

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Talent management (strategická priorita v řízení lidských zdrojů)

Talent Management (Strategic Priority in Human Resources)

Bakalářská diplomová práce

Klára Pučalíková

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2012

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

V Brně dne 23. Března 2012

.....

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Prof. PhDr. Dušanu Šimkovi za trpělivost a časovou flexibilitu při vedení mé bakalářské práce. Rovněž bych chtěla poděkovat kolegyním Ing. Lence Minářové a Ing. Dagmar Schlaegelové za pomoc při získání potřebných informací a podkladů a ochotným konzultacím.

Úvod	5
1. O společnosti XBANK	7
2. Podstata koncepce talent managementu	10
2.1. Co je talent management a kdo je talent?	10
2.2. Strategie talent managementu	12
2.3. Systém talent managementu pro XBANK	14
3. Talent management jako projekt	16
4. Konkrétní kroky procesu talent managementu	21
4.1. Zdroj talentů a jejich identifikace	21
4.2. Klíčové pozice a jejich význam pro talent management	23
4.3. Hodnocení pracovního výkonu v XBANK	25
4.4. Návrh na úpravu hodnocení.....	28
4.5. Segmentace zaměstnanců v XBANK.....	33
4.6. Rizika talent managementu.....	34
5. Varianty programů talent managementu pro XBANK	37
5.1. Trainee program	37
5.1.1. <i>Návrh parametrů Trainee programu v rámci Retailu</i>	38
5.2. Retail Advisory Sales Akademie – široké pojetí TM	42
5.2.1. <i>Retailová pobočka – aktuální stav</i>	44
5.2.2. <i>Problémy, které aktuální stav přináší</i>	47
5.2.3 <i>Základní struktura Retail Advisory Sales Akademie</i>	50
Závěr	52
Použitá literatura:	53
Seznam grafů, obrázků a tabulek	56
Příloha 1 – Trainee program Retail – plán zaškolení	57

Úvod

V rámci své bakalářské práce se věnuji tématu talent managementu jako strategické prioritě v řízení lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že systém talent managementu nemáme ve společnosti zavedený, ráda bych svou práci koncipovala jako pokus o zhodnocení, zda a za jakých podmínek by k jeho zavedení mohlo dojít a jak konkrétně by mohl vypadat. Východiskem bude obecné definování systému talent managementu a jeho jednotlivých komponentů tak, abych jejich aplikací na svou společnost dosáhla vytyčeného cíle, kterým je konkrétní návrh na jeho zavedení.

V první kapitole se věnuji popisu a fungování společnosti XBANK¹ na českém trhu a důvodům, proč si myslím, že je zavedení talent managementu pro společnost důležité.

Druhá kapitola vyjasní podstatu koncepce talent managementu a jeho strategii, definuje toho, koho nazýváme talentem a proč, a dále zhodnotí, jaké pojetí talent managementu by bylo vhodné právě pro společnost XBANK, respektive reflektuje možné zavedení jak úzkého, tak širokého pojetí pro různé skupiny zaměstnanců banky.

Pokud skutečně máme uvažovat o zavedení talent managementu, musíme mít jasno v tom, co by vlastně mělo být jeho úkolem, co od něj očekáváme a čeho chceme jeho prostřednictvím dosáhnout. Odpovědím na tyto otázky se bude věnovat třetí kapitola. Jejím cílem je popsat talent management jako projekt, jeho jednotlivé fáze a zároveň upozorní i na případná rizika, která s sebou zavedení přináší.

Ve čtvrté kapitole se zamyslím nad možnými zdroji talentů a zaměřím se na to, na základě čeho se nám je ve společnosti podaří identifikovat a rozřadit. Součástí této kapitoly bude popis hodnocení pracovního výkonu v XBANK jako potenciálního nástroje pro výběr zaměstnanců do talentovaného programu a návrh na jeho úpravy.

¹ V rámci bakalářské práce používám fiktivní název společnosti, a to XBANK.

Pátá kapitola se cele věnuje dvěma konkrétním návrhům variant talent managementu pro různé skupiny zaměstnanců v XBANK, a to Trainee programu zaměřeného na mladé talenty z řad vysokoškoláků, a na široké pojetí programu, cílené na obchodní divizi Retail, které jsem nazvala Retail Advisory Sales Akademie. Vzhledem k rozsahu bakalářské práce se blíže nevěnuji úzkému pojetí talent managementu pro vybranou skupinu zaměstnanců napříč společností.

1. O společnosti XBANK

Společnost XBANK² působí na českém trhu od poloviny devadesátých let dvacátého století. Zpočátku se jednalo o malou banku zaměřenou na rakouskou firemní klientelu působící na českém trhu. Postupně se společnost rozvíjela do dalších klientských segmentů s cílem poskytovat komplexní služby v oblasti finančního poradenství, běžné bankovní obsluhy, financování a zhodnocování finančních prostředků svých klientů. Vedle firemní klientely začala obsluhovat i klientelu retailovou, (fyzické osoby a podnikatele), státní správu, bytová družstva, neziskový sektor, církve a další specializované oblasti a odvětví. Původní centrála si v devadesátých letech vystačila s padesáti zaměstnanci sdílejícími jedno patro obytného domu v centru města Brna, aby v novém tisíciletí začala poměrně dynamicky růst a přestěhovala se do osmi pater jedné z výškových budov v brněnské průmyslové zóně. Průběžně vznikala a rozšiřovala se pobočková síť do velkých měst v rámci republiky. V roce 2007 došlo k přestěhování centrály do Prahy, čímž se završila jedna velká kapitola banky, která se i přes značný nárůst počtu zaměstnanců stále mohla nazývat rodinnou. Rozdělení centrály, velký nárůst počtu nových zaměstnanců a celkové zvýšení fluktuace uvnitř banky vedlo k tomu, že se z banky, v níž se téměř všichni osobně znali, věděli, co a proč mají vykonávat, a co od sebe navzájem mohou očekávat, stala banka, v níž je třeba zapracovat na rozvoji pravidel, norem, postupů a procesů, kterými je třeba se řídit, aby společnost efektivně fungovala. Velké množství zaměstnanců rozptýlených po celé republice potřebuje univerzálně platné a závazné interní směrnice, ošetřující pracovní život zaměstnanců, aby se společně a beze zmatků mohlo dosahovat obchodních cílů, stanovených akcionáři společnosti.

Z mise společnosti³ vyplývá, že se chce v následujících 5ti letech zaměřit na výrazný růst podílu na bankovním trhu, a to jak v počtu nových klientů, tak i v rozšíření svého působení v dalších segmentech, a zároveň zvyšovat své výnosy a bilanční sumu. Je to logická cesta, která však, pokud nebude

² Pro svou bakalářskou práci používám fiktivní název společnosti.

³ Interní dokumenty.

společnost dobře připravená, může přinést spoustu komplikací. Já bych se ráda zaměřila na oblast řízení lidských zdrojů, jejíž připravenost je dle mého názoru stěžejní pro úspěch celé mise. Řízení lidských zdrojů v XBANK prošlo poměrně přirozeným vývojem, predikovaným růstem a rozvojem celé společnosti. Aktuálně personální oddělení čítá devět zaměstnanců včetně vedoucích. Jedná se o dvě specialistky na vzdělávání, tři generalistky, které se primárně věnují náboru a adaptaci nových zaměstnanců a projektům v rámci rozvoje HR, specialistku na pracovní právní problematiku a komunikaci s úřady, specialistku na personální controlling, administrativní podporu na zkrácený úvazek a v neposlední řadě vedoucí oddělení, která určuje směr interního HR na základě požadavků a potřeb představenstva společnosti. Personální oddělení vnímá svou roli primárně jako podpůrnou a poradenskou pro management, který má za úkol naplňovat cíle a plány celé společnosti. Business strategie společnosti se postupně mění a s ní i požadavky na činnost oddělení řízení lidských zdrojů.

Vím, že naši zaměstnanci a jejich kvalita jsou stěžejní pro úspěch celé organizace. Růst a rozvoj společnosti znamená zvýšení požadavků na propracovanost jednotlivých oblastí personálního řízení a důslednější přístup ke každému zaměstnanci a péči o něj ve všech oblastech. Pro společnost se zároveň stává klíčové umět získat a následně i udržet a dále rozvíjet primárně ty zaměstnance, kteří, pokud se s nimi správně pracuje a jsou zasazeni do správného týmu, jsou nebo budou nositeli specifického know how nebo budou společnosti přinášet největší zisk. Pro svůj úspěch v konkurenčním prostředí společnost zkrátka musí umět identifikovat své talenty a dále s nimi pracovat, na což dosud nebyl kladen velký důraz, respektive neexistovalo nic, co by se podobalo komplexnímu řízení talentů, talent managementu. I když je firma tvořena průměrnými stabilními zaměstnanci, nutně potřebuje talenty, kteří jsou motorem pro posun a rozvoj celé firmy. A zdá se, že právě talent management je cestou jak je identifikovat a dále s nimi pracovat, protože dle Kazdové jsou talenty ti, ... „*kdo přichází s něčím novým, s něčím, co zvyšuje výkonnost nebo mění zaběhlé know-how*“ (Kazdová 2007, s. 22).

V rámci bakalářské práce nejsem schopná podrobně pojmut všechny hlavní oblasti talent managementu, ani se vrhnout na designování komplexního systému pro celou banku. Ráda bych se podrobně zaměřila na jednu divizi společnosti, která je však pro zavedení talent managementu více než vhodná. Jedná se o divizi Retail, která má v rámci banky specifické postavení. Je to pobočková síť, tvořená převážně obchodníky s různým zaměřením, jednoduchou strukturou řízení a jasně definovanými obchodními cíli. Aktuálně máme vytvořené popisy funkčních míst jednotlivých pozic, definovaný kariérní rozvoj a systém vzdělávání, ale dle mého názoru jde o hodně teoretické koncepty, ne zcela reflektující realitu, kdy některé procesy zcela chybí. Obchodní výsledky pobočkové sítě jsou zásadní pro celkový úspěch a zisk banky, podpůrná a servisní oddělení se v podstatě starají o to, aby se obchodníci mohli v klidu věnovat klientům a vydělávat pro banku peníze. Proto systém talent managementu pro Retail, dle mého názoru, může být definován samostatně a může být odrazovým můstkem pro zavedení v rámci celé společnosti. Poté, co definuji teoretická východiska talent managementu, zaměřím se na možnost jeho zavedení v divizi Retailu.

2. Podstata koncepce talent managementu

2.1. Co je talent management a kdo je talent?

Pojem talent management je poměrně nový, i když ve své podstatě tolik nového nepřináší. Ucelenější podoba a komplexní pohled na práci s talenty se objevila v 90. letech 20. století. Společnost LBA Consulting Group⁴ realizovala výzkum zaměřený na identifikaci faktorů, které jsou zásadní pro dosažení výkonnosti organizace, vedoucí k naplňování jejích strategických cílů. Z výzkumu vyplynulo, že cestou k úspěchu je konzistentnost a návaznost metod personálního řízení, propojenost a harmonizace stěžejních oblastí: hodnocení pracovního výkonu, zjišťování potenciálu, hodnocení kompetencí, kariérové plánování, plánování nástupnictví, rozvoj a vzdělávání, kompenzace a výběr zaměstnanců. Na základě tohoto zjištění se definovala i filozofie talent managementu. *„Cílem této filozofie je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, zabezpečit tzv. talent pool“* (Horváthová 2011, s. 29). Pokud nechceme zůstat pouze u filozofie, musíme teoretický koncept talent managementu aplikovat do praxe. Je tedy nutné začít vlastním návrhem talent managementu, vymyšlením evidování jednotlivých kroků a konečně zajištěním jeho praktického zavedení v organizaci (Horváthová 2011).

Definice na téma talent management existuje mnoho a každá firma si v podstatě definuje svou vlastní, odpovídající jejím potřebám. Michael Armstrong říká, že *„řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti“* (Armstrong 2007, s. 327).

Hroník komentuje talent management jako proces, kdy: *„Nejdříve je potřeba vědět s kým, poté je třeba vybraného člověka získat pro program. Po vstupu do programu následuje intenzivní rozvoj, který směřuje k využití*

⁴ LBA Consulting Group – poradenská společnost, založená v roce 1991, specializuje se na talent management, change management a odměňování. (www.lanceberger.com)

talentu, jeho proměnění ve výsledky. Nesmíme přitom zapomenout na jeho udržení“ (Hroník 2007, s. 110).

Podle Koubka by *„talent management měl být zaměřen na optimální spojování talentovaných lidí do týmu za účelem synergického efektu, pak formování jakéhosi úhrnného talentu týmu a organizace“ (Koubek 2007, s. 6).* Koncepce talent managementu je tedy o komplexním řízení a rozvoji talentů, a to ve všech oblastech personálního řízení. Přidanou hodnotou je právě spojení známých činností do jednoho celku.

Stejně obtížně se hledá univerzální definice pojmu talent.⁵ Obecně můžeme říct, že talent, resp. talentovaného pracovníka můžeme chápat ve dvou rovinách. Talentem je mimořádně schopný jedinec s velkým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace. Nebo můžeme zastávat stanovisko, že každý člověk v organizaci je talentovaný a může tak přispět k naplňování cílů organizace (Armstrong, 2007). Pro ilustraci uvádím některé z definic talentu:

„Talent v podnikové praxi znamená schopnost dosahovat trvale nadstandardního výkonu. Výkon je to, co podniková praxe vyžaduje, měří a oceňuje.“ (Urban; Stýblo 2011, s. 624)

Hroník upozorňuje na to, že *„v současnosti převažuje mínění, že talent není limitován věkem, ale výkonnost a respekt je kritériem talentu. Talent se taktéž vyznačuje perspektivou. Má v dané chvíli nejen vysokou výkonnost, ale i perspektivu tuto výkonnost ještě zvýšit“ (Hroník 2007, s. 109)*

„Talent je zaměstnanec s vysokým potenciálem, který má velmi dobré předpoklady pro další profesní růst v nových oblastech. Podíl talenta na výkonnost je vyšší než požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře, přesahuje očekávání.“ (Veselá 2009)

Je však na každé společnosti, aby si sama definovala, kdo pro ni talentem bude. V rámci workshopu s Šárkou Horňákovou⁶ na téma Talent management – praktické zkušenosti firem, který jsem absolvovala, jsme si jako talent definovali zaměstnance, který dosahuje nadstandardních

⁵ Etymologický slovník uvádí definici: Talent (řec. talanton), česky hřivna, může označovat: a) velkou starověkou váhovou a peněžní jednotku, b) k tomuto nesmírně velikému majetku přirovnal Ježíš z Nazareta ve známém podobenství o hřivnách (Mt 25, 14-28) nadání, jež každý člověk dostává a za jehož využití také odpovídá, c) odtud pak obecně mimořádné nadání (např. hudební, pohybové, matematické apod.) ve smyslu mimořádné vrozené vlohy. Z psychologického hlediska se jedná o druhý stupeň rozvinutí schopností (1.nadání, 2.talent (psychologie), 3.genialita).

⁶ Manažerka týmu konzultantů v mezinárodní poradenské firmě KPMG, zaměřující se na poradenství v oblasti lidských zdrojů.

výkonů a má potenciál pro další růst a rozvoj v nových oblastech. Talent má vnitřní motivaci a vůli dosahovat vytyčených cílů, proaktivní přístup, k práci a inovativní a podnikatelské myšlení. Musí být nadstandardně způsobilý, resp. kompetentní⁷ a disponovat vysokým IQ jako předpokladem, že může uspět v různých oblastech práce a efektivně pracovat s informacemi. Dále je důležitá nadprůměrná sociální⁸ a emoční⁹ inteligence. Nejen z naší definice je zřejmé, že talentem je skutečně výjimečný člověk, který musí být pro společnost klíčový a takto se k němu i musí přistupovat. Talent management je potom úzce zacílený a soustředí se na efektivní výběr, rozvoj, motivaci a udržení velmi omezené skupiny zaměstnanců.¹⁰ Protipólem je stanovisko, že talent v sobě skrývá každý zaměstnanec a je na nadřazeném a HR jej objevit a dále s ním vhodně pracovat. Dle tohoto vnímání talentu potom můžeme zacílit samotný program talent managementu.

2.2. Strategie talent managementu

Strategie talent managementu jako součást strategie celého řízení lidských zdrojů musí vycházet z business strategie organizace. Jejím hlavním cílem je podporovat organizaci v naplňování jejích cílů právě prostřednictvím vytežování potenciálu všech zaměstnanců. Vedení společnosti by mělo být tím, kdo určí, zda a v jakých oblastech bude organizace talent management využívat. Zda uplatní širší nebo užší pojetí. I když v praxi funguje více přístupů k talent managementu, ze zkušeností odborníků¹¹ vyplývá, že aktuálně se při zavádění talent managementu využívá komplexní model Develop-Deploy-Connect (rozvoj-rozmístění-propojení), zaměřený na kontinuální sledování, měření a hodnocení výkonu zaměstnanců.

⁷ Kompetenci chápou jako takový způsob chování, který člověku umožní splnit zadaný úkol, tedy jako souhrn vlastností, znalostí, schopností, dovedností a postojů, díky nimž a vnitřní motivaci plní zadané úkoly. (Vodák, Kucharčíková 2011, s. 71)

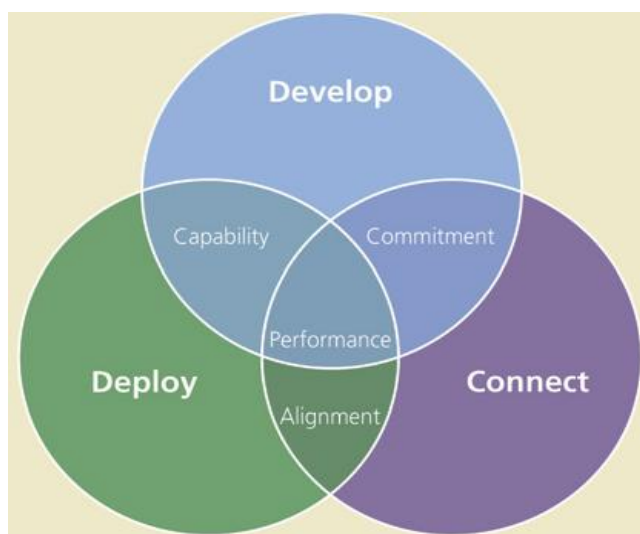
⁸ Sociální inteligenci chápou dle Thorndika a Vernona jako schopnost optimálně komunikovat, spolupracovat a vytvářet nekonfliktní vztahy.

⁹ Emoční inteligence jako schopnost vnímat, vyjadřovat, chápat a usměrňovat vlastní emoce i emoce druhých lidí (Schutze, Rober 2007).

¹⁰ Obvykle se uvádí do 10% zaměstnanců. [Hroník (2007), Slabá (2007), Příklad (2007)].

¹¹ Průzkum společnosti Deloitte, 2006, Staňková, Kazdová 2006, Horvátová, 2011.

Obrázek 1 – Develop-Deploy-Connect Model (rozvoj–rozmístění–propojení)



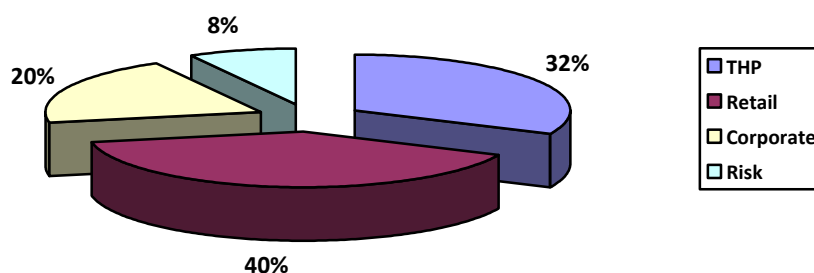
Zdroj: Výzkum *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why acquisition and Retencion Strategies Don't Work*. Deloitte, 2006.

Model vychází ze základního strategického cíle talent managementu, a to ze zaměření na maximální využití výkonnosti a potenciálu talentů. Cesta, jak tohoto cíle dosáhnout, je jejich zařazení na vhodnou pozici (rozmístění), správný rozvoj a využití jejich schopností (rozvoj) a vytvoření podmínek pro možnost kooperovat a získávat zkušenosti od těch správných lidí (expertů) v rámci organizace (propojení) (Horváthová 2011). „Představuje komplexní přístup k talent managementu. Zdůrazňuje, že maximální hodnotu organizaci přináší stav, kdy dochází k systematickému rozvoji a motivaci zaměstnanců – talentů v těch oblastech, které maximálně přispívají k naplnění strategických cílů organizace“ (Horváthová 2011, s. 36). Celková provázanost jednotlivých prvků v modelu zajišťuje, že pokud se talent zlepšuje v jedné z oblastí, přirozeně se zlepšení přenáší i do oblastí dalších, zároveň dochází k posilování schopností (Capability), oddanosti a ztotožnění se společností (Commitment) a sladění (Alignment). „Zaměřením na tyto tři prvky může organizace dosáhnout způsobilosti, sladění a ztotožnění klíčových segmentů pracovní síly, což má za následek zlepšení výkonu organizace. Tím vzroste i schopnost organizace získat a udržet si kvalifikované talenty“ (Horváthová 2011, s. 37). Díky zavedení modelu Develop-Deploy-Connect zajistíme rovnováhu mezi tím, po čem touží talent a tím, co vyžaduje organizace k plnění svých cílů.

2.3. Systém talent managementu pro XBANK

Pokud se zamyslím nad možnými přístupy zacílení talent managementu v intencích mé společnosti, nabízí se mi varianta zavedení obou typů, jak širokého, tak úzkého systému talent managementu, v závislosti na cílové skupině zaměstnanců.

Graf 1 - Struktura zaměstnanců XBANK



Zdroj: vlastní zpracování dle interních statistik.

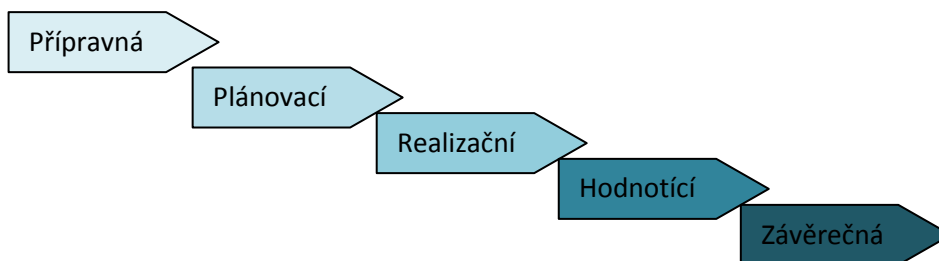
Banka je rozdělená do čtyř divizí, kdy každá divize má jiný typ pracovních pozic. Největší podíl zaměstnanců, cca 40 % tvoří pobočková síť (Retail), tedy obchodní pozice, zajišťující servis pro běžnou klientelu z řad fyzických osob, podnikatelů a drobné firemní klientely. Druhou nejpočetnější skupinu, cca 32 %, tvoří servisní a podpůrní pracovníci, které jsem shrnula pod THP pracovníky. Asi 20%ní skupina zaměstnanců Corporate je tvořena taktéž obchodníky, kteří však mají jinou profilaci než Retail, starají se o větší firemní klientelu a specializované segmenty klientů (obce, bytová družstva, církve atd..) a funguje u nich jiný systém vzdělávání a odměňování než v Retailu. Nejmenší skupinou jsou tzv. riskaři, kterých je zhruba 8 % a díky své pracovní činnosti (sledování rizik ze všech úhlů pohledu) tvoří specifickou skupinu zaměstnanců. Užší pojetí talent managementu jako programu pro omezenou, exkluzivní skupinu zaměstnanců bych aplikovala na THP a riskaře, kde soubor talentovaných pracovníků bude zahrnovat jak budoucí manažery, tak specialisty a experty. Pro obchodníky, ať už retailovou nebo korporátní část, se mi jako ideální jeví široké pojetí talent managementu jako rozvojového a vzdělávacího programu pro všechny obchodníky, včetně těch na manažerských pozicích. Obchodní pozice jsou

pro výkon firmy stěžejní a je třeba pracovat se všemi zaměstnanci tak, aby se dosahovalo stanovených cílů. V dnešní době si nemůžeme dovolit jakékoliv výpadky na těchto pozicích, což by mohlo co nejvíce minimalizovat právě zavedení systému talent managementu.

3. Talent management jako projekt¹²

Ve chvíli, kdy ve společnosti není talent management zavedený, je třeba si uvědomit, co by vlastně mělo být jeho úkolem, co od něj očekáváme a čeho chceme jeho prostřednictvím dosáhnout. Stěžejní ovšem pro jeho zavedení je podpora ze strany nejvyššího vedení. Dokud ji nemáme, nemá smysl něco vymýšlet a snažit se zavést. To jsou alespoň slova odborníků z praxe, kteří s implementací talent managementu mají přímou zkušenost.¹³ Dle Horňákové (2012) je třeba program talent managementu uchopit jako dlouhodobý projekt a tak k němu i přistupovat. Je třeba si definovat jeho jednotlivé fáze a ty dále rozvést:

Obrázek 2 – Jednotlivé fáze projektu



Zdroj: Horňáková, Š., Talent management – praktické zkušenosti firem, 2012.

Přípravná fáze je zcela zásadní a měla by vyjasnit všechny okolnosti zavedení talent managementu. V první řadě je potřeba zajistit maximální podporu vedení společnosti a definovat cíle, kterých chceme zavedením programu dosáhnout. Cíle musí vycházet z reálné potřeby organizace a následovat strategii firmy, takže je kritický a objektivní přístup. Stěžejní otázkou je, co vlastně chceme prostřednictvím talent managementu řešit a zda u nás existuje perspektiva dalšího uplatnění talentů, resp. zda máme vhodnou organizační strukturu, která jejich uplatnění umožní. Velkým rizikem talent managementu, s nímž musíme počítat, je, že ve chvíli, kdy

¹² Celá kapitola vychází z diskuze v rámci odborného semináře na téma Talent management – praktické zkušenosti firem, 2012.

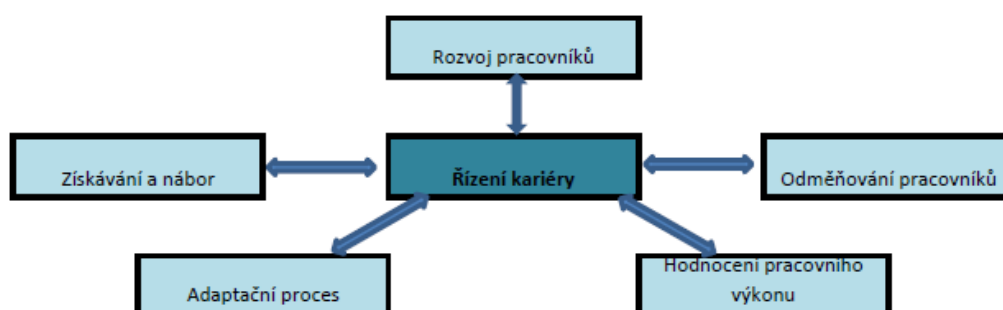
¹³ Šárka Horňáková, KPMG ČR, s.r.o., Zdeňka Studená, Pivovary Staropramen, a.s., Jiří Beran, BSC Praha, spol. s r.o. v rámci odborného semináře Talent management – praktické zkušenosti firem.

talent bude připravený na kariérní posun, nemusíme pro něj mít volné místo. Základní řešení jsou v podstatě dvě: pokud mám připraveného talenta na kariérní posun, musím být připravena propustit stávajícího méně výkonného zaměstnance. Pokud mám připraveného talenta na kariérní posun, nenabídnu mu místo ani relevantní perspektivu, půjde svůj potenciál naplňovat do jiné společnosti. Ani jedno řešení pro nás není příjemné, ale je třeba mu čelit. Dále nás zajímá, jak budeme talentovaného zaměstnance definovat a prostřednictvím jakých nástrojů jej ve společnosti identifikujeme, případně kolika procent zaměstnanců se program bude týkat. Je žádoucí, abychom měli jasno v tom, koho a s jakou perspektivou si chceme vychovat. Nemá smysl „vyprodukovat“ 15 stejných manažerů, když je jasné, že práci budeme mít pouze pro 5. Důležitá je pestrost talentů, kteří se mohou rozvíjet v různých oblastech, která zajistí jejich širokou a v podstatě univerzální uplatnitelnost. Dále je nutné mít schválený rozpočet, připravenou procesní mapu, systémy a vyčleněné personální kapacity pro koordinaci a administraci celého projektu.

Plánovací fáze se vztahuje ke konkrétním individuálním nebo skupinovým cílům talentovaných pracovníků. Jedná se o definování kariérových a rozvojových cílů, motivace a stabilizace talentů, resp. k plánování vnitřního obsahu talent managementu. Jakékoliv plánování má smysl pouze v krátkodobém horizontu jednoho, maximálně dvou let. Proměnných, které do plánu v průběhu více let mohou vstoupit, je příliš mnoho, a jako ve všech oblastech platí i v talent managementu to, že nemá smysl slibovat něco, co nevíme, zda budeme moci splnit.

Plánovací fáze se opírá o řízení kariéry talentovaných pracovníků:

Obrázek 3 – Oblasti řízení kariéry talentovaných zaměstnanců

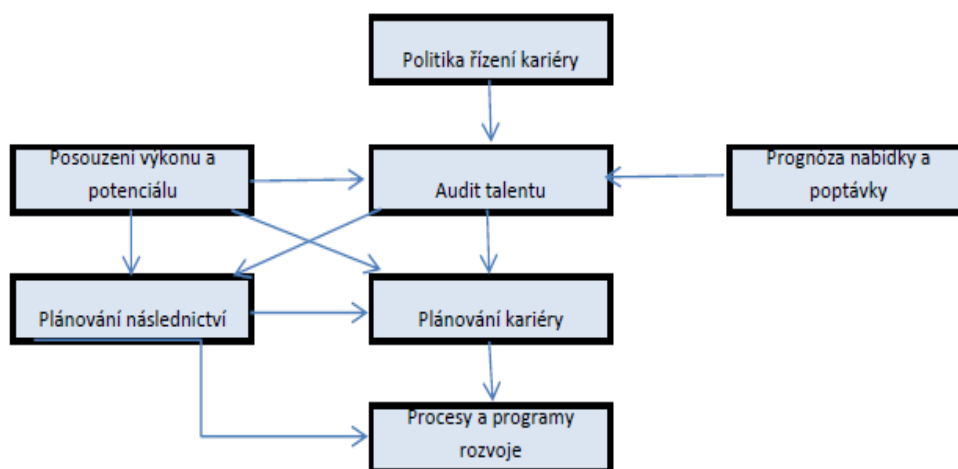


Zdroj: vlastní zpracování.

V rámci talent managementu nevymýšlíme nic nového. Obrázek 3 ukazuje jednotlivé oblasti personálního řízení, jejichž prostřednictvím řídíme kariéru a rozvoj talentovaných pracovníků, a to silně individuálně a zacíleně na jejich motivaci a stabilizaci. Už při náboru se soustředíme na výběr potenciálních talentů a v rámci pohovorů se snažíme zjistit jejich očekávání a ambice, respektive přemýšlíme nad tím, zda se jejich očekávání mohou setkat s našimi možnostmi. Dle mého názoru to platí jak pro externí nábor, tak i pro interní posuny. Adaptační proces, i když slouží k pracovní a sociální adaptaci všech nově nastupujících pracovníků, se dá využít i jako nástroj talent managementu. Hodnocení pracovního výkonu by mělo vycházet z toho, že talentovaný pracovník by měl mít vždy nastavené mírně ambicióznější cíle než je tomu u toho standardního, a měl by být za jejich plnění náležitě oceněn. Nejdůležitějším procesem v rámci talent managementu ale zůstává samotný rozvoj pracovníků a nastavení kariérních drah. Musíme talentům umožnit získat potřebné kompetence a ty dále rozvíjet, ať už v rámci přípravy na postup v hierarchii, tedy zajištění nástupnictví, v prohlubování odbornosti, tedy zajišťování expertů nebo získávání dalších odborností pro zajištění zastupitelnosti.

Armstrong definuje proces řízení kariéry takto: *„...lidem se poskytují příležitosti k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich kariéry a zabezpečuje se tak, aby organizace měla přísun talentů, jaké potřebuje“* (Armstrong 2002, s. 335).

Obrázek 4 – Proces řízení kariéry



Zdroj: Armstrong 2007, s. 336.

Řízení kariéry je tedy třeba chápat jako logický a systematický proces, jehož jednotlivé komponenty nám pomohou správně a plně vytvářet kariérní plány nejen pro talentované pracovníky, ale pro společnost obecně.

Úkolem realizační fáze je transfer teoretického konceptu talent managementu do praxe. Program se realizuje ve dvou rovinách. Nastavujeme skupinový vzdělávací a rozvojový plán, který reflektuje firemní strategii a potřeby cílové skupiny a je realizován metodou „off-the-job“. Druhou rovinou je individuální rozvojový plán realizovaný metodou „on-the-job“, jehož cílem je rozvoj odborné způsobilosti a profesní kvalifikace, rozšiřování kompetencí v oblasti soft skills a rozvoj manažerských dovedností. Klíčovou roli v realizační fázi hrají přímí nadřízení talentů, případně přidělení mentoři, kteří musí zadávat takové úkoly, které budou získané kompetence talentů potvrzovat a upevňovat v praktických činnostech. Vždy je třeba nastavit vhodnou kombinaci obou metod a zvolit vhodné techniky.

Tabulka 1 – Metody a techniky vzdělávání a rozvoje pracovníků

Off-the-job	On-the-job
Přednáška (s diskuzí)	Koučink
Případová studie	Mentorink
Workshop	Counselling
Modelové situace	Asistování
Hraní rolí	Stínování
AC/DC	Pověření úkolem
Trénink	Rotace práce
Best practises	Zařazení do projektu
Skupinová cvičení	Praxe - stáže
Samostudium	
Outdoor training	
Konference	

Zdroj: Armstrong 1999, s. 545 a 546.

Hodnotící fáze je důležitou součástí talent managementu. Hodnotíme úspěšnost celého projektu dle předem definovaných parametrů a na základě výsledků navrhujeme úpravy nebo rozšíření. Důležitým kritériem určitě bude to, kolik absolventů programu se posunulo na jinou pozici, ať už v horizontální nebo vertikální rovině, případně zda a po jaké době jsou vidět naše investice do talentů v podobě zvýšení zisků společnosti.

Uchopení závěrečné fáze je rozhodující pro relevantnost celého programu. Nestačí pouze formální ukončení a vyhodnocení dosažených cílů. Je třeba s talenty pracovat dál. Záleží na kreativě personálního oddělení, případně managementu, jaké další kroky vymyslí a realizuje. Jedná se o určitý dobový program, který upevňuje status zaměstnance jako talenta a nenechá program vyznít do ztracena. Může se jednat o setkávací aktivity účastníků talent managementu, např. pravidelné pořádání diskuzně zaměřených tzv. Business snídaně s představenstvem společnosti, Round table na firemní témata, minipřednášky o aktuálních tématech, odborně zaměřená diskuzní fóra, můžeme zvat zajímavé osobnosti, podporovat vzájemný networking talentů a angažovat je v inovačních projektech společnosti. Variant existuje velké množství a záleží na každé společnosti, jak se k závěrečné fázi postaví.

4. Konkrétní kroky procesu talent managementu

Šárka Horňáková provedla empirický výzkum Programy řízení a rozvoje talentů¹⁴, z něž vyplynulo, že pokud chceme být v zavedení talent managementu úspěšní, musí naše organizace splňovat tyto minimální předpoklady:

- top management vnímá strategickou odpovědnost za program talent managementu a podporuje jej,
- talent management bude podporován ze strany liniových manažerů, na nichž leží největší zodpovědnost plynoucí z přímé práce s talenty,
- je zajištěn projektový přístup k programu,
- existuje perspektiva uplatnění talentů po ukončení programu, s čímž koreluje vhodná organizační struktura společnosti,
- je definovaná strategie vzdělávání a rozvoje; talent management můžeme zavést pouze ve chvíli, kdy nám funguje standardní vzdělávání pro všechny zaměstnance,
- firemní kultura ve firmě podporuje zavedení talent managementu.

Pokud máme půdu pro zavedení talent managementu připravenou, můžeme se soustředit na způsob vlastní identifikace účastníků programu a další kroky.

4.1. Zdroj talentů a jejich identifikace

Zdroje talentů jsou v podstatě dva. Buď do programu vybíráme účastníky z interních zdrojů, z řad aktuálních zaměstnanců společnosti nebo se rozhodneme koncipovat talent management pro externí kandidáty, čemuž musí být uzpůsoben i jejich nábor. Hroník (2007) favorizuje interní zdroj, který posiluje spjatost s firmou a deklaruje možnost interních posunů a růstu zaměstnanců, což posiluje jejich motivovanost a napomáhá jejich retenci.

Součástí talent managementu je i práce s těmi, kteří jsou při nástupu do organizace pouze potenciálními talenty. Jedná se o vysokoškolské studenty nebo čerstvé absolventy vysokých škol a univerzit. Pro tuto skupinu potenciálních talentů jsou určeny nejrůznější Trainee programy

¹⁴ Empirický výzkum Programy řízení a rozvoje talentů v českých firmách, Šárka Horňáková, 2009/2010

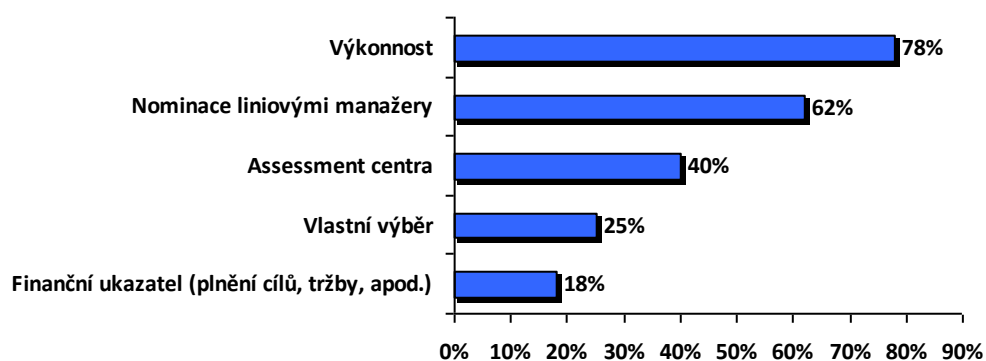
nebo Internshipy, které mají nastavená svá vlastní pravidla a mohou fungovat paralelně s programem talent managementu.

Pokud chceme realizovat užší pojetí talent managementu, tedy připravit program pro malou skupinu zaměstnanců společnosti, je zcela stěžejním bodem proces identifikace těch, kteří splňují kritéria pro zařazení. Metod, které pro výběr můžeme použít je více. Armstrong (2007) mluví o auditu talentů. Prostřednictvím auditu dojde k identifikaci lidí s potenciálem, což se stane východiskem pro plánování a rozvoj jejich kariéry. Talenti projdou předem definovanými zkušenostmi, vzdělávacími programy a koučinkem, což jim umožní využít vlastní potenciál v naplnění vlastního rozvoje.

Hroník (2007) nabízí k nalezení talentů uvnitř svého podniku tyto metody: systém hodnocení (pokud je funkční, otvírá jednoduchou cestu k tomu, nalézt talentované zaměstnance), zařazení na základě úspěšné účasti v projektech, development centrum, 360° zpětná vazba, měření potenciálu nebo nominace ze strany nadřízených.

Průzkum společnosti Deloitte ukazuje, jak firmy přistupují k výběru talentů, které zařazují do tzv. talent poolu.¹⁵

Graf 2 - Na základě čeho je vymežována Vaše banka talentů („talent pool“)?



Zdroj: Deloitte: *Máte dostatek talentovaných pracovníků?* [online], 2008.

Jak z výzkumu vyplývá, nejčastějším nástrojem pro zařazení zaměstnance do programu talent managementu je hodnocení na základě výkonnosti. Hodnocení potenciálu se nám do statistiky nepromítá, ale dá se očekávat, že bude součástí komplexního hodnocení výkonu zaměstnance. Druhá nejčastější je nominace ze strany liniiového manažera, který je s potenciálním talentem v každodenním kontaktu a může tak posoudit relevantnost jeho zařazení do programu. Assesment centra jsou na třetím místě a zcela jistě mohou být vhodnou variantou výběru, ale je třeba nezapomenout, že jsou již finančně a časově náročnější. Dalšími variantami jsou vlastní nominace ze strany zaměstnance, případně zohlednění finančních ukazatelů.

¹⁵ Deloitte: *Máte dostatek talentovaných pracovníků?* [online], 2008.

Ideálním východiskem pro identifikaci talentů je propracovaný kompetenční model společnosti a zavedené pravidelné hodnocení zaměstnanců. Standardizovaný hodnotící proces musí začít u klíčového ukazatele, a to u hodnocení pracovního výkonu. Dále hodnotíme kompetence a chování pracovníka na předem definované škále a na základě znalosti hodnotících kritérií (co vše se hodnotí a jakým způsobem), aby byla zajištěna objektivita hodnocení.

4.2. Klíčové pozice a jejich význam pro talent management

Na zdroj zaměstnanců pro talent management se můžeme podívat i z jiného úhlu než je zacílení na výkon a kompetence konkrétních jednotlivců. Můžeme se podívat optikou klíčových pozic, které musíme identifikovat a obsadit těmi správnými lidmi. Dle Bergera a Bergerové (2010) můžeme klíčové pozice určit prostřednictvím těchto kritérií:

- Bezprostřednost – i krátkodobý výpadek zaměstnance na této pozici může znamenat vážné ovlivnění ekonomických nebo obchodních ukazatelů (výnosů, zisku společnosti, atd.), ztrátu konkurenční výhody, omezení provozu, ohrožení procesů, produktů a služeb.
- Jedinečnost – pozice vyžaduje od pracovníků takové kompetence, které jsou nebo budou pro společnost unikátní a specifické.
- Poptávka – po tomto typu pozic je na pracovním trhu velká poptávka nebo se dá do budoucna očekávat.
- Strategický dopad – pokud budeme mít i krátkodobě výpadek kvalifikovaných zaměstnanců na konkrétních pozicích, ovlivní to budoucí úspěch společnosti

Základní premisou pro definování klíčové pozice je tedy v podstatě to, že společnost bez ní nemůže plnohodnotně fungovat. V závislosti na tom, jakou formu talent managementu budeme chtít do společnosti zavést, se můžeme rozhodnout, jaký zdroj kandidátů pro nás bude relevantnější. Pokud se rozhodneme aplikovat úzké pojetí talent managementu jen pro vybranou skupinu zaměstnanců, mohli bychom vyjít z definování strategických a klíčových oddělení a v jejich rámci definovat klíčové pozice. Pokud cítíme problémy v oblasti nástupnictví, opět můžeme definovat klíčové manažerské pozice a zaměřit se na rozvoj a výchovu jejich následovníků. Stejně tak můžeme identifikovat pozice, jejichž pracovní náplň je natolik odborná a jedinečná, že při odchodu zaměstnance by reálně hrozila ztráta know how a ohrožení fungování dotčených oblastí, proto je nutné pracovat na zastupitelnosti.

Dle Bergera a Bergerové (2010) pokud chceme efektivně investovat do programu talent managementu, musíme začít s klasifikací všech zaměstnanců dle jejich aktuální nebo potenciální přidané hodnoty pro organizaci. Zaměstnance můžeme rozdělit do čtyř základních skupin dle úrovně jejich výkonu, dle jejich kompetencí (schopností, znalostí a dovedností), dle potenciálu na kariérní růst, dle výše investic do jejich rozvoje a vzdělávání a zaměstnanců a dle jejich role v organizaci:

Tabulka 2 – Klasifikace zaměstnanců

	Odměnování a kompenzace	Rozvoj a vzdělávání	Kariérní růst	Role v organizaci
Superhvězdy	výrazně rychlejší nárůst oproti trhu	hlavní (velké) investice	velmi rychlý	nejvyšší rozpoznatelnost
Hvězdy	rychlejší nárůst oproti trhu	značné investice	rychlý	vysoká rozpoznatelnost
Řadoví zaměstnanci	mírný nárůst k hranici konkurenční úrovně	investice pouze do zvýšení kompetencí pro aktuální/budoucí potřeby organizace	mírný nebo žádný	rozpoznatelnost
Odpadlíci	žádné navýšení	jen v případě, že je šance na úspěch v současné/budoucí pozici	žádný	žádná

Zdroj: Berger, L., Berger, D. 2010 (vlastní upravený překlad).

Superhvězdy jsou ti zaměstnanci, kteří stabilně a dlouhodobě výrazně převyšují očekávání a dá se předpokládat, že tak budou činit i nadále. Ve společnosti je jich asi kolem 3% a jsou objektem našich nejvyšších investic jak v oblasti vzdělávání a rozvoje, tak i v rámci jejich odměňování. Výrazně ovlivňují dění v celé společnosti a velmi rychle kariérně rostou. Hvězdy stabilně a dlouhodobě převyšují očekávání a dá se předpokládat stejný vývoj i do budoucna. Je v zájmu společnosti do nich značně investovat a umožnit jim rychlý kariérní růst. Ve společnosti jsou zastoupeny asi ve 20%. Běžní zaměstnanci tvoří 75% společnosti a splňují očekávání do nich kladená. Jsou rozvíjeni pro aktuální výkon práce a odměňováni tak, aby jejich mzdy byly konkurenceschopné, neočekává se od nich žádný nebo pouze mírný kariérní růst. Poslední skupinou jsou tzv. odpadlíci, kteří stabilně zaostávají za očekáváním v podávání výkonu nebo nemají dostatek kompetencí pro plnění pracovních povinností. Průměrně jsou to 2% zaměstnanců společnosti a je normální, že se v každé společnosti vyskytují. Důležité je držet jejich zastoupení ve společnosti na co nejnižší hladině. (Berger, Berger 2010)

Je velmi důležité, aby klasifikace byla provedena správně, protože špatné rozřazení zaměstnanců může přinést nežádoucí důsledky nejen v následném přístupu k nim, ale v případě, že zařazení bude zaměstnanci komunikováno veřejně, může přinést primárně problémy s výkonností a morálkou u skupin Superhvězd a Hvězd.

4.3. Hodnocení pracovního výkonu v XBANK

Naše společnost nemá v tuto chvíli zavedený kompetenční model, z něž bychom vycházeli při hodnotících rozhovorech, které probíhají pravidelně, vždy začátkem roku. Hodnotící rozhovory tedy zavedené máme a záleželo by na tom, zda bychom je byli schopní modifikovat a doplnit tak, aby mohly sloužit i jako nástroj výběru zaměstnanců do programu talent managementu. Hodnotící rozhovor probíhá formou osobního setkání vedoucího s hodnoceným pracovníkem. Během rozhovoru dojde k vyhodnocení individuálních cílů definovaných pro hodnocené období:

Obrázek 5 – Vyhodnocení individuálních cílů definovaných pro hodnocené období

Číslo cíle	Cíl a jeho plnění	Kritérium splnění cíle	Váha cíle	Termín splnění	Míra splnění	
					hodnoti zaměstnanec	hodnoti ved. prac.
<i>Kontrolní součet vah</i>			0%			
<i>Diference v hodnocení zam. a ved. prac.</i>						
Komentář k vyhodnocení individuálních cílů zaměstnance (vyjádření hodnotičiho a/nebo hodnoceného)						
Celkové vyhodnocení individuálních cílů					<input type="text"/>	

Zdroj: interní dokumenty.

U kritéria splnění cíle je třeba definovat, jak změříme splnění cíle. Je tedy nutné jasně definovat cíl a jednoznačně stanovit kritéria pro jeho splnění. U cílů, které lze měřit kvantitativně, je to jednoduché, u těch kvalitativních je nutné upřesnit, jaký stav nebo situace budou očekávány jako výstupy. Váha cíle vyjadřuje význam cíle v pracovní náplni zaměstnance, pro banku a profesní rozvoj zaměstnance. Pokud váhy nebyly při definování cílů stanoveny, má každý cíl stejnou poměrnou váhu a součet vah je vždy 100%. Kvalitativní cíle jsou hodnoceny dle předem stanovených kritérií a poté je jim přiřazena % hodnota z intervalu 0 – 100 % podle míry splnění. 0% odpovídá situaci, kdy kvalitativní cíl nebyl dosažen z důvodu, že pracovník se jeho řešením nezabýval, i když mu v tom nebránily žádné okolnosti. 100 % odpovídá kompletnímu splnění cíle v požadovaném

termínu bez nutnosti následujících úprav. Celkové vyhodnocení cílů nám poskytne konečný stav hodnocení (interní zdroj).

Obrázek 6 – Hodnocení pracovníka - obecná hodnotící škála

A++	A+	A	B	C
soustavně převyšuje očekávání	převyšuje očekávání	odpovídá očekávání	ne zcela odpovídá očekávání, vyžaduje zlepšení	slabé až neuspokojivé

Zdroj: interní dokumenty.

Pracovník je hodnocen ve třech kategoriích – pracovní charakteristiky, osobnostní předpoklady a sociální kompetence. Hodnocení se vztahuje k jeho pracovní pozici a očekávanému pracovnímu výkonu a nasazení.

Pracovní charakteristiky (hodnoceny prostřednictvím obecné hodnotící škály):

- Kvalita a efektivita vykonávané práce.
- Organizace práce a stanovování priorit.
- Aktivní osvojování si nových poznatků a schopnost jejich aplikace.
- Orientace na výsledek (cíl), schopnost dosáhnout vytyčeného cíle.

Osobnostní předpoklady (hodnoceny prostřednictvím obecné hodnotící škály):

- Schopnost nést zatížení.
- Samostatnost, rozhodnost a schopnost řešit problémy.
- Ochota převzít odpovědnost a schopnost prosadit se.
- Přístup k řešení konfliktů a schopnost přijímat kritiku.

Sociální kompetence (hodnoceny prostřednictvím obecné hodnotící škály):

- Týmová spolupráce.
- Klientsky a servisně orientovaný přístup.

U vedoucích pracovníků jsou navíc hodnoceny manažerské kompetence:

- Leadership a budování týmu.
- Organizace a time management.
- Delegování a kontrola.

- Schopnost motivace.
- Podnikatelský způsob myšlení/strategické myšlení.

Každá kategorie obsahuje pole pro komentář, který je nutnou součástí hodnocení pracovníka. Vedoucí pracovník se má nejlépe prostřednictvím popisu konkrétních situací vyjádřit k hodnoceným oblastem a zaměřit se zejména na body přesahující očekávání a problematické stránky. V případě hodnocení stupněm B a C je doporučeno stanovit období pro zlepšení a termín následné kontroly (interní zdroj).

Součástí hodnocení je i sebehodnocení pracovníka a jeho vyjádření se k pracovním podmínkám. Má možnost okomentovat své úspěchy (co se mu povedlo a v čem jsou jeho silné stránky), k rezervám (co se nepovedlo, resp. co se dalo zvládnout lépe) a svému dalšímu uplatnění (prostor pro vyjádření, zda je pracovník spokojený se svou současnou pracovní pozicí a náplní práce, případně jakým směrem by se chtěl dále rozvíjet, co by změnil v organizaci své práce, co mu chybí, brzdí jej, resp. co by mu pomohlo do budoucna dosahovat lepšího výkonu). Hodnotící rozhovor by měl analyzovat vzdělávací potřeby zaměstnance a stanovit plán osobního rozvoje. Systém vzdělávání v bance usiluje o to, aby každý zaměstnanec měl znalosti a dovednosti potřebné pro výkon své pracovní pozice. Klíčové je proto správně stanovit, které znalosti a dovednosti jsou třeba pro konkrétní pozice a vždy platí, že vzdělávací potřeby jsou úzce spjaty s individuálními cíly a činnostmi příslušného oddělení. Nynější prioritou vzdělávání je zajistit, aby všichni zaměstnanci měli znalosti a dovednosti potřebné pro výkon svých současných pozic. Jakmile toho bude dosaženo, banka může zvážit rozšíření vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců nad rámec požadavků jejich současných pozic. Vzdělávání je poskytováno v pravý okamžik, zaměstnanci se neučí to, co už znají, ani to, co by mohli využít jednou v budoucnu. Kariérní rozvoj se vztahuje k činnostem, které máme definované v cílech na nadcházející období, a při jejich naplňování by mělo docházet ke zvyšování kompetencí zaměstnance. Zaměstnanec se tedy stává odborníkem ve své oblasti, případně směřuje k nové pozici, ať už po vertikální nebo horizontální linii. (interní zdroj)

V závěru hodnotícího rozhovoru jsou definovány individuální cíle pro nadcházející období.

Obrázek 7 – Definování individuálních cílů pro nadcházející období

Číslo cíle	Cíl	Kritérium splnění cíle	Váha cíle	Termín splnění	Kategorie

Kontrolní součet vah 0%

Poznámky k Hodnotícímu rozhovoru se zaměstnancem

Zdroj: interní dokumenty.

Po vedoucích požadujeme, aby cíle byly formulovány realisticky, splnitelně, ale zároveň také dostatečně náročně. Cíl musí být konkrétní a časově ohraničený a jeho plnění musí být měřitelné nebo kontrolovatelné. Důraz je kladen na to, aby byl cíl formulován pozitivně a nedemotivoval zaměstnance ještě před tím, než jej začne plnit, a byl zařazen do správné kategorie¹⁶. Důležitou roli hraje i váha cíle, kdy vedoucí musí zohlednit důležitost a význam jednotlivých cílů a přidělit jim odpovídající procentuální ohodnocení.

4.4. Návrh na úpravu hodnocení

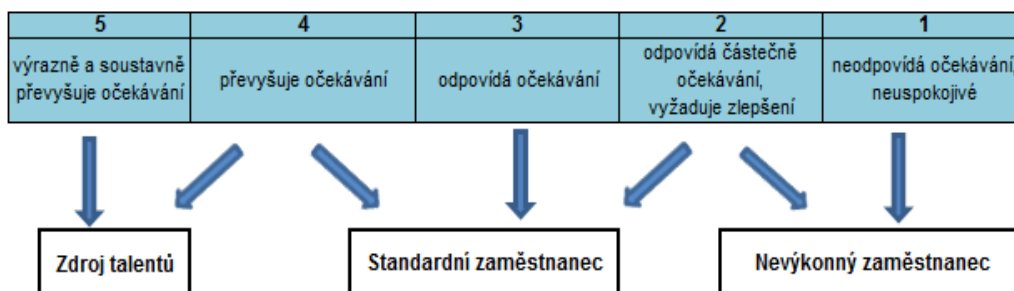
Pokud bychom chtěli hodnocení použít jako metodu výběru zaměstnanců do talent managementu, navrhovala bych upravit hodnotící škálu, rozpracovat a případně doplnit a rozdělit hodnocené kompetence.

Hodnotící škály

Aktuální hodnotící škálu bych rozdělila na hodnocení pracovního výkonu a na hodnocení kompetencí. Pro zjednodušení a okamžité pochopení bych místo písmen používala číselnou škálu:

¹⁶ Typy cílů: úspora nákladů, omezení rizika, obchodní cíle, směrnice a předpisy, efektivita a výkon, rozvoj a management lidí, provozní, projektové, administrativa, kvalitativní, kvantitativní, jiné.

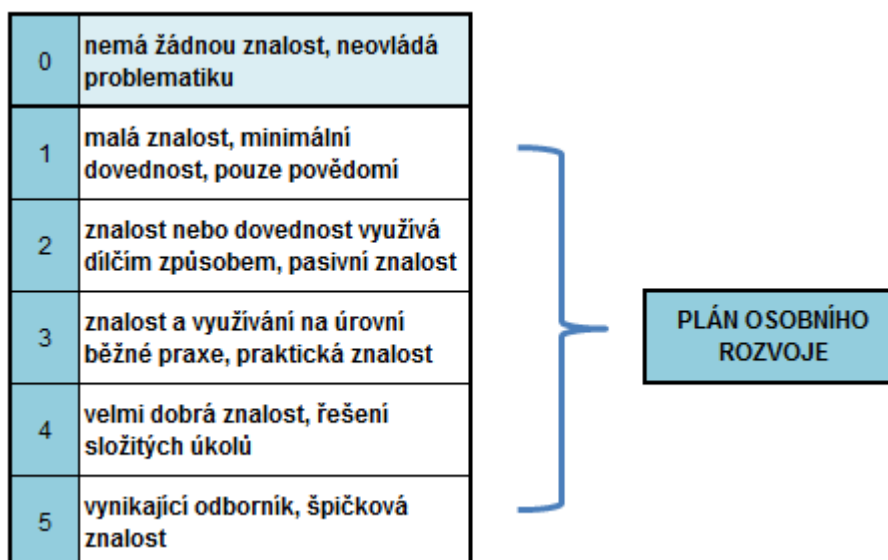
Obrázek 8 - Hodnocení pracovníka – škála pro hodnocení výkonu



Zdroj: vlastní zpracování.

Pokud zaměstnance hodnotíme stupněm pět, znamená to, že zaměstnanci soustavně a výrazně převyšují očekávání a požadavky na výkon. Naplňují hodnoty firmy a zvyšují standardy výkonu. Právě díky nim je společnost produktivní a konkurenceschopná. Společně s některými zaměstnanci, kteří jsou hodnoceni stupněm 4, a vidíme u nich potenciál pro další růst, jsou „pětky“ zdrojem kandidátů na zařazení do programu talent managementu. Jako standardní zaměstnance jsem nazvala ty, kteří odpovídají očekávání a požadavkům, případně je v některých oblastech převyšují nebo naopak odpovídají pouze částečně, ale opět vidíme prostor pro jejich zlepšení. Tito zaměstnanci tvoří srdce společnosti a jsou stěžejní pro provozní úspěch. „Jedničky“ jsou v našem hodnocení nejméně žádoucí skupinou. Hodnotíme je jako ty, kdo podávají nekvalitní výkon, většinou v kombinaci s podprůměrnými výsledky. Opět do této skupiny podprůměrně produkujících můžeme zařadit i „dvojky“, u nichž se jedná o dlouhodobé kolísání ve výkonnosti.

Obrázek 9 – Hodnocení pracovníka – hodnocení kompetencí



Zdroj: vlastní zpracování.

O plánu osobního rozvoje dnes u většiny zaměstnanců mluvíme pouze na teoreticky, ale reálně žádný plán neexistuje, proto bych doporučila zavedení tohoto typu hodnocení a z něj vyplývající navrzení plánu osobního rozvoje. Celkový vzdělávací plán by byl navázán na potřeby zjištěné v rámci hodnotících pohovorů a reagoval na plány osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení obecných a odborných kompetencí na škále by umožnilo nastavit kritéria měřitelnosti pro jejich zvyšování.

V rámci bakalářské práce není mou ambicí nastavit kompetenční model pro celou společnost. Spíše se pokusím vyjít z aktuálních kategorií, které již máme nastavené a blíže definuji jejich obsah pro možnost objektivního hodnocení každého zaměstnance tak, aby konečné číselné hodnocení bylo relevantním vstupním ukazatelem pro případné zařazení zaměstnance do programu talent managementu. Případně se pokusím navrhnout některé další kompetence, které by mohly do hodnocení zaměstnanců vstupovat a být ukazateli jejich výkonnosti a způsobilosti k vykonávání pracovních úkolů.¹⁷

Pracovní charakteristiky můžeme rozvést takto:

Kvalita a efektivita vykonané práce	zaměstnanec plní úkoly přesně, pečlivě a bezchybně, dodržuje zadání, respektuje širší souvislosti, nezabývá se nepodstatnými věcmi
Organizace práce a stanovování priorit	zaměstnanec dodržuje stanovené termíny, zajišťuje včasné předávání informací, umí se rozhodnout, v jakém pořadí plnit zadané úkoly
Aktivní osvojování si nových poznatků a schopnost jejich aplikace	zaměstnanec reaguje pružně a flexibilně na nové podněty, má zájem o jejich pochopení a praktickou aplikaci, vyhledává je
Orientace na výsledek (cíl), schopnost dosáhnout vytyčeného cíle	zaměstnanec má tah na bránu, dotahuje věci do konce, je soutěživý, schopný prosadit se, i přes dílčí neúspěch se snaží dokončit úkol

Zdroj: vlastní zpracování interních zdrojů.

Osobnostní předpoklady bych mírně upravila a rozdělila do více kategorií pro možnost přesnějšího hodnocení:

Schopnost nést zatížení	zaměstnanec je psychicky odolný, nepodléhá obtížným situacím, zvládá více aktivit najednou, aniž by utrpěla kvalita práce
Samostatnost a rozhodnost při řešení úkolů	zaměstnanec samostatně řeší úkoly a rozhoduje se, nepotřebuje stálou kontrolu a vedení nadřízeným

¹⁷ Kategorie čerpány z Hroník 2006, úprava dle vlastních potřeb.

Schopnost řešit problémy	zaměstnanec vnímá problémy jako výzvy, vnímá problém jako šanci něco se naučit, předchází problémům, schopný nalézt cestu k řešení problému
Ochota převzít odpovědnost	zaměstnanec se rozhoduje v pravou chvíli, nese zodpovědnost za rozhodnutí včetně všech důsledků, nevyhýbá se nepříjemným řešením
Přístup k řešení konfliktů	zaměstnanec zvládá náročné situace v mezilidských vztazích, snaží se předcházet konfliktům, vede dialog a hledá řešení konfliktů
Schopnost přijímat kritiku	zaměstnanec akceptuje negativní zpětnou vazbu, snaží se ji využít pro svůj další rozvoj, kritiku bere pozitivně, zvládá své emoce a je konstruktivní

Zdroj: vlastní zpracování interních zdrojů.

Sociální kompetence, vztahující k přístupu ke svému okolí, můžeme rozvést takto:

Týmová spolupráce	zaměstnanec je schopný kooperace a práce v týmu, aktivně se zapojuje do řešení společných úkolů, nechává prostor i ostatním členům týmu, podporuje a rozvíjí myšlenky ostatních
Klientsky a servisně orientovaný přístup	zaměstnanec nadřazuje zájem externího/interního zákazníka před svým vlastním, aktivně nabízí pomoc, je spolehlivý a flexibilní ve vztahu k zákazníkovi, analyzuje potřeby zákazníka a vnímá je v souvislostech

Zdroj: vlastní zpracování interních zdrojů.

Manažerské kompetence, které jsou hodnoceny u vedoucích pracovníků, jsou vhodně zvolené, ale opět chybí jejich obsahová konkretizace pro jednotný přístup:

Leadership a budování týmu	zaměstnanec inspiruje podřízené k maximalizaci pracovního úsilí, má sestavený funkční a výkonný tým, zná své lidi a jejich potřeby, volí vhodný manažerský přístup k jednotlivcům, pozitivní, přátelský přístup
Organizace a time management	zaměstnanec efektivně pracuje s časem, stanovuje priority, koordinuje tým, zaměstnanci vědí, co se od nich očekává, kdy a v jaké kvalitě
Delegování a kontrola	zaměstnanec není zahlcen operativou, umí rozdělit úkoly, plánovat aktivity, má pod kontrolou jejich plnění
Schopnost motivace	zaměstnanec umí nadchnout podřízené, získat si jejich závazek, vést je k plnění cílů, umí jít příkladem, ví, jaké stimuly na koho fungují
Podnikatelský způsob myšlení	zaměstnanec disponuje obchodním myšlením, chová se ke společnosti jako k vlastní firmě, uvažuje v intencích zisků a nákladů, rozumně využívá zdroje
Strategické myšlení	zaměstnanec vidí věci v souvislostech, s nadhledem, přemýšlí nad plošnými dopady svých rozhodnutí, formuluje cíle vedoucí k naplňování strategie společnosti

Zdroj: vlastní zpracování interních zdrojů.

Další kompetence, jejichž úroveň bychom mohli v rámci hodnocení sledovat:

Komunikace	zaměstnanec efektivně komunikuje, je schopný jasné formulace, je přesvědčivý, vysoká úroveň vystupování a vyjadřování, verbální a neverbální komunikace, aktivní naslouchání, ověřování porozumění, empatie a přesvědčivost projevu
Prodejní dovednosti (vybrané pozice)	zaměstnanec má tah na branku, vycítí obchodní příležitost, schopnost uzavřít obchod, zvládání námitek, zjišťování potřeb a jejich využití, budování vztahu
Připravenost ke změnám	zaměstnanec má pozitivní přístup ke změnám, uvědomuje si, že změny jdou nutně a je třeba s nimi pracovat, iniciace změn a podpora jejich implementace, hledání příležitostí pro změny
Vyzrálост a integrita osobnosti	zaměstnanec vystupuje konzistentně, umí pracovat s emocemi, kombinuje abstraktní, mechanickou a sociální inteligenci, zvládá stres a adekvátně reaguje, je důvěryhodný, identifikuje se s firmou a jejími cíli

Zdroj: vlastní zpracování.

Aby tato redefinice hodnocených kategorií a jejich doplnění měla smysl, musíme zajistit důkladné proškolení vedoucích pracovníků, kteří hodnotící rozhovory provádí. V tuto chvíli k tomu každý vedoucí přistupuje velmi subjektivně a někdy jsou zápisy ve formulářích pouze formální a neodpovídají realitě. Někdo se snaží své podřízené hodnotit objektivně již nyní, nebojí se používat celou hodnotící škálu a skutečně hodnocení chápe jako nástroj pro definování silných a slabých stránek podřízeného. Po analýze vyplněných hodnotících formulářů však musím konstatovat, že velká část zaměstnanců je hodnocena jako odpovídající očekávání, respektive převyšující očekávání, aniž by to korespondovalo s plněním individuálních cílů, případně aby to odpovídalo mým osobním zkušenostem s těmito zaměstnanci. Některá oddělení jsou dle hodnocení složena pouze z talentů, protože jejich charakteristiky neustále výrazně převyšují očekávání, i když se věnují poměrně jednoduché a automatizované činnosti. Některá oddělení, i když jako celek výrazně zaostávají za plněním definovaných cílů, taktéž zaměstnávají výrazné talenty.¹⁸ Intenzivní trénink s vedoucími pracovníky a pravidelné aktualizace na téma význam a forma hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců by měli zajistit validitu a objektivnost hodnocení. Pokud důkladně proškolíme vedoucí v tom, jak správně vést hodnotící rozhovor a jak hodnotit, získáme možnost spolehlivě využívat zjištěné informace jako vstupní data pro další HR

¹⁸ Vycházím ze znalosti výsledků hodnotících rozhovorů z let 2010 a 2011 v naší společnosti.

procesy (vzdělávání, odměňování, kariérní plánování i případný program talent managementu) a ukotvit jeho důležitost v rámci organizace.

Pokud i zaměstnanci budou k hodnocení přistupovat zodpovědně a přesvědčí se, že s informacemi, které jsou ve formuláři uvedeny, skutečně aktivně pracujeme, mohou přispět vlastními postřehy, návrhy k inovacím, případně kritickými podněty, které společnost jako celek posunou nejen v oblasti řízení lidských zdrojů opět o něco dál.

4.5. Segmentace zaměstnanců v XBANK

Na základě měření výkonu a úrovně kompetencí budou zaměstnanci zařazeni v rámci matice do skupin (skupiny v podstatě odpovídají Klasifikaci zaměstnanců dle Bergra viz tabulka 2, s. 24), což nám umožní definovat jejich rozvojové a kariérní plány a vybrat vhodné zaměstnance pro program talent managementu.

Obrázek 10 - Matice segmentace zaměstnanců

	Pod očekávanou úrovní	Na svém místě/úrovní	Nad očekávanou úrovní	Připraven k posunu
Výjimečný talent /Superhvězda)	C	B	AA	AAA
Talent/Hvězda	C	B	A	AA
Standardnířřadový zaměstnanec	D	C	B	B
Vyžaduje zlepšení	D	D	C	C

v ý k o n n o s t

Vhodná výměna

Zdroj: vlastní zpracování dle McCarthy, D. *The Performance and Potential Matrix (9 Box Grid)* [online]. 2012.

Klasifikace zaměstnanců¹⁹

AAA/AA²⁰ – Zaměstnanci s velmi vysokým potenciálem a nadstandardní výkonností. Jedná se o klíčové zaměstnance, do nichž se vyplatí nejlépe investovat a vytvářet jim nadstandardní podmínky k práci. Pro tyto zaměstnance je třeba připravit retenční program.

A – Zaměstnanci s vysokým potenciálem i výkonností, kteří jsou ideální skupinou pro zařazení do talent managementu.

B – Zaměstnanci, kteří podávají stabilní, očekávaný výkon a vidíme další prostor pro jejich zlepšování.

C – Zaměstnanci, kteří mají potenciál, ale jejich pracovní výkon je nízký, případně výkonnost je vysoká, ale není patrný jejich potenciál. Je třeba provést analýzu jejich činností a kompetencí a nastavit akční plán.

D – Zaměstnanci, kteří nemají potenciál a mají nízkou výkonnost. Je třeba zvážit jejich zařazení na pracovní pozici, případně jejich další působení ve společnosti.

Pokud bychom zaváděli úzké pojetí talent managementu, pracovali bychom primárně se zaměstnanci s označením A, případně se zaměstnanci AAA/AA dle obsahu programu. V rámci širokého pojetí talent managementu bychom segmentaci mohli využít na nastavení komplexního rozvojového a vzdělávacího programu pro všechny zaměstnance dle jejich aktuálního zařazení v matici.

4.6. Rizika talent managementu

Pokud rizika vztahují k naší bance, vidím potenciální nebezpečí v přijetí myšlenky, respektive pochopení její komplexnosti samotným představenstvem. Pokud se nám podaří je přesvědčit, že talent management je cesta, která pomůže naplnění strategických cílů prostřednictvím spokojených zaměstnanců, vše ostatní už zvládneme. Potenciální riziko následně vidím v tom, že aktuálně nejsme schopni vycházet vstříc individuálním požadavkům zaměstnanců, a to ani v rámci snahy o jejich retenci. Tento přístup by se musel změnit a museli bychom být připraveni začít posuzovat potřeby těch, které zařadíme do talent

¹⁹ Vlastní úprava dle Zentis, N., Schick, M. *Best Practices in Developing High Potentials*. 2008.

²⁰ Písmena matice segmentace zaměstnanců (AAA/AA, A, B, C, D) by odpovídala předem definovanému bodovému součtu z hodnotící škály XBANK.

managementu, individuálně, nebát se zavést různé benefity a motivace pro různé skupiny zaměstnanců.

Nesmíme zapomínat ani na to, že ti skutečně talentovaní zaměstnanci jsou často netrpěliví, ambiciozní, hůře říditelní a vyžadují více pozornosti. Pokud chceme jejich potenciál skutečně naplnit, musíme je programem pozorně vést, což klade primárně vysoké nároky na jeho nadřízeného. A často i na jeho kolegy. Zvýšená péče by se nám však měla vrátit v podobě jeho pracovních výkonů a výsledků.

Velmi rizikový je samotný výběr nominovaných. Požaduje to citlivý a spravedlivý přístup i proto, že se zaměstnanci navzájem znají a samotná nominace bude zdrojem diskuzí a kritiky. Proto Hroník (2007) doporučuje, aby nominace byla veřejnou záležitostí a umožnila vyjádřit se k ní nejen nadřízeného, ale i kolegy a spolupracovníky. Daná nominace má potom velkou váhu, bude všeobecně akceptována a do určité míry i zavazující a motivující pro samotného nominovaného. Důležité je vnímat i možnost případné demotivace zaměstnanců, kteří nebudou do programu nominováni, a umět s ní pracovat.

Otevřená komunikace programu je možná v případě, že máme transparentně a jasně nastavená kritéria přijetí zaměstnanců do programu, ale i pravidla, za jejichž nedodržování může být talent vyloučen. Pokud vím, proč kolegyně je do talent managementu zařazena a já nejsem, znám kritéria výběru a očekávání s účastí spojená, může být pro mě motivující se do něj také dostat, a zároveň nemůžu program talent managementu odsoudit jako něco protekčního, určeného oblíbencům.

Společně s identifikací talentu by ruku v ruce měla být jasně nastavena očekávání od obou stran, jak organizace, tak i zaměstnanec zařazovaného do talentového programu. Talent management je dle Armstronga (2007) o budování a řízení vztahu s talentem. Poté, co je talent a jeho potenciál rozpoznán, pracujeme s ním dál, plánujeme jeho vzdělávací a rozvojové aktivity a snažíme se o to, aby se talent cítil dobře a stabilně podával maximální výkon. Je třeba umět projevit uznání, zacházet s ním spravedlivě a otevřeně, dávat mu prostor k vyjádření vlastních názorů a podporovat a budovat jeho angažovanost ve firemním životě a poskytovat příležitosti k růstu.

Jak říká Hroník: „*Talent management není zárukou, ale příležitostí pro kariérní růst.*“ To musí talent dopředu vědět. Nejedná se tedy o garanci toho, že pokud zaměstnanec absolvuje v určitém intervalu definovaný rozvojový plán, automaticky mu bude nabídnuta vyšší pozice. Z pohledu zaměstnance je talent management o příležitosti pracovat na sobě a dále se rozvíjet s vědomím, že je pro společnost důležitý. Je to jedna z forem uznání a ocenění práce a potenciálu zaměstnance. Odměnou potom může být kariérní růst, na který bude zaměstnanec dobře připravený (Hroník 2007, s. 113).

Talentovaní lidé chtějí spojit své jméno a kariéru se společností, která je úspěšná, renomovaná a dosahuje vysokých zisků. V takové společnosti se talent může dále rozvíjet, být náležitě oceněn a zářit i za hranice dané společnosti. I proto jsou systematické řízení a rozvoj talentů důležité a v rámci zachování konkurenceschopnosti i nezbytné. Téměř každý kandidát se dnes v rámci výběrového řízení ptá, jak pečujeme o zaměstnance a zda podporujeme jejich další rozvoj. Fungující talent management může být jedním z rozhodujících faktorů, zda do naší společnosti nastoupit, případně zda ji opustit. Souhlasím s Františkem Mikou, který napsal, že „... *talent směřuje tam, kde se daří úspěšně pěstovat peníze, stejně jako rozvíjet potenciál talentu.*“ (Mika 2006, s. 5)

5. Varianty programů talent managementu pro XBANK

Jak vyplynulo z kapitol 2.2. Strategie talent managementu a 2.3. Systém talent managementu v XBANK, nabízí se mi tři varianty práce s talenty v XBANK. Program talent managementu úzce zaměřený na vybranou, různorodou skupinu zaměstnanců, kterou získáme prostřednictvím hodnocení výkonnosti a úrovně kompetencí, doplněnou přímými nominacemi manažerů. V rámci bakalářské práce se tomuto typu nebudu dále věnovat. Trainee program, který je zacílený na potenciální talenty z řad vysokoškolských studentů, případně čerstvých absolventů. A široce uchopený program talent managementu, připravený pro pobočkovou síť, tedy obchodní divizi banky, tzv. Retail.

5.1. Trainee program

Každá společnost si definuje Trainee program dle vlastních potřeb a možností. V XBANK Trainee program funguje pouze ve velmi omezené míře v rámci jednoho oddělení. Nicméně se dnes velmi výrazně ukazuje, že právě Trainee programy jsou nezbytné pro získávání mladých, nadějných, motivovaných a minulými zkušenostmi nezatížených tváří, které do společnosti mohou vnést novou dynamiku a nový potenciál. Výchova vlastních trainees je nezbytným prvkem v rozvoji organizace i jejích jednotlivých oddělení, proto věřím, že právě vhodně zavedené Trainee programy jsou cestou, jak si vychovávat budoucí úspěšné a loajální zaměstnance.

Náš dnešní Trainee program je zacílený na výchovu poradců pro firemní klientelu. Není tedy standardním programem, kdy jeho účastník absolvuje kolečko po různých odděleních banky, kde spíše pozoruje a pomáhá, a až v závěru programu se vyprofiluje jeho profesní zaměření. Náš program spojujeme se získáním co nejvíce praktických zkušeností a dovedností, které „traineeho“ připraví na tu správnou pozici v rámci banky. Trainee nastupuje na konkrétní oddělení a plně se účastní pracovního života jeho členů. Jsou mu přiděleny konkrétní cíle s jasně definovanými kritérii splnění. Trainee se pod vedením přiděleného mentora učí vést obchodní jednání, provádět akviziční činnost, seznámí se s produktovou nabídkou a procesy, které v bance probíhají. V rámci krátkodobých stáží na různých odděleních banky získá komplexní pohled na vlastní práci a má možnost vidět v souvislostech, co všechno obnáší splnit klientovi jeho přání a potřeby. V neposlední řadě naváže důležité vztahy napříč bankou a

různými odděleními. Jedná se tedy o kvalitní praxi, která jej připraví na další kariéerní růst a rozvoj, ale v předem definované oblasti.

Aktuální koncepce Trainee programu jako zacíleného rozvojového plánu pro talentované studenty a absolventy se mi v souvislosti s velikostí banky líbí. Chápu, že péče o trainees a jejich rozvoj je pro vedoucího i přidělené mentory a v podstatě všechny participující pracovníky časově i odborně velmi náročná a pro banku se jedná o poměrně významnou finanční investici, a že tedy není možné přidělit trainees na každé oddělení, případně najímat univerzální, nezacílené uchazeče, kteří by se profilovali až v rámci programu. Určitě bych však trainee program zavedla i do další klíčové divize banky, a to do Retailu.

5.1.1. Návrh parametrů Trainee programu v rámci Retailu

Cíl trainee programu v rámci Retailu: připravit budoucí poradce zaměřené na privátní klientelu a správu jejich financí.

Zdroj kandidátů: studenti, případně absolventi vysokých škol a univerzit s ekonomickým zaměřením. Ideálně s předchozí, i brigádnickou zkušeností s nabídkou a prodejem jakýchkoliv produktů nebo služeb.

Osobnostní profil účastníka trainee programu: aktivní a dynamický typ, komunikativní, extrovertní se zájmem navazovat a budovat mezilidské vztahy. Už při prvním kontaktu musí umět zaujmout a získat si pozornost. Vhodný kandidát vyhledává takový typ práce, v níž bude v každodenním kontaktu s klientem s cílem uspokojit jeho potřeby nabídkou a prodejem bankovních produktů. Hledáme osobnost s tahem na branku a vnitřní motivací k plnění zadaných úkolů.

Způsob výběru trainees: vzhledem k tomu, že nám jde o výběr talentů a budoucích klíčových zaměstnanců, výběrové řízení by bylo poměrně náročné časově i finančně. Po standardní preselekcí životopisů, při níž by byl kladen velký důraz na zajímavě zpracovaný motivační dopis, studijní obor a pracovní zkušenosti při studiu, by došlo k osobním pohovorům s předvybranými kandidáty. Osobních pohovorů by se účastnil HR Business Partner divize Retail a zástupce obchodu (teamleader, mentor, případně přímý nadřízený). Součástí osobního pohovoru by bylo i otestování kandidáta prostřednictvím připraveného testu, zaměřeného na odborné znalosti a obecný přehled v ekonomické oblasti. Kandidáti, kteří zaujmou v průběhu osobního pohovoru a uspějí v odborném testu, budou pozváni do Assessment centra.

Assessment centrum (AC)

Cílem AC by bylo hodnotit účastníky v předem definovaných kompetencích, zmapovat jejich silné a slabé stránky tak, abychom mohli predikovat jejich budoucí možný rozvoj, a ideálně i odhalit potenciální bariéry, které mohou ohrozit pracovní výkonnost nebo budoucí profesní růst. Součástí AC by vedle interaktivní části byla i psychodiagnostika, zacílená na hodnocení osobnostních předpokladů, které jsou určující pro pracovní výkon. AC by bylo realizováno pod vedením externí poradenské společnosti a jejich konzultantů a za přítomnosti interních zaměstnanců - zástupce obchodu a HR v pozicích hodnotitelů.

Tabulka 3 – Kompetenční model pro AC na pozici Trainee

Orientace na cíl	<ul style="list-style-type: none">- vysoké, ale dosažitelné cíle, které plní s nadšením- důraz klade na výsledek práce, ne na snahu- aktivně překonává překážky na cestě k dosažení cíle- včas identifikuje překážky, které efektivně řeší	Skupinové a individuální modelové situace
Řešení problému	<ul style="list-style-type: none">- vhodně určuje priority svých cílů a úkolů- rozhodnutí zakládá na dostupných informacích- ví, kdy řešit problém samostatně a kdy si říct o pomoc- vnímá širší kontext jednotlivých cílů	
Prezentace a argumentace	<ul style="list-style-type: none">- jde k jádru věci, drží se cíle diskuze- srozumitelný projev a ověřování porozumění- přizpůsobuje styl komunikace prostředí- zajímá se o názory druhých, snaží se je pochopit	
Flexibilita vůči zákazníkovi	<ul style="list-style-type: none">- snaha o maximální naplnění očekávání klientů- respekt k prioritám klienta- identifikuje a předvídá potřeby klienta- zjišťuje zpětnou vazbu a aktivně ji využívá	

Zdroj: interní materiály, inspirováno Hroníkem (2006).

Závěrečným kolem by potom bylo setkání finálních kandidátů s přímým nadřízeným s cílem ujasnit a upřesnit si vzájemná očekávání a zjistit, zda případná spolupráce splní představy obou účastníků. Důležité je, aby si trainee a vedoucí tzv. sedli i po lidské stránce a naladili se na tu stejnou vlnu.

Obsah Trainee programu: vzhledem k náročnému výběru trainees a předpokladu, že jsme vybrali ty skutečně talentované s vysokým potenciálem k dalšímu rozvoji a růstu, musíme pro ně nachystat propracovaný plán adaptace a zaškolení, kde definujeme, jaké znalosti, dovednosti a schopnosti si mají trainees osvojit, jakou formou, v jakém časovém horizontu, kdo jim s tím pomůže a kde naleznou doplňující informace. Každý trainee má vždy svého vlastního „kmenového mentora“, který je zodpovědný za kvalitní naplňování trainee programu, řádnou adaptaci traineeho, osvojení si pozitivního vnímání firemní kultury a

ztotožnění se s firemní strategií, hodnotami a společností obecně. Pro kmenové mentory je nastavený motivační systém odměn, které jsou vypláceny kvartálně na základě řádně vyplněných reportů o aktivitách svěřeného traineeho. Zvláštní bonus je kmenovému mentoru vyplacen v případě, že trainee úspěšně absolvuje celý program a akceptuje nabídku pokračovat ve standardním zaměstnaneckém poměru.

Tabulka 4 – Forma plánu zaškolení (obsah viz Příloha 1)

1. FÁZE		
<u>TÉMA</u>	<u>FORMA ZAUČENÍ</u>	<u>CÍL</u>
<i>Ověření znalostí</i>		
<i>Doba trvání</i>		
2. FÁZE		
<u>TÉMA</u>	<u>FORMA ZAUČENÍ</u>	<u>CÍL</u>
<i>Ověření znalostí</i>		
<i>Doba trvání</i>		
3. FÁZE – ROZVOJ V KLÍČOVÝCH OBLASTECH A STÁŽE NA ODBORNÝCH ODDĚLENÍ BANKY		
<u>TÉMA</u>	<u>FORMA ZAUČENÍ</u>	<u>CÍL</u>
<i>Ověření znalostí</i>		
<i>Doba trvání</i>		
4. ZÁVĚR PROGRAMU		

Zdroj: vlastní zpracování.

Hodnocení: mělo by probíhat na měsíční bázi, s aktivní účastí jak traineeho, tak jeho mentora, zodpovědného za jeho rozvoj. Mentor na základě tohoto reportu dostává motivační odměnu.

Tabulka 5 – Měsíční report aktivit

Jméno	Pobočka	Mentor	Měsíc	
Co jsem se za tento měsíc naučil/a:				vyplní trainee
Trainee doplní konkrétní oblasti				
Co jsem si tento měsíc prakticky vyzkoušel/a:				
Trainee doplní konkrétní činnosti vč. kusů				vyplní trainee
Oblasti, v nichž se budu dále rozvíjet:				
Trainee doplní konkrétní oblasti				
Zhodnocení uplynulého období:				vyplní mentor
Mentor doplní komentář k postupu zaškolení				
Konkrétní plán zaškolení na následující období:				vyplní mentor
Mentor doplní konkrétní oblasti a činnosti				

Zdroj: vlastní zpracování.

Trainee tedy má k dispozici jasně a podrobně definovaný rozvojový plán, časově ohraničený a průběžně kontrolovaný. Pokud jej trainee úspěšně absolvuje, je mu nabídnuta konkrétní pozice, pro kterou v průběhu trainee programu projeví největší potenciál, a tím i možnost stát se kmenovým zaměstnancem společnosti. Dále se s ním již pracuje jako se standardním zaměstnancem Retailu je tedy zařazen do Retail Advisory Sales Akademie, případně i do užšího pojetí talent managementu, bude-li u nás zaveden a bude-li původní trainee splňovat jeho podmínky.

5.2. Retail Advisory Sales Akademie – široké pojetí TM

Jak jsem již zmínila v 1. kapitole a podkapitole 3.3, Retail je pro svůj význam a vlastní konstituci zásadní, poměrně samostatnou jednotkou v rámci celé banky. Bez podpůrných a servisních oddělení by samozřejmě dlouhodobě nemohl existovat, ale z pohledu řízení lidských zdrojů si vlastně vystačí poměrně dobře samostatně. Ráda bych popsala aktuální stav v Retailu a uvedla důvody, proč se mi zavedení talent managementu jeví jako vhodné.

V Retailu pracuje cca 250 zaměstnanců, což tvoří 40% pracovníků celé banky. Jedná se o divizi, v níž potřebujeme motivovat všechny zaměstnance k stabilním a dlouhodobě vysokým pracovním výkonům, proto věřím, že je pro ni vhodné široké pojetí talent managementu, tedy rozvojového a vzdělávacího programu pro všechny. Vzhledem k permanentnímu tlaku a měnícím se požadavkům trhu musíme být efektivní, flexibilní a inovativní co se práce s lidmi týče. Chceme, aby všichni zaměstnanci byli motivovaní, rozvíjeli se a měli vytvořené podmínky pro pružné reagování na potřeby obchodu.

Cíle programu talent managementu v rámci Retailu by byly pravděpodobně definovány takto:

- Pomoc při naplňování firemní strategie a obchodních cílů prostřednictvím minimalizování výpadků na obchodních pozicích.

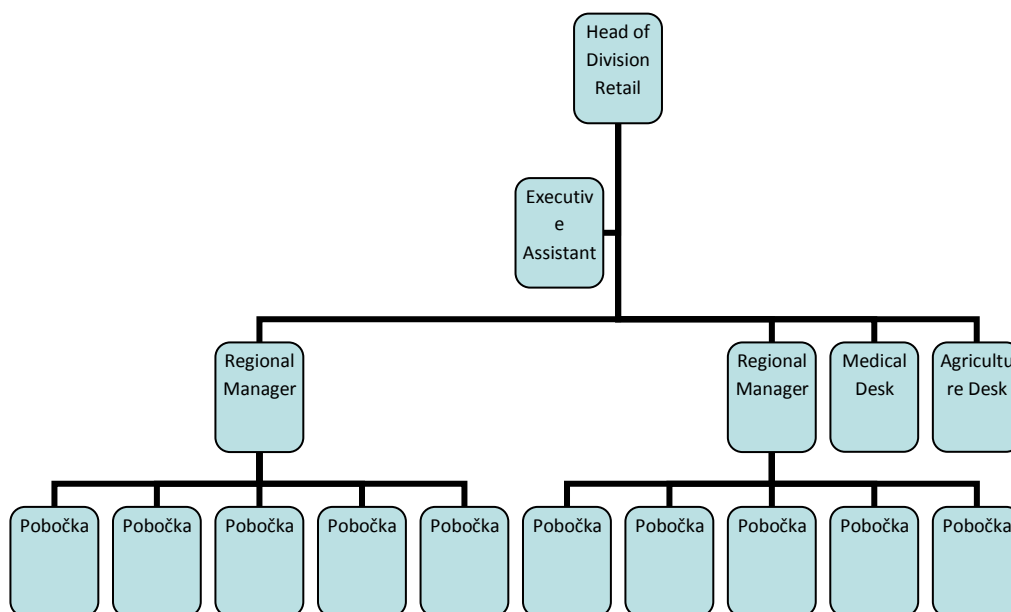
Nemyslím si, že bychom měli příliš vysokou fluktuaci, i když v porovnání s ostatními odděleními samozřejmě fluktuace vyšší je, což je dáno typem pozic a výhradní orientací na výkon a plnění obchodních cílů. Ne všichni toto tempo vydrží, ztotožní se se strategií banky, případně jsou úspěšnější při plnění cílů.

- Zvyšování úrovně kompetencí v pobočkové síti.

Talent management by měl sloužit k průběžnému a dlouhodobému zlepšování znalostí a dovedností obchodníků, což podpoří i dosahování stanovených a očekávaných výsledků.

- Zvýšení dlouhodobé motivace a budování loajality obchodníků ke společnosti.
- Revize, aktualizace a nastavení jasných pravidel pro kariérní rozvoj a růst pracovníků.

Obrázek 11 - Organizační struktura divize Retail



Zdroj: vlastní zpracování dle organizační struktury banky.

Organizační struktura pobočkové sítě je poměrně plochá. Ředitel divize se zodpovídá členovi představenstva. Pobočkovou síť řídí nepřímou prostřednictvím dvou regionálních manažerů a sám dále přímo řídí dvě specializovaná obchodní oddělení. Pobočkovou síť tvoří malé, střední a velké pobočky s jasně definovaným typem pozic a počtem zaměstnanců. Jedna pobočka je v každém regionálním městě, v Praze a Brně je síť hustší. Pobočku řídí ředitel, případně poradce pověřený vedením. V ideálním případě má pobočka své specialisty pro firemní klientelu, privátní klientelu a pro hypoteční úvěry, případně juniorské pozice. Tým doplňují klientští pracovníci a pokladníci zajišťující běžný servis přichozím klientům a administrativní úkony.

Existují v podstatě tři směry kariérního rozvoje v rámci retailové sítě. Je to cesta firemního bankovníctví, od klientského pracovníka, přes firemního bankéře-junióra k firemnímu bankéři, resp. seniornímu firemnímu bankéři. Druhou cestou je privátní poradenství, od klientského pracovníka, přes juniorskou pozici, k privátnímu poradci. Třetí cesta je specializace na financování fyzických osob (úvěry a hypotéky), opět od klientského pracovníka, přes juniorskou pozici k hypotečnímu specialistovi.

5.2.1. Retailová pobočka – aktuální stav²¹

Ředitel pobočky má celkovou zodpovědnost za chod pobočky a její výsledky, vyhledává obchodní příležitosti ve svém regionu, vede a dále rozvíjí své podřízené. On je ten, kdo se primárně věnuje rozvoji zaměstnanců jak v oblasti bankovních znalostí, tak i obchodních dovedností. Ředitel zajišťuje stabilitu a profitabilitu pobočky. Očekávají se od něj výborné komunikační a obchodní dovednosti, kompetence jako tah na branku, leadership, vedení a rozvoj týmu. Zná kompletní portfolio služeb a produktů banky a je hlavní kontaktní osobou za celou pobočku. Aktuálně neexistuje vzdělávací a rozvojový plán pro tento typ pozic, což vidím jako velkou slabinu. V rámci organizační struktury se jedná o jednu z nejvyšších pozic, stabilní a dlouhodobou. Je proto nutné věnovat se rozvoji a prohlubování znalostí a dovedností ředitelů s důrazem na schopnosti vedení týmu, delegování a řízení prodeje. Soustředit se musíme i na udržení motivace těchto pracovníků, kteří se většinou v bankovníctví pohybují hodně let.

Poradce pro klienty (úvěrový a hypoteční specialista) zpracovává úvěry pro fyzické osoby, které získává prostřednictvím Poradců pro klienty (privátní klientela) a externích prodejních kanálů (tzv. třetí strany). Nemá vlastní portfolio klientů a je poměrně úzce specializovaný na financování. Má obchodní cíle zaměřené na počet a objem zpracovaných hypoték a očekává se od něj aktivní práce s třetími stranami (školení a semináře pro externí zprostředkovatele na danou oblast). Musí disponovat dobrými komunikačními a prezentačními dovednostmi, schopností efektivně organizovat svůj čas a stanovovat priority. Jedná se o dlouhodobou pozici s minimální možností kariérního posunu a chybí zde vzdělávací a rozvojový program.

Poradce pro klienty (privátní klientela) se věnuje komplexnímu poradenství pro fyzické osoby. Pozice je rozdělena na dvě úrovně dle segmentu klientů, který obsluhuje a má v portfoliu (střední třída klientů nebo nejbonitnější klientela), nicméně produktová nabídka a způsob poradenství je totožný.

²¹ Kapitola vychází z interních dokumentů a vlastní znalosti daného prostředí.

Poradci se zaměřují na zhodnocování peněz klientů prostřednictvím investování a spoření a dále se věnují oblasti zajištění klientů prostřednictvím pojistných produktů. Poradci musí být komunikativní, obchodně založení se zaměřením na zjišťování potřeb klientů a následným uspokojováním těchto potřeb prodejem produktů banky. Těmto poradcům poskytujeme školení na investiční produkty a prodejní dovednosti. I zde je velký prostor pro zavedení systematického vzdělávacího a rozvojového plánu pro tyto pozice.

Poradce pro klienty – junior je dnes zaměřený na zpracovávání úvěrů pro fyzické osoby. Nemá vlastní portfolio klientů a poskytuje administrativní podporu primárně Hypotečnímu specialistovi, případně dalším Poradcům pro klienty. V rámci kariérního růstu by se měl připravovat právě na pozici Poradce pro klienty, ať zaměřenou na úvěrovou oblast (Hypoteční specialista) nebo na oblast privátních financí (Privátní poradce). Na této pozici by vždy měl být pracovník s potenciálem, je tedy i časově omezená a měla by sloužit pro výchovu kvalitních poradců. Junioři jsou sice proškoleni na úvěry i cenné papíry, ale praktické uplatnění následně chybí. Reálně je to pro mě nejproblematictější pozice v Retailu. Zdrojem kandidátů by měli být buď vysokoškoláci, startující svou kariéru v bankovníctví, případně Klientští pracovníci s minimálně dvouletou praxí na pobočce. Vzhledem k tomu, že na juniorskou pozici jsou již přiřazeny prodejní plány, ředitel se velmi brání přijmout člověka bez nebo s minimální praxí. Je tedy obtížné najít uplatnění pro šikovné absolventy vysokých škol, kteří přirozeně musí dostat prostor pro důkladné zaškolení a načerpání zkušeností. Klientští pracovníci často nemají potenciál pro další posun, případně by jejich změna pozice ohrozila chod provozu pobočky, čemuž se ředitel opět brání. Nejsme příliš připraveni reagovat v této situaci pružně a flexibilně. Dalším problémem je deklarované univerzální zaměření Juniora. Je sice proškolen jak na úvěrování, tak i na prodej cenných papírů, v praxi se však věnuje jen úvěrování. Druhou oblast, zhodnocování finančních prostředků, zná jen teoreticky, v praxi se k ní nedostane. Problematické je to ve chvíli kariérního posunu, kdy je junior připraven pouze na pozici Hypotečního specialisty, pokud by se chtěl rozvíjet jako Poradce pro klienty v privátní oblasti, není na to připravený. Pobočka si nevychová nové Privátní

poradce a v případě potřeby si je ve většině případů musí draze kupovat z trhu.

Klientský pracovník, pokladník zajišťuje provoz pobočky, poskytuje služby a produkty nejnižšímu segmentu klientů a zajišťuje základní servis pro klienty z ostatních segmentů, kteří na pobočku dorazí. Klientští pracovníci musí velmi dobře znát všechny bankovní služby, procesy a retailové produkty, je to nejuniverzálnější pozice na pobočce, v níž jsou pracovníci v dennodenním kontaktu s příchozími klienty a jejich problémy, proto musí dobře zvládat stres a práci s různými typy zákazníků, být pozitivně naladěni, komunikativní s tahem na branku a schopností uzavřít obchod přímo na přepážce. Vzdělávací plán pro tyto pozice je poměrně propracovaný, existují menší školící centra pro nově nastoupivší, katalog činností, standardy kvality, pravidelná produktová a procesní školení a další pomůcky, které pomáhají v adaptaci a dalším působení na této pozici.

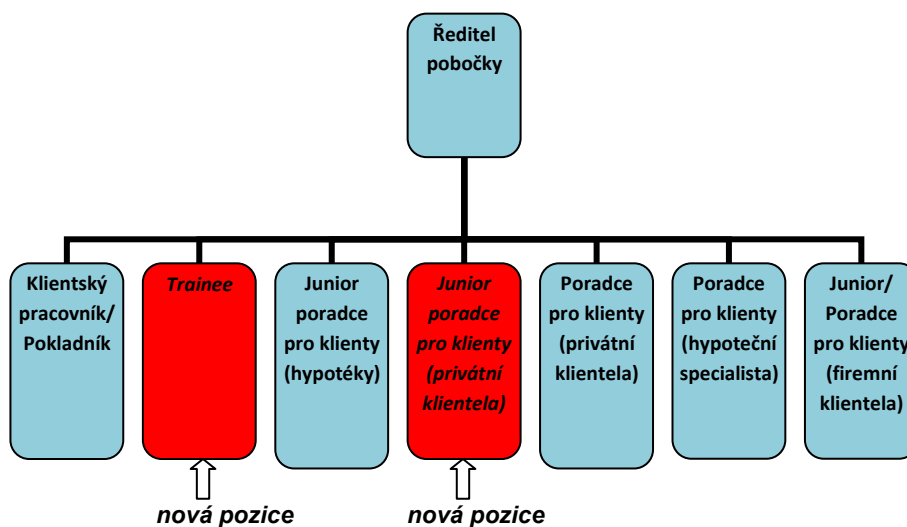
Poradce pro klienty (firemní klientela) a Poradce pro klienty – junior (firemní klientela) poskytují veškeré služby malým firmám a podnikatelům. Je to typově i obsahově jiná pozice než ostatní, která vyžaduje i jiný typ kandidátů. Důraz je kladen na zajišťování financování (provozní a investiční úvěry) právníckým osobám, k čemuž poradci musí znát finanční analýzu a vyznat se ve výkaznictví firmy. Na pozicích jsou většinou vysokoškoláci s ekonomicky zaměřeným vzděláním a kombinací analytického a obchodního myšlení. Pro juniory je rozvojový plán včetně školení definovaný a jejich kariérní posun je také přirozený. Školení pro Firemní poradce poté funguje spíše nárazově, v oblasti úvěrové oblasti, právních změn, případně akvizičních dovedností. Další kariérní rozvoj je směrem k vyšším korporátním segmentům. V rámci tohoto segmentu klientů se nám již podařilo zavést i pozici Trainee, i když zatím pouze ve velmi omezené míře, ale věřím, že jsme na dobré cestě zavést ji do celé pobočkové sítě.

5.2.2. Problémy, které aktuální stav přináší

Pro potřeby bakalářské práce zde zmíním pouze základní rezervy, které v rámci retailové sítě vnímám. Velmi problematická je výchova poradce pro klienty juniora, která, ač by se měl rozvíjet v obou poradenských směrech, je reálně redukována pouze na oblast hypoték. Proto i skutečně talentovaný člověk velmi obtížně zvládá případný karierní posun do oblasti privátního poradenství. Velmi jednoduchým a elegantním řešením by bylo rozdělení pozice na dvě, a to na juniora, připravujícího se na dráhu Hypotečního specialisty a na juniora, jdoucího cestou Privátního poradce. Vzdělávací základ by byl pro oba juniory stejný, aby byl zachován univerzální a komplexní bankovní přehled poradce, ale paralelně by běžel vzdělávací program na konkrétní specializaci tak, aby teoreticky získané znalosti mohli poradci rovnou přenášet a aplikovat v praxi. Dle aktuální zkušenosti se na pozice juniorů nedostávají absolventi, kteří ještě nejsou rozhodnutí, kterým karierním směrem se vydají, ale klientští pracovníci, kteří již mají potřebné zkušenosti a ví, který směr je jim bližší, případně externí kandidáti, kteří taktéž zkušenostmi disponují. Rozdělení pozic by proto mělo být řešením pro tuto situaci a prvním krokem pro možnost zavést široký model talent management.

Zmínila jsem absolventy vysokých škol, kteří představují další významný problém. Aktuálně v Retailu nemáme vhodnou pozici, která by byla určena přímo jim a jejímž prostřednictvím bychom do pobočkové sítě získávali nové talenty. Zde je ideálním řešením zavedení trainee programu, zacíleného na budoucí pobočkové poradce. Moji představu trainee programu jsem definovala v kapitole 6.1, zde pouze doplním, že jeho cílem by bylo získat skutečně kvalitní pracovníky pro oba směry poradenství, kteří budou mít velký potenciál pro další růst a banka bude mít možnost jej maximálně efektivně rozvíjet a využívat pro plnění cílů celé společnosti.

Obrázek 12 – Struktura pobočky včetně nových pozic



Zdroj: vlastní zpracování.

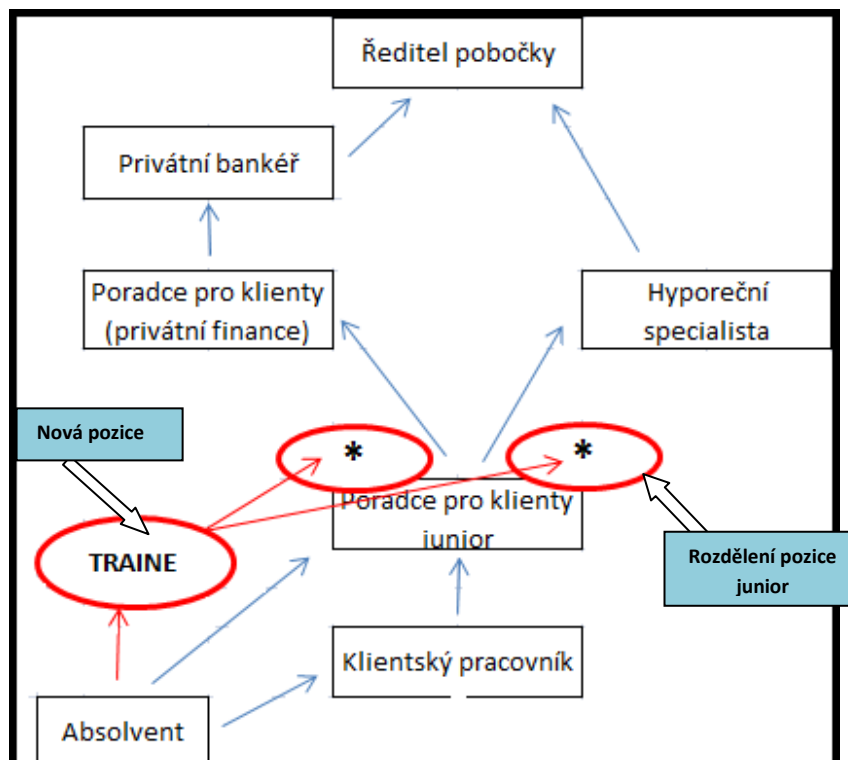
Zavedení nových pozic trainees a specializovaného juniora by mělo napomoci i větší zastupitelnosti a udržení know how na pobočkách v případě, že dojde k dlouhodobější absenci poradce na stávající pozici. Mohli bychom jednoznačněji definovat plán rozvoje jednotlivých pozic a doplnit chybějící dílky do kariérního plánu Retailu. V návaznosti na tyto kroky by mohl vzniknout komplexní, provázaný a transparentní vzdělávací systém pro všechny typy pozic a zároveň bychom mohli definovat jednoznačná kritéria pro možný kariérní posun jednotlivců.

Pokud nám dnes odejde zkušený Hypoteční specialista nebo Privátní bankéř, nejsme schopni pozici nahradit z vlastních zdrojů, ale musíme „kupovat“ hotového a drahého člověka z trhu. Někdy je externí nábor cílenou snahou získat bankéře s novými kontakty, případně specifickými znalostmi a zkušenostmi, a za tento způsob recruitmentu jsme i ochotni adekvátně zaplatit, většinou však narážíme na to, že interně nenajdeme vhodného kandidáta pro posun. Interní posuny by měly být naší prioritou a problém nástupnictví by nám pomohl řešit právě talent management.

Problematická není pouze náhrada zkušených poradců, i když je to častější jev. Velký problém nastává i v případě, když se rozhodne odejít ze své pozice ředitel pobočky. Vzhledem k tomu, že vzdělávací strategie je nastavena na školení pouze na aktuální výkon práce, není nikdo jiný na pobočce, ať by měl sebevětší potenciál a ambici, připravován na vedoucí pozici. Výchova talentů pro manažerské pozice v Retailu, ale ani ve zbytku banky neexistuje. Vzhledem k velikosti poboček není reálné, abychom plošně zavedli pozici teamleaderů, kteří by byli přirozeným zdrojem nástupců vedoucích na pobočkách a byli by v této oblasti i rozvíjeni, ale dalo by se to řešit jinou formou. Na velkých pobočkách by tato pozice byla relevantní vzhledem k počtu pracovníků, motivující pro šikovné poradce a

praktická pro účely nástupnictví. V rámci menších poboček by mohli být zavedeni oficiální zástupci ředitele, samozřejmě s potřebným potenciálem, kteří by byli rovněž rozvíjeni pro možný kariérní posun. Zde by samozřejmě záleželo na přístupu ředitele, který by se výchově svého potencionálního nástupce musel podílet. Otázka nástupnictví je tedy pro mě v rámci talent managementu klíčová a představuje aktuálně naši skutečnou slabinu.

Obrázek 13 – Zjednodušený retailový kariérní plán + návrh mého doplnění pozic



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů.

Jak jsem zmínila na začátku kapitoly, mohlo by zavedení talent managementu do celé sítě v podobě komplexního rozvojového programu při provedení navržených úprav pomoci naplnit definované cíle. Vnímám můj zúžený pohled na talent management v Retailu na rozvoj a vzdělávání pracovníků, případně nástupnictví, ale je možné jej dále doplnit o změnu v odměňování, nastavení individuálního systému benefitů a dále se zamyslet nad tím, jak zabezpečit dlouhodobou motivovanost pracovníků Retailu. Ve chvíli, kdy bychom zavedli úzké pojetí talent managementu, otevřel by se další prostor pro ty, kteří by naplňovali definici skutečně výjimečně úspěšných a výkonných zaměstnanců s potenciálem pro další růst a rozvoj, účastnit se i jej.

5.2.3 Základní struktura Retail Advisory Sales Akademie

Retail Advisory Sales Akademie by byl speciálně připravený program pro práci s obchodní sítí. Plnil by v podstatě roli obchodní akademie, v níž by byly dle obchodního kompetenčního modelu rozvíjeny znalosti a dovednosti, kterými musí disponovat kvalitní a úspěšný poradce pro klienty, tedy obchodník. Akademie by byla strukturovaná do čtyř úrovní rozvoje a byly by jasně definované kritéria pro posun z jedné úrovně do druhé, tedy zcela jasně nastaveny cíle, po jejichž dosažení je možný další posun obchodníka. Základní úroveň by byla určena pro Klientské pracovníky, pro které již vzdělávací a rozvojový program funguje, byl by pouze převeden do formátu akademie. První úrovní by byla pozice juniora, který by v akademii získal znalosti a dovednosti nezbytné pro základní práci poradce. Druhou úrovní by byla pozice splňující parametry specialisty na danou oblast, který dlouhodobě ob stojí v plnění svých plánů v komplexním poradenství. Třetí úroveň by byla vrcholem v rámci obchodní pozice a předpokládala by potenciál pro další rozvoj ve vedoucích pozicích.

Program by mohl fungovat jako skutečná akademie, mohl by tedy být rozdělený na ročníky, v nichž by poradci absolvovali různé povinné předměty, případně by si některé mohli volit dle vlastních preferencí a zájmu. Předměty by byly ukončovány zápočty a zkouškami a poradci by byli na základě splnění jednotlivých stupňů certifikováni. Pro posílení autenticity programu bychom mohli zavést i studijní indexy a vyhlásit stipendia v podobě zvláštních benefitů pro ty, kteří budou program absolvovat s vynikajícími výsledky. Očekávanou přidanou hodnotou akademie by měla být i zvýšená produktivita poboček, což bychom mohli podpořit soutěžemi jak pro pobočky, tak i pro jednotlivce. Vedle vlastního rozvoje a definování podmínek pro kariérní posun by pro obchodníky mohlo být motivující i to, že se jedná o program připravený na míru pobočkové sítě, tedy vymyšlený pouze pro ně a zajišťující každému z nich vlastní rozvojový plán daný pravidly akademie.

Tabulka 6 – Základní struktura Retail Advisory Sales Akademie

Základní struktura	Ročník	Předmět I.	Předmět II.	Předmět III.	Volitelný	zápočet	zkouška	certifikace
Základní úroveň Klientský pracovník								
I. Úroveň - Junior (úvěry/privát/firmy)								
II. Úroveň - Specialista (úvěry/privát/firmy)								
III. Úroveň - Senior (úvěry/privát/firmy)								

Zdroj: vlastní zpracování

Zapojení úspěšných trainees

V rámci akademie bychom vytvořili katalog předmětů tak, aby byly pokryty všechny požadavky na vzdělávání v jednotlivých úrovních. Povinné předměty pro danou úroveň (například znalost produktů, znalost procesů, akviziční telefonát, poradenská schůzka, zvládnutí námitek, prodejní dovednosti, pokročilé prodejní dovednosti, apod.) by absolvoval každý zaměstnanec, volitelné (např. time management, image a etiketa, účast na konferencích, business snídaních apod.) by byly nad rámec jeho povinností, případně by byly koncipovány jako odměna pro ty nejúspěšnější v definovaných úkolech. Zápočet by byl spojen s praktickou aplikací získaných znalostí a dovedností (např. počet prodaných kusů školeného produktu v určitém období, realizace určitého počtu poradenských schůzek ve sledovaném období, apod.), zkouška by byla koncipována jako osobní schůzka s ředitelem pobočky, regionálním ředitelem, případně ředitelem divize dle významu a náročnosti absolvovaného předmětu, vždy však za účasti zástupce personálního oddělení jako garanta požadované úrovně a formálnosti zkoušky. Ke zkoušce by byly definované studijní okruhy, které by udávaly rámec celé zkoušky a umožnily se zaměstnanci se na ni připravit. Samotná zkouška by opět byla vedena k co největší praktičnosti a testovala by znalosti a dovednosti reálně využitelné v praxi. Certifikát by zaměstnanec obdržel při zvládnutí kompletní akademické úrovně a byl by symbolem určité prestiže absolventa v rámci pobočkové sítě.

Podrobná koncepce akademie a její konkrétní obsah by byly modelovány společně se zástupci divize Retail tak, aby odpovídaly skutečným potřebám obchodu.

Závěr

Na začátku, bez vstupních informací a pouze s rámcovou představou o konceptu talent managementu, jsem měla představu, že je to přesně to, co naší společnosti chybí pro efektivní využívání výkonnosti a potenciálu našich zaměstnanců a pro kvalitní péči o ně samotné. Cílem práce tedy bylo využít teoretický koncept talent managementu a jeho jednotlivých částí pro navržení vlastního talentového programu pro společnost XBANK, respektive na jednu její divizi – retailovou obchodní síť.

V rámci práce jsem definovala různé přístupy k talent managementu, jejich strategii, to, kdo je vlastně talentem a jak jej identifikovat, jak se na talent management dívat z pohledu klíčových pozic a jakou roli hraje pro práci s talenty hodnocení pracovního výkonu. Projektový přístup k programu talent managementu mi umožnil popsat jeho jednotlivé fáze a definovat konkrétní kroky pro jeho zavedení s ohledem na aktuální stav popisované společnosti. Talent management nabízí dva přístupy, zacílené na různé skupiny zaměstnanců. Úzké pojetí, pracující pouze s vybranou skupinou talentů napříč bankou, a široké pojetí, které pracuje s každým zaměstnancem jako s talentem a je tedy aplikováno na celou společnost. Pro úzké pojetí jsem navrhla způsob výběru talentů na základě pravidelných hodnotících rozhovorů, definovala návrh na jeho úpravu a následnou segmentaci zaměstnanců. Vzhledem k rozsahu práce jsem se mu již dále nevěnovala.

Soustředila jsem se na divizi Retail a na varianty talent managementu vhodné pro ni. Věnovala jsem se návrhu parametrů Trainee programu v obchodní síti, zacíleného na talentované vysokoškoláky a čerstvé absolventy, způsobu jejich výběru a další práci s nimi. Dále jsem se zaměřila na široké pojetí, které se mi v rámci obchodních divizí jeví jako ideální a které nutně potřebujeme. Na základě analýzy současného stavu pobočkové sítě jsem navrhla komplexní rozvojově vzdělávací systém, tzv. Retail Advisory Sales Akademii, její strukturu, základní obsah, zavedení nových pozic, podmínky kariérních posunů a způsob hodnocení pracovníků. Zároveň si uvědomuji, že zůstává více personálních oblastí, o které by Akademie mohla být dále doplněna.

Použitá literatura:

ARMSTRONG, M. *Personální řízení*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

BERGER, L.A.; BERGER, D.R. *The Talent Management Handbook*. 2. vydání. McGraw-Hill, 2010.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues, 2010, roč. 13, č. 2, s. 77-95.

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent Management*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, sa.s., 2006.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007.

REJZEK, J. *Český etymologický slovník*. 1. vydání. Praha: LEDA, 2004. Heslo Talent.

KAZDOVÁ, A. *Talentům svědčí důvěra a otevřené šance*. In Human Resources Management, 2007, s. 22.

KASZPEROVÁ, R. *Analýza práce s perspektivními pracovníky v podniku*. Diplomová práce, Brno: Masarykova univerzita, 2010.

KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004.

KOUBEK, J. *Řízení talentů - aktuální téma personalistiky*. In Personál: Časopis pro rozvoj lidských zdrojů, 2007, č. 4, s. 6 -7.

KOŽUSKÁ, T., *Pracujete s talenty?* In HR forum, 2011, č. 9, s.5-6.

MIKA, F. *Zaostřeno na talenty*. In HR forum, 2006, č. 3, s. 5-6.

MOUČKOVÁ, D. *Talent management*. Bakalářská práce, Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011.

SLABÁ, P. *Opravdu pečujeme o naši konkurenční výhodu?* In Human Resources Management, 2007, s. 13.

SCHUTZE, R.; ROBER, R. *Emoční inteligence*. 1. vydání. Praha: Portál, 2007.

VACKOVÁ, M., Přínos nástupnictví pro dosažení úspěchu firmy. In HR forum, 2011, č. 9, s.10-11.

VODÁK, J.; KUCHARÍKOVÁ A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011.

Internetové zdroje:

DELOITTE: *Máte dostatek talentovaných pracovníků?* [online]. 2008 [cit.

2012-03-03]. Dostupný na

[http://www.scss.sk/dvd_lpp_0384_09_2010/METODICK%C1%20PODPORA%20Z%20INTERNETU/CORPORATE%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY%20\(CSR\)/CSR/16.10.2008/cz%2528cs%2529_dostatek_talentu_080814.pdf](http://www.scss.sk/dvd_lpp_0384_09_2010/METODICK%C1%20PODPORA%20Z%20INTERNETU/CORPORATE%20SOCIAL%20RESPONSIBILITY%20(CSR)/CSR/16.10.2008/cz%2528cs%2529_dostatek_talentu_080814.pdf)

DELOITTE: *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?* [online]. 2008

[cit. 2012-03-03]. Dostupný na http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Consulting_TalenMgtResearchReport.pdf

HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. [online]. 2010 [cit. 2012-02-19]. Dostupný na

<http://www-test.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/cerei/cs/okruhy/cisla/vol13num2/dokumenty/VOL13NUM02PAP02.pdf>

McCARTHY, D. *The Performance and Potential Matrix (9 Box Grid)* [online].

2012. [cit. 2012-03-03]. Dostupný na

<http://www.greatleadershipbydan.com/2012/01/performance-and-potential-matrix-9-box.html>

KAZDOVÁ, A. *Objevem talentů vše nekončí, spíše začíná*. [online]. 2006

[cit. 2012-03-03]. Dostupný na http://ihned.cz/2-18950420-d00000_detail-27

PŘIKRYL, J. *Važte si talentů a věnujte se jim*. [online]. 2009 [cit. 2012-02-

19]. Dostupný na: http://ihned.cz/195-10016300-20322960-d00000_detail-82

Teorie sociální inteligence Edwarda Lee Thorndika [online]. 2011 [cit. 2012-

03-06]. Dostupný na <http://managementmania.com/socialni-inteligence>

VESELÁ, L. *Rok 2009 rokem boje o talenty*. [online]. 2009 [cit. 2012-02-19].

Dostupný na:

http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/publications/newsletters/f318835011011210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

ZENTIS, N.; SCHLICK, M. *Best Practices in Developing High Potentials*. [online]. 2008. [cit. 2012-03-03]. Dostupný na <http://www.docstoc.com/docs/64419538/9-Box-Grid-Talent-Management>

ZÍKOVÁ, Š. *Talent management 2009 – v krizi nebo na správné cestě?* [online]. 2009 [cit. 2012-02-19]. Dostupný na <http://www.vse.cz/polek/download.php?inl=aop&pdf=294.pdf>

Další zdroje:

Interní materiály a směrnice společnosti XBANK.

Odborný seminář společnosti top vision: *Talent management – praktické zkušenosti firem*. Praha, 14.2.2012. Přednášející: Šárka Horňáková (KPMG Česká republika, s.r.o.), Zdeňka Studená (Pivovary Staropramen, a.s.), PhDr. Jiří Beran, PhD. (BSC Praha, spol. s r.o.)

Seznam grafů, obrázků a tabulek

Graf 1: Struktura zaměstnanců XBANK	14
Graf 2: Na základě čeho je vymežována Vaše banka talentů („talent pool“)?	15
Obrázek 1: Develop-Deploy-Connect Model	13
Obrázek 2: Jednotlivé fáze projektu	16
Obrázek 3: Oblasti řízení kariéry talentovaných zaměstnanců	17
Obrázek 4: Proces řízení kariéry	18
Obrázek 5: Vyhodnocení individuálních cílů definovaných pro hodnocené období	25
Obrázek 6: Hodnocení pracovníka - obecná hodnotící škála	26
Obrázek 7: Definování individuálních cílů pro nadcházející období	28
Obrázek 8: Hodnocení pracovníka – škála pro hodnocení výkonu	29
Obrázek 9: Hodnocení pracovníka – hodnocení kompetencí	29
Obrázek 10: Matice segmentace zaměstnanců	33
Obrázek 11: Organizační struktura divize Retail	42
Obrázek 12: Struktura pobočky včetně nových pozic	48
Obrázek 13: Zjednodušený retailový kariérní plán	49
Tabulka 1: Metody a techniky vzdělávání a rozvoje pracovníků	19
Tabulka 2: Klasifikace zaměstnanců	24
Tabulka 3: Kompetenční model pro AC na pozici Trainee	39
Tabulka 4: Forma plánu zaškolení	40
Tabulka 5: Měsíční report aktivit	41
Tabulka 6: Základní struktura Retail Advisory Sales Akademie	51

Příloha 1 – Trainee program Retail – plán zaškolení

1. FÁZE		
<p><u>OBECNÉ INFORMACE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> o bance o divizi Retail 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> školení nových zaměstnanců představení v rámci oddělení 	<p><u>CÍL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> základní přehled o bance základní přehled o činnostech a povinnostech divize Retail
<p><u>AKVIZIČNÍ ČINNOST</u></p> <ul style="list-style-type: none"> telefonní akviziční hovory příprava podkladů na schůzky účast na akviziční schůzce (pozorovatel) záznam schůzky do databáze 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> call centrum práce s mentorem 	<p><u>CÍL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> seznámení se s procesem získání klienta
<p><u>RETAILOVÉ PRODUKTY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> běžné bankovníctví investice financování zajištění 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> práce s mentorem interní předpisy e-learning schůzky s garanty 	<p><u>CÍL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> základní přehled o produktech retailového bankovníctví
<p><u>BANKOVNÍ PROCESY</u></p> <ul style="list-style-type: none"> core systém CRM LOTUS NOTES 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> práce s mentorem, případně jiným přiděleným odborníkem 	<p><u>CÍL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> schopnost samostatně pracovat v jednotlivých systémech
<p><u>Ověření znalostí</u></p>	<p>Přezkoušení příslušným vedoucím za přítomnosti mentora a zástupce HR. Vyhotovení hodnotící zprávy.</p>	
<p><u>Doba trvání</u></p>	<p>3 měsíce od nástupu</p>	

2. FÁZE

<p><u>ROZVOJ AKVIZIČNÍ ČINNOSTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • samostatné vyhledání klienta • sjednání schůzky a její realizace za přítomnosti mentora 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <p>- mentor</p>	<p><u>CÍL</u></p> <p>- rozvoj schopností v akviziční činnosti</p>
<p><u>PÉČE O PORTFÓLIO KLIENTŮ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • poradenská schůzka • crosseling • review 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <p>- přidělený poradce a mentor</p>	<p><u>CÍL</u></p> <p>- trainee zná princip poradenské schůzky a umí ji realizovat</p>
<p><u>PRÁCE NA PŘEPÁŽCE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • přehled o činnostech • stínování • samostatná obsluha základních potřeb klienta 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <p>- stáž na přepážce</p> <p>- zaškolení vedoucím provozu</p>	<p><u>CÍL</u></p> <p>- trainee ví, co obnáší práce na přepážce a umí obsloužit příchozího klienta</p>
<p><u>Ověření znalostí</u></p>	<p>Přezkoušení příslušným vedoucím za přítomnosti mentora a zástupce HR. Vyhotovení hodnotící zprávy</p>	
<p><u>Doba trvání</u></p>	<p>3 měsíce (délka stáže na přepážce min. 1 měsíc)</p>	
<p>3. FÁZE – ROZVOJ V KLÍČOVÝCH OBLASTECH A STÁŽE NA ODBORNÝCH ODDĚLENÍ BANKY</p>		
<p><u>PRIVÁTNÍ BANKOVNICTVÍ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • produkty • procesy • akvizice a crosseling • poradenská schůzka • prodejní dovednosti 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <p>- práce v týmu privátních bankéřů</p> <p>- interní koučing</p>	<p><u>CÍL</u></p> <p>- trainee je schopný samostatně vykonávat juniorskou pozici privátního poradce</p>
<p><u>ÚVĚROVÁNÍ (HYPOTÉKY A SPOTŘEBITELSKÉ ÚVĚRY)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • produkty • procesy • třetí strany 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <p>- práce v týmu hypotečních specialistů</p>	<p><u>CÍL</u></p> <p>- trainee je schopný samostatně vykonávat</p>

<ul style="list-style-type: none"> • zpracování úvěrového návrhu 		<p>juniorskou pozici hypospecialisty</p>
<p><u>SPECIALIZOVANÉ PORADENSTVÍ (zvláštní klientské segmenty)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • seznámení se s činnostmi specialistů 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <p>- stáž na specializovaných odděleních</p>	<p><u>CÍL</u></p> <p>- trainee má přehled o činnostech daného oddělení</p>
<p><u>STÁŽE NA ODBORNÝCH ODDĚLENÍCH</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • platební styk • elektronické bankovníctví • platební karty • vývoj produktů a marketing • oceňování nemovitostí • správa úvěrů • treasury 	<p><u>FORMA ZAUČENÍ</u></p> <p>- stáž na jednotlivých odděleních</p>	<p><u>CÍL</u></p> <p>- odpovídající znalost působnosti jednotlivých oddělení v bance</p>
<p><u>Ověření znalostí</u></p>	<p>Přezkoušení příslušným vedoucím za přítomnosti mentora a zástupce HR, přezkoušení vedoucích oddělení, kde proběhla stáž</p>	
<p><u>Doba trvání</u></p>	<p>6 měsíců (délka stáží a podrobný obsah bude definován</p>	

4. ZÁVĚR PROGRAMU

- Závěrečné přezkoušení vedoucím divize za přítomnosti mentora a zástupce HR.
- Vyhotovení závěrečné hodnotící zprávy.
- Zpětná vazba ze strany traineeho – hodnocení programu ze strany účastníka
- Nabídka ze strany banky na pozici v rámci divize Retail – zacílení na privátní poradenství nebo financování klientů

Anotace

Jméno a příjmení autora: Klára Pučalíková

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název práce: Talent management (strategická priorita v řízení lidských zdrojů)

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Počet znaků: 87 234

Počet příloh: 1

Počet použitých zdrojů: 31

Klíčová slova: talent, talent management, hodnocení pracovního výkonu, segmentace zaměstnanců, řízení kariéry, Trainee program, Retail Advisory Sales Akademie

Anotace:

Bakalářská práce se zabývá tématem talent managementu, který je aktuálně jednou ze strategických priorit v oblasti řízení lidských zdrojů. Autorka definuje základní pojmy a strategie talent managementu, rozpracovává je jako projekt, který konkrétně aplikuje na vybranou společnost, v níž dosud není zavedený. Zaměstnanci a jejich kvalita jsou stěžejní pro úspěch každé společnosti a právě prostřednictvím programu talent managementu s nimi můžeme efektivně pracovat. V rámci práce autorka předkládá konkrétní návrhy programu talent managementu ve vybrané společnosti, případně navrhuje doplnění a revizi existujících personálních procesů tamtéž.