

E-learning je modernou formou vzdelávania, pri ktorej je lektor nahradený počítačom. Školený zamestnanec sa interaktívnej výučby zúčastňuje individuálne formou a nasleduje predkladané inštrukcie vopred pripravených lekcí v osobnom počítači. E-learningové programy a kurzy môžu byť prevádzkované v tzv off-line režime na konkrétnom koncovom užívateľskom zariadení (počítači), alebo v on-line režime s využitím priameho pripojenia počítača k počítačovej sieti. Či už lokálne v rámci firmy či k Internetu²⁴. Výhody a nevýhody znázorňuje Tabuľka 1.

Tabuľka 1: Prednosti a nevýhody metódy telelearningu (e-learningu)

VÝHODY NEVÝHODY

VÝHODY	NEVÝHODY
Dlhodobá nezávislosť na čase a mieste	Chýbajúca komunikácia (face-to-face) medzi žiakom a komunikačným partnerom
Individuálne učebné tempo	
Nezávislé opakovanie učebnej látky	Vysoké vývojové náklady na individuálny program
Priebežné spätné hlásenie o učebných pokrokoch	Špecificky pre organizáciu vytvárané programy (individuálne programy)
Objektívne hodnotenie učebných výsledkov	
Konštantná kvalita výukových ponúk	Didaktické nedostatky – možné
Hravý prístup k učeniu - možný	Obsahové obmedzenia na kognitívne vedomosti a dovednosti
Rýchli prístup k informáciám	Pri chýbajúcich alebo asynchronných možnostiach sa prejavuje strata motivácie
Vysoká zodpovednosť za výsledky učenia	
Sníženie absencií a cestovných nákladů	

Prameň: ARMSTRONG, M. Personálny manažment. 1999, s 468.

²³ SAUR, J. Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců - část 1 a 2 [online]. 2009

²⁴ SAUR, J. Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců - část 1 a 2 [online]. 2009

Štúdium odporúčanej literatúry možno využiť pre doplnenie znalostí. Zamestnanec môže študovať z kníh, učebníc a podnikových materiálov. Tento spôsob je síce finančne nenáročný, ale efekt z neho plynúce oproti iným metódam býva nízky. Workshop je podobný prípadovej štúdii, ale kladie väčší dôraz na tímovej a komplexnejšie riešenie. Pri hraní rolí účastníci predvádzajú nejakú zadanú situáciu a berú na seba úlohy postáv zapojených do tejto situácie. Každý z účastníkov dostane scenár a je mu ponechaný väčší či menší priestor pre individuálne dotváranie scény. Od účastníkov je vyžadovaná veľká miera aktivity a samostatnosti. Simulácia je metódou kombinujúci prípadové štúdie a hranie rolí, aby bolo docielené čo najväčšej miery realizmu. Rieši sa bežné životné situácie vyskytujúce sa pri reálnej práci. "Outdoor" je forma vzdelávania organizovaná väčšinou v prírode. Hojne užíva hier a pohybových aktivít, pri ktorých dochádza k rozvinutiu manažérskych zručností, skupinové komunikácie, spoluprácu a umenie orientovať sa v neznámych situáciách.²⁵

Coaching je dlhodobý proces, v ktorom si zamestnanec osvojuje schopnosti, vedomosti, a zručnosti, ktoré potrebuje pre svoj odborný i sociálny rozvoj, a ktoré mu umožňujú lepšie zvládnutie úloh pracovného miesta. Coaching zvyšuje výkon na súčasnom pracovnom mieste a aj zvyšuje potenciál pracovníka do budúcnosti. Ide vlastne o sústavné podnecovanie a smerovanie vzdelávaného k žiaducemu výkonu práce, pričom sa berie do úvahy jeho individualita. Výhodou tejto metódy je, že zamestnanec je neustále informovaný o hodnotení svojej práce a buduje sa dobrá komunikácia medzi vzdelávaným a pedagógom. Mentoring je spôsob vedenia zamestnancov, ktorý umožňuje odovzdať skúsenosti a vhodným spôsobom poradiť zamestnancom. Mentor sa môže stať spolupracovník, ktorý má tiež skúsenosti, že môže napomáhať svojim kolegom. Neodporúča sa, aby mentor bol zároveň manažér, pretože je potrebné vybudovať veľmi úzky až neformálny vzťah. Hlavný rozdiel medzi mentoring a coaching je, že u coachingu si zamestnanec nevyberá svojho coach, čo neplatí u mentora. Poradenskej je jednou z najnovších metód spočívajúce vo vzájomných konzultáciách školiace a školených strany. Táto metóda, oveľa viac ako predchádzajúci, závisí od kvalitnej obojsmernej komunikácii. Asistovanej je častou metódou formovanie pracovných schopností zamestnancov. Školený je pridelený ako pomocník ku skúsenému kolegovi, pomáha mu pri plnení jeho úloh a učí sa od neho pracovným postupom. Postupne sa podieľa na práci stále väčšou mierou a väčšie samostatnosťou, až do doby, kedy je schopný

²⁵ SAUR, J. Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců - část 1 a 2 [online]. 2009.

vykonávať prácu úplne samostatne. Inštruktáž pri výkone práce je najčastejšie používanou metódou, pretože ide o najľahší a najbežnejší spôsob zacvičení nového či menej skúseneho zamestnanca vedúcim či skúsenejším pracovníkom, ktorý predvádza správny pracovný postup. Inštruovaný zamestnanec si pozorovaním a napodobňovaním tento postup osvojí. Rotácie práce je metóda, pri ktorej je zamestnanec po určitú dobu poverený rôznymi pracovnými úlohami z oblastí rôznych častí firmy. Táto metóda je najviac využívaná pri vzdelávaní riadiacich pracovníkov, pretože školený pri nej získava celkový nadhľad.²⁶

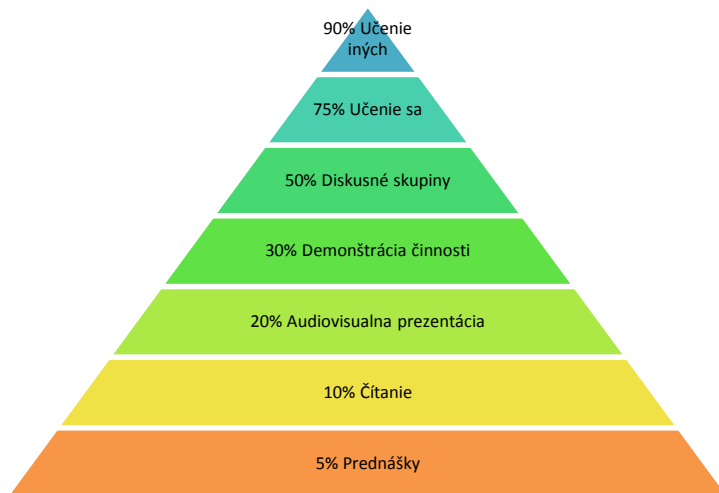
V praxi sa objavuje mnoho ďalších metód, ktoré sa viac či menej líši od vyššie spomenutých. Pre úplnosť uveďte ich zoznam: stáže, management trainee, assessment centrum, riešiteľské tímy, odborné školenia a tréningy, stáže a exkurzie, riešenie špeciálnych projektov, zácvik, zaškolenie, krúžky kvality, riešiteľské tímy atď.

Najefektívnejším spôsobom rozvoja talentov je tzv "on-the-job" čiže učenie sa priamo na pracovisku alebo na projektoch (pozri Graf 2), s podporou manažéra alebo mentora. Tento spôsob rozvoja prepája učenie na projektoch vnútri konkrétnej organizácie av rámci tímu prostredníctvom sociálnych väzieb, ktoré vo firme fungujú. Talent zároveň získava spätnú väzbu od všetkých ostatných a môže sa tak s podnikom lepšie stotožniť.²⁷

²⁶ SAUR, J. Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců - část 1 a 2 [online]. 2009.

²⁷ STAŇKOVÁ, P.; KAZDOVÁ, A. Talent Management Workshop : Objevem talentů vše nekončí, ale začíná. Deloitte [online], 2002.

Obrázok 6: Účinnosť jednotlivých metód výučby

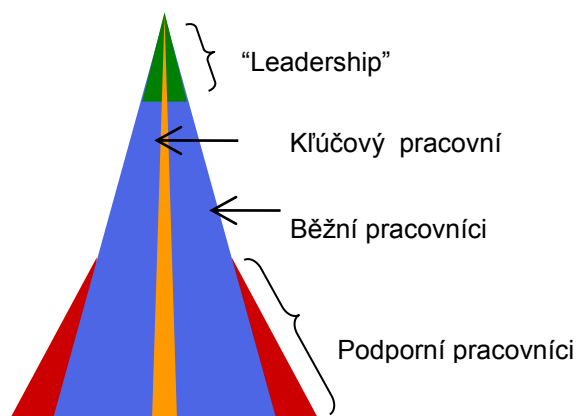


Prameň: CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization: Globalization, talent management and high performance, 2008, 4. kap. (Vlastný preklad)

2.4 Štruktúra pracovníkov v podniku

Každá firma si musí vymedziť, koho bude považovať za talent. Talent nie je limitovaný vekom, ale výkonnosť. Talent sa taktiež vymedzuje perspektívou. Má v danej chvíli nielen vysokú výkonnosť, ale aj perspektívu túto výkonnosť ešte zvýšiť.

Obrázok 1: Pyramidové zobrazenie zamestnancov



Prameň: CHEESE, P.; CRAIG, E.; THOMAS, R. The talent powered organization: stratégia for Globalization, talent management and high performance. 2008, uvádza vo vnútropodnikových dokumentoch spoločnosti Accenture. (Vlastný preklad)

Leadership pracovníci majú na starosti smerovanie podniku, komunikačné a podnikovú stratégiu. Talent kľúčových pracovníkov je menej zrejmý, ale sú potrební na budúcnosť podniku a jeho smerovanie. Bežní pracovníci sú výkonní pracovníci, ktorí sú orientovaní na krátkodobú činnosť (6-12 mesiacov). Nezameriavajú sa na budúcnosť, ale zabezpečujú každodenný chod podniku. Pomocní pracovníci sú mnohokrát vonkajším zdrojom talentu. Zahŕňajú poskytovateľa podporných činností (mimo hlavnú činnosť) av mnohých prípadoch sú vykonávané formou outsourcingu.

Prieskum spoločnosti Towers Perrin²⁸ ukázal, že skupiny pracovníkov, ktoré sú chápané ako talent tvorí max 15% všetkých pracovníkov spoločnosti a to v rozložení:

- Senior vedúcich pracovníkov (uviedlo 86% respondentov)
- Zamestnancov na strednej úrovni s vedúcim potenciálom (82%)
- Kľúčové spolupracovníkmi alebo technických odborníkov (76%)
- Základné hierarchickú úroveň zamestnancov s vedúcim potenciálom (48%).

Nutné uviesť, že termín TM²⁹ znamená pre rôzne organizácie niečo iné. Pre niektorých je to riadenie niekoľkých najvýkonnejších alebo najtalentovanejších ľudí (pozri prieskum vyššie). U iných je to riadenie talentu všeobecne, teda všetkých zamestnancov, čo dokladá tézy: "Všetci ľudia majú talent a ten by mal byť identifikovaný a rozvíjaný"³⁰. Z hľadiska talent manažmentu je dôležité zamerať hodnotenie zamestnancov na dve zložky výkon a potenciál. Skutočná výkonnosť v rámci pozície je základným hodnotiacim nástrojom ich ziskovosti. Talent management sa ale zameriava aj na ich potenciál, teda na ich budúce výkon, ak im budú dobre rozvíjanie.

2.5 Identifikácia talentov

Proces riadenia talentov by sa nemal obmedzovať len na niekoľko málo favorizovaných, pretože každý človek v organizácii má talent, aj keď niektorí ho majú viac ako iní. Túto skutočnosť zdôraznili DeLong a Vijayraghavan,³¹ keď napísali: "neopĕvovanými hrdinu podnikovej výkonnosti sú schopní, vytrvalí pracovníci". Identifikácia talentov má pre podnik veľký význam, pretože umožní lepšie definovať, kam investovať čas a zdroje tak, aby prínosy boli čo najväčšie.

Identifikácia talentu sa snaží rozpoznať prínos každého zamestnanca pre podnik, jeho možné cesty rozvoja a navrhuje efektívne riešenie, ako tohto rozvoja dosiahnuť. Tu sa ponúka otázka, akým spôsobom rozpoznať tieto faktory. O rozpoznanie talentu môžu rozhodovať priami nadriadení jednotlivých zamestnancov alebo skupina vybraných manažérov, s

²⁸ PŘIKRYL, J. Važte si talentů a věňte se jim. Human Resources Management, 2007

²⁹ Talent management

³⁰ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007

³¹ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007

využitím rôznych metód hodnotenia. Výhodou je, že sú so zamestnancom v každodennom kontakte a poznajú jeho aktuálny výkon a majú možnosť odhadnúť jeho potenciál. Tento prístup je ale subjektívne a veľmi ťažko sa dá porovnávať zamestnancov z rôznych oddeleniach či na rôznych pracovných pozíciách. Tiež môže nastať situácia, kedy síce manažér správne identifikuje talent, ale schválne ho nezaradí medzi kľúčových pracovníkov, len preto, že má obavu z konkurencie. Preto je vhodnejšie hľadať objektívnejšie metódy, ktoré dokážu identifikovať pripravenosť zamestnancov na prípadné povýšenie, kariérny rast a plán nástupníctva, potreby training programu a motiváciu zamestnancov.

Ak podnik dokáže zistiť stupeň aktuálnej pripravenosti svojich zamestnancov, bude pre neho jednoduchšie skôr identifikovať zamestnancov s vysokým potenciálom, ďalej môže určiť potreby rozvoja a efektívne plány. Táto požiadavka môže vyriešiť metóda klasifikácie zamestnancov nazývaná Performance-Potenciál Matrix (PPM).³² Jedná sa o metódu, ktorá pomáha určiť hodnotu zamestnanca, čo sa týka jeho budúceho potenciálu a súčasného výkonu. Pomáha manažérom vybrať zamestnancov s vysokým potenciálom a vysokou výkonnosťou, hodnotí krátkodobý a dlhodobý prínos každého zamestnanca v organizácii, zhromažďuje zamestnancov podobných úrovni naprieč celým podnikom.

Najväčšou výhodou modelu je, že zrozumiteľným grafickým vyjadrením znázorňuje akúkoľvek pracovnú skupinu alebo team. Využíva dva základné parametre, a to výkonnosť a potenciál zamestnancov. Podľa týchto dvoch kategórií manažéri môžu identifikovať svojich zamestnancov a rozdeliť ich do 4 alebo 9 skupín. Manažéri nie sú nútení pozeráť sa na skupinu ako jeden homogénny celok, ale dostávajú možnosť identifikovať špecifické skupiny zamestnancov a využiť tieto poznatky pre svoje ďalšie rozhodovanie.³³

Výhody tohto modelu:

- Poskytuje objektívny prístup a eliminuje subjektívne hodnotenie.
- Zavádza disciplínu do plánu rozvoja a nástupníctvo
- Pasívny prístup nahrádza proaktívnym procesom

³² MCCARTHY, D. How to "Score" Leadership Potential When Using the Performance and Potential Matrix [online], Performance-Potencial Matrix – překl. tabulka výkonu a potenciálu

³³ SCHICK, M. OD Network Meeting : Using the 9-Box Model for Identifying High Potentials [online]. 2008

- Vytvára databázu zamestnancov, ktorí sú k povýšeniu pripravení teraz, ďalej tých, ktorí budú pripravení v krátkom období (väčšinou v rozmedzí 1-2 roky) a v dlhom období (viac ako 2 roky)

2.6 Proces identifikácie talentu modelom PPM

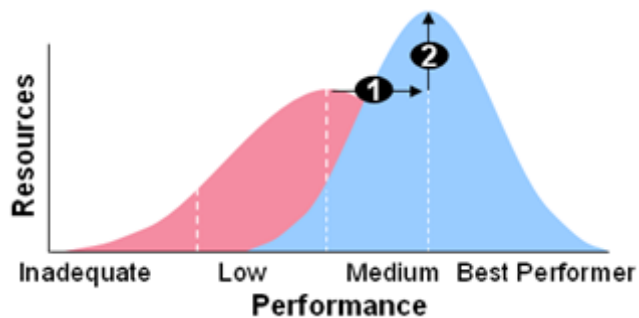
Pre správnu identifikáciu talentu je potrebné, aby boli vykonané nasledovné kroky: 1. Identifikácia vstupných kritérií (hodnotiace kritériá) - výber vhodných ukazovateľov a stanovenie hladín 2. Zber dát pre určenie výkonnosti a úrovne potenciálu zamestnancov 3. Umiestnenie konkrétnych ľudí do modelu 4. Zváženie dodatočných kritérií 5. Prevedenie prípadných presunov a vykonať rozdielovú analýzu (GAP) u každého zamestnanca individuálne a identifikovať oblasti rozvoja pre každého zamestnanca alebo vytvoriť konečné hodnotenie

2.7 Výkonnosť zamestnancov

Výkonnosť človeka je schopnosť podávať určitý výkon a je jasné, že je u rôznych jedincov odlišný, a dokonca sa u jedného jedinca môže meniť. Táto všeobecná definícia sa dá previesť aj na výkonnosť pracovníka, ktorý je schopný plniť zadanú úlohu. Podniky prikladajú výkonnosti zamestnancov veľkú váhu, lebo práve tento faktor determinuje výkonnosť celého podniku. Vo väčšine prípadov sa nahliada na ukazovateľ výkonnosti ako celok. Avšak je tiež nutné zamerať sa, čím je táto výkonnosť tvorená a ako každý zamestnanec prispieva k celkovej výkonnosti podniku. Obrázok 8 graficky znázorňuje zvyšovanie výkonnosti. Z Paretovho pravidla vyplýva, že v podniku tvorí 80% produktivity 20% zamestnancov. "Obvykle väčšina pracovníkov si na seba nezarobí, a živí ich tí, ktorí sú najvyššie nositelia pridanej hodnoty".³⁴

³⁴ SLABÁ, P. Opravdu pečujeme o naši konkurenční výhodu? Human Resources Management, 2007

Obrázok 2: Zvyšovanie výkonnosti



Prameň: Vnútropodnikové dokumenty spoločnosti Accenture. Pozn: 1. zvyšovanie výkonu zamestnancov, 2. zvyšovanie počtu zamestnancov s daným výkonom, (resources-zdroje, performance-výkon)

Metóda PPM rozdeľuje zamestnancov podľa ich výkonu do troch kategórií:³⁵

A hráči - výkonní zamestnanci

B hráči - stredne výkonní zamestnanci

C hráči - zamestnanci s nízkym výkonom

³⁵ V cizojazyčných dílech jsou tito zaměstnanci označováni jako Hight performers (HI-PER).

2.8 Charakteristika jednotlivých skupín

A hráči sú takí zamestnanci, ktorí podávajú najlepší výkon v podniku. Ich výkon výrazne prevyšuje nad inými a to preto, že to bývajú ľudia veľmi horliví a ambiciózni. Zameriavajú sa na cieľ a snažia sa tieto ciele čo najefektívnejšie dosiahnuť. Dokonca sú nespokojní, kým ich práca nie je hotová a cieľmi naplnené. Majú pozitívny prístup k práci a vysoké podnikové cítenie. Dá sa povedať, že sú nadšení pre podnik a prácu v ňom. Sú schopní prekračovať svoje hranice, veľmi radi sa vzdelávajú, rýchlo prenášajú nové znalosti v praxi a sú ochotní svoje poznatky zdieľať so svojimi kolegami. Jedná sa o najdôležitejšie zamestnanca v podniku a to preto, že podávajú nadštandardné výkony a tým môžu nepriamo inšpirovať a motivovať menej výkonnejšie kolegy. Phillips³⁶ charakterizuje túto skupinu ako zamestnanca budúcnosti. Je potreba poskytnúť adekvátnu podporu týmto zamestnancom, napr zabezpečiť aktívne coaching, mentoring alebo poskytnutie spätnej väzby. U týchto zamestnancov hrozí aj to, že o ne môžeme jednoducho prísť. Môžu nastať dva problémy, ktoré úzko súvisia s ich motiváciou. Aby mohli podávať vysoké výkony, podnik musí priebežne zisťovať, čo je ich tzv hnacím motorom. Ponúka sa jednoduché riešenie a to, spýtať sa ich priamo. Avšak táto problematika je zložitejšia a podnik musí využívať také nástroje, ktoré dokážu presne identifikovať ich potreby, túžby ale aj prvky frustrácie (nedostatok výziev, ťažkosti kolegovia, nadmerné cestovanie a pod.) Druhým extrémnym prípadom môže byť situácia, kedy sú zamestnanci síce správne motivovaní, ale je na ne (či zo strany vedenia alebo z vlastného presvedčenia) vyvíjaný tlak, ktorý môže spôsobiť ich prepracovanosť. V dlhodobom pôsobení môže dôjsť dokonca k vyhoreniu.

B hráči sú rovnako dôležitou skupinou zamestnancov ako A hráči, pretože podávajú stabilným (síce nie najnižšiu) výkon. Mnohokrát bývajú nedocenení, pretože sa nenachádzajú na horných priečkach favoritov (A hráči) a málo o sebe dávajú vedieť. Aj napriek tomu sú hnacím motorom podniku, pretože sú vytrvalí a spoľahliví. Tvorí chrbticu spoločnosti, pretože udržujú dennodennú prácu. Sú dôležití pre organizáciu, pretože rozumejú chodu spoločnosti, poznajú históriu aj procesy, majú dlhodobú podnikovú pamäť. Ľahko sa adaptujú na nové zmeny v podniku často rýchlejšie ako A hráči, pretože sú menej ohrození a je na ne vyvíjaný menší tlak. Môžu ostatným zamestnancom pomôcť prejsť traumou zmeny a poskytnúť útechu a istotu. Môžu to byť bývali A hráči, ktorí opustili túto dráhu z rôznych

³⁶ PHILLIPS, D. Identifying high-potential employees. Smart Business Detroit [online]. 2008

dôvodov (nachádzanie rovnováhy medzi pracovným a osobným životom). A práve preto môžu mať schopnosti pomôcť prekonať krízové momenty. Ako už bolo povedané, títo zamestnanci si zaslúžia rovnakú pozornosť ako A hráči. Je nutné hľadať ich motivačné prvky, aké majú pracovné hodnoty, silné a slabé stránky. Títo hráči nemusia byť príliš horliví a nemusia túžiť po postupe v organizácii. Cíti sa pohodlne na svojom mieste a väčšinou chcú na svojom mieste aj zostať. Nie je preto dobré na nich naliehať a vnucovať im kariérny rast. Aj keď pravidelné preverovanie ich budúcich plánov nie je na škodu. Je vhodné nechať im voľný priestor pre ich realizáciu. Avšak je potrebné, ako u všetkých zamestnancov, systematicky sledovať ich výkonnosť, pretože práve z týchto hráčov sa môžu vyvinúť Stars, ale aj identifikovať rastúci potenciál. Potrebujú stále nové úlohy, ktoré sú im dostatočnou výzvou, ktoré im rozšíria obzory a získajú nové skúsenosti. Coaching, Training. Je nutné, aby títo zamestnanci vedeli, že sú pre podnik dôležití a mal by sa im venovať dostatočný čas a pozornosť zo strany vedenia.

Pre C hráča je charakteristická výrazne podpriemerná výkonnosť. Nielen že dosahujú nízkych výkonov, ale ovplyvňujú výkonnosť celého podniku. Okrem toho môžu byť neprispôsobiví, neochotní a bojkotujúci. Títo zamestnanci totiž môžu stať v rozvoji talentovaným zamestnancom, môžu ich demotivovať a šíriť kult podpriemernosti. A preto by podnik mal venovať týmto zamestnancom nemalú pozornosť. Ak podnik identifikuje C hráčov, mal by vykonať také opatrenia, ktoré budú tieto zamestnancov eliminovať. Títo hráči by nemali byť odsúdení hneď zo začiatku, mala by im byť poskytnutá pomoc k zlepšeniu ich výkonu. Ako prvé by sa malo týchto zamestnancov nabádať k lepšiemu výkonu formou coachingu. Mal by im jasne definovať oblasti, v ktorých sa musí zlepšiť, stanoviť konkrétne úlohy, ktoré majú splniť v určitom časovom horizonte. Postupovať systematicky, krok po kroku, tak aby sa z týchto hráčov stali B hráči. Pokiaľ aj po týchto opatreniach sa stretneme s neochotou či nemožnosťou zlepšiť individuálnu výkonnosť, je nutné tieto zamestnancov presunúť a to buď na iné miesto, ktoré by im viac vyhovovalo a kde by mohli byť úspešnejší, alebo sa s nimi rozlúčiť úplne. Rozvíjať zamestnanca je časovo i finančne náročné. Preto musíme zvážiť do koho investovať a do koho nie. Pri takomto rozhodovaní nám môže pomôcť ukazovateľ návratnosť konaní (return on management - ROM).

$$\text{ROM} = \frac{\text{Productive organizational energy released}}{\text{Management time and attention invested}}$$

ROM je pomer medzi aktivitami zamestnancov, ktoré najviac prispievajú na produktivitu organizácie a celkovú výkonnosť, a časom nadriadených stráveným nad týmto zamestnancom. Odpovedá na otázku: Robíš všetko pre to, aby si dosiahol maximálnej návratnosti z každej tvojej hodiny, ktorú investuješ do každého zamestnanca?

Z vyššie uvedeného vzorca vyplýva, že hodnota ROM je vyššia, čím viac zamestnancami dokážu prispieť a čím menej času manažéri strávia nad ich rozvojom. Ak to prevedieme na výkonnosť zamestnancov, kde A hráči prinášajú podniku viac ako C hráči, je nutné venovať menšiu pozornosť menej výkonným hráčom, pretože efekt ROM by bol nižší. Jednoducho povedané, veľa energie do málo výnosného projektu prináša malý efekt. Je nutné dobre identifikovať týchto zamestnancov a poskytnúť im také možnosti, aby sa stali B alebo A hráči a mali tak väčšie možnosti rozvoja. Na rozdiel od iných ukazovateľov rentability (ROA, ROKU apod) ROM negeneruje konkrétne hodnoty alebo percenta. Jedná sa skôr o kvalitatívny pomer, ktorý by si mal každý manažér uvedomovať a mal by si určiť, či je táto hodnota vysoká, strednej či malá.

2.9 Potenciál

Potenciál môžeme chápať ako schopnosť zamestnancov preukázať takého správania, ktoré zaručia, že bude schopný dosiahnuť vyššieho hierarchického stupňa v podniku³⁷. Hoci potenciál prechádza všetkými stupňami podniku, kritériá, ktoré hodnotí potenciál, budú na rôznych stupňoch rôzna, pretože závisí na konkrétnych požiadavkách a specific danej pozície. V praxi sa uvádza, že zamestnanec s potenciálom, môže v relatívne krátkom období (asi 3-5 rokov) postúpiť v hierarchickej štruktúre hore. Potenciálom sa rozumie nielen intelektuálne kapacita, ale aj sociálne zručnosti. Potenciál je determinovaný schopnosťou učiť sa a zohľadňuje, ako dobre sa človek chová a rozhoduje v situáciách, ktoré riešia prvýkrát a sú pre neho nové.

³⁷ SCHICK, M. OD Network Meeting : Using the 9-Box Model for Identifying High Potentials [online]. 2008 (vlastný preklad)

Čo sa týka potenciálu, tak jeho zisťovanie a meranie, nie je tak jednoduché ako u výkonnosti zamestnancov. Výkonnosť je sledovaná za minulé už uskutočnené obdobie, ale potenciál sa viaže na budúcnosť a to môže v praxi spôsobovať nemalé problémy. Základné oblasti, ktoré determinujú potenciál, sú vnímavosť, osobnú zodpovednosť a ochota učiť sa z úspechov a chýb. Ako vodítko k identifikácii potenciálu môžu poslúžiť tieto otázky (oblasti): integrita, strategické myslenie, kreativita, prezentačné schopnosti, umenie počúvať, prispôsobivosť. Najlepším spôsobom ako identifikovať potenciál je vykonať assessment centrum vrátane 360 spätnej väzby. V článku Reibová odporúča vykonať individuálny diagnostiku (testovanie) zadať prípadovú štúdiu, vypracovať samostatnú prácu alebo projekt. Aj napriek tomu ale uvádza, že dôležitým kritériom je názor nadriadeného manažéra, pretože ten najlepšie vie, aký je potenciál kolegami.³⁸ Ako vodítko pre identifikáciu potenciálu môžu poslúžiť nasledujúce otázky, ktoré zisťujú:

- Ako zamestnanec reaguje na negatívnu spätnú väzbu? Dokáže zmeniť svoje správanie, alebo ide stále rovnako? Dokáže sa učiť z omylov a úspechov?
- Čo prízpíva k motivácii zamestnancov? Dokáže tento zamestnanec motivovať svojich kolegov?
- Aká je ochota prispôbiť sa zmenám?
- Vyhľadáva také nové informácie či spôsoby, ktoré môžu zlepšiť / uľahčiť vlastnú prácu či kolegom?
- Absolvoval tento zamestnanec nejaký typ školení? Ak áno, absolvoval ho úspešne? Dokáže nadobudnuté skúsenosti využiť v praxi? Dáva rady svojim kolegom?

3.0 Matice výkonnosti a potenciálu

Teraz, čo boli rozobrané a vysvetlené dva parametre výkonnosť a potenciál oddelene, môžeme pristúpiť k ich prepojeniu. Ďalej sú tieto parametre rozdelené do troch úrovní, čím vzniká 9 kvadrantov s rôznymi parametrami. Každý zamestnanec je teda zaradený do jedného z kvadrantu. Vertikálne pohyby (zmeny vo výkone) sú uplatňované vďaka rozvoju pracovných schopností a sú častejšie. Horizontálny pohyb (zmena potenciálu) sú viac stabilné a ich zmeny podliehajú dlhodobým vplyvom. Tretím možným pohybom je diagonálny

³⁸ RIEBOVÁ, J. Vlna veľkých zmien kľúčové a talentové zamestnávateľce neodradila. Human Resources Management, 2008

vzostup, kedy dochádza ako k rastu potenciálu, tak i výkonnosti. Čo sa týka štruktúry výkonných a potenciálnych zamestnancov zo štúdie vyplýva, že väčšina zamestnancov s vysokým potenciálom (93%) má aj vysokú výkonnosť. Naopak iba 29% výkonných zamestnancov má aj vysoký potenciál. Zaujímavá je aj informácia, že 27% zamestnancov s vysokým potenciálom riskuje kariérny vykoľajenia či syndróm vyhorenia.

Zamestnanec nachádzajúci sa v kvadrante A1 je charakteristický vysokou výkonnosťou a vysokým potenciálom. Pre túto skupinu sa odporúča neustále posilňovanie pracovného nasadenia napr zadávanie nových úloh, orientácia na nové produkty, zavádzanie nových procesov a pod.) Vhodné je podmieniť komunikáciu s inými A hráči naprieč podnikom. Poskytnúť exkluzívne vzdelávania. Veľmi prínosná môže byť účasť na stretnutiach a meetincích vyšších hierarchických stupňov, prezentácie výsledkov projektov, či úloh pred senior manažérov. Vhodné rozvojové aktivity sú: job change, job rotation, tieňovanie, mentoring, externé alebo aj interné coaching.

A2 - rovnaké rozvojové aktivity ako u A1 s tým rozdielom, že ich úroveň pripravenosti je na nižšej úrovni a teda dĺžka ich prispôsobenie môže byť dlhšia ako u A1 (dĺžka tohto obdobia sa najčastejšie udáva v rozmedzí 1-2 roky, ale vždy závisí na okolnostiach a jednotlivci). A3 - táto skupina je charakteristická vysokou výkonnosťou, ale nízkym potenciálom. Z tohto dôvodu je nutné identifikovať, prečo tomu tak je. Je nutné vedieť, čo ich motivuje k práci a ako by sa chceli v budúcnosti rozvíjať. Títo zamestnanci potrebujú uznanie, chválu a odmenu (nefinančné). Vhodným nástrojom je rozvoj súčasnej zastávanej role, rozširovanie a prehľbovanie ich znalostí a vedomostí, aby ich práca nebola monotónna a bola pre ne zaujímavá. Títo zamestnanci ocenia možnosť mentorovať, učiť a coachovať iné kolegami. Môžu šíriť svoje znalosti v rámci podniku, tak že dostanú možnosť prezentovať svoju prácu a znalosti na podnikových schôdkach či externých konferenciách.

B1 - Táto skupina vyniká rovnako ako A1 vysokým potenciálom, preto aj tu môžeme použiť podobné rozvojové aktivity. Títo zamestnanci majú dobré výsledky a nachádzajú sa krôčik od výbornej výkonnosti A hráčov. Preto je nutné zamerať sa skôr na medzeru v kompetenciách, ktorá je prekážkou medzi B a A výkonnosťou.

B2 - Jedná sa o zamestnancov, ktorí nie sú príliš horliví, ambiciózní a netužia po postupe. Na druhej strane potrebujú vedieť, že sú pre podnik hodnotní a ocenia, keď im bude

počúvali. Tu sa príliš nich uvedené praktiky, ktoré ich núti k veľkému kariérnemu rastu. Je lepšie im dovoliť zostať tam, kde sa nachádzajú. Tvorí totiž chrbtica výkonnosti a prílišný nátlak by ich mohol demotivovať a frustrovat. Avšak z toho nevyplýva, že by sa im nemala venovať žiadna pozornosť. Je nutné pravidelne (napr. formou hodnotiacich pohovorov) zisťovať, či ak nechcú zmenu (nahor alebo naprieč podnikom). Pozornosť by mala smerovať taky na rozširovanie a prehľbovanie ich vedomostí.

B3 - Aj keď je táto skupina charakteristická veľmi nízkym potenciálom a stredné výkonnosťou, prvý krok rozvoja by mal vždy smerovať na zvyšovanie výkonu a až potom na rozvoj potenciálu. Rovnako ako u C3 zamestnancov, je táto skupina veľmi riziková a je nutné zvažovať, či sa nachádza na správnom mieste alebo nie. Kombinácia zlepšenie výkonu, tréning a až po evidentným zlepšení výkonnosti je možné uvažovať o možnosti rastu v podniku.

C1 - Prevažne sa jedná o mladých či menej skúsených zamestnancov, ktorí sú na začiatku svojej profesionálnej dráhy. Ich výkon dosahuje nízkych hodnôt, ale predpokladaný potenciál je veľmi vysoký. Preto je nutné zamerať sa na dôvody a korene ich nízkej výkonnosti. Na základe týchto poznatkov by mal byť vytvorený akčný plán. Vhodné je tiež spojiť týchto zamestnancov s A1, B1 alebo A2 zamestnancami. Pokiaľ sa ale ani po rozumnom čase nezlepší ich výkonnosť, je potrebné preskúmať hodnotenie jeho potenciálu a zaradiť do správneho kvadrantu.

C2 - Rovnako ako v C1 skupine, je tu identifikovaná určitá miera potenciálu, a preto by zamestnanci mali mať nárok na zlepšenie. Venujme im čas na to, aby sa mohli zorientovať vo svojej oblasti.

C3 - Zamestnanci nachádzajúce sa v tejto skupine dosahujú podpriemerné výsledky a ich potenciál je veľmi nízky. Opäť tu záleží, či je možné dosiahnuť zlepšenie. Ak nie, naskytá sa možnosť previesť zamestnanca na inú pozíciu, kde bude môcť podplatiť svoje schopnosti lepšie. Ak ani táto možnosť problém nevyrieši, bude sa musieť podnik so zamestnancom rozlúčiť.

3.1 Súčasný stav talent manažmentu v organizáciách

Neexistujú oficiálne štatistiky, ktoré by uvádzali konkrétne dáta o zavádzaní a využívaní talent manažmentu v SR. Z článkov publikovaných v slovenských časopisoch, ktoré autorka mala k dispozícii, môžeme konštatovať, že predovšetkým veľké či nadnárodné podniky využívajú talent management a to v rôznych formách a fázach. Pre utvorenie určitého obrazu môžeme čerpať zo štúdií, ktoré skúmajú názory vedúcich pracovníkov v slovenských organizáciách. Významné závery sú zhrnuté v nasledujúcich podkapitolách.

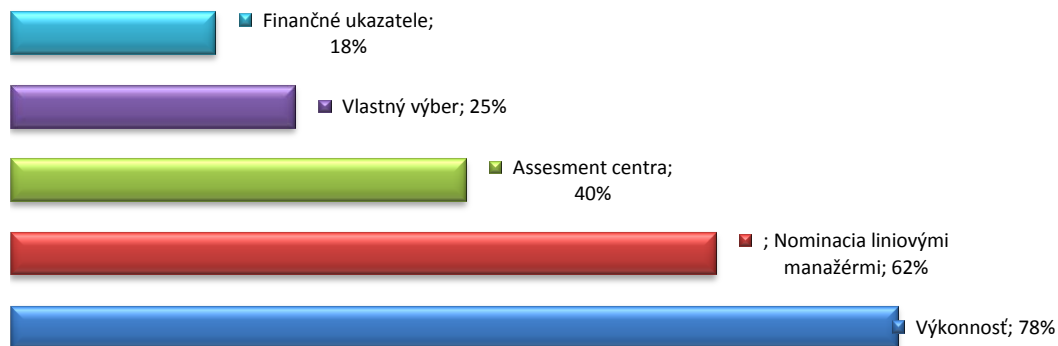
3.2 Identifikácia talentov

Graf 3 zobrazuje frekvenciu najpoužívanějších metód pre identifikáciu talentov. Podľa štúdie spoločnosti Deloitte³⁹ v praxi najviac rozhoduje ukazovateľ výkonnosti zamestnancov (78%), ďalej nominácie líniovým manažérom (62%) či assessment centrum (popr. development centrum) (40%). Nie je jednoduché určiť, ktorá metóda je najvhodnejšia. Vždy záleží na konkrétnej situácii v podniku a na možnostiach. U niektorých profesií je veľmi ťažké nájsť objektívne ukazovatele výkonnosti, lebo ich prínosnosť sa nedá jednoducho kvantifikovať. Príprava assessment centrá a ich realizácia je časovo náročná a ani finančná stránka sa nedá zabudnúť. V prípade výberu zamestnancov nominácií manažérom sa jedná o subjektívny prístup a hrozí situácia, že manažér nesprávne identifikuje talent alebo ho zámerne zabudne, a to pretože potenciálny talent môže pre neho znamenať osobný hrozbu.⁴⁰

³⁹ Deloitte : Mate dostatok talentovaných zamestnancov? [online]. 2008 e

⁴⁰ KAZDOVÁ, A. Objavom talentov tonkončí, ale začína začíná. Human Resources Management, 2006

Graf 3: Na základe čoho je vymedzovaný "talent pool"?

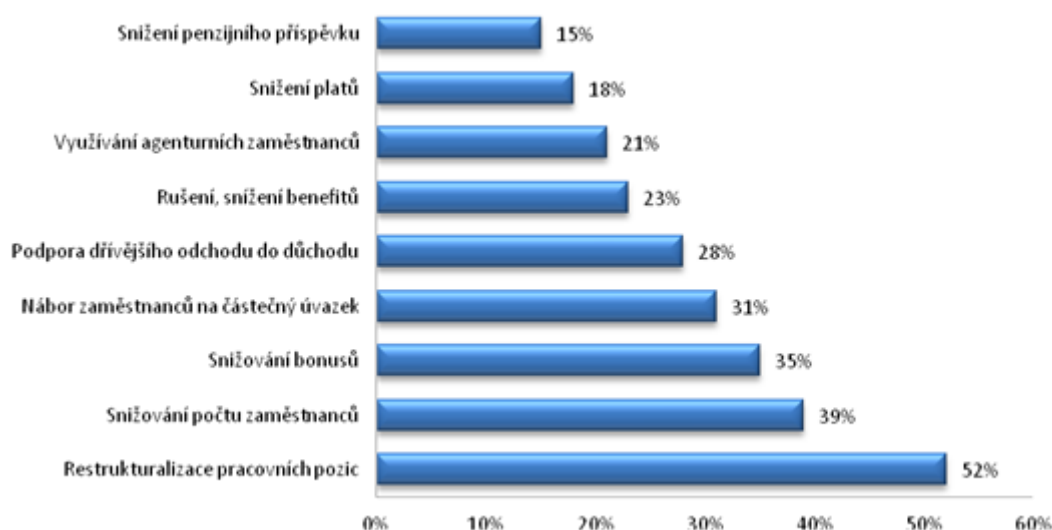


Prameň: Deloitte: Máte dostatok talentovaných pracovníkov? [Online], 2008.

3.4 Získavanie a udržanie talentov

Z prieskumu Talent managementu v ČR a SR, ktorý uskutočnila spoločnosť Deloitte vyplýva, že "získanie a udržanie talentovaných pracovníkov je kritickým témou riadenie ľudských zdrojov". Ako jeden z troch najväčších problémov, s ktorými sa v podniku stretávajú, 84% respondentov uviedlo získavania talentovaných pracovníkov a 58% ich udržanie (viď Graf 4). Dve tretiny opýtaných organizácií tohto prieskumu "potvrdili, že sa obávajú toho, že nedostatočné zručnosti ich pracovníkov negatívne ovplyvní zisky organizácie a jej schopnosti inovácií". K rovnakému záveru dochádza aj štúdie Leadership Excellence, ktorá jasne definuje previazanosť medzi talent manažmentom a výkonnosťou spoločnosti.

Graf 5: Oblasti znižovania nákladov v HR



Pramen: KRMIČKA, P.; VESELÍK, Z.; BENEŠOVÁ, M. Využité krízu vo svoj prospech, 2009.

3.5 Prínosy a význam talent managementu

Teraz si môžeme zhrnúť, čo môže podniku talent management priniesť. V prvej fáze talent management identifikuje perspektívny, čiže kľúčové pracovníkmi (často nazývané ako high-potentials, personálne rezervy a pod). Snaží sa spolupracovať s týmito špecifickými skupinami a vytvára individuálne rozvojové plány pre všetkých zamestnancov, navrhuje skupinové rozvojové plány a ponúka im vzdelávacie programy. Pomáha posilňovať retenciu mladých ľudí, talentov aj menej skúsených odborníkov. A hlavne, všetky tieto kroky môžu pomôcť k výchove nových manažérov z vlastných radov pracovníkov spoločnosti.

Správne zavedenie princípov talent manažmentu vedie k ovplyvneniu výkonu podniku. Avšak je nutné, aby bol konkrétne identifikovaný vzťah medzi riadením talentu a výkonom podniku. Medzi dobre merateľné veličiny môžeme zaradiť napr zvýšenie predajov, zníženie nákladov. Ťažšie merateľné je zvýšenie produktivity práce a povedomia (o podniku alebo produktu) pre zákazníkov, zvýšenie angažovanosti zamestnancov.

Riadenie talentu (ľudí) sa v poslednej dobe tešia stále väčšej obľube. Podľa výskumu Lawler a Ulricha 55% respondentov odpovedalo, že v ďalších 3 rokoch očakávajú stráviť viac času pre riadenie ľudí než sa zameriavať na technológie.

4.0 Motivácia zamestnancov

Motivácia je psychologický proces, ktorý aktivuje ľudské správanie a dáva mu účel a smer. Je to vnútorná hnacia sila, ktorá ženie k uspokojeniu nenaplnených potrieb. Je to hnacia sila, ktorá vedie k dosiahnutiu osobných a organizačných cieľov. Je to vôľa niečo dosiahnuť.

Ľudské správanie je takmer vždy niečím psychologicky motivované. Pohnútkami ľudského správania sú však i biologické, kultúrne a situačné aspekty. I keď človek často vedome rozhoduje o tom, či bude konať na základe svojich motivácií, tie pôsobia na človeka i na podvedomej úrovni.

Slovo motivácia je vôľa konať a už zo základu slova motio – duševný podnet, vášň vyvodzujeme, že sa vzťahuje na všetko, čo človek osobne prežíva. Pod tento pojem zahrňame všetky podnety, ktoré vedú k určitému správaniu sa nielen zamestnancov ale aj študentov, dosahovať čo najlepšie výkony a tým sa približovať k svojim vytýčeným cieľom. Z pohľadu väčšiny absolventov stredných a vysokých škôl, ktorí si nájdu svoje prvé zamestnanie, je najväčším vonkajším znakom motivácie finančná odmena za prácu. Existujú však aj skupiny absolventov, ktorí už v adaptačnom procese svojho prvého zamestnania, dokážu rozpoznávať aj ďalšie sekundárne znaky motivácie. Na základe štúdií, v rámci ktorých skúmali viacerí autori pracovnú motiváciu, rozdelili podnety, ktoré pôsobia na motiváciu pracovníka na vnútorné, ktoré sa odvodzujú od vzťahu pracovníka k obsahu a charakteru práce a na vonkajšie, ktoré sa týkajú celkových okolností práce a pracovného prostredia.

4.1 Vonkajšie motivačné faktory

Patria medzi kľúčové nie len pre interných zamestnancov, ktorých motivujú k lepším pracovným výsledkom, ale sú aj prestížou spoločnosti, ktorá vystupuje na trhu práce a snaží sa získať nových spolupracovníkov. Vonkajšie faktory sa stávajú častou témou diskusie

medzi uchádzačmi o pracovné miesta, ktorí často porovnávajú práve tieto faktory medzi konkurujúcimi spoločnosťami na trhu práce.

Medzi vonkajšie faktory zaradujeme:

- finančné formy motivácie: základná mzda, bonusy, 13/14 plat, výkonové prémie, účasť na zisku prostredníctvom akcií spoločnosti, príspevky pri narodení dieťaťa, alebo pri svadbe či úmrtí rodinného príslušníka, vyššie príspevky na dôchodkové pripoistenie, ale aj ďalšie výhody, ako možnosť používať služobný automobil, telefón a pod.
- nefinančné formy motivácie: kolektív, kultúra firmy, meno firmy, prístup zamestnávateľa, možnosť sebarealizácie, pracovné prostredie, pochvala, informovanosť, vzdelávanie, prenos zodpovednosti, povýšenie, pružnosť pracovnej doby, dovolenka a systém stravovania a občerstvenia, spoločenské podujatia a iné.

4.2 Vnútorne motivačné faktory

Posudzujú jednotlivca z pohľadu svojej vlastnej vnútornej motivácie, seba - motivácie, ktorá je zrkadlom vzťahu k určitej práci alebo činnosti. Prítomnosť vnútorných faktorov motivácie je pri výbere zamestnania kľúčovou otázkou a predpokladom následnej úspešnej spolupráce medzi zamestnancom a zamestnávateľom. Ak chýba zamestnancovi vnútorné presvedčenie pre prácu, je veľmi pravdepodobné, že vonkajšie motivačné faktory nebudú úspešné. Práve preto je veľmi dôležité venovať veľkú pozornosť výberu zamestnanca, alebo výberu zamestnania.

Veľkú výhodu majú ľudia, ktorí dokážu seba ale aj iných motivovať k lepším výsledkom. Medzi seba - motivátorov patria tí, čo žijú svojimi cieľmi, neustále si ich pripomínajú a hovoria o nich nie preto, aby inšpirovali ľudí okolo seba, ako skôr preto, aby motivovali samých seba. Títo ľudia sa snažia byť v kontakte s energickými ľuďmi, majú radosť z práce a berú ju ako osobné naplnenie. Mať v kolektíve človeka, ktorý dokáže motivovať kolektív, ale aj samého seba je pre firmu obrovskou výhodou. Na druhej strane sa však stáva, že odchod takéhoto človeka môže vyvolať reťazovú reakciu a rozbiť dlhodobo budovaný team.

4.3 Ako si udržať zamestnancov

Firma, ktorá si chce udržať vzdelaných a dostatočne kvalifikovaných pracovníkov, musí okrem vzdelávacieho programu vytvoriť aj motivačný program. Cieľom motivácie každého zamestnanca je, aby dosiahnuté pracovné výsledky boli spojené s možnosťou uspokojiť vlastné vnútorné potreby. Každý zamestnanec má svoje individuálne predstavy o motivácii v zamestnaní. Na základe dotazníkov a štruktúrovaných rozhovorov, má zamestnávateľ možnosť získať viac informácií, čo by jeho zamestnancov najviac motivovalo v práci. Na základe tejto analýzy a posúdením možností spoločnosti sa vypracuje diferencovaný motivačný program pre zamestnancov. Riadením sa takýmto programom, manažment firmy zistí, že zamestnanci kvalitnú prácu nielen musia, ale aj chcú vykonávať.

V konečnom dôsledku celkovú atmosféru v práci si vytvárajú zamestnanci sami. Pozitívna nálada a dobré medziľudské vzťahy dokážu mnohokrát viac ako prepracovaný motivačný program. Väčšina z nás si myslí, že maximum, ktoré by ho najviac motivovalo je služobné auto, mobilný telefón, nadpriemerný plat, ale tieto motivujúce faktory sa môžu dostať do úzadia pokiaľ máme osobné konflikty so šéfom alebo s kolegami. Prijemná atmosféra na pracovisku a dobré kolegiálne vzťahy sa osvedčili ako najviac motivujúce faktory na pracovisku. A zamestnávatelia sa preto snažia o častejšie usporadúvanie firemných večierkov a dokonca aj mimopodnikové školenia sa osvedčili ako dobrý upevňovač kolegiálnych vzťahov. To, či zamestnanec po čase odíde ku konkurencii, môžeme zistiť už pri prijímaní do zamestnania a to otázkou, čo je pre neho motivačný faktor v práci. Pokiaľ firma prijme zamestnanca, ktorého najviac motivujú vzdelávacie školenia a zamestnávateľ vopred vie, že ich spoločnosť je schopná zabezpečiť maximálne 1x do roka, už vtedy sa dá očakávať predpoklad, že nový zamestnanec sa rozhodne po čase zmeniť prácu. K častému odchodu zo zamestnania býva aj priveľká zodpovednosť a nesúlad pracovného života so súkromím. Preto je dôležité sledovať individuálne motivačné faktory v spoločnostiach, ktoré sa realizujú pohovormi so zamestnancami a tak má zamestnávateľ možnosť viac spoznať individuálne potreby a očakávania zamestnancov.

4.4 Firemná kultúra

Firemná kultúra zahŕňa pre firmu typické hodnoty zdieľané väčšinou pracovníkov, teda to, čo sa vo firme akceptuje a je považované za žiaduce. Jedná sa najmä o: štýl riadenia a spôsob komunikácie, pracovné i mimopracovné správanie, podávaný výkon a vzťah k manažérom. Na úroveň firemnej kultúry však vplýva aj estetickosť pracovného prostredia, technická vybavenosť a ďalšie faktory.

Podniková kultúra je teda súhrnom toho, ako podnik skutočne funguje, pracuje, do akej miery sa vedeniu podarilo zamestnancov získať pre svoje zábery a ciele a presadiť vypracovanú identitu.“ O vytváranie harmonickej rovnováhy vnútorného prostredia a sociálno-psychologickej motivácie zamestnancov sa firmy snažia prostredníctvom rôznych programov. Najčastejšie sa zameriavajú na: sociálne a zdravotné programy, psychologický rozvoj, motivačné programy, ekonomické zvýhodnenie, alebo informačné zabezpečenie.

K zamestnaneckým výhodám patria služby hradené firmou (šport, rekreácia, stravovanie, kultúra), možnosť zvyšovania kvalifikácie (stáže, kurzy), prostriedky, ktoré môžu zamestnanci používať aj vo voľnom čase (podnikové auto), finančná zainteresovanosť na zisku (zamestnanecké akcie), výhodná pracovná doba a iné.„Zo súčasných trendov možno vyvodzovať, že v rámci podniku bude kladený na účinnú komunikáciu stále väčší dôraz a tá sa prakticky stane výzvou modernej doby.“ So zvyšujúcou sa náročnosťou pracovných úloh si tak budú musieť odborníci v tejto oblasti osvojovať vyspelejšie myslenie i zručnosti a dopĺňať vzdelanie v tradičných aj príbuzných odboroch public relations.

4.5 Firemná kultúra a pracovný výkon

Ak nastupujeme do novej práce, mali by sme sa už pri pohovore zaujímať aj o niečo iné, než o svoju budúcu pracovnú náplň. V každej spoločnosti vládne iný systém komunikácie a riadenia, čo je samo osebe veľmi dôležité. Hovorí sa tomu firemná kultúra. Môžeme vykonávať prácu, ktorá nás baví, ale pokiaľ je to v nepríjemnom alebo nevyhovujúcom prostredí, budeme ju napokon robiť s nechuťou, možno až s odporom. Naše výsledky tomu

potom budú zodpovedať. „ Normy sú nepísanými pravidlami správania, ktoré poskytujú neformálny návod k tomu, ako sa správať.“ ⁴¹

Čo to teda firemná kultúra je? Zjednodušene povedané, je to zrkadlo identity spoločnosti a obraz jej vyspelosti. Pod týmto pojmom chápeme celý rad pravidiel a hodnôt, ktoré vypovedajú o tom, ako sa v spoločnosti pracuje, komunikuje, aké sú uznávané spoločné hodnoty. Dobrá firemná kultúra je jednoducho taká, keď sa firme darí naplňať svoje ciele a zároveň spĺňa aj potreby zamestnancov.

Každá podnikateľská spoločnosť má svoju firemnú kultúru, či už si to jej vedenie uvedomuje, alebo nie. Prejavuje sa v závažných situáciách i v menej dôležitých veciach. Každá spoločnosť dodržiava určité pravidlá vnútrofirmej kultúry. Napr. šéf oslovuje zamestnancov menom, je nastavené „celofiremné tykanie. Firemnú kultúru jednoducho tvoria písané i nepísané pravidlá o spoločných hodnotách a spôsoboch správania.

To, ako sa cítime na pracovisku, závisí od množstva zdanlivých drobností, ktoré sú však rozhodujúce pre našu náladu a pracovnú výkonnosť. „Firemná kultúra má naozaj nesmierny význam na správne fungovanie firmy a je potrebné si uvedomiť, že ovplyvňuje všetky jej činnosti a procesy. Tým v neposlednej miere aj hospodárske výsledky spoločnosti a jej konkurencieschopnosť na trhu. Pozitívna firemná kultúra výrazne vplýva na celkový výkon a motiváciu personálu,“ dodáva odborníčka.

Na povzbudenie zamestnanca a jeho väčší výkon spraví veľa aj vedomie, že jeho názor je minimálne vypočutý. Samozrejme, šéf nemusí preberať problémy s každým zamestnancom osobitne. Ale veľa dokáže aj jednoduché vyjadrenie k návrhu zamestnanca. Zhodnotenie práce zamestnanca, že je zaujímavá, neoriginálna. Odporúčenie snažiť sa viac nabudúce. Alebo nadobudne zamestnanec pocit, že vedeniu na ňom nezáleží, nikoho nezaujíma. Je to jednoduchá psychológia.

Ak má človek pocit, že na ňom niekomu záleží, dodáva mu to sebavedomie a snaží sa byť prospešný. Dôležité je preto aj priame oslovovanie menom či priezviskom. V opačnom prípade sa cítime prehliadaní. Pokiaľ vládne vo firme vzájomná úcta a dialóg, zamestnanci sú pre svojho zamestnávateľa dobrou podporou a on pre nich oporou. Úroveň firemnej kultúry závisí najmä od ľudí vo vedení spoločnosti. Oni určujú pravidlá hry. Dôležití sú však aj

⁴¹ Armstrong, M. : Řízení lidských zdrojů, Grada, Praha 2007, str. 260

zamestnanci, ktorí sú jej súčasťou. Určite poznáte porekadlo, že ryba smrdí od hlavy. Je to tak aj s firemnou kultúrou, keďže ju vytvárame my sami. Podľa môjho názoru je kľúčovým faktorom na jej tvorbu a ovplyvňovanie správania manažérov (vrátane majiteľov či akcionárov), neustála obojsmerná komunikácia a hľadanie efektívnych riešení na všetkých úrovniach riadenia. Bez takto vynaloženého úsilia nie je možné vytvoriť firemnú kultúru, ktorá by bola akceptovaná naprieč celou spoločnosťou.

Sú spoločnosti, ktoré nechávajú svojim zamestnancom určitú slobodu a neobmedzujú ich rôznymi nariadeniami. Za to však samozrejme požadujú perfektné pracovné výkony. Opačným príkladom môžu byť firmy, kde sa dbá na každú minútu zamestnancovho času a doslova na všetko, čo počas dňa robí.

Veľkým omylom vedenia firmy je názor, že zamestnanci vlastne môžu byť radi, že majú kde robiť a na ostatnom nezáleží. Záleží. Spokojný a motivovaný človek je cennejší, než niekto bez záujmu, či pracujúci s pocitom strachu. Stáva sa bohužiaľ, že si manažéri firmy pletú vyššie kompetencie s mocou. Čím vyššie človek vo vedení firmy sedí, tým väčšiu má zodpovednosť aj voči svojim podriadeným. Mal by určovať aj to, akým spôsobom sa bude vo firme pracovať.

Často sa podceňuje význam internej komunikácie. Stáva sa preto, že pracovníci nie sú dostatočne a včas informovaní o pripravovaných zmenách. Veľakrát sa o nich dozvedia až z médií. Potom sa nemôžeme čudovať, že personál stráca vieru vo svoje vedenie a postupne sa stáva apatickým. Za najhorší prípad považujem, keď vo firme vládne atmosféra strachu.

Firmy si našťastie čoraz viac uvedomujú, že musia niečo urobiť pre spokojnosť a výkonnosť zamestnancov. Z vlastnej skúsenosti môžem potvrdiť, že záujem o poradenstvo v oblasti firemnej kultúry na Slovensku existuje. Dnes na trhu pôsobí niekoľko vysoko profesionálnych spoločností, ktoré sa zaoberajú výlučne týmto druhom poradenstva. Veľmi pozitívne hodnotím, že aj menšie spoločnosti majú záujem rozvíjať sa práve v tomto smere.

5.0 PRAKTICKÁ ČASŤ

Praktická časť tejto práce je venovaná aplikácii teoretických poznatkov na konkrétnom podniku. Najprv predstavíme vybraný podnik z hľadiska jeho vzťahu k riadeniu talentu a kariéry. Zameriame sa na vzdelávacie aktivity a spôsoby sledovania výkonnosti v podniku. Na základe zistených poznatkov budú formulované problémové oblasti. V empirickej časti budú vykonané hodnotenia týkajúce sa identifikácie zamestnancov do talent manažmentu a návrh vzdelávacích aktivít a efektu týchto aktivít na výkon zamestnancov.

5.1 Vybraný subjekt

Praktickú časť práce zahájime predstavením a charakteristikou vybraného podniku, ktorý bude ďalej skúmaný. Bude popísaný HR prístup, ktorý je v podniku uplatňovaný a vysvetlíme, ako funguje vytypovanie talentovaných zamestnancov na manažérskej úrovni a navrhnuté rozvojové aktivity a školenia. V závere sa zameriame na problémové oblasti, ktoré budú v ďalšom texte skúmané.

5.2 Charakteristika vybraného podniku

Podnik, v ktorom je skúmaná a analyzovaná práca s perspektívnymi zamestnancami:

Spoločnosť Tesco Stores SR, a. s., člen Zväzu obchodu a cestovného ruchu SR, vstúpila na slovenský trh v roku 1996 a v súčasnosti prevádzkuje 116 obchodov, z toho 5 obchodných domov, 21 expresov, 56 hypermarketov, z toho 6 Extra, 34 supermarketov a 17 čerpacích staníc. Prevádzkuje tiež dve distribučné centrá na potraviny v Beckove a v Prešove a štyri obchodné centrá Galéria v Bratislave-Lamači, Trnave, Nitre a Dunajskej Strede, v ktorých je vyše 150 obchodov so zameraním najmä na módu, obuv, doplnky, ako aj široké spektrum služieb vrátane občerstvenia a možností zábavy najmä pre deti. So svojimi vyše 9 500 zamestnancami patrí spoločnosť Tesco k najväčším súkromným zamestnávateľom na Slovensku. Základom filozofie spoločnosti Tesco je poskytnúť zákazníkovi najvyššiu kvalitu za najlepšiu cenu a stať sa obchodom pre všetkých.

Názov spoločnosti: Tesco Stores SR

Právna forma: akciová spoločnosť

Počet zamestnancov: 9500 zamestnancov Obrat: 1,17 miliardy eur za rok 2011

Predmet činnosti: kúpa tovaru za účelom jeho ďalšieho predaja a predaj

5.3 HR prístup v podniku

Tesco Stores, a.s. si uvedomuje, že sa v dnešnej dobe stále zvyšujú požiadavky na flexibilitu, rýchlosť a odbornú znalosť. Management Tesco Stores, a.s. a zamestnanci sú nepretržite hnaní dopredu vzájomným pôsobením klienta a jeho zákazníkov v kombinácii s odpovedajúcim spôsobom oslovenie a metodikou, posilnenú hlbokým a výnimočným porozumením kultúry miestneho trhu. Tieto predpoklady a požiadavky vyslovuje vo svojej misii:

"V centre všetkého čo, robíme sú naši zákazníci. Neustále vnímame ich potreby a snažíme sa plniť ich želania. Našou snahou je poskytovať im prvotriedny servis, kvalitné výrobky a široký sortiment. To však nie je všetko. Chceme byť aj pre svojich zamestnancov dobrým zamestnávateľom, aby mali z práce radosť a profesne sa rozvíjali. No svoju zodpovednosť si uvedomujeme v ešte širšom kontexte – chceme podporovať ekonomický rozvoj v regióne, kde pôsobíme a zároveň chceme aj naše podnikanie budovať s ohľadom na životné prostredie. A chceme ďalej, aby nás ľudia vnímali ako férovú a čestnú firmu. Želáme si, aby sme boli dobrým susedom pre všetkých, aby sme boli vnímaný ako partner, na ktorého sa možno spoľahnúť a ktorý, ak treba, je ochotný aj pomáhať..."⁴²

V Tesco je veľká pozornosť venovaná náboru nových talentov, pretože vedia, že kvalitná a dobre vybraní zamestnanci budú schopní plniť spoločné ciele. Práve preto spoločnosť Tesco kladie výnimočný dôraz na výber, adaptáciu, tréning a stabilizáciu zamestnancov. Každý zamestnanec prechádza vstupným niekoľkotýždňovým školením.

⁴² P.J.Clarc, generálny manažer Tesco Stores, a.s. ČR/SR, Konferencia obchodu a cestovného ruchu, Praha, 2010

Avšak spoločnosť si je vedomá, že nielen noví zamestnanci, ale aj už pracujúci zamestnanci si musia stále rozvíjať a vzdelávať. K tomu slúžia školenia zamerané na softskills (prezentačné a rétorické schopnosti, vyjednávacie schopnosti a pod), rozširovanie a prehĺbovanie znalostí o produktoch, technológiách a nových vnútropodnikových procesoch. Aby bolo možné zhodnotiť úspešnosť a splnenie cieľov projektu, je potrebné sledovať výkonnosť zamestnancov.

V nasledujúcom texte sa zameriame na štruktúru spoločnosti, oddelení a zamestnancov. Mojou cieľovou skupinou budú zamestnanci najvyššieho vedenia, v organizačnej štruktúre zaradení priamo pod vedením spoločnosti. Táto skupina zamestnancov má v zmysle interných predpisov označenie WL3. Jedná sa o populáciu asi 30 top manažérov spoločnosti vo všetkých organizačných štruktúrach.

Toto individuálne hodnotenie vedúcich zamestnancov prebieha raz do roka. Na základe osobného hodnotenia zamestnanca jeho priamym nadriadeným do hodnotenia vstupujú aj KPI (Key Performance Indicators "" , ktoré sú stanovené spoločnosťou. Jedná sa o číselné vyjadrenie plánovaného obratu a zisku. Na určenie presného zadania sa používa Riadiace koleso (vid príloha) . Nastavené pravidlá pri ročnom hodnotení vychádzajú z dlhoročných skúseností z materskej spoločnosti so sídlom v UK. Následne pomenujem konkrétne vzdelávacie a hodnotiace postupy, ktoré sa používajú na jednotlivých manažérskych a zamestnaneckých úrovniach.

5.4 Všeobecné princípy TESCO vzdelávania

Vzdelávanie zamestnancov je dnes celkom iste jedným z faktorov, ktoré ovplyvňujú výkonnosť a úspešnosť spoločnosti.

Cieľom HR oddelenia je pripravovať a realizovať také vzdelávacie programy, ktoré budú plne zodpovedať potrebám zamestnancov a cieľom spoločnosti a pomôžu tak získať konkurenčnú výhodu pred ostatnými.

Pri školení sa kladie dôraz na :

1. odhalenie a uvedomenie si silných i slabých stránok a možností pre zlepšenie
2. poskytnutie potrebných znalostí a možností ich zlepšenia
3. intenzívny tréning potrebných zručností s dôrazom na následné uplatnenie v praxi

5.5 Spôsoby a metódy vzdelávania v spoločnosti:

Interaktívne školenie v školiacej miestnosti

Metódy:

- prednáška
- prípadové štúdie
- workshop
- brainstorming
- hranie rolí a pod.

Praktický tréning priamo pri práci („on the job“)

Metódy

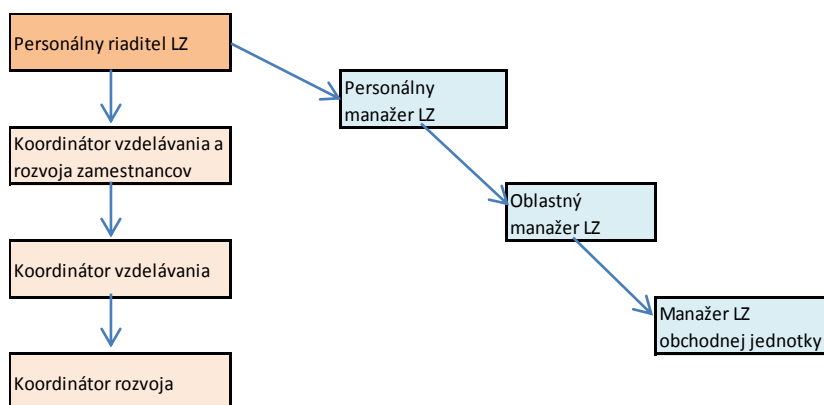
- inštruktáž pri výkone práce
- koučovanie
- asistovanie
- rotácia práce a pod.

5.6 Základná organizačná štruktúra v oblasti vzdelávania a rozvoja

Oddelenie vzdelávania a rozvoja zaisťuje prostredníctvom realizácie vzdelávacích projektov (interných i externých) formovanie znalostí a zručností zamestnancov, ktoré umožňujú a napomáhajú človeku vykonávať kvalitne a efektívne danú prácu. Výsledkom odborného vzdelávania je kvalifikácia pracovníka pre konkrétne pracovné miesto.

Oblasť rozvoja sa orientuje na vytváranie budúcej kariéry zamestnancov - prostredníctvom rozvoja sa rozširuje možnosť ďalšieho uplatnenia zamestnancov v rámci firmy; práca ďalej zahŕňa výber zamestnancov do špeciálnych rozvojových programov zameraných na profesionálny rast prostredníctvom tzv. assessment centier.

Základná organizačná štruktúra v oblasti vzdelávania a rozvoja



Zdroj: Tesco Store, a.s.

5.7 Benefits

Zoznam benefitov, ktoré poskytuje spoločnosť Tesco Stores svojim zamestnancom sú rozdelené podľa kategórie zamestnancov, dĺžky pracovného pomeru a hodnotenia zamestnanca.

Hoci mnohé slovenské i medzinárodné spoločnosti už v súčasnosti svojim zamestnancom ponúkajú relatívne široké možnosti benefitov, z ich inzerátov to nie je viditeľné. Prezradil to prieskum uskutočnený pred časom na niekoľkých pracovných internetových portáloch s ponukami a dopytom pracovnej sily. Podľa tohto prieskumu sa zhruba polovica firiem, inzerujúcich na týchto portáloch, nezaťažuje uchádzačom o pracovné miesta vôbec čokoľvek ponúkať. Medzi takýmito firmami sa v prieskume objavili ako veľké spoločnosti s povestou skvelých zamestnávateľov, tak aj menšie, menej známe.

Nie je snáď firma, ktorá by nejaký benefit zamestnancom neposkytovala, aj keď je pravda, že často si jej pracovníci ani neuvedomujú, že niečo je zamestnaneckú výhodou - napríklad príspevky na stravovanie či nápoje na pracovisku. Iné ale vnímajú už oveľa citlivejšie - napríklad príspevky na penzijné pripoistenie, týždeň dovolenky navyše, služobné mobil či auto. Nie je ale "na svete človek ten, ktorý by sa zavďačil všetkým". A tak nie každý benefit uvítajú všetci pracovníci. Zatiaľ čo zamestnanci nad 40 rokov privítajú skôr príspevok na penzijné pripoistenie, mladší môžu viac preferovať príspevok na dovolenku. Jeden uvíta možnosť športového vyžitia, iný zase radšej siahne po lístkoch do divadla. A tak by šlo pokračovať.

Cafeteria je systém zamestnaneckých výhod, v ktorom ako v kaviarni pristupuje zamestnanec k stolu s rôznymi pochutinami a vyberá si podľa svojej chuti a stavu svojej peňaženky. V tomto systéme má každý zamestnanec určité mantinely (napr. body), za ktoré si vyberá z poskytovaných benefitov. Časté býva, že časť benefitov je pre všetkých rovnaká (napr. týždeň dovolenky navyše, možnosť firemných pôžičiek, príspevok na stravovanie, či na dopravu), iné sú voliteľné. Ponuka voliteľných benefitov je odstupňovaná podľa rôznych kritérií - napríklad dĺžky pracovného pomeru vo firme, podľa pracovnej pozície atď. Ponuka zamestnaneckých výhod sa potom môže týkať piatich či šiestich oblastí (kategórií). Bývajú to tieto kategórie:

Zdravotnej starostlivosti:

Každý zamestnávateľ má záujem na čo najnižšiu chorobnosť svojich zamestnancov. Preto

sú zdravotné benefity v súčasnosti veľmi vyhľadávanou komponentom v balíčkoch zamestnaneckých výhod. Môže to byť napríklad zabezpečenie závodného lekára, hradenie vstupných a pravidelných prehliadok, príspevok na kúpeľnú či rehabilitačné alebo kondičný starostlivosť a pod

Rozvoj a vzdelávanie:

Tieto výhody predstavujú nevyhnutnú podmienku na udržanie konkurencieschopnosti na trhu. A to ako pre firmu, tak pre zamestnancov (udržanie na trhu pracovnej sily). V Českej republike sa zaujíma o možnosti rozvoja a vzdelávania už pri vstupnom pohovore takmer osemdesiat percent uchádzačov o zamestnanie. Najčastejšími sú v tomto balíčku jazykové kurzy, ale môžu to byť aj iné (manažérske, obchodných zručností, dopĺňovanie znalostí z odboru, vodičské ad.).

Voľný čas:

Zamestnanci najviac oceňovanou zložkou v systéme benefitov sú príspevky zamestnávateľov na rôzne športové, kultúrne a spoločenské akcie. V ponuke môžu byť napríklad možnosti navštevovať plavecký bazén, fitness, posilňovne a pod, lístky do divadiel či na koncerty (či už priamo ich obstaranie do vybraných kultúrnych stánkov, alebo finančný príspevok na ne), alebo objednanie priamo koncertu či predstavenie pre firmu.

Finančné služby:

Do tejto kategórie patria produkty z oblasti bankovníctva a poisťovníctva. Každý produkt má svoje parametre, zvláštnosti av neposlednom rade aj svoje pravidlá pre daňové oslobodenie. V konkrétnej ponuke sa tak môže objaviť napríklad príspevok na dôchodkové či zdravotné poistenie, ale môže to byť aj dohoda s bankou, u ktorej má najväčší počet zamestnancov vedené účty, o umiestnení bankomatu v areáli firmy (to ale pripadá asi do úvahy len u veľkých firiem s tisíckou a viac zamestnancami).

Profesijné zázemie:

Benefity, ktoré sú zahrnuté v tejto kategórii, sú už často považované skôr za potrebné pracovné pomôcky alebo podmienky potrebné k lepšiemu výkonu. Ich image však vďaka voľbe správnej značky môže veľmi pozitívne ovplyvniť motiváciu príslušného zamestnanca.

Sociálna mix: Ak má spoločnosť odborovou organizáciu, sú práve benefity z oblasti sociálneho mixu častým predmetom jej pozornosti. Aj keď spoločnosť odbory nemá, sú tieto zamestnanecké výhody určite veľmi zaujímavou alternatívou ako sa starať o zamestnancov. Patrí sem napríklad týždeň dovolenky navyše, ale aj peňažné či iné dary pri "okružných" výročiach - životných i pracovných, príspevky na detské tábory, bezúročné zamestnanecké pôžičky atď

Spoločnosť Tesco Stores, a.s. sa rozhodlo k efektívnosti využitia motivácie svojich zamestnancov zabezpečiť systém cafeteria, ktorý zvyšuje motiváciu a stabilizáciu zamestnancov.

5.8 Rozvojové programy

5.8.1 Interné programy

Cieľom rozvojových programov je maximálne využitie našich interných uchádzačov pre ich prípravu na vyššie pozície.

proces interného rozvoja:

- Výber potenciálnych uchádzačov do výberového konania
- Účasť kandidátov v Assessment centre (výberové konanie)
- Úspešní kandidáti pracujú podľa plánu rozvoja (dĺžka programu je individuálna 3 - 12 mesiacov)

Proces interného rozvoja je pripravovaný na troch úrovniach:

program riaditeľ : zastrešuje Centrálnu odd. vzdelávania a rozvoja zamestnancov a je určený pre budúcich riaditeľov HM/OD.

program manažér : zastrešuje oblasť manažér LZ v spolupráci s oblasťným tréningovým špecialistom vzdelávania a rozvoja zamestnancov a je určený pre budúcich manažérov.

program vedúci : zastrešuje manažér LZ, s ktorým aktívne spolupracuje pracovník LZ zodpovedný za vzdelávanie a rozvoj. Uchádzači vybraní na vedúceho sú z radu predavačov

5.8.2 Externé programy

Program Excel - Cieľom programu Excel je pripraviť nových prevádzkových manažérov. Excel je ročný tréningový a vzdelávací program, do ktorého sa prijímajú absolventi VŠ (bez praxe). Excelisti nastupujú v septembri na prevádzku, kde rotujú po jednotlivých oddeleniach podľa tréningového plánu. Podporou Excelistov je riaditeľ danej prevádzky. Excelista by mal absolvovať v rámci svojho tréningu všetky dostupné školenia. Po absolvovaní programu sú Excelisti pridelení na prevádzku v rámci celej ČR a SR bez ohľadu na miesto ich výcviku.

Program Expres - Expres je polročný tréningový a vzdelávací program, do ktorého sa prijímajú absolventi min. so SŠ vzdelaním a praxou. Cieľom programu je pripraviť nových prevádzkových vedúcich a manažérov. Expresisti nastupujú v priebehu roka na prevádzku, kde rotujú po jednotlivých oddeleniach podľa tréningového plánu. Sponzorom Expresistov je riaditeľ danej prevádzky. Expresista by mal absolvovať v rámci svojho tréningu všetky dostupné školenia.

5.8.3 Balíček pre účastníka rozvojového programu spoločnosti Tesco Stores, a.s.

Tento balík bol vytvorený tak, aby pomohol novým zamestnancom zvládnuť celý rozvojový program. Pomôže identifikovať potreby rozvoja zamestnancov. Nástroje v ňom zahrnuté pomôžu zamestnancom naplánovať a dosiahnuť stanovené ciele. Budú ho môcť použiť na to, aby sledovali svoj pokrok a uvedomili si to, čo už dosiahli.⁴³

⁴³ Knihovňa materiálov Tesco Store, a.s.

OBSAH A ŠTRUKTÚRA PROGRAMU

Týždne 36 až 43 Zoznámenie sa s prevádzkou

Týždne 44 až 45 Rozvoj prevádzkových zručností na prevádzke – tieňovanie vedúceho úseku

Týždeň 46 Školenie GOLD

Týždne 47 až 50 Rozvoj prevádzkových zručností – tieňovanie vedúceho úseku

Týždne 51 až 4 Rozvoj prevádzkových zručností – výkon pozície vedúceho úseku

Týždne 5 až 12 Zoznámenie sa s prevádzkou HM/OD/DC

Týždne 13 až 14 Zoznámenie sa s prevádzkou HM/OD – procesy týkajúce sa otvárania novej obchodnej jednotky

Týždne 15 – 22 Rozvoj prevádzkových zručností – tieňovanie manažéra prevádzky ambient a manažéra prevádzky fresh food

5.9 Úloha pracovníka LZ v oblasti vzdelávania OD/HM/DC

Cieľom pracovníka LZ v oblasti vzdelávania a rozvoja zamestnancov spoločnosti Tesco je vzdelávať zamestnancov a motivovať k ďalšiemu profesionálnemu rozvoju.

Základnou úlohou a zodpovednosťou je realizovať vzdelávacie programy na základe aktuálneho tréningového plánu, plánov osobného rozvoja (POR), potrieb OD/HM/DC v súlade s predstavou spoločnosti Tesco. Zaisťovať školenia zamestnancov tak, aby zamestnanci boli schopní vykonávať svoju prácu efektívnejšie a tiež boli schopní ďalej predávať získané informácie. Získavať spätnú väzbu od školených zamestnancov, zamerať sa na účinnosť vzdelávania a pomáhať identifikovať budúce potreby vzdelávania. Zaisťovať administratívnu prípravu pre jednotlivé školenia organizované na OD/HM/DC a udržiavať presné a aktuálne záznamy vzdelávacích aktivít, aby boli zaistené firemné a zákonné požiadavky. Udržiavať náklady oddelenia v limite stanovenom rozpočtom a pomáhať realizovať rozvojové aktivity pre zamestnancov a starať sa o novo nastúpených zamestnancov. Podporovať proces riadenia výkonnosti a vedenie záznamov o školeniach (podpísané prezenčné listiny a elektronické vedenie evidencie podľa požiadaviek)

Vedenie knižnici školiacich materiálov vrátane videotéky (aktualizácie knihovne materiálov a videotéky) a vedenie mesačnej štatistiky. Spracovávanie mesačných plánov a následné odoslanie podľa požiadaviek oblasti do konca mesiaca na nasledujúci mesiac na prevozného špecialistu vzdelávania a rozvoja

6.0 Povinné školenia pre začínajúceho školiteľa

- Vstupné školenie
- Vstupná inštrukcia pre začínajúceho školiteľa
- Školenie škopiteľov - v školiacej miestnosti
- Školenie škopiteľov - v prevádzke
- Riadenie výkonnosti
- Odborná príprava k jednotlivým témam vzdelávania

6.1 Talent management pre manažérov

Talent management je používaný v Tesco pre plánovanie ľudských zdrojov, vyhľadanie zamestnancov s potenciálom pre zvládnutie zložitejších úloh a rolí a v neposlednom rade na vytvorenie plánu ľudských zdrojov pre prípad potreby zaplnenie voľných (nových, uvoľnených) pracovných miest. Poskytuje férový a transparentný proces, ktorý umožňuje všetkým zamestnancom mať možnosť kariérneho postupu. Úloha vedúceho pracovníka je kľúčové pre úspech Talentového cyklu. Jeho úloha ma tri základné elementy a síce, vytvorenie správneho prostredia pre identifikáciu talentu strávením času s vlastnými zamestnancami a prezentácií záujmu manažéra. Identifikácii talentu vyhodnocovaním ľudského potenciálu a neustálym koučovaním a rozvojom zamestnancov.

Aby boli manažéri schopní zvládnuť vyššie uvedené je potrebné viesť kariérne rozhovory so svojimi priamymi podriadenými a odsúhlasiť si talentové nominácie s každým jednotlivcom. Ďalším krokom je plánovanie a príprava na kariérny rozhovor. Manažér by si mal vyhradiť čas a miesto, najlepšie 2 týždne pred konaním samotného kariérneho rozhovoru a komunikovať tieto informácie jednotlivým kolegom. Mali by sa zamyslieť nad silnými stránkami jednotlivcov a ich potrebami rozvoja v súlade s "Leadership Framework - Príručka lídra" a vyhodnotiť individuálnu kapacitu a potenciál jednotlivca. Následne prediskutovať navrhované nominácie s vaším manažérom. Každý člen teamu by si mal vyhradiť dostatok času k príprave formuláru ku kariérnemu rozhovoru, aby mohol pri vlastnom rozhovore tento vyplnený formulár používať. Manažér by mal odporučiť členom svojho teamu, aby starostlivo porozmýšľali nad ich kariérnymi cieľmi a aspiráciami pri vyplňovaní formulára.

6.2 Kariérny rozhovor

Kariérny rozhovor prebieha štruktúrovane, diskutuje sa na základe vyplneného formulára a mal by trvať približne 1 hodinu.

Postup a príprava kariérneho rozhovoru:

- požiadajte jednotlivca o prezentáciu ich vyplneného kariérneho formuláru a počúvajte čo vám hovoria- v prípade, že ste úplne nepochopili dôvody, ktoré vám kolega prezentuje použite otvorené, uzavreté a overovací otázky
- prediskutujte realistické kariérny aspirácie - vysvetlite, čo ste schopní podporovať a z akého dôvodu
- používajte "Leadership Framework - Príručka lídra" na poskytovanie príklady, ktoré by mali vziať do úvahy, aby podporili svoj rozvoj pre role- uistite sa, že kolega rozumie jeho / jej talentovej nominácii a dôvodom, prečo bol nominovaný / a- v ideálnom prípade by mala byť táto nominácie odsúhlasená oboma, ako nadriadeným, tak zamestnancom- zhrnie a odsúhlaste si kľúčové body komunikácie pred koncom kariérneho rozhovore- po kariérnom rozhovore by ste mali jednotlivca informovať o ďalšom postupe a odsúhlasiť si ďalšie kroky a jednotlivé akcie
- poskytnete jednotlivci ubezpečenie, že vás môže požiadať o pomoc a podporu v súvislosti s jeho / jej rozvojom- poskytnete jednotlivci spätnú väzbu z Meeting Talentového plánovanie (v prípade, že bol jednotlivec nominovaný na postup)- spätnú väzbu by ste mali poskytovať výhradne vy a to takú, ktorá bude v súlade s nomináciou do talentového poole, bude sa spájať na zostavenie Osobného plánu rozvoja a bude zaznamenaná na ich formulári kariérneho rozhovoru.

6.3 Tesco postupy na zvládanie problémovej výkonnosti:

Všetci zamestnanci sú podporovaní v rámci procesu riadenia výkonnosti a rozvoja tak, aby pochopili jednotlivé ciele a počas roka bol urobený viditeľný pokrok. Všetky požadované tréningy boli absolvované tak, ako bolo dohodnuté v rámci plánu osobného rozvoja. Podpora je poskytovaná v rámci koučingu a každý problém s výkonnosťou je okamžite identifikovaný ešte pred tým, než sa stane dlhotrvajúcou obavou.

Postup pri riešení problémovej výkonnosti:

- Identifikujte pretrvávajúcu problémovú výkonnosť počas koučovania, pomenujte ju a dohodnite sa na akčnom pláne ako dosiahnuť zlepšenie. Uschovajte si poznámky zo stretnutia.
- Prediskutujte tento problém s vašim nadriadeným a s príslušným manažérom LZ
- Zorganizujte koučovacie stretnutia zamerané na problém, tak ako ste sa dohodli v akčnom pláne, s cieľom podporiť danú osobu a dať jej spätnú väzbu. Uschovajte si poznámky z každého stretnutia.
- Zbierajte dôkazy.
- Ak sa výkonnosť zlepší, oslávte úspech tým, že danú osobu pochválite za dosiahnuté a vráťte sa k bežnému vedeniu a koučovaniu
- Ak sa výkonnosť v rámci dohodnutého času nezlepší, prediskutujte vhodný postup s vašim nadriadeným a s príslušným manažérom LZ
- Ak sa výkonnosť vôbec nezlepší, aj napriek existujúcemu akčnému plánu a koučovacím stretnutiam zameraným na problém, tak je výkonnosť danej osoby klasifikovaná hodnotením: „neprijateľná výkonnosť“

Aký je vhodný postup?

Základné príčiny		Vhodný postup
Zručnosť (Spôsobilosť)	Daná osoba nie je schopná osvojiť si potrebné zručnosti	- Zvážte prevedenie na vhodnejšiu pozíciu a zapojte manažéra LZ, aby podporil tento presun - V prípade, že daná osoba s presunom nebude súhlasiť, alebo žiadna vhodnejšia pozícia nie je, zapojte manažéra LZ, aby inicioval Disciplinárne konanie
Vôľa (Odhodlanie)	Problém pokračuje neustálymi potiažmi so správaním	- Zapojte manažéra LZ, aby inicioval Disciplinárne konanie

6.4 Disciplinárne konanie

Disciplinárne konanie je krajným riešením pri zvládaní problémovej výkonnosti (pokiaľ nie je spôsobená profesným pochybením alebo iným závažným pochybením). Vo väčšine prípadov dosiahne daná osoba zlepšenie už v skorších fázach alebo súhlasí s presunom na vhodnejšiu pozíciu (ak je problém spôsobený najmä nedostatkom schopností).

Zoznam pre manažéra pri zvažovaní zahájenia Disciplinárneho konania:

- Postupoval som podľa smernice zvládania problémovej výkonnosti?
- Mám poznámky jasne svedčiacie o probléme?
- Boli informovaní môj nadriadený a manažér LZ?

Kroky disciplinárneho konania

1) Príprava na Disciplinárnu schôdzku

Zahrnuje prešetrovanie, predbežný rozhovor, preskúmanie dôkazov a organizácia stretnutia

2) Disciplinárna schôdzka

Toto stretnutie zhodnotí závažnosť problému a rozhodne o ďalších krokoch formou varovania

3) Varovanie

- Prvý vytýkací dopis

a v prípade neodstránenia vytýkaných nedostatkov

- Posledný vytýkací dopis (nasleduje ukončenie pracovného pomeru výpoveďou)

6.5 Riadenie výkonnosti

Cieľom riadenia výkonnosti je umožniť vysokú individuálnu výkonnosť jasným určením cieľov, správnym vedením, priebežnou kontrolou, osobným rozvojom a ocenením dosiahnutých výsledkov.

Cieľová populácia:

HO cieľová populácia - Management: riaditelia, vedúci oddelení, ich priami podriadení RETAIL / DC: Store / DC riaditeľ, vedúci obchodov, vedúci tímov Účelom každoročného hodnotenia je diskusia, čo zamestnanec dosiahol v priebehu roka. Jeho / jej úspechy sú merané vo vzťahu k cieľom zo začiatku roka, tie však mohli byť upravené v priebehu roka (priebežné hodnotenie), ako sa zmenili priority a ciele spoločnosti. Výsledkom ročného hodnotenia je Performance Management GRADE Hodnotenie (viď príloha). Pre tých jednotlivcov, ktorí majú nárok na ročný bonus stupeň PM určí dohodnutú časť ich ročnej finančnej prémie. Stanovenie cieľov pre rok 2011

Ciele musia byť schválené Line Managerom a vedením spoločnosti. Ciele je krátky popis toho, čo je potrebné dosiahnuť, činnosť akou to zamestnanec dosiahne a ako merateľné kritéria. Ciele sú riadené kaskádovo a zahŕňajú financie, prevádzku, ľudí, zákazníkov. Riadiace koleso popisuje plány, projektové tímy a kľúčové priority v práci na obdobie 3 - 6 mesiacov.

Osobné rozvojový plán (PDP) opisuje, ako bude zamestnanec rozvíjať svoje zručnosti, ktoré budú podporovať dosiahnutie cieľov a zvýši výkonnosť podniku (80%) a ako zamestnanec bude rozvíjať svoje zručnosti pre budúcu pozíciu (20%). Pribežné preskúmanie je revíziou výsledkov za posledných 5 - 6 mesiacov. To by malo zahŕňať diskusiu o cieľoch a osobnom rozvojovom pláne. Recenzent a jednotlivec budú mať diskusiu o cieľoch a dosiahnutých úspechoch, prípadných zmenách v cieľoch.

Priebežné hodnotenie je možné vykonávať tak často, ako manažér považuje za relevantné, ale musí byť najmenej jedenkrát za rok.

6.6 Performance Management

Oddelenie ľudských zdrojov ponúka plnú verziu tréningu Performance Management poskytované všetkým začínajúcim zamestnancom. Cieľom je predstaviť celý proces Performance Management, jeho cieľ, a časové plány pre nováčikov. Účastníci sa naučia, ako nastaviť ciele v podobe SMART a ako stanoviť svoje vlastné PDPs. Oddelenie ľudských zdrojov taktiež ponúka obnovovacie školenia Performance Management pre všetkých, ktorí sa zúčastnili už tohto výcviku a je potrebné obnoviť jeho proces. Cieľom tohto školenia je zhrnúť hlavné body riadenia výkonnosti a ako stanoviť ciele a PDPs. V roku 2011 oddelenie ľudských zdrojov ponúka Performance Management - školenie všetkých manažérov. Toto školenie im umožní pripraviť sa na hodnotiace pohovory a spätnú väzbu. Účastníci tiež získajú informácie o tom, ako rozlíšiť, definovať a spravovať rôzne výkonnostné úrovne.

Správa osobných hodnotení

Rovnako ako riadenie pracovného výkonu je jedným z firemných procesov uchovávať, vyhodnocovať a zlepšovať dané ciele a hodnotenia osobných rozvojev zamestnancov. Nadriadený pošle dohodnuté a schválené ciele a PDP na oddelenie ľudských zdrojov, jednu kópiu si ponechá líniový manažér a jednu kópiu zamestnanec

6.7 Plán osobného rozvoja - POR

Plán si zamestnanci pripravujú na mieru, aby vyhovoval ich potrebám. Odráža znalosti a vedomosti, ktoré mieni zamestnanec zlepšiť, pretože ich využíva pri svojej súčasnej práci alebo ich bude potrebovať kvôli presunu na inú pozíciu.

Postup pri stanovení si cieľov do POR je možné určiť niekoľkými možnosťami na základe spätnej väzby sebahodnotením pomocou Leadership Frameworku analýzou schopností a vedomostí, ktoré potrebujete na výkon svojej práce• plánovaným profesijným rastomB. odsúhlaste kroky a činnosti pre splnenie potrieb rozvoja, a to vo forme:• priebežného koučovanie od vášho nadriadeného alebo kolegov• získavanie ďalších pracovných skúseností formou živého tréningu, samoštúdiom, školením pri práci, tieňovaním, programom TWIST, formálnym školením atď

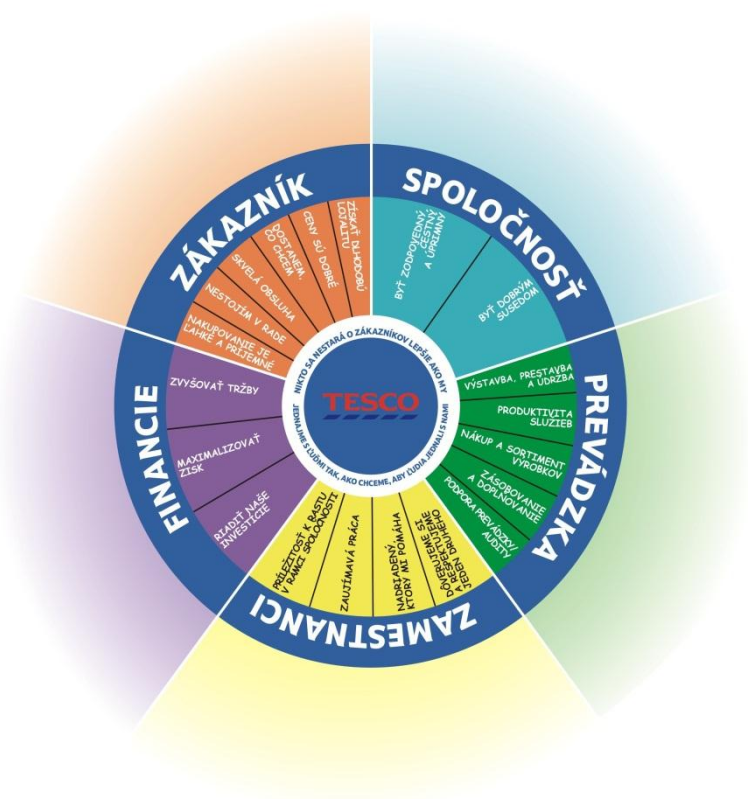
6.8 Riadiace kormidlo

Riadiace kormidlo je nástroj, ktorý prehľadne definuje jednotlivé riadiace segmenty. Je rozdelené na štyri kvadranty:

- Prevádzka
- Financie
- Zamestnanci
- Zákazník
- Spoločnosť

Každý kvadrant tvorí niekoľko segmentov. Každý tento segment má stanovený merateľný cieľ alebo merítko. Každý segment má tiež pridelené určité časové meradlo, napr. mesačne, ročne. Časové meradlo nám napovedá, ako často hodnotíme daný segment voči jeho cieľu.

Podľa plnenia daného cieľa je potom segment farebne označený, a to buď modro, zeleno, oranžovo alebo červeno.



6.9 Hodnotenie

Cieľom hodnotenia je pomôcť zamestnancom zamerať sa na ciele týkajúce sa ich tréningu a rozvoja v rámci daných štandardov a v danom časovom rozpätí a dosiahnuť ich rozvoj.

Umožňuje sponzorovi/manažérovi ľudských zdrojov a koordinátorovi programu identifikovať dosiahnutý pokrok a poskytnúť prípadnú podporu.

Hodnotenie rozvoja – hodnotiaci škála

Červená	V pokroku sú vážne problémy Nepostupuje sa podľa programu Účastník programu nepreukazuje naučené zručnosti Neboli využité príležitosti na rozvoj
Oranžová	Niektoré body programu nie sú dodržané Pred ďalším hodnotením je potrebné venovať sa viacerým veciam, aby sa dotiahli nedostatky Účastník sa musí zamerať na niekoľko vecí
Zelená	Postupuje sa podľa programu Účastník programu preukazuje naučené zručnosti
Modrá	Účastník programu vyvíja iniciatívu Účastník programu postupuje rýchlejšie, ako to vyžaduje program Účastník programu využíva svoje schopnosti, aby pridal hodnotu firme

7.0 Príprava na záverečné hodnotenie

Práve na tomto stretnutí sa rozhodne o tom, či je zamestnanec schopný vykonávať manažérsku pozíciu. Je dôležité, aby ste sa na toto stretnutie pripravili tým, že zamestnanec bude mať formálne hodnotenie na konci programu. Na tomto hodnotení vyplní svoj záverečný zoznam vecí, ktoré sa mali splniť alebo dosiahnuť. Je dôležité, aby sa na všetky výroky odpovedalo „áno“. Predtým, než postúpi zamestnanec na pozíciu manažéra, musí mať ukončený celý program. Na tomto stretnutí bude sponzor v prípade, že vás chce odporučiť na ďalšiu pozíciu, očakávať, že zamestnanec získal všetky zručnosti, ktoré sú na cieľovej pozícii potrebné. Je dôležité, aby zamestnanec svoj „balík rozvoja“ stále aktualizoval. Možno ho bude potrebovať na to, aby ste prediskutoval svoj pokrok v rámci rozvojového programu na záverečnom stretnutí. Počas tohto stretnutia sa pravdepodobne budete opierať o plány aktivít, ktoré ste vytvorili a použili, aby ste splnili tréningový plán, plán osobného rozvoja, hodnotenia a záznamy o rozvoji.

Záverečné hodnotenie bude pozostávať diskusie o rozvoji a konkrétnych dotazov a popisov situácií zamestnanca.

KONTROLNÝ ZOZNAM

Meno:

Prevádzka:

Sponzor:

Hodnotiteľ:

Fáza rozvoja:

Dátum:

Otázky, ktoré je nutné brať do úvahy	ÁNO/NIE	Ďalšie kroky (ak sú potrebné)
Ukončil/a som svoj tréningový plán a splnil/a som ciele?		
Prešiel/a som celým tréningom, ktorý bol pre moju pozíciu odporúčaný?		
Absolvoval/a som všetky formálne hodnotenia?		
Splnil/a som všetky ďalšie kroky, na ktorých sme sa na hodnoteniach dohodli?		
Dokážem popísať rozvoj, ktorým som prešiel/a a akým spôsobom využiť zručnosti v praxi?		
Dokážem popísať, ako bude vyzerat' vedenie ľudí v mojej novej pozícii?		
Môj sponzor odporúča ukončiť program a postúpiť na výkon pozície.		

7.1 Príprava na výkon novej pozície

Výsledkom záverečného stretnutia bude jedno z nasledujúcich:

- dohoda o postupe na ďalšiu pozíciu a o oficiálne ukončenie programu Excel
- oficiálne ukončenie programu Excel a postup do ďalšej pozície ešte budú potvrdené
- oficiálne ukončenie programu a niektoré ďalšie kroky je ešte nutné splniť
- Kandidát nie je pripravený/á ukončiť program. Je nutné znovu prejsť niektorou z fáz rozvoja.

Je dôležité, aby na svoju novú pozíciu bol zamestnanec pripravený. Teraz je príležitosť dokázať čo sa zamestnanci naučili. Zmena pozície alebo presun na inú prevádzku je veľmi emocionálne, možno zamestnanci odídu zo známeho a pohodlného prostredia. Pocit neistoty v čase zmeny je prirodzený, takže novú prevádzku je potrebné navštíviť, alebo sa dohodnúť na tom, že zamestnanec stráví nejaký čas s novým tímom ešte predtým, než nastúpi do novej pozície. Tento presun alebo zmena v kariére budú prejavom „emocionálnej krivky“, čo je úplne prirodzené. V krátkom čase už budú môcť priamo v praxi využiť svoje zručnosti, získať opäť nové skúsenosti, stretnúť nových ľudí, a preto by si to zamestnanci mali maximálne užiť. Keď už bude postup schválený, manažér ľudských zdrojov so zamestnancom kariérny plán.

7.2 Kariérny rozhovory - procesné kroky

Na rok 2011 termíny prezentované Medzinárodným Talentovým Teamom sú plánované na mesiac február. Nové formuláre budú predoslané líniovým manažérom a zamestnancom, ktorých sa ročné hodnotenie týka. Je potrebné preškoliť nových zamestnancov v pozícii, prípadne zamestnancov, ktorí o preškolenie požiadajú. Líniový manažér navrhne čas a miesto konania kariérneho rozhovoru s každým členom tímu. Líniový manažér a zamestnanec sa detailne oboznámia s formulárom kariérneho rozvoja a preštuduje si návod ako sa na rozhovor pripraviť. Na vyplnenie dotazníku je potrebné rezervovať dostatočný časový priestor. Identifikujte si svoje ciele v oblasti osobného rozvoja, v ktorých

by sa chcel zamestnanec ďalej rozvíjať. Vyplňte dotazník plánu osobného rozvoja. Vyplnený dotazník si zamestnanec prinesie na stretnutie s líniovým manažérom.

Líniový manažér sa zamysli nad silnými stránkami člena tímu, jeho potrebami rozvoja. Premysli si ako bude člena tímu podporovať. Nasleduje následná diskusia medzi členom tímu a líniovým manažérom a spoločne sa snažia prejsť a doplniť dotazník kariérneho rozvoja. Údaje zadane do hodnotenia znova prejdite s členmi tímu a uistite sa, že všetky ciele sú zrozumiteľné a jasne zadane. V prípade kariérneho postupu sa dohodnite na pravidelných stretnutiach priebežnom hodnotení a plnení stanovených cieľov. Obaja účastníci hodnotenia podpíšu formulár na mieste k tomu určenom.

Líniový manažér informuje manažéra pre rozvoj ľudských zdrojov o prípadnej nominácii do talentového poolu a zašlite kópie na oddelenie ľudských zdrojov. Jedna kopia ostáva u líniového manažéra a druhá ostáva u člena tímu. V prípade zaradenia zamestnanca do talentového poolu je potrebné získať z oddelenia ľudských zdrojov talentovú mapu a dohodnúť sa s oddelením ľudských zdrojov na naplánovaní tréningových krokov na nasledujúci rok. Je potrebné pravidelne kontrolovať kroky talentového rozvoja zamestnanca a podporovať ho v zmysle dohodnutých krokov.

ZÁVER

V uvedenom texte v teoretickej časti som sa snažila analyzovať procesy prístupov oddelenia ľudských zdrojov k talentom vo firme, jeho identifikácii a ďalšieho rozvoja. Vychádzala som z dostupnej literatúry a verejných prameňov. Poukázala som na dôležitosť tohto procesu a jeho závislosť na výkone a ekonomickej stabilite firmy. Je nesporné dôležité tieto procesy stabilizovať a rozvíjať, nakoľko súčasne trendy v tejto oblasti majú rýchly rozvoj. Koncepcia riadenia talentu sa netýka iba jeho výberu, ale hlavne jeho udržiavania a ďalšej motivácie. Na základe hodnotenia škály talentov a silných stránok zamestnancov vie firma prispieť k ich ďalšiemu rozvoju a novému uplatneniu vo firme. Stereotyp a rutina neprispieva k motivácii zamestnancov. Identifikácia talentov a ich rozvoj je kľúčový pre každú modernú spoločnosť. Snažila som sa zodpovedať otázku, kto je vlastne talent a aké by mal mať kritéria, aby sa nominoval do talentového poolu. Nesporným merateľným kritériom je finančná investícia do ďalšieho vzdelávania a školenia talentov, ich následná pridaná hodnota a návratnosť týchto nákladov. V prípade, že firma nie je schopná následne dodatočne motivovať preškolených zamestnancov, dochádza k strate nie len finančnej, ale aj v oblasti odlivu know how firmy, čo môže byť pre firmu často krát finančne náročnejšie ako náklady na samotné vzdelávanie.

Vo vybranom podniku Tesco Store, a.s. som sa zamerala hlavne na identifikáciu manažérskeho potenciálu, proces nastavenia komunikácie, prípravy hodnotenia, priebeh kariérneho rozhovoru a návrh ďalšieho vzdelávania. Nakoľko sa jedna o skupinu seniorských manažérov a táto populácia nie je veľká, jedná sa o veľmi špecifické nastavenie celého procesu talentového manažmentu. Snažila som sa priblížiť konkrétny proces vzdelávania na jednotlivých skupinách zamestnancov, kvôli presnému porovnaniu úrovne vzdelávacích a rozvojových aktivít. Do svojej práce som zahrnula aj detailný proces postupu kariérnych rozhovorov, a hodnotení. Popísala som tréning určený hodnotiteľom aj hodnoteným. Spracovanie a evidenciu výsledkov, ich hodnotenie a posúdenie, či daný zamestnanec spĺňa kritéria nastavené v rámci konkrétnej skupiny zamestnancov. Na základe rozhovorov so zamestnancami ľudských zdrojov v spoločnosti Tesco Stores a.s. sme sa snažili vyhodnotiť efektivitu hodnotení, realizovaných školení a vplyv na stabilizáciu a motiváciu zamestnancov. Ďalej som uviedla najčastejšie stabilizačné faktory zamestnancov, ktoré sa netýkajú len vzdelávania, ale aj iných oblastí.

Ďalšou zásadnou časťou mojej diplomovej práce je predstavenie korporatneho modelu vzdelávania pre začínajúcich zamestnancov, v ktorom sa už na začiatku pracovného pomeru oboznámi s cieľmi, štruktúrami a organizačnými štruktúrami spoločnosti. Okrem toho zásadná informácia je predstavenie tzv. Performance Managmentu, ktorý je transparentný a prístupný všetkým zamestnancov. Predstaví riadenia fungovania riadiaceho kormidla a jeho ovplyvnenie všetkými zamestnancami. Naučí ako si nastavovať osobne ciele rozvoja a ako každý konkrétny zamestnanec môže ovplyvniť činnosť a výkon celej spoločnosti. Účastníci tiež získajú informácie o tom, ako rozlíšiť, definovať a spravovať rôzne výkonnostné úrovne.

Prieskumy potvrdili, že ak je zamestnanec dobre informovaný o prierezovom fungovaní spoločnosti, spokojnosť zákazníka stúpa až o 24 %. Tento fakt osobitne starostlivo zohľadňuje Tesco Stores, a.s. v adaptačnom čase. Nový zamestnanec sa už počas výberového konania začleňuje do procesu adaptácie, keďže stretáva predstaviteľov firmy, ktorí reprezentujú základnú firemnú filozofiu, hodnoty a komunikujú očakávania. Je to priamy nadriadený a špecialista ľudských zdrojov. Už v úvodných kolách uchádzačom predstavujú organizačnú štruktúru, detailne opisujú modelový deň na danej pozícii, špecifikujú systém zamestnaneckých výhod. Vo vzájomnej výmene zas na druhej strane spoločnosť získava potrebné informácie, ktoré porovnávajú s potrebami pracovného miesta a sledujú v tejto optike zákazníka, ktorý má byť potenciálne uspokojený prácou aktuálneho uchádzača. Rozdiel medzi aktuálnym profilom kandidáta a profilom pracovnej pozície v hrubých črtách vytvára program vzdelávania a ďalšieho rozvoja. Výsledok výberového konania nakoniec stanovuje profil, ktorý najviac vyhovuje nielen aktuálnym, ale aj výhľadovým cieľom spoločnosti. Firemná vízia spoločnosti je v systéme strategickej mapy rozpracovaná do roku 2015, takže systém riadenia výkonov nie je krátkodobou záležitosťou.

Vo svojej diplomovej práci som sa snažila čo najpresnejšie opísať postupy, ktoré sú nevyhnutné k stabilizácii a motivácii zamestnancov Tesco Stores, a.s. Táto spoločnosť má jasne zadefinovanú víziu, ktorú sa snaží implementovať na všetkých úrovniach zamestnaneckých štruktúr a pomáha k rozvoji, stabilizácii a udržaniu kľúčových zamestnancov.

Zoznam použitej literatúry

- ARMSTRONG, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-24704-69-2.
- CHEESE, P., CRAIG, E., THOMAS, R.: The talent pošered' organization : strategie for globalization, talent management and high performance. London: Kogan page, 2008. 276 s. ISBN 978-0-7494-4990-2.
- BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
- BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. 1.vyd.Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.
- DONNELLY, J.: Management. Praha: Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- HRONÍK, F.: Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8
- KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů – základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. 370 s. ISBN 80-7261-033-3.
- REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. Voznice : LEDA, 2007. 1. vydání. 752 s. ISBN: 80-85927-85-3.

Zoznam obrázkov

Obrázok č. 1: Ako vyzerá proces vyhľadávania talentov?

Obrázok č. 2: Formálna stránka kariérneho rozhovoru

Obrázok č. 3: Ako poznáte, že je niekto pripravený na postup v kariére?

Obrázok č. 4: Výstupy z kariérneho rozhovoru

Obrázok č. 5: Systém plánovania kariérneho rozhovoru

Obrázok č. 6: Talent spotting

Obrázok č. 7: Talent palnning meeting

Obrázok č. 8: How to spot talent?

Obrázok č. 9: Riadiace koleso

Jak vypadá proces vyhledávání talentů?



Obrázok č. 1

Formální stránka kariérního rozhovoru

- ♦ Před setkáním si zaměstnanec vyplní formulář pro zachycení kariérního rozhovoru, který se využije při samotném rozhovoru s nadřízeným
- ♦ Během setkání si manažer a zaměstnanec projdou všechny položky formuláře a budou se snažit dosáhnout shody

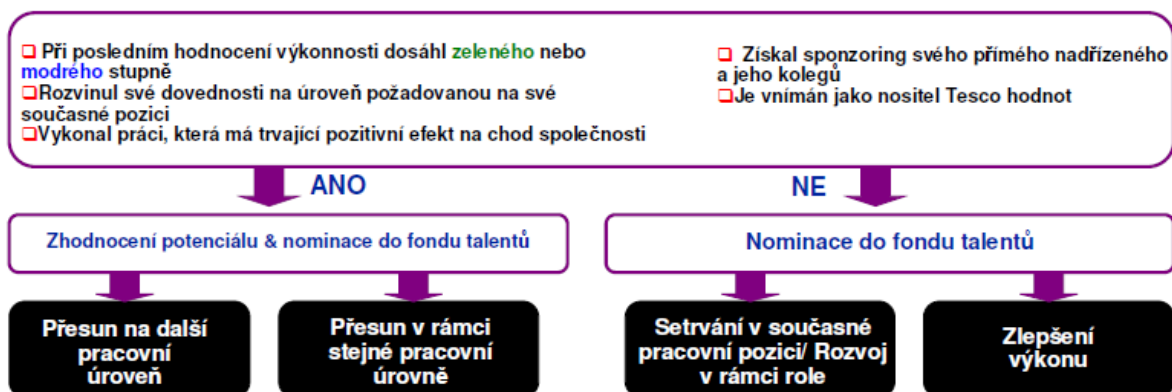
[illegible]

- ♦ Poslední sekce formuláře se vyplní přímo v průběhu rozhovoru, zde je nutná dohoda obou stran
- ♦ Tato sekce potvrzuje hlavní dohodnuté body, navržení do fondu talentů, doporučené příští pozice a časový horizont

Obrázok č.2

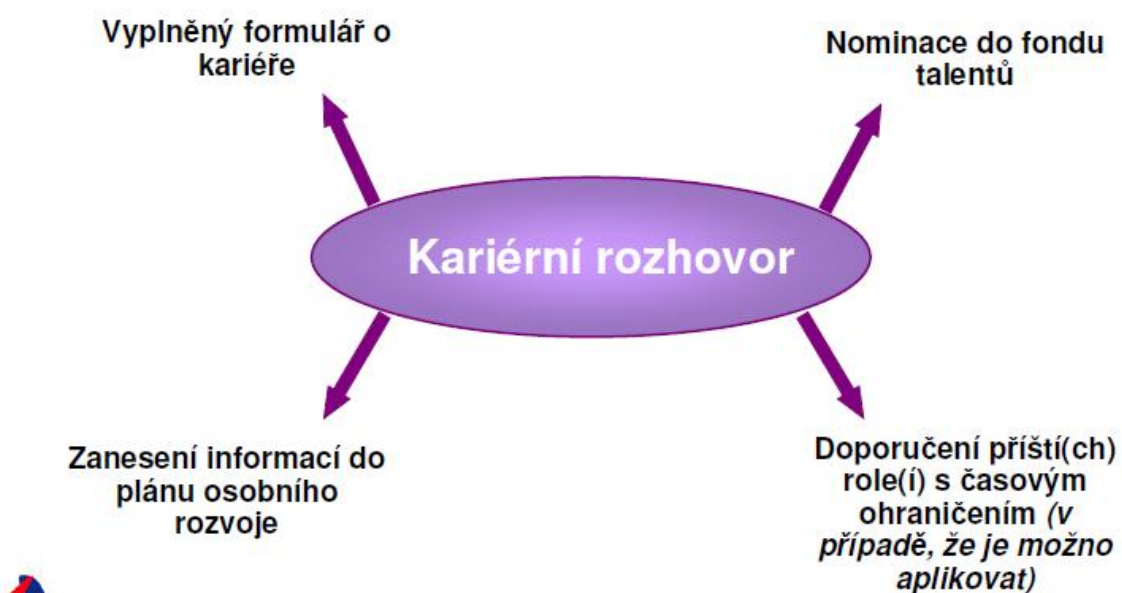
Jak poznáte, že je někdo připraven na postup v kariéře?

- ♦ U pracovníka, který je už připravený na postup, platí většina z těchto prohlášení:



Obrázok č. 3

Výstupy z kariérního rozhovoru

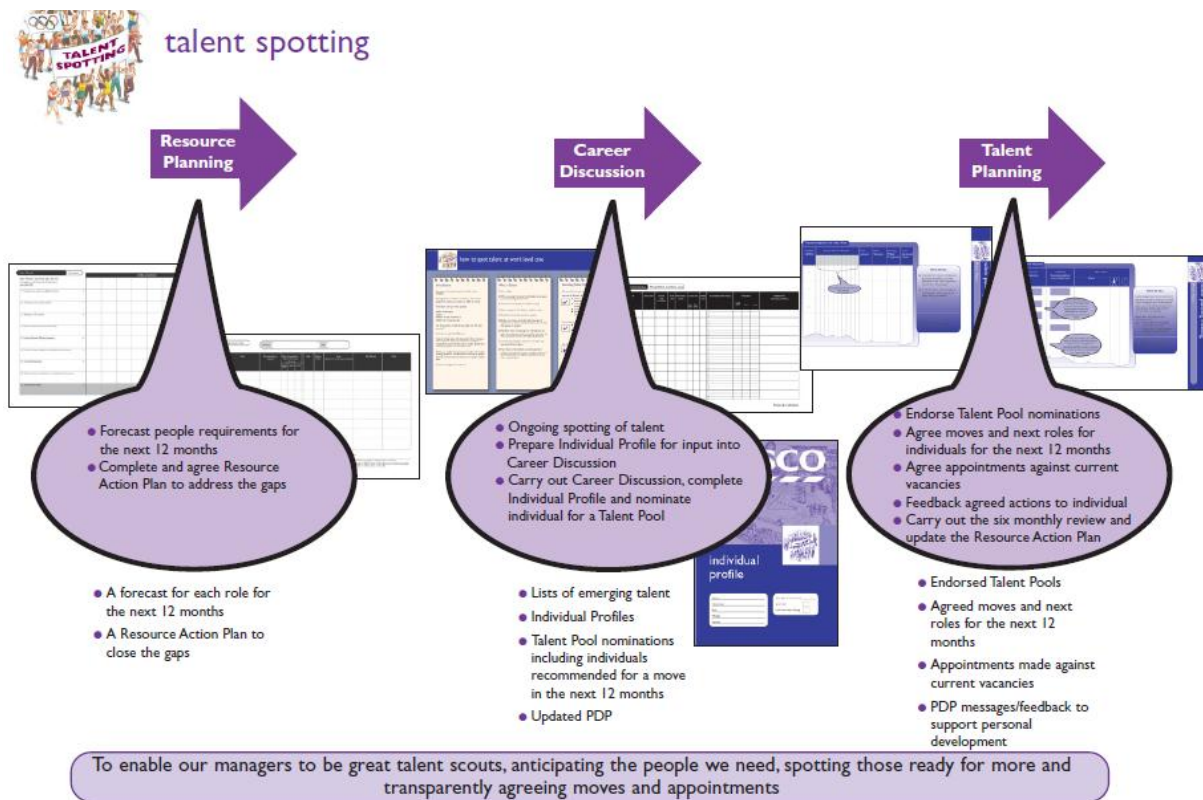


Obrázok č. 4

System plánování, akce a kontroly při kariérním rozhovoru

	Nadřízený	Zaměstnanec
	▪ Dohodněte čas a místo rozhovoru alespoň dva týdny předem a komunikujte tyto informace všem členům svého týmu ▪ U svých podřízených zvažte silné stránky a aspekty, které se ještě musí rozvíjet, a porovnejte je s modelem řízení ▪ Proberte své navrhované nominace se svým nadřízeným	▪ Přemýšlejte o svých profesních cílech ▪ Přemýšlejte, kde jsou Vaše silné a slabé stránky ▪ Vyplňte formulář kariérního rozhovoru
	Projděte si formulář kariérního rozhovoru a dosáhněte shody v každé sekci: ▪ Přínos pro obě strany ▪ Upřímná a konstruktivní zpětná vazba ▪ Dohodněte akční plán POR ▪ Dohodněte se na navržení do fondu talentů ▪ Vysvětlete, co se bude dít dál	▪ Přínos pro obě strany ▪ Buďte otevření a upřímní
	▪ Poskytněte zpětnou vazbu z meetingu Plánování talentů (pokud se to hodí) ▪ Sledujte klíčové aktivity a schválené další kroky ▪ Poskytněte jakoukoliv průběžnou podporu, kterou by podřízení mohli potřebovat	▪ Proveďte schválené aktivit nebo dalších kroků

Obrázok č. 5



Obrázok č. 6



how to spot talent at work level two and above

Introduction

Every year our business needs thousands of new managers.

Spotting Talent is critical as it enables us to promote people from within our business to fulfill our needs.

Think about how you were spotted:

- Who noticed you?
- Why?
- What did they do about it?
- What did it make you do?

Are there people working for you right now that have potential?

How can you make the difference?

If we are to keep pace with the growth of our business and be spoilt for choice, we need every manager to recognise the power of their role as a talent spotter and make spotting talent an everyday activity.

What is Talent?

Talent is ability.

- When assessing if someone has the talent to progress you are assessing their potential.
- Potential and competency are different things.
- Being competent is the ability to perform a role.
- Potential is having the capacity to progress.
- People over time and with the right training and experience can become highly competent, but not have the capacity to progress.
- Therefore, when considering if an individual has the talent to progress you need to consider more than just their current performance, training and experience.
- Use the Leadership Framework to help you decide if they have potential to progress.
- The criteria in the Leadership Framework are the things leaders in Tesco do well. When combined with good performance they give you a higher possibility of success when spotting talent.

Leadership Framework

Ask yourself, does this person ...

Improve the Business for Customers?



- Use experience, analysis and judgment to focus on what's important to deliver customer value and make money.
- Create simple and affordable plans with the resources required to deliver workable solutions.
- Get things done by showing determination and urgency.
- Use change as an opportunity to find new and better ways to satisfy customers.

Take People With Them?



- Set clearly defined objectives based on Steering Wheel targets.
- Mobilise and communicate so everyone knows what needs to be done to achieve results.
- Gain the hearts and minds of others to get things done.
- Coach and support teams/individuals to deliver and sustain results.

Live The Values?



- Show relentless effort to understand customers and deliver unbeatable value.
- Are trusted and behave with integrity to gain respect for themselves and Tesco.
- Provide support and praise more than criticise.
- Ask more than tell and share knowledge so it can be used

Ensuring you have right environment is vital when spotting talent.

Do you:

- Show an interest in our people and their lives - do you get to know your people? ☒
- Encourage people to express their views and opinions and challenge the way things are done? ☒
- Give people honest feedback - tell them when they do well and when they don't? ☒
- Want to give people opportunities - support them when they make mistakes? ☒
- Observe people in different situations, including customer facing ones. ☒

Do's

- ✓ Believe that spotting talent is a key accountability for all managers.
- ✓ Take personal accountability for spotting talent.
- ✓ Believe there are always people out there with potential waiting to be spotted.
- ✓ Invest time and effort in spotting talent.
- ✓ Take time to find out about people.
- ✓ Listen to people's views and opinions.
- ✓ Encourage people to challenge the way things are done.

Dont's

- ✗ Think it's not your job.
- ✗ Delegate spotting talent to junior managers.
- ✗ Think "I haven't got any body with potential." There's always somebody.
- ✗ Think people who are good will naturally shine through.
- ✗ Think you know everybody - somebody will always surprise you.
- ✗ Dismiss new ideas/ views and opinions - people may not try again.

Supporting Talent

Once you have spotted someone with talent and have assessed them using the leadership framework, they need to be supported by yourself or a member of your team.

To ensure they become a success they will need lots of support as they progress.

Supporting Talent

- Coach and Support ☒
- Identify new challenges and tasks to stretch and test potential ☒
- Let them take risks, support their mistakes ☒
- Take ownership of their career development ☒
- Ensure they are regularly reviewed, take an interest in the review and the outcomes ☒
- Meet regularly for a chat, find out how they are doing. ☒
- Keep a track of their progress ☒
- Establish deadlines for when they will be ready for their next role ☒

Some Typical Questions and Answers

Does somebody need to be good at everything in the leadership framework?
It is important that people can demonstrate strengths in the three main areas.

- Improve the Business for Customers
- Take People With Them
- Live The Values

Very few people will be good at everything. Use the Framework and supporting points to ensure a baseline in each area.

What are the most important characteristics? Are some more important than others?

They are all equally important. It is easy to value 'improves the business for customers' above the others and can be easier to spot, but it is important that it is balanced by an ability to take people with them and how they go about doing it.

Do people change?

The best predictor of whether somebody will change is their openness to feedback, their understanding of their own strengths and development areas and their desire to change. If people demonstrate these characteristics they are likely to develop.

What is the difference between potential and competency?

Potential is the capacity to progress; competency is the ability to perform a role. People's competency is a combination of their underlying talent and their experience, training and knowledge.

People can over time and with the right training become highly competent, but not have the talent to progress.



talent planning meeting

Managers Plan-Do-Review

- Match individuals to current vacancies
- Using the Talent Pool data that has now been agreed there is an opportunity to match individuals to current vacancies.



As you move people there will obviously be a knock on effect and you should continue the process until:

- You run out of people to fill the vacancies
- A decision is made to fill the position in an alternative way eg. cross functional move, external recruitment.



Agree a list of potential movers in the next 12-24 months

- The group should agree who are the people showing potential to move in the next 12-24 months, including those with potential to move to the next work level
- The group should discuss and agree how the people identified will be developed and supported and their progress tracked
- The people nominated should have this information feedback via the Talent Planning Feedback process

Review

Following the Talent Planning Meeting



You need to feedback to each person recommended for a move either "within the work level" or "to the next work level" following the meeting. This should be:

- Given immediately following Talent Planning Meeting
- Delivered by you, the Line Manager who undertook the career discussion
- Confirmation of the Talent Pool for next 12 months
- A summary of the discussion and recommendations for next move and timescales
- Gives PDP builds/messages from the management team to support development to the next role
- Ongoing while progress to a move i.e. move over the next 12 months



When giving feedback:

- Take ownership for the decisions made at the Talent Planning Meeting
- Consider how to present the feedback to the individual
- If the individual was identified for a move but this was not endorsed, then explain the rationale behind the decision. Focus the discussion on what further development is needed to support a move to another role. Ensure the feedback is balanced to emphasise the individual's strengths as well as their development opportunities.
- Remember not to compromise the confidentiality of the Talent Planning meeting by discussing other people.



Update Career Discussion Individual Profiles by:

- Recording feedback
- Line Manager and employee signing to confirm feedback has been received

talent planning meeting

Managers Plan-Do-Review

- Match individuals to current vacancies
- Using the Talent Pool data that has now been agreed there is an opportunity to match individuals to current vacancies.



As you move people there will obviously be a knock on effect and you should continue the process until:

- You run out of people to fill the vacancies
- A decision is made to fill the position in an alternative way eg. cross functional move, external recruitment.



Agree a list of potential movers in the next 12-24 months

- The group should agree who are the people showing potential to move in the next 12-24 months, including those with potential to move to the next work level
- The group should discuss and agree how the people identified will be developed and supported and their progress tracked
- The people nominated should have this information feedback via the Talent Planning Feedback process



Following the Talent Planning Meeting



You need to feedback to each person recommended for a move either "within the work level" or "to the next work level" following the meeting. This should be:

- Given immediately following Talent Planning Meeting
- Delivered by you, the Line Manager who undertook the career discussion
- Confirmation of the Talent Pool for next 12 months
- A summary of the discussion and recommendations for next move and timescales
- Gives PDP builds/messages from the management team to support development to the next role
- Ongoing while progress to a move i.e. move over the next 12 months



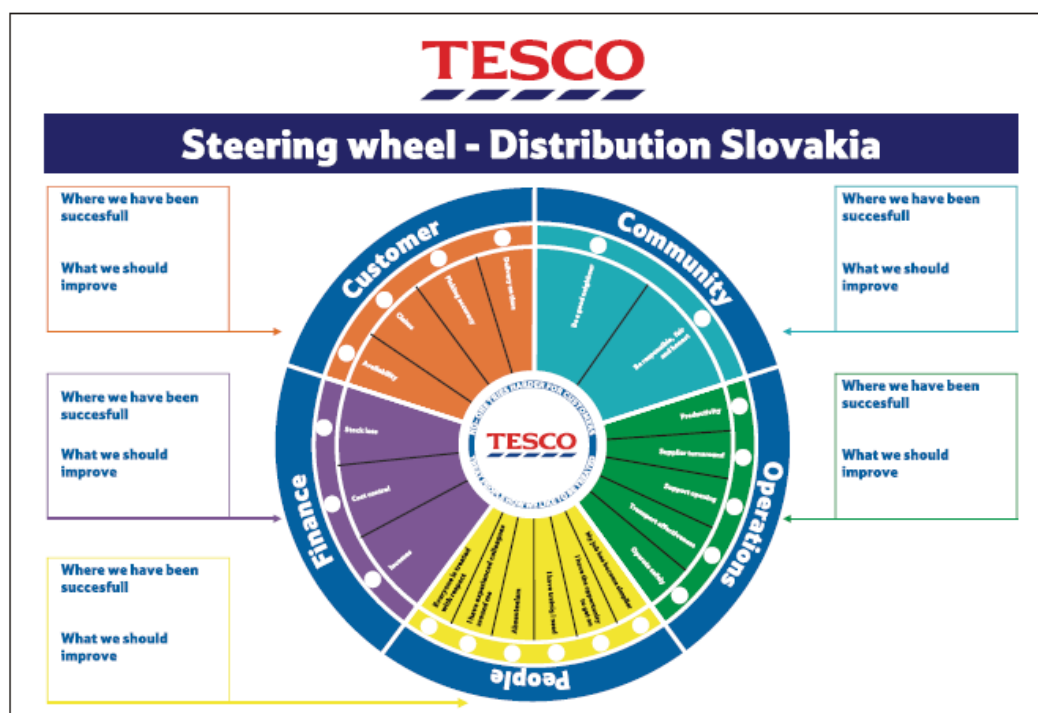
When giving feedback:

- Take ownership for the decisions made at the Talent Planning Meeting
- Consider how to present the feedback to the individual
- If the individual was identified for a move but this was not endorsed, then explain the rationale behind the decision. Focus the discussion on what further development is needed to support a move to another role. Ensure the feedback is balanced to emphasise the individual's strengths as well as their development opportunities.
- Remember not to compromise the confidentiality of the Talent Planning meeting by discussing other people.



Update Career Discussion Individual Profiles by:

- Recording feedback
- Line Manager and employee signing to confirm feedback has been received



Obrázok č. 9

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Renata Šutovská

Obor: Sociálna a masová komunikácia

Forma štúdia: distančné

Názov práce: Ako vo firmách stabilizovať kľúčových zamestnancov a talent management

Rok: 2012

Počet strán textu bez príloh: 68

Celkový počet strán a príloh: 80

Počet titulov českej literatúry a prameňov: 5

Počet titulov zahraničnej literatúry a prameňov: 3

Počet internetových zdrojov: 0

Vedúci práce: Ing. Juraj Eisel