

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

TALENT MANAGEMENT

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie – Andragogika

Autor: Lucie Kimlová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal Ph. D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma Talent management vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.....

Podpis

Děkuji Mgr. Vítu Dočekalovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a čas, které mi věnoval při vedení bakalářské práce. Taktéž děkuji organizaci XY, především oblastnímu manažerovi poskytnutí za materiálů a rozhovoru.

Anotace

Jméno a příjmení:	Lucie Kimlová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia	Sociologie - Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Talent management
Anotace práce:	<p>Tato bakalářská práce analyzuje kroky získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu. V první části práce je vysvětleno, co je to talent a talent management, jaké jsou kroky talent managementu a přístupy k němu. V druhé části práce je vysvětleno, jak v organizacích probíhají kroky získávání a výběru. V třetí části práce se analyzují kroky získávání a výběru talentovaných pracovníků v organizaci XY za pomoci metody případové studie a pomoci technik polostrukturovaného rozhovoru a analýzy dokumentu. V této kapitole je také shrnutí výsledků použití obou technik a tedy konečná analýza jednotlivých kroků.</p>
Klíčová slova:	Talent, talent management, získávání, výběr, talentovaný pracovník, organizace, kompetence, hodnocení, potenciál

Title of Thesis:	Talent management
Annotation:	<p>This bachelor thesis analyses the steps of hiring and choosing the employees from the inside sources of the company YX according to its talent management program. The first part of the thesis explains what is talent, talent management, what the steps taken for talent management, and the implementation in the company. The second part of the thesis focuses on the steps taken to hire and choose employees in the companies. The third part of the thesis is based on analysis of hiring and choosing the talented employees in company XY. This was based on a case study and using the techniques of semi structured interview and the document analysis. This chapter summarizes the results of the case study and key information in chapter 2.</p>
Keywords:	Talent, talent management, hiring, choosing, talented employee, organization, competencies, evaluation, potential
Názvy příloh vázaných v práci:	Rozhovor s oblastním manažer organizace XY, Panáček Mrojz: klíčové kompetence organizace XY, Plán fungování úspěšných VT a RŘ, Cíle a dohody na 2. – 3. měsíc, Dohodnuté datum realizace VT/Nováček (junior), Rozvojový plán pro nováčky
Počet literatury a zdrojů:	50
Rozsah práce:	85 stran (113 445 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1 Základy talent managementu.....	10
1.1 Pojem talent.....	10
1.2 Pojem talent management.....	12
1.3 Kroky talent managementu	13
1.4 Přístupy k talent managementu.....	18
1.5 Talent-pool	22
2 Získávání a výběr talentovaných zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace.....	24
2.1 Lidské zdroje v rámci vnitřních zdrojů organizace.....	24
2.2 Získávání a výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace.....	26
2.3 Identifikace klíčových kompetencí	31
2.4 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu	36
3 Získávání a výběr talentovaných pracovníků v rámci talent managementu z vnitřních zdrojů organizace XY	41
3.1 Polostrukturovaný rozhovor a analýza interních dokumentů.....	43
3.2 Analýza kroků získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu.....	45
3.3 Shrnutí analýzy kroků získávání a výběru pracovníků do talent programu z vnitřních zdrojů organizace XY.....	52
Závěr	54
Literatura a zdroje	56
Seznam příloh	60

Úvod

V současné době jsou jedním z nejdůležitějších zdrojů organizace vedle finančních, materiálních, či informačních především zdroje lidské. Bez správně zorganizované práce s lidskými zdroji se v současných konkurenčních podmínkách lze velmi těžko obejít, naopak zorganizovaná, efektivní práce s lidmi a získávání, výběr a udržování talentovaných pracovníků je velmi silnou konkurenční výhodou. V současné době se talent management stává čím dál známějším, stejně tak roste význam pojmu válka o talenty (Fishman, 1998; McGregor & Hamm, 2008 in Beechler a kol., 2009, s. 273-285), čím dál více lidí se specializuje na vyhledávání talentovaných jedinců a jejich udržení v organizaci, objevuje se pojem headhunter (Jenn, 2005), přibývá více odborných článků a publikací na toto téma. Jelikož je zájem o toto téma vysoký a hraje důležitou roli pro fungování organizace jako konkurenčně silné jednotky, je v zájmu organizací mít propracovaný a funkční talent management. Existuje mnoho způsobů, jakými lze s talentovanými zaměstnanci pracovat, tyto způsoby se v každé organizaci liší. Ve své práci se tudíž zaměřím na program talent management, jehož náplní je efektivní práce s talentovanými zaměstnanci. Talent management je velmi široký pojem, který se zabývá činnostmi lidských zdrojů, proto se zaměříme na první z klíčových procesů talent managementu, a to na získávání a výběr talentovaných zaměstnanců. Existuje mnoho způsobů, jak získat zaměstnance, obecně lze uvést získávání zaměstnanců z vnějšího prostředí, tudíž nábor zcela nových pracovníků, se kterými ještě firma nemá zkušenosti, nebo získávání pracovníků, které má již firma ve svých řadách, tudíž z vnitřních zdrojů. V tomto ohledu se zaměříme na vnitřní zdroje organizace.

Cílem bakalářské práce je analýza kroků získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu.

Výzkumná otázka, na kterou se v rámci cíle práce snažíme odpovědět, zní: Jak probíhají jednotlivé kroky získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu?

V první části práce si popíšeme základy talent managementu, jejichž znalost je nezbytná pro orientaci v tématu a pro zabývání se procesem získávání a výběru zaměstnanců, jako jedním z hlavních procesů talent managementu. V druhé části práce si vysvětlíme, co jsou to lidské zdroje v rámci vnitřních zdrojů organizace a téma poté specifikujeme na samotné získávání a výběr zaměstnanců v rámci vnitřních zdrojů organizace. Ve třetí části práce pak budeme analyzovat všechny kroky získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů konkrétní organizace. Jako metoda pro zjišťování výše zmíněných informací byla zvolena případová studie. Pro tyto účely byla domluvena spolupráce s organizací, která bude v rámci práce uváděna pod anonymním názvem XY. Spolupráce s touto organizací slouží pro třetí část práce, v níž se budeme zabývat analýzou získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu. V rámci této kapitoly tedy dojde k naplnění cíle práce a k odpovědi na výzkumnou otázku.

1 Základy talent managementu

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, abychom se mohli zabývat získáváním a výběrem pracovníků z vnitřních zdrojů organizace v rámci talent managementu, je nezbytné se nejdříve z odborného hlediska seznámit se základy talent managementu. V následujících kapitolách si tedy popíšeme, co je to talent a talent management, popíšeme si kroky talent managementu, strategické přístupy k talent managementu a vysvětlíme si pojem talent-pool. Znalost těchto informací je nezbytná pro orientaci v tématu. Získávání a výběr pracovníků je pouze jedním z procesů talent managementu, proto musíme chápat samotné základy managementu, z nichž pak proces získávání a výběru vychází.

1.1 Pojem talent

Při vymezení pojmu talent se můžeme setkat s mnoha definicemi. Například podle Tomšíka a Dudy lze talent *„definovat jako zvláštní schopnost nebo dovednost lidí, které je činí v určité oblasti velmi výkonnými nebo dokonce jedinečnými. Talentovaní lidé mají nadání“* (Tomšík & Duda, 2011, s. 117). Talent definuje jako nadání i Nakonečný, který uvádí definici Leyhausena, který tvrdí, že je talent chápán *„bud’ jako mimořádné nadání, nebo mimořádné schopnosti“* (Leyhausen, 1987 in Nakonečný, 1995, s. 95). Hartl a Hartlová pak definují nadání jako *„soubor schopností umožňujících dosáhnout nadprůměrných výkonů“* a uvádí, že talent je pokládán za vrozený a je to *„dovednost, schopnost, vlohá“* (Hartl & Hartlová, 2010, s. 586). Na základě uvedených obecných definic talentu tedy vyplývá, že talent znamená vrozené nadání či schopnost.

V rámci vysvětlení talentu v kontextu talent managementu se dále budeme zabývat pojmem talent čistě z hlediska teorie managementu. Opět se můžeme setkat s více definicemi, které se liší, nicméně ve většině z nich autoři zmiňují termíny potenciál či výkonnost.

Potenciál můžeme definovat podle Vodáka a Kuchačkové jako „*soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku postupovat vpřed a napomáhají zvyšování jeho konkurenceschopnosti*“ (2011, s. 34). Potenciál znamená vlastnosti, schopnosti, motivaci, znalosti a dovednosti (Bělohlávek, 1994a, s. 47; Hříbková, 2009, s. 43). Reber a Reber definují potenciál jako skrytou sílu nebo schopnost (2001, s. 552).

Mezi autory zabývajícími se definicí talentu v rámci managementu se někdy můžeme setkat v rozdílnosti jejich názorů. Podle některých autorů se vyhledávání talentů v organizaci vztahuje výhradně na zaměstnance zastávající manažerské pozice. Tento názor podle Horváthové zastává například Smilansky, který tvrdí, že talent znamená klíčového zaměstnance s potenciálem, který může mít zásadní vliv na výkon organizace. Tento zaměstnanec se snaží dosáhnout vyšších funkcí, z čehož vyplývá, že se v tomto ohledu talent management v rámci firmy zaměřuje na vyhledávání talentů mezi zaměstnanci zastávající manažerské pozice. Podle Horváthové Smilansky také uvádí, že toto pojetí talentu v organizacích v České republice převládá (Smilansky, 2005 in Horváthová, 2011). Podle jiných autorů, například podle Armstronga (2007, s. 327), by však mělo vyhledávání talentů probíhat bez preference toho, na jak vysoké pozici se v rámci firmy zaměstnanec nachází.

Talent tedy můžeme shrnout jako nadání či schopnost a talent v rámci managementu jako potenciál (vlohy, schopnosti, znalosti, dovednosti a osobnost) a vysoký výkon. Podobně talent v rámci managementu definuje

Horváthová, která uvádí jednu z nejběžnějších definic, obsahující dva nejčastěji používané termíny pro definici talentu, které jsme si uvedli výše, a tedy popisuje talentovaného jednotlivce jako člověka, který podává jak vysoký výkon, tak projevuje vysoký potenciál (Horváthová, 2011, s. 24).

1.2 Pojem talent management

Pojem talent management si můžeme jednoduše odvodit sami pomocí dvou definic, a tedy pomocí definice talentu a pomocí definice managementu.

Definici talentu, která se užívá, mluvíme-li o talentu v rámci managementu, jsme si uvedli již v předchozí kapitole, kde jsme si definovali talentovaného člověka jako člověka s vysokým výkonem a potenciálem.

„Management můžeme chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnou individuální prací“ (Donnelly a kol., 1997, s. 24), podobně definuje management také Cimbálníková, podle níž je management kromě jiných definic nejčastěji používán ve smyslu procesu řízení nebo jako označení pro skupinu vedoucích pracovníků (2010, s. 10).

Na základě vysvětlení pojmů talent a management můžeme říci, že talent management znamená proces řízení talentovaných pracovníků, tedy pracovníků s vysokým výkonem a potenciálem.

Pod procesem řízení talentovaných pracovníků pak Armstrong uvádí, že *„znamená používání vzájemného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem podniku“* (Armstrong, 2007, s. 327). Je třeba také upozornit na to, že v každé organizaci funguje talent management jinak

s ohledem na specifika organizace. To také uvádí Armstrong, který říká, že „řízení talentů začíná v podnikové strategii a v tom, co znamená z hlediska požadavků organizace na požadované lidi“ (2007, s. 328). Taktéž Kursch zmiňuje Avedona a Scholese, kteří uvádějí, že talent management jsou procesy a procedury, které se v organizaci používají pro přitahování, nabírání, rozvíjení, udržování a rozmisťování talentovaných, a slouží k dosažení strategických cílů organizace (Avenon & Scholes, 2010 in Kursch, 2016, s. 13).

V rámci vysvětlení pojmu talent management je také důležité si uvést, že hlavní procesy talent managementu jsou získávání, rozvíjení a udržování talentovaných pracovníků (Horváthová, 2011, s. 48).

Uvedli jsme si tedy základní vysvětlení talent managementu a nyní navážeme dalšími kapitolami, v nichž se budeme moci zabývat konkrétními pojmy talent managementu.

1.3 Kroky talent managementu

Aby bylo možné podniknout jednotlivé kroky talent managementu, je třeba znát podnikovou strategii, ze které talent management vychází.¹ Proto se v rámci této kapitoly s pojmem podniková strategie seznámíme.

¹ Talent management by měl ze strategie organizace vycházet. Avšak u talent managementu se můžeme setkat s mnoha přístupy, které se stále vyvíjí, jelikož se jedná o poměrně mladý fenomén. Není tomu dlouho, kdy se jako o východisku talent managementu nemluvílo automaticky o organizační strategii, její důležitost se nezdůrazňovala, a nebo se brala automaticky jako východisko pro talent management bez většího zdůrazňování. Takto talent management vysvětlují například Armstrong (2007) nebo Horváthová (2011). Od roku 2000 se však podle Kursche objevují různé trendy v talent managementu, mezi něž patří i strategický talent management, který se zaměřuje na to, aby byl talent management více v souladu s cíli organizace (2016, s. 49). V rámci vývoje talent managementu totiž existuje mnoho přístupů a současní autoři, jako například právě Kursch (2016), dokáží reflektovat a shrnout tyto přístupy z hlediska historie, z nichž vyplývá, že ne vždy talent management vycházel ze strategie organizace. Tuto poznámku je třeba uvést pro pochopení faktu, že práce bere strategii organizace jako základní východisko pro další kroky talent managementu, nezabývá se tedy současným trendem strategický talent management, který je typický tím, že vychází ze strategie organizace více, než některé jiné přístupy.

Mnoho autorů uvádí, že soulad podnikové strategie a strategie talent managementu je základem pro zavedení programu talent managementu (Armstrong, 2007, s. 328; Horváthová, 2011, s. 33; Christensen Hughes & Rog, 2008, s. 743-757). Nyní si tudíž vysvětlíme, co to podniková strategie je a které jaké další kroky talent managementu by měla organizace po jejím stanovení zavést.

Sedláčková a Buchta uvádí, že strategie se v organizaci zavádějí za účelem dosažení stanovených cílů (2006, s. 1). Podnikatelská strategie je také ekonomickým slovníkem definována jako „*příprava podniku na budoucnost. Stanovuje dlouhodobé cíle podniku, průběh strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů*“ (Hindls a kol., 2003, s.392). Podle Plamínka a Fišera pomocí podnikatelské strategie organizace vymezí trhy, na nichž se bude pohybovat, zákazníky a konkurenční výhodu. Od strategie pak může organizace odvinout firemní procesy (Plamínek & Fišer, 2005, s. 80).

Po stanovení podnikové strategie může organizace zvolit, jak by v jejím rámci měl talent management vypadat, jaké aktivity v rámci talent managementu by měla organizace používat a co naopak není třeba do talent managementu v organizaci zavádět. V každé organizaci totiž talent management vypadá a funguje jinak s ohledem na specifika dané organizace, což si ukážeme později, až se budeme zabývat přístupy k talent managementu.

Horváthová uvádí, že po nastavení podnikové strategie musí organizace provést nezbytné kroky, které se vztahují k talent managementu:

- 1) Identifikace talentů – zjištění, které talenty již ve firmě jsou a které je stále potřeba získat
- 2) Zavedení analýzy kompetencí a systémy hodnocení stávajících talentovaných zaměstnanců a talentů, které je třeba získat

- 3) Získání talentů z vnějšího prostředí pro doplnění těch, které firma postrádá v prostředí vnitřním
- 4) Rozvíjení současných talentů a jejich využití
- 5) Udržení si talentů
- 6) Zhodnocení úspěšnosti předchozích kroků (2011, s. 33)

Jelikož se práce zabývá talentovanými pracovníky, kteří již v organizaci pracují, je pro nás důležitý krok 1, 2, 4. Vnějšími prostředím se budeme zabývat pouze v rámci vysvětlení získávání talentovaných zaměstnanců obecně. Kroky 5 a 6 jsou procesy navazující na získávání, jimiž se práce hlouběji zabývat nebude.

Cannon a McGee charakterizují tyto kroky následovně:

1. Vytvoření business case pro jasné spojení cílů organizace s kompetencemi, potřebnými k jejich dosažení
2. Určení klíčových kompetencí a talentů, které je třeba udržet; zaměření se na rozvoj potenciálu stávajících zaměstnanců
3. Vývoj procesů k posuzování výkonnosti a potenciálu
4. Identifikace a nastavení procesů získávání, rozvíjení a udržování talentovaných pracovníků
5. Nastavit plánování, kontrolování a rozhodování v rámci talent managementu (Cannon & McGee, 2007, s. 17-18)

Jednotlivé kroky se v mnohém překrývají a jsou si navzájem podobné. Na straně 14 můžeme vidět Tabulku 1, kde jsou pro zpřehlednění zobrazeny pojetí kroků talent managementu obou autorů a také shrnutí těchto kroků, z nichž budeme vycházet v rámci práce.

V rámci této kapitoly jsme se tedy dozvěděli kroky talent managementu, jež můžeme vidět v Tabulce 1 na následující straně, z nichž vyplývá, že si organizace nejprve musí vytvořit business case, tudíž po jejím vytvoření bude jasné, jakých cílů chce organizace dosáhnout a jaké kompetence k dosažení těchto cílů potřebuje. Dále identifikuje klíčové kompetence a nastaví systémy pro hodnocení výkonnosti a potenciálu jak pro talenty, které již má ve svých řadách, tak pro ty, které je potřeba získat. Po nastavení určení kompetencí a nastavení těchto procesů už se mohou nastavit procesy samotného získávání, rozvoje a udržování talentů. Jako konečnou fázi organizace nastaví plánování, kontrolování a rozhodování v rámci talent managementu, v jehož rámci může i zhodnotit předešlé kroky. My se v rámci cíle práce budeme zabývat krokem Kompetence, hodnocení a potenciál, na jejichž základě dochází k získávání a výběru talentovaných pracovníků, a které budeme podrobněji rozebírat v kapitole 2.2. Dostáváme se tím zároveň k následujícímu oknu tabulky Procesy talent managementu, z něž nás zajímá pouze získávání. V rámci naplnění cíle práce se nebudeme zabývat krokem Business case, jelikož nespadá pod proces získávání a výběru. Z Procesů managementu se nebudeme zabývat procesy rozvoje a udržení talentovaných pracovníků, jelikož se již také jedná o procesy, které nespadají pro získávání a výběr, totéž platí pro krok Správa talent managementu.

Horvátová, 2011	Cannon & McGee, 2007	Shrnutí
	Business case: cíle organizace a kompetence k dosažení	Business case Nastavení business case – cíle organizace a kompetence k jejich dosažení
Identifikace talentů	Klíčové kompetence a talenty, které je třeba udržet; rozvoj potenciálu stávajících zaměstnanců	Kompetence, hodnocení a potenciál Určení klíčových kompetencí a systémů hodnocení výkonnosti a potenciálu stávajících talentů a těch, co je třeba získat
Analýza kompetencí a systémy hodnocení talentů	Vývoj procesů k posuzování výkonnosti a potenciálu	
Získávání talentů z vnějšího prostředí pro doplnění těch vnitřních	Identifikace a nastavení procesů získávání, rozvoj a udržování talentovaných zaměstnanců	Procesy talent managementu Identifikace a nastavení procesů pro získávání, rozvoj a udržení talentovaných pracovníků
Rozvoj a udržení talentů		
Zhodnocení předchozích kroků	Nastavení plánování, kontrolování a rozhodování v rámci talent managementu	Správa talent managementu Plánování, rozhodování a kontrola v rámci talent managementu

Tabulka 1

1.4 Přístupy k talent managementu

Přístupy k talent managementu pro nás mají stěžejní roli, jelikož přístup organizace k talent managementu bude ovlivňovat i její přístup v rámci získávání a výběru pracovníků.

Talent management znamená řízení talentovaných pracovníků a tento postoj k němu zaujímají všechny organizace, které jej využívají. Nicméně každá organizace má k tomuto řízení jiný přístup. Přístupů k talent managementu existuje mnoho a autoři, kteří se jimi zabývají, uvádí jejich různá pojetí. Přístupy k talent managementu jsou pro nás klíčové, jelikož z nich bude i získávání talentovaných pracovníků v rámci organizace vycházet. Uvedeme si tudíž dvě odlišná pojetí, první z nich se zaměřuje na přístup k talent managementu celkově, druhý se zaměřuje spíše na rozdíly v přístupech k procesům talent managementu.

Jako první si uvedeme pojetí přístupů k talent managementu dle Kursche (2016, s. 40-41), který uvádí čtyři přístupy k talent managementu:

1. Talent management jako praktické metody, činnosti, aktivity organizace

Zástupci tohoto přístupu mohou být například Heinen a O'Neill, kteří uvádí, že cílem tohoto přístupu je správný výběr, rozvoj a udržení zaměstnanců. Jedná se o tradiční model chápání talent managementu. Hlavní je vzdělávání, nástupnictví a motivační programy. Tento přístup již na hraně s tradičním řízením lidských zdrojů (Heinen & O'Neill, 2004, s. 67-80).

2. Talent management jako systematické řízení skupin talentů

Kesler k tomuto přístupu uvádí, že hlavní metoda a zásada je v tomto případě talent-pool, jehož členové pak slouží jako zdroj pro obsazování klíčových pozic v organizaci. Velkou výhodou je v tomto ohledu následnictví (Kesler, 2004, s. 2-3).

3. Každý je talentem - model A, B, C

Tento přístup popisuje Schweyer, který uvádí, že tento přístup vnímá všechny zaměstnance jako potenciální talenty a dává jim prostor k rozvoji. Na základě hodnocení výkonu rozčleňuje talentované do skupin A, B, C, přičemž A znamená skupinu talentovaných (Schweyer, 2004, s. 161).

4. Talent management a strategický program organizace

Boudreau a Ramstad vysvětlují, že tento přístup vychází z předpokladu, že talent management organizace vychází ze strategie organizace. Mělo by dojít k důkladné analýze organizace a na tomto základě by mělo dojít k nastavení vhodných měřitelných cílů po talent management a k vylepšení jeho propojení se strategickými cíli (Boudreau & Ramstad, 2006, s. 25-27).

Další pojetí přístupů k talent managementu uvádí dle své studie společnost Deloitte (2005, s. 4):

1) Konvenční talent management

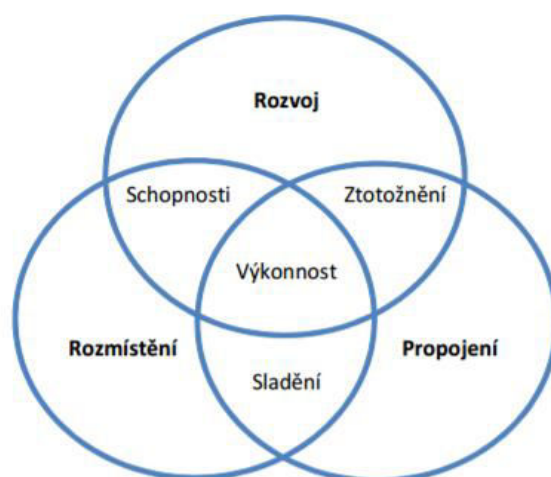
Horvátová vysvětluje tento model jako přístup, který se využívá většinou v případech, kdy organizace nemá k dispozici dostatek talentovaných

pracovníků, se zaměřuje na dva procesy talent managementu, a to získávání a udržení. Nezaměřuje se tedy tolik na rozvoj zaměstnanců nebo jejich případný přechod na jinou pozici (2011, s. 35).

2) Model Rozvoj – Rozmístění – Propojení

Studie Deloitte uvádí, že se konvenční přístup k talent managementu, v němž jsou hlavními prioritami získání a udržení talentů, ukázal jako ne příliš účinný, tudíž stále větší počet organizací začíná uplatňovat model Rozvoj - Rozmístění – Propojení. Deloitte ve své studii uvádí, že tento model by měl být jádrem strategie talent managementu organizace. Pokud se organizace bude soustředit na tyto tři složky modelu, bude produkovat větší schopnosti, odhodlání a vyrovnanost v segmentech pracovních sil, což se projeví v konečné výkonnosti podniku. Pokud se podaří tohoto výsledku dosáhnout, talentovaní pracovníci budou motivováni a bude snazší dosáhnout jejich udržení v organizaci (Deloitte, 2004, s. 8).

Pro snadnější pochopení modelu Rozvoj – Rozmístění – Propojení můžeme vycházet z následujícího schématu, který z anglické verze studie společnosti Deloitte zpracovala Horváthová (2011, s. 36):



Obrázek č. 1; Horváthová, 2011, s. 36

Z uvedeného schématu můžeme vyčíst, že se značně liší od konvenčního přístupu, který se zaměřuje zejména na získání a udržení. V rámci rozvoje se model snaží rozvíjet schopnosti talentovaných zaměstnanců, v rámci rozmístění se snaží zaměstnance rozmístit na takové pozice, na nichž by daní zaměstnanci mohli nejlépe využít svůj potenciál a v rámci propojování se organizace snaží talentované zaměstnance mezi sebou propojit, tak aby si byli navzájem nápomocni.

Rozvojem se v talent managementu nemyslí pouze klasické školení. Jak Deloitte ve své studii uvádí, v rozvoji by se mělo jednat o učení se přímo na reálném pracovišti, kde si zaměstnanci osvojí práci. V tomto případě to znamená nechat pracovníky vyzkoušet si reálné pracovní místo v dané organizaci, kdy získávají nejvíce zkušeností testováním svých schopností, poučováním se, učení se od kolegů, a mohou mít k dispozici nadřízeného pracovníka, kouče či mentora (Deloitte, 2004, s. 8).

V rámci rozmístění velmi záleží na motivovanosti a schopnostech pracovníka, respektive v rámci rozmisťování je třeba zohlednit, jaká práce zaměstnanci vyhovuje v tom ohledu, pracuje-li se mu lépe, pokud má dostatečné množství času a flexibility pro svoji práci, či naopak pokud potřebuje rychlejší pracovní tempo. Může se také stát, že pracovníkovi z těchto hledisek nevyhovuje pracovní pozice vůbec, a to ne z důvodu, že postrádá potřebné dovednosti, ale proto, že ho konkrétní pozice nebaví, či již dosáhl svých cílů a rád by dosáhl něčeho nového. Tento případ není nikterak ojedinělý, jak uvádí Ibarra, nalezení správného místa z hlediska kariéry zahrnuje proces zkoušení, a jak uvádí ve svém výzkumu, není výjimkou, že si jedinec musí vyzkoušet několik pracovních pozic, než najde tu, která mu vyhovuje (2005). Pokud zaměstnanec bude zastávat pracovní pozici, která mu z těchto hledisek vyhovuje, bude posílena jeho motivace a dojde k lepšímu využití jeho schopností.

Propojováním se v rámci této problematiky míní poskytnutí zaměstnanci bohaté, rozmanité pracovní sítě. Deloitte uvádí, že cílem je spojit pracovníky se správnými lidmi a znalostmi (2004, s. 13).

1.5 Talent-pool

Jedním z klíčových pojmů pro talent management je také talent-pool. V mnoha organizacích talent-pool znamená cíl získávání a výběru zaměstnanců. Mnoho autorů jej také uvádí jako nezbytnou součástí talent-managementu (Horváthová, 2011, s. 29; Collings & Mellahi, 2009, s. 304-313), konec konců se talent-pool v rámci talent programu můžeme identifikovat téměř ve většině organizacích, i přesto, že jej tak organizace samotná nenazývá. Někde se naopak s talent-poolem neseťkáme, protože organizace přistupuje k talent managementu spíše jako k řízení lidských zdrojů a nejedná se tolik již o vytvoření talent-poolu, avšak o řízení nástupnictví a rozvoj kariéry a kariérní plánování. Talent-pool je velmi obsáhlé téma a jeho detailní popis a vysvětlení není záměrem práce. Pojem talent-pool je v této části práce zpětně uveden, jelikož se jej podařilo identifikovat v organizaci XY a pro účely zjišťování kroků procesu získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů této organizace je pro nás tedy nebytné jeho základnímu popisu rozumět.

Horváthová popisuje talent-pool jako *„fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a organizaci oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace“* (2011, s. 29). Collings a Mellahi definují talent-pool jako skupinu vysoce talentovaných pracovníků s vysokým potenciálem, kteří by mohli v organizaci obsadit klíčové pozice (2009,s.307). Definici uvádí podobně i Kursch, podle kterého je talent-pool je skupina talentovaných. Tuto skupinu pak organizace rozvíjí a umisťuje na klíčové pozice (2016, s. 42). Talent-pool můžeme tedy chápat jako fond

talentovaných pracovníků, jimiž organizace disponuje a se kterým dále v rámci talent managementu pracuje.

2 Získávání a výběr talentovaných zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace

V rámci této kapitoly se budeme zabývat samotným získáváním talentovaných pracovníků z vnitřních zdrojů organizace. Nejprve si tedy vysvětlíme lidské zdroje v rámci vnitřních zdrojů, dále získávání a výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace obecně, poté si tyto procesy specifikujeme jejich fungování v rámci talent managementu a budeme se zabývat jejich jednotlivými kroky.

2.1 Lidské zdroje v rámci vnitřních zdrojů organizace

Zdroje firmy můžeme rozdělit na vnější a vnitřní, v nichž se zdroje samotné a přístup k nim významně liší. Pro práci s těmito zdroji a jejich analýzu se používá jiných postupů. V rámci cíle práce se nebudeme zabývat vnějšími zdroji a vysvětlíme si pouze zdroje vnitřní.

Dle Zlámala vnitřní prostředí firmy zahrnuje: Organizace a řízení, vybavenost, finanční situace, konkurence vnitřní, technický rozvoj, lidské zdroje a umístění podniku (2005, s. 48-53).

Pro účely práce se z výše zmíněných faktorů budeme zabývat pouze lidskými zdroji a stručně si vysvětlíme, co to znamená vnitřní konkurence.

Dle Zlámala jsou lidské zdroje velmi silným faktorem podniku, významným faktorem konkurenceschopnosti a dále uvádí, že jsou „v řadě oborů dokonce považovány za rozhodující prvek pro samu existenci instituce či podniku“ (2005, s. 53). Představíme-li si například personální agenturu, je zcela jasné, že lidské zdroje v této organizaci budou klíčovým faktorem. S lidskými zdroji v rámci vnitřních zdrojů organizace se také silně pojí

vnitřní konkurence. Talent management se zabývá rozvojem talentů, proto bychom se za podmínek zabývání se talent managementem všeobecně nemuseli nutně zabývat vnitřní konkurencí. Nicméně vzhledem k našemu zaměření na získávání a výběr talentů v rámci vnitřního prostředí firmy musíme zohlednit také skutečnost, že vybíráme mezi řadami stávajících pracovníků ty talentované, tudíž se v rámci procesu výběru můžeme setkat se situací, v níž si kandidáti navzájem konkurují. Vzájemná konkurence pracovníků je taktéž konec konců jedním z faktorů, na jehož základě pracovníky vybíráme.² Pro naše účely výběru pracovníků z těch stávajících je pro nás důležité rozumět pohybům vnitřní konkurence. Dle Zlámala jsou se v organizaci vyskytují dva typy vnitřní konkurence, tedy konkurence horizontální a vertikální, kdy vertikální znamená stoupaní do vyšších pozic, zatímco horizontální znamená změnu pozice na téže úrovni (2005, s. 52). Tento poznatek pro nás má taktéž důležitou roli, jelikož v rámci talent managementu a výběru pracovníku se nezabýváme pouze vyhledáváním talentů a jejich kariérní stoupaním, zabýváme se také přesouváním pracovníků z jejich stávajících pracovních míst na místa, pro která mají větší předpoklady a pro která, na základě jejich deskripce, disponují talentem. Více toho však o výběru pracovníků v rámci talent managementu probereme v následujících kapitolách.

V rámci této kapitoly jsme se tedy dozvěděli, co jsou to lidské zdroje v rámci vnitřních zdrojů organizace, dozvěděli jsme se, že v jejich rámci se též v organizaci odehrává vnitřní konkurence, a to jak vertikální, která se projevuje v procesu stoupaní zaměstnanců na vyšší pozice, tak horizontální,

² Pojem vnitřní konkurence se v rámci talent managementu příliš nezmiňuje, obecně programy talent management nejsou zamýšleny jako spouštěč vnitřní konkurence, nicméně v organizacích, ačkoli je to nezamýšlený důsledek, se často mohou náznaky této konkurence projevit, což se také později projevilo v rámci zjišťování jednotlivých kroků v organizaci XY.

kteřá se projevuje při procesech přesunu z pracovního místa na jiné pracovní místo stejné úrovně.

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace

V rámci této kapitoly si nejprve vysvětlíme, co je to získávání a výběr pracovníků obecně, posléze se tímto tématem budeme zabývat v rámci vnitřních zdrojů organizace a uvedeme si podrobněji krok, který je třeba udělat před samotným získáváním a výběrem, tedy identifikaci klíčových rolí, dále si uvedeme kroky získávání a výběru talentovaných pracovníků, přičemž budeme vycházet z Tabulky 1 v kapitole 1.3.

Získávání pracovníků

Nejdříve si definujeme získávání pracovníků obecně. Mnoho autorů definuje získávání zaměstnanců podobně, většinou jako činnosti oslovení a přilákání dostatečného počtu vhodných uchazečů na volná místa v organizaci za vynaložení přiměřených nákladů. (Kubátová, 2013, s. 40; Šikýř, 2016, s. 95) Šikýř také uvádí, že „Vhodné uchazeče o zaměstnání zaměstnavatel pozve k výběru zaměstnanců“ (2016, s. 95).

Podobně popisuje získávání pracovníků i Armstrong, který definuje získávání a výběr pracovníků jako získání kvalitních zaměstnanců, žádoucích pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů s vynaložením minimálních nákladů (2007, s. 343).

Získávání zaměstnanců tedy organizaci zaručí, že bude disponovat dostatečným počtem kandidátů. Z nichž poté bude moci vybírat.

Výběr pracovníků

Po získání kandidátů následuje jejich výběr. Kubátová definuje výběr pracovníků jako „rozpoznání, a získání toho z uchazečů o práci, který nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného místa z hlediska odbornosti i osobnosti. Přitom platí zásada, že výběr je oboustranná rovnoprávná záležitost na úrovni uchazeč – organizace, a že se tedy i uchazeč rozhoduje, zda chce svůj lidský kapitál zhodnocovat právě u tohoto zaměstnavatele“ (Kubátová, 2013, s. 59).

Foot a Hook a taktéž Šikýř definují výběr jako výběr toho z vhodných uchazečů, který je pravděpodobně nejvhodnější a s největší pravděpodobností splňuje požadavky nutné pro výkon práce (Foot & Hook, 2002, s. 83; Šikýř, 2016, s. 104).

Jasně vyplývá, že obecně získávání zaměstnanců znamená mít dostatečné množství kandidátů a výběr pak znamená vybrání nejvhodnějšího z nich na konkrétní pozici. Bavíme-li se pouze o vnitřních zdrojích organizace, pak se může zdát, že dostatečným počtem kandidátů již organizace oplývá, tudíž se může zdát, že ohledně programu talent managementu v rámci vnitřních zdrojů organizace se již nebavíme o získávání, ale pouze o výběru. My se však v rámci práce nebavíme pouze o výběru, mluvíme o obou procesech, jak o výběru, tak o získávání. Pro vysvětlení této situace v kontextu této práce je třeba uvést, že v rámci vnitřních zdrojů organizace a talent managementu získávání znamená vytvoření prostředí, které přiláká dostatečný počet kandidátů, kteří mají zájem se do talent programu dostat, a kteří jsou pro talent program vhodní. Poté, co tedy organizace identifikuje vhodné kandidáty pro talent program, kteří mají zájem, postoupí k výběru, což už je samotné vybírání z kandidátů. Toto shrnutí jsme si tedy uvedli, abychom porozuměli tomu, co získávání a výběr znamená v rámci našeho tématu, avšak více si o těchto procesech povíme v následujících kapitolách.

Získávání a výběr talentovaných pracovníků z vnitřních zdrojů organizace

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů významně snižuje náklady na výběrové řízení spojené s vyhledáváním a získáváním pracovníků z vnějších zdrojů. Hlavní důvod, proč je získávání stávajících zaměstnanců firmy do talent programu výhodné, není pouze finanční úspora, je to zejména motivace zaměstnanců. Je-li zaměstnanec získán a posléze vybrán do talent programu organizace, má lepší vyhlídky v rámci kariérního postupu. Dalším neméně důležitým důvodem je, jak Koubek uvádí, návratnost investic (2003, s. 121). Jestliže organizace vybere stávajícího zaměstnance do programu talent managementu a rozvíjí jej, investice se pak do organizace vrátí ve formě talentovaného pracovníka, jehož potenciál byl maximálně využit, čímž se přispělo k naplnění strategických cílů organizace.

Koubek uvádí, že *„moderní získávání pracovníků usiluje nejen o získávání lidských zdrojů z vnějšku, ale v první řadě o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace“* (2003, s. 117). Naším primárním zájmem je vysvětlit a popsat získávání a posléze výběr talentů v rámci vnitřních zdrojů organizace, a tudíž vyházet ze situace, že organizace nemusí talenty získávat externě.

Horváthová uvádí, že v rámci získávání talentovaných pracovníků musí organizace nejprve identifikovat klíčové role, což jsou pozice v organizaci, které jsou klíčové pro její fungování a pro dosažení úspěchu organizace jsou nejvíce kritické (Horváthová, 2011, s. 48, 91). Taktéž Collings a Mellahi uvádějí, že řízení talentů jsou činnosti a procesy, které zahrnují identifikaci klíčových pozic v organizaci (2009, s. 304-314). V rámci talent

managementu se tedy organizace snaží identifikovat jednotlivce, kteří jsou vhodní pro obsazení klíčových rolí. Horváthová (2011, s. 92) taktéž uvádí příklad postupu identifikace klíčových rolí: 1. brainstorming, 2. organizační schéma, 3. Vyprávění, 4. analýza rizik, 5. Identifikace klíčových rolí. Níže si stručně kroky tohoto postupu popíšeme.

1. Brainstorming

Brainstorming je metoda většinou praktikovaná ve skupině, kdy je cílem, aby účastníci poskytli co nejvíce nápadů, v tomto případě svoje myšlenky a vyjádření se k tomu, které role v organizaci jsou klíčové.

Plamínek uvádí, že *„Účastníci brainstormingu odpovídají na otázku, jak problém vyřešit. Jejich nápady se zaznamenávají formou společného zápisu, který je všem na očích. Účastníci se přitom nechávají inspirovat jak vlastními myšlenkami, tak i tím, co již bylo řečeno i napsáno“* (1994, s. 148).

2. Organizační schéma

Horváthová organizační schéma vysvětluje jako schéma, z něhož si organizace určí, které z rolí jsou klíčové a jejichž neobsazenost by mohla mít negativní dopad na fungování organizace (2011, s. 92).

3. Vyprávění

Pomocí předem stanovených otázek, na které účastníci odpovídají, organizace z jejich vyprávění zjistí, které role byly klíčové v období krize organizace a které napomohly žádoucím výsledkům v období úspěchu (Horváthová, 2011, s. 92-93).

4. Analýza rizik

Horváthová analýzu rizik vysvětluje jako situaci, v níž se organizace pokusí identifikovat, které role v organizaci je potřeba obsazovat. (2011, s. 93). Cannon a McGee uvádí, že organizace tuto identifikaci provede

pomocí odpovědi na otázky týkajících se pracovních rolí, jejich kompetencí, dostupnosti dovedností na trhu, svojí nezbytností v organizaci (Cannon & McGee, 2007).

5. Identifikace klíčových rolí

Na základě užití některého z uvedených kroků, či jejich kombinace, bude organizace schopná určit klíčové role. „V souvislosti s tím musí zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými kompetencemi, kteří budou v budoucnosti v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Pokud organizace nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt“ (Horváthová, 2011, s. 48). Toto zhodnocení provedeme pomocí identifikace a vyhledávání mezi současnými zaměstnanci, které uvádím v dalším odstavci.

Možnosti, jakými lze získat talentované pracovníky existuje mnoho, my si uvedeme nejčastější z nich, mezi něž se řadí, jak uvádí Bělohlávek, identifikace mezi současnými zaměstnanci a vyhledávání mezi nimi (2016, s. 31), tuto identifikaci a vyhledávání lze podle Horváthové aplikovat i na stážisty (2011, s. 48). Další možností je identifikace mezi zaměstnanci konkurenčních firem, vyhledávání talentovaných studentů či absolventů, oslovení bývalých zaměstnanců nebo přátel zaměstnanců firmy, vyhledávání v databázích agentur či získáváním pomocí outplacementu³ (Horváthová, 2011, s. 48). V neposlední řadě uvádí Bělohlávek a Horváthová jako možnost odborné články, sociální sítě či headhuntery⁴ (Bělohlávek, 2016, s. 31-32; Horváthová, 2011, s. 48).

³ outplacement Armstrong definuje jako „umísťování talentovaných pracovníků mimo podnik“ (...) „jde vlastně o pomoc nadbytečným pracovníkům při hledání náhradního zaměstnání“ (2007, s. 406)

⁴ Podle společnosti Hofírek Consulting znamená headhunting vyhledávání a oslovování vhodných kandidátů na pozice vrcholového a středního managementu, jedná se o vyhledávání profesionálů, kteří aktivně nevyhledávají změnu, ale jsou ochotni reagovat na nové příležitosti (Hofírek Consulting, 2016).

Pro získávání a vybírání talentů z vnitřních zdrojů jsou pro nás rozhodující metody získávání identifikace mezi současnými pracovníky, popřípadě stážisty.

Po identifikaci klíčových rolí se proces získávání a výběru talentovaných pracovníků skládá ze tří hlavních kroků, které uvádí Horváthová (2011, s. 50):

- 1) Identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice
- 2) Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu a vytvoření měřících stupnic pro jejich měření
- 3) Identifikace talentů, která zahrnuje jak vnitřní, tak vnější zdroje a vytvoření talent programu – přesouváme se tedy již k výběru pracovníků

V následujících podkapitolách se budeme podrobněji zabývat jednotlivými kroky.

2.3 Identifikace klíčových kompetencí

Kompetence jsou jedním z klíčových faktorů řízení lidských zdrojů obecně. Zabýváme-li se problematikou lidských zdrojů, téměř vždy se setkáme s termínem kompetence, případně s termínem kompetenční model, nejčastěji se tyto termíny objevují jako klíčové pojmy pro pracovníky vykonávající manažerské funkce. Podle Prokopenka a Kubry je kompetence „*schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti*“, nejčastější definice je pak vyjádřena znalostmi, povahovými rysy, postoji a dovednostmi pracovníka (Prokopenko & Kubr, a kol., 1996, s. 23).

Hroník (2006, s. 29) pak uvádí, že kompetence se vztahuje především k samotné pracovní činnosti, než k vlastnostem či rysům pracovníka, což

nám může připadat jako odklánění od definice od Prokopenka a Kubry, nicméně i Hroník však uvádí, že ve firmách se často jako kompetence uvádí vlastnosti. Ostatně i mnoho dalších autorů se shoduje na tom, že kompetence jsou schopnosti, tedy vědomosti, dovednosti, zkušenosti, či pravomoc nebo způsobilost (Cimbálníková, 2013, s. 55; Kocianová, 2010, s. 56; Tureckiová, 2004, s. 29-30). Můžeme tedy vyvodit, že kompetence je vytvořena z vnějšku na základě pracovní činnosti a z vnitřku na základě vlastností, osobnostních rysů, postojů a dovedností.

V anglickém jazyce (Armstrong, 2006, s. 151) se pro termín kompetence můžeme setkat s dvěma různými slovy, z nichž každé má jiný význam:

1. Competence = kvalifikace, odborná způsobilost
2. Competency = schopnost, či schopnost chování

Vodák a Kucharčíková uvádí, že „Kompetence jsou relativně stabilní složkou charakteristiky osobnosti“ (2011, s. 71). Podle Vodáka a Kucharčíkové také do kompetencí vstupují následující složky osobnosti: Motivy (vnitřní pohnutky), rysy (charakteristiky osobnosti, například temperament), vnímání sebe samého, vědomosti, dovednosti. Taktéž uvádějí, že se kompetence mohou dělit do skupin, a to:

Manažerské kompetence – jedná se o manažerské schopnosti a dovednosti, díky nimž je jedinec schopen splnit úlohy, které jsou v souladu s vyššími cíli organizace.

Interpersonální kompetence – jedná se o efektivní komunikace, člověk s těmito kompetencemi pak například zvládá aktivnímu naslouchání, je empatický, má prezentační schopnosti, dokáže budovat vztahy, spolupracovat a vyjednávat.

Technické kompetence – zde se jedná o dovednosti úspěšně zvládat úlohy typické pro určitou pozici se schopností odlišit se od práce jiných specialistů,

jedná se například o programování, či o sběr a analýzu dat (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 71-72).

Vysvětlili jsme si tedy, co jsou to kompetence obecně a nyní se zaměříme na klíčové kompetence. Tak jako Vodák a Kucharčíková (2011, s. 72), taktéž Cimbálníková uvádí, že klíčové kompetence „*jsou významné pro všechny pracovníky. Vytvářejí organizační kulturu a jsou podstatou odlišnosti organizace*“ (Cimbálníková, 2013, s. 58). Jsou pojímány jako univerzální kompetence, to znamená, že jsou v rámci dané organizace platné pro každou práci (Kocianová, 2010, s. 64; Tureckiová, 2004, s. 37). Horváthová uvádí, že tyto kompetence jsou jedním z klíčů k úspěchu organizace. Po jejich definování se v organizaci určí, jakým směrem by se měl talent pracovníků formovat (Horváthová, 2011, s. 51).

Každý pracovník tedy oplývá kompetencemi, které jsou u každého jedince odlišné, nicméně klíčové kompetence by měly být pro všechny pracovníky společné.

Bělohávek uvádí, že v rámci určení kompetencí musí organizace vyjít ze svých hodnot, u pracovníka musí dojít k souladu s organizačními hodnotami a organizační kulturou (2016, s. 21). Totéž tvrdí i Horváthová, která dále uvádí, že určení klíčových kompetencí zahrnuje několik základních kroků, mezi něž patří zjistit, jaká je kompetenční orientace organizace, k čemuž organizace dospěje pomocí uvědomění si svých hybných sil, z nichž lze odvodit, které kompetence budou v organizaci klíčovými.

Vysvětlíme si tudíž, co jsou to hybné síly organizace a jak lze na jejich základě určit klíčové kompetence organizace.

Štýblo popisuje hybné síly jako klíčové způsobilosti a uvádí, že způsobují konkurenceschopnost organizace. „*vytvářejí zřetelně rozlišitelnou*

hodnotu pro zákazníka“ (Štýblo, 2005, s. 431). Horváthová v tomto případě zmiňuje hybné síly od Cannona a McGee, kteří uvádí, že hybné síly organizace jsou typicky klasifikovány do devíti tříd: poskytované služby a výrobky, tržní potřeby, technologie, výrobní schopnost, způsob prodeje či „strategie distribučního kanálu“, způsob distribuce, přírodní zdroje, velikost a růst organizace a míra návratnosti (Cannon & McGee, 2007 in Horváthová, 2011,

s. 52-55). Jak dále Horváthová uvádí, u daných hybných sil organizace zhodnotí, jak vysokou má daná hybná síla pro organizaci důležitost, a tudíž jaká je kompetenční orientace organizace (2011, s. 55). Od této kompetenční orientace je již schopna určit klíčové kompetence. Jak tvrdí Hroník, je také důležité si uvědomit, že co se týče hybných sil, organizace může být nadprůměrná maximálně ve dvou oblastech (2007, s. 32).

Můžeme tedy říci, že z těchto oblastí, v nichž je organizace nadprůměrná, vyplývá kompetenční orientace, z níž se dále určují klíčové kompetence.

Horváthová zmiňuje Bergera a Bergera, kteří tvrdí, že může existovat maximálně třicet klíčových kompetencí a v rámci talent managementu organizace používá mezi devíti a jedenácti z nich (Berger & Berger in Horváthová, 2011, s. 55). Devět reprezentativních kompetencí také Berger a Berger uvádí: orientace na činnost, komunikace, kreativita/inovace, kritický úsudek, orientace na zákazníka, interpersonální dovednosti, vůdcovství, týmová práce a technická/funkční kvalifikace (Berger & Berger in Horváthová, 2011, s. 56-57). Klíčové kompetence však mohou být zvoleny jinak v závislosti na konkrétní organizaci a její definici hybných sil, tedy kompetenční orientace.

Na základě předchozích kroků by pak organizace měla být schopna určit klíčové kompetence a sestavit kompetenční model.

„Kompetenční model představuje určitým způsobem uspořádané kompetence“ (Hroník, 2007, s. 30). Cimbálníková vysvětluje kompetenční model jako metodu *„která umožňuje identifikovat, popsat, hodnotit a rozvíjet kompetence, které organizace považuje za rozhodující pro kvalitní výkon v jednotlivých profesích a současně je považuje za důležité pro budování organizační kultury“* (Cimbálníková, 2013, s. 60). Pro klíčové kompetence bychom potom mohli podle Cimbálníkové použít kompetenční model ústředních kompetencí, což jsou kompetence, jimiž musí disponovat všichni pracovníci (2013, s. 60), v tomto případě se tedy jedná o klíčové kompetence. Kompetenční model zahrnuje všechny klíčové kompetence, a jak Cimbálníková dále popisuje, nejdříve je potřeba vytvořit stupnici, podle níž organizace popíše *„různé projevy kompetence podle úrovně. Každý stupeň musí být zřetelně odlišný od předchozího a následujícího stupně“* (2013, s. 69). Taktéž uvádí, že *„je nutné určit požadovanou úroveň kompetencí pro jednotlivé pozice a nastavit systém měření kompetencí u jednotlivých pracovníků“* (2013, s. 71). Taktéž Horváthová uvádí, že organizace musí nastavit klíčové kompetence, dále jejich hodnotící stupnici, a nakonec sestavit kompetenční model (2011, s. 57).

Pro snadnější pochopení kompetenčního modelu si nyní celou kapitolu shrneme. V rámci získávání talentovaných pracovníků musí organizace udělat několik základních kroků, z nichž prvním krokem je určení klíčových kompetencí, jichž by organizace měla mít přibližně devět. Tyto kompetence se zjistí na základě kompetenční orientace, které organizace zjistí určení hybných sil, z nichž nadprůměrné budou v organizaci přibližně dvě. Po určení klíčových kompetencí je dále třeba sestavit hodnotící stupnici pro každou kompetenci. Z klíčových kompetencí a jejich hodnotící stupnice se sestaví kompetenční model, v našem případě model ústředních kompetencí.

2.4 Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Dalším krokem získávání a výběru pracovníků je tedy hodnocení jejich pracovního výkonu a na tomto základě předpověď potenciálu. V rámci této kapitoly si tedy nejprve vysvětlíme, jak se nejčastěji výkon hodnotí, uvedeme si typy hodnocení a dále metody hodnocení výkonu. V neposlední řadě si uvedeme, jak probíhá předpověď potenciálu.

Cannon a McGee pak uvádí, že pracovníka, který podává vysoký výkon, můžeme charakterizovat jako jednotlivce, který trvale dosahuje měřitelných výsledků, které překračují očekávání, sám sebe dokáže řídit způsobem, jehož výsledkem je vysoký výkon, dokáže efektivně pracovat se zdroji organizace, řídí a vede týmy, kterým dává pocit loajality a jejichž členové se cítí být členi komunity (2007).

Hodnocení se podle Kocianové (2010, s. 146) provádí průběžně (zpětná vazba od nadřízeného podaná bezprostředně), příležitostně (jedná se o okamžitou potřebu, například pracovní posudek, nebo systematicky (jedná se o pravidelné hodnocení dle přesně stanovených kritérií).

Autoři uvádí, že hodnotitelé pracovního výkonu mohou být nadřízený, podřízený, spolupracovník, třetí osoba (např. klient), pracovník sám (sebehodnocení), psycholog, skupina hodnotitelů - například u assessment centre (Horváthová, 2011, s. 70; Kocianová, R., 2010, s. 146; Koubek, 2007, s. 216-218; Luptáková in Bajzíkova a kol., 2006, s. 88).

Před tím, než si uvedeme jednotlivé typy a metody hodnocení, si vysvětlíme, co je to hodnotící stupnice. Podle Gigalové je hodnotící stupnice *„bodové vyjádření konkrétních aspektů pracovního výkonu. Na hodnotící škálu hodnotitel zaznamená svůj postoj k vymezenému aspektu“* (Gigalová, 2013, s. 47). Podobnou definici uvádí též Bělohlávek (1994b, s. 100). Podle

Horváthové (2011, s. 59), se nejčastěji používá následující hodnotící stupnice:

- Velmi překračuje očekávání (5)
- Překračuje očekávání (4)
- Splňuje očekávání (3)
- Pod očekáváním (2)
- Hluboce pod očekáváním (1)

Jak dále uvádí Horník, tyto hodnotící stupnice nemusí být pouze neverbální, což je typ stupnice, který jsme si uvedli výše. Může se jednat také o verbální typ, v němž se místo známek daný jev přímo pojmenovává, hodnotící potom tedy nepřipisuje k jednotlivým hodnoceným jevům známku, ale zakroužkuje jednu z popsaných možností (Hroník, 2006, s. 46).

Typy hodnocení

Horváthová (2011, s. 63-64) uvádí čtyři typy hodnocení zaměstnanců a záleží na organizaci, který z typů pro ni bude vhodný a čeho se spíše snaží dosáhnout:

- Trait - based – především vlastnosti – osobnost, styl nebo hodnoty
- Behaviour - based – přístup založený na chování
- Knowledge/skills – based – přístup založený na znalostech a dovednostech
- Results – based – přístup založený na výsledcích

Nyní si uvedeme metody hodnocení výkonu, již existuje mnoho. My si uvedeme některé z nich, které se nejčastěji objevují ve většině publikací.

Motivačně-hodnotící rozhovor – autoři uvádí, že v tomto způsobu hodnocení nejdříve pracovník hodnotí sám sebe. Pracovník by měl

přibližně čtrnáct dní před hodnocením obdržet seznam otázek a bodů sebehodnocení.⁵ Dále sám sebe hodnotí a také nadřízení hodnotí jej. Jedná se o nejčastěji používanou metody hodnocení pracovníků (Hroník, 2006, s. 56; Kocianová, 2010, s. 153).

Hodnocení podle stanovených cílů (MBO) – Pracovníci by se na stanovování cílů měli podílet. Jedná se o jasně definované cíle, pro něž je stanoven termín dosažení, po němž se cíle vyhodnocují a nastává stanovení nových cílů. Cíle musí být měřitelné, kvantifikovatelné, jasně definované a dosažitelné, měly by být písemně formulovány (Koubek, 2003, s. 206; Kocianová, 2010, s. 152).

Assessment (AC) a development centre (DC) – Assessment centre je diagnosticko-výcvikový, jednodenní či vícedenní program, který se používá jak pro hodnocení pracovního výkonu, tak v rámci výběrových řízení. AC zahrnuje více metod, pomocí kterých lze pracovníky hodnotit a účastní se jej více hodnotitelů. Zpravidla se hodnotí na základě předem daných kritérií. Zahrnuje jak individuální, tak skupinové úkoly (Horváthová, 2011, s. 66; Kocianová, 2010, s. 117). Podle Kocianové AC diagnostikuje kompetence jedinců (2010, s. 152). Development centre je také psychodiagnostická metoda, která identifikuje úroveň kompetencí, posuzuje jejich slabé a silné stránky a rozvojový potenciál (Hroník, 2006, s. 63; Kocianová, 2010, s. 152).

Analýza kritických situací – V rámci této metody si hodnotitel vede „písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka“ (Koubek, 2007, s. 211). Totéž uvádí i Horváthová (2011, s. 67).

⁵ Některé organizace mohou k této metodě přistupovat jinak. Mnohé organizace mohou pouze požadovat hodnocení pracovníka sebou samým a hodnocení nadřízením. Krok, při němž pracovník obdrží seznam otázek a bodů, se v praxi mnohdy přeskakuje a pracovník se v tomto ohledu na hodnocení nepřipravuje. Tento způsob byl zaznamenán i u organizace XY.

Oba autoři uvádí, že se jedná o situace shromážděné za určité období, tvoří základnu pro hodnocení výkonu a je vodítkem pro další práci účastníka (Horváthová, 2011, s. 67; Koubek, 2007, s. 221).

Zpětná vazba od druhých – jak uvádí Hroník, zpětnou vazbu od druhých si spojujeme s hodnocením a je jednou ze základních metod hodnocení. Nejdůležitější je zajistit přijetí zpětné vazby. Zpětná vazba je jasné, přímočaré sdělení (Hroník, 2006, s. 51-53).

360° zpětná vazba – Jedná se o hodnocení pracovního výkonu na základě použití co nejširšího množství kritérií při hodnocení více hodnotiteli, hodnocení účastníka podává účastník sám, nadřízený, podřízený, spolupracovníci, zákazníci, případně dodavatelé (Armstrong, 2007, s. 433; Horváthová, 2011, s. 68; Kocianová, 2010, s. 156).

Vykonávání role – *„Jednotlivec působí v roli, o kterou se uchází nebo pro kterou je připravován, a tím má možnost projevit své dovednosti/kompetence“* (Horváthová, 2011, s. 69).

S hodnocením výkonu se pojí předpověď potenciálu. Pojem potenciál jsme si vysvětlili v kapitole 1.1.

Dle Hroníka se hodnocení potenciálu užívá pro výběr pracovníků do talent programu (2006, s. 76). Podle Horváthové je předpověď potenciálu *„prognóza toho, o kolik úrovní může zaměstnanec v rámci organizace postoupit na základě jeho minulého/současného hodnocení výkonu, výcviku a rozvoje, preferencí v kariéře a současných a plánovaných úrovní kompetencí“* (Horváthová, 2011, s. 59). Nejběžněji se používá stupnice:

- Vysoký potenciál (5)
- Vyšší potenciál (4)
- Průměrný potenciál (3)
- Omezený potenciál (2)

- Žádný potenciál (1)

Cannon a McGee uvádí, že zaměstnanec s vysokým potenciálem má respekt u svých spolupracovníků, nadřízených i podřízených, dosahuje a udržuje vysokou úroveň kompetencí, řeší problémy a přemýšlí kreativně, má velkou kapacitu učit se (2007).

Na základě výše zmíněných kroků získávání pracovníků v rámci talent managementu jsme si již popsali samotné získávání, je však třeba ještě dokončit proces výběru. Jak jsem uvedla v kapitole 2.2, víme, že získávání v našem případě znamená disponovat dostatečným počtem vhodných kandidátů, tyto vhodné kandidáty identifikujeme na základě výše zmíněných kroků. Výběr už je pak následné vybírání z vhodných kandidátů, které zahrnuje předpověď potenciálu a souhlas pracovníka se vstupem do talent programu, v každé organizaci však funguje konečná fáze výběru jinak.

3 Získávání a výběr talentovaných pracovníků v rámci talent managementu z vnitřních zdrojů organizace XY

V kapitole 3 jsme si popsali kroky získávání a výběru talentovaných pracovníků v rámci vnitřních zdrojů organizace, nyní tyto teoretické poznatky a jejich fungování analyzujeme v organizaci XY za pomoci případové studie.

Pro orientaci v níže zmíněných informacích se krátce seznámíme s organizací XY. Jedná se o globální organizaci poskytující finanční služby. Tyto finanční služby jsou poskytovány za pomoci vyškolených finančních poradců. Zejména tyto pracovníky, kteří nově nastoupili na pozici, se organizace XY snaží získat a vybrat do talent programu. Program je však otevřený také zkušené pro manažery.

Abychom si vysvětlili, co je to případová studie, uvedeme si definici od Hendla, který uvádí, že *„Výzkum pomocí případové studie se zaměřuje na podrobný popis a rozbor jednoho nebo několika málo případů. Základní výzkumnou otázkou je, jaké jsou charakteristiky daného případu nebo skupiny porovnávaných příkladů“* (Hendl, 2016, s. 101). Taktéž uvádí, že *„V případové studii jde o detailní studium jednoho či několika málo případů. (...) V případové studii jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. (...) Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům. Na konci studie se zkoumaný případ vřazuje do širších souvislostí“* (Hendl, 2016, s. 102). Případovou studii, kterou provádíme v rámci práce, můžeme identifikovat jako tzv. intrinsitní případovou studii, v níž, jak Hendl dále uvádí, jde o zkoumání případu do hloubky kvůli případu samotnému. Výzkumník chce v tomto případě porozumět danému případu a pochopit propojení jeho částí (Hendl, 2016, s. 106).

Cílem práce, jak jsme si již uvedli, je analýza kroků získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu, ze kterého nám vyplynula i výzkumná otázka: Jak probíhají jednotlivé kroky získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu?

Z výše zmíněných teoretických podkladů vyplývá, že abychom byli schopni naplnit cíl práce případové studie, potřebujeme zjistit a ověřit informace z klíčové kapitoly 2. Tyto informace lze získat z následujících zdrojů:

1. Představitel organizace
2. Interní dokumenty

Pro tyto účely získání informací zmíněných v kapitole 2 byly zvoleny polostrukturovaný rozhovor a analýza dokumentu jako techniky sběru dat organizace XY.

Polostrukturovaný rozhovor je podle Hendla střední cesta kvalitativního dotazování, která se *„vyznačuje definovaným účelem, určitou osnovou a velkou pružností celého procesu získávání zaměstnanců“* (Hendl, 2016, s. 168).

Druhou metodou je analýza dokumentu. Podle Hendla se za dokumenty *„považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum. Výzkumník se tedy zabývá tím, co je již k dispozici, ale musí to vyhledat“* (Hendl, 2016, s. 208). Všechny interní dokumenty, které jsou zmíněny v rámci této kapitoly, lze dohledat v Přílohách.

Nyní si stručně shrneme všechny kroky získávání a výběru pracovníků, které budeme v rámci organizace XY analyzovat. Zabýváme se výběrem a získáváním talentovaných pracovníků z vnitřních zdrojů

organizace. Vrátime-li se do kapitoly 2.2, můžeme vidět, že získávání a výběru předchází krok identifikace klíčových rolí. Po identifikaci klíčových rolí organizace určí, odkud bude talentované pracovníky získávat. Ke konci kapitoly 2.2 pak můžeme vidět jednotlivé kroky samotného získávání a výběru, což je identifikace klíčových kompetencí a jejich ověřování, hodnocení pracovníků, předpověď potenciálu, a tedy konečná identifikace a výběr talentovaných pracovníků. Je tedy potřeba se zaměřit na tyto kroky.

3.1 Polostrukturovaný rozhovor a analýza interních dokumentů

Pro získání výše zmíněných informací byl uskutečněn rozhovor s představitelem organizace XY a analýza interních dokumentů, poskytnutých tímto představitelem. Jako představitel organizace XY byl vybrán oblastní manažer disponující informacemi, jejichž zjištění vedlo k naplnění cíle práce a k zodpovězení na výzkumnou otázku. V rámci přípravy na rozhovor a analýzu dokumentů byly předem stanovené okruhy. Použité dokumenty a přepis rozhovoru lze nalézt v přílohách. Pro rozhovor byly předem stanovené otázky, další otázky pak byly kladeny v průběhu rozhovoru a byly reakcemi na sdělené informace. Pro rozhovor a analýzu dokumentů byly předem stanoveny následující okruhy:

1. Talent program v organizaci obecně, jak funguje a jeho cíle

Snažíme se od respondenta zjistit základní informace o talent programu v organizaci XY, včetně přístupu k managementu. Jednotlivé přístupy jsme si uvedli v kapitole 1.4. Lze navíc prověřit celkově kroky talent managementu v organizaci, čímž ověřujeme informace z Tabulky 1 v kapitole 1.3 a kroky získávání pracovníků v rámci talent managementu z kapitoly 2.2.

2. Klíčové role v organizaci XY

Ptáme se pomocí otázky: Jaké jsou pozice v organizaci XY, bez nichž by se organizace neobešla? Ověřujeme tím tedy, které role v organizaci má organizace nadefinované jako klíčové a které se snaží obsadit talentovanými pracovníky. Snažíme se také zjistit postup identifikace klíčových rolí. Teoretické poznatky ohledně klíčových rolí jsme si uvedli v kapitole 2.2.

3. Kritéria pro vstup do talent programu

Prověřujeme kroky získávání a výběru pracovníků do programu talent managementu v organizaci XY, respektive jak organizace zohledňuje kompetence a hodnocení zaměstnanců.

4. Klíčové kompetence, hodnotící stupnice, kompetenční model

Ověřujeme informace z kapitoly 2.3 v rámci organizace XY.

5. Typy hodnocení, metody hodnocení

Zkoumáme, jaký ze čtyř typů hodnocení uvedených v kapitole 2.4 platí pro získávání a výběr pracovníků do talent managementu v organizaci XY, dále ověřujeme, které z metod hodnocení uvedených v téže kapitole organizace XY používá.

6. Předpověď potenciálu

Touto otázkou se již zaměřujeme na konečný krok při výběru kandidáta, tento krok vyplývá z kompetencí a hodnocení.

7. Konečný výběr pracovníků do talent programu

Směřujeme respondenta k takové odpovědi, která nám napoví, jak organizace postupuje po získávání pracovníků až ke konečné fázi výběru. V kapitole 2.2 jsme si uvedli, jaký je rozdíl mezi získáváním a výběrem pracovníků do talent programu, my tedy v rámci tohoto okruhu již víme, jak organizace kandidáty z vnitřních zdrojů získává a vybírá, nicméně výběr není dokončen, dokud se organizace i kandidát nedohodnou. Snažíme se tedy získat odpověď na to, jak je výběr kandidátů zakončen.

3.2 Analýza kroků získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu⁶

V této kapitole si zanalyzujeme kroky získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu za pomoci analýzy rozhovoru s oblastním manažerem a analýzy interních dokumentů, analýzu budeme provádět v rámci okruhů, které jsme si uvedli v předchozí kapitole.

1. Talent program v organizaci obecně, jak funguje a jeho cíle

Oblastní manažer uvedl, že v organizaci XY funguje talent program, do něhož se dostávají pracovníci, kteří jsou do organizace přijati (dále jen nováček) a předvedou oproti ostatním pracovníkům nadstandardní výkon (Rozhovor..., 2017, s. 1). Na základě tohoto tvrzení a taktéž faktu, že kapacita talent programu v organizaci XY je omezená, můžeme uvést, že důležitým faktorem pro získávání a výběr pracovníků do talent programu je vnitřní

⁶ Zdrojem informací pro zpracování analýzy jsou interní materiály (označované jejich názvem) a rozhovor s oblastním manažerem, který označuji jako (Rozhovor..., 2017). Všechny zdroje této analýzy jsou přílohou této práce.

konkurence, kterou jsme si vysvětlili v kapitole 2.1. Jak dále oblastní manažer uvedl, v situaci, kdy organizace zaregistruje u pracovníka nadstandardní výkon oproti ostatním, snaží se mu v jeho růstu pomoci, a to právě výběrem do talent programu, v jehož rámci si sám pracovník může určit, jakým směrem by se chtěl dále rozvíjet a posouvat. Pracovník si je této možnosti vědom, neboť ví, že jakmile splní hodnotící kritérium, dostane nadstandardní vzdělávání a přístup k dokumentům, které mohou nadále velmi pozitivně ovlivnit jeho pracovní výsledky (Rozhovor..., 2017, s. 1).

Cílem talent programu organizace XY podle oblastního manažera je, aby byl pracovník ještě více úspěšný, jelikož dosáhl lepšího výsledku předpovědi potenciálu, než jeho spolupracovníci (Rozhovor..., 2017, s. 2). V rámci talent programu může pracovník dosáhnout vyšší pozice (Rozhovor..., 2017, s. 1). Jak uvedl oblastní manažer *„když vedoucí týmu má ambici stát se oblastním ředitelem, takže přeskočit v uvozovkách tři pozice, tak proč ne“* (Rozhovor..., 2017, s. 4). Z toho tedy vyplývá, že pokud má pracovník takové ambice, může i několik pozic přeskočit, aby se dostal na tu, kterou si určil jako cílovou, či se přesunout na pozici dle svého zájmu. Jak oblastní manažer uvádí, pracovník si také v jeho rámci může vybrat ze dvou kariérních směrů, a to buď směr obchodní nebo směr manažerský (Rozhovor..., 2017, s. 1). Tohle však už spadá do kariérního systému, který s oblastním manažerem dále nebyl rozebírán, neboť nespadá do cíle práce.

Oblastní manažer uvádí, že pracovníky se organizace XY snaží do talent programu získat z interní sítě, čemuž předchází nábor z vnějších zdrojů, jehož součástí je assessment centre, na jehož základě se hodnotí kompetence. Do talent programu může pracovník vstoupit po šesti měsících spolupráce (Rozhovor..., 2017, s. 6-7).

Podle oblastního manažera může pracovník do talent programu dobrovolně vstoupit i z něj vystoupit (Rozhovor..., 2017, s. 1), všichni

pracovníci jsou vnímáni jako potenciální talenti, jak manažer uvádí „*My ve firmě bereme všechny jako případné talenty, někdo víc, někdo míň, ale my to nemáme jakože by byli míň šikovní, ale jsou na začátku budování té manažerské kariéry*“ (Rozhovor..., 2017, s. 16), někteří již v talent programu jsou a trénují se, dále oblastní manažer uvádí, že někteří jsou nominováni do talent programu díky splnění kritérií a chtějí do něj vstoupit (Rozhovor..., 2017, s. 11), někteří naopak ještě nesplnili kritéria potřebná pro přijetí nebo se ještě necítí na vstup do talent programu. Na základě tohoto tvrzení můžeme vyvodit, že organizace XY zaujímá k talent managementu přístup Každý je talentem – model A, B, C, který jsme si uvedli v kapitole 1.4, přičemž pracovníky A reprezentují v organizaci XY pracovníci, kteří již jsou součástí talent programu. Pracovníky B v organizaci XY reprezentují pracovníci, kteří jsou do talent programu vybíráni a chtějí vstoupit, pracovníky C pak v organizaci XY reprezentují pracovníci, kteří v sobě mají potenciální talent, ale zatím se v rámci programu talent managementu rozvíjet nechtějí a nebo ještě nesplnili všechna potřebná kritéria pro vstup do talent programu. Přístup k talent programu v organizaci XY můžeme také identifikovat jako model Rozvoj - Rozmístění - Propojení, tedy cílem programu není pouze talenty získat a udržet, ale především je v rámci programu rozvíjet. Podle tvrzení oblastního manažera je talent program zacílený především na nováčky, nezáleží na tom, jestli do organizace přešel z konkurenční firmy nebo nemá s obdobnou pracovní pozicí žádné zkušenosti, nicméně možnost do programu vstoupit mají i manažeři (Rozhovor..., 2017, s. 4). Jak můžeme vidět v interním dokumentu Rozvojový plán pro nováčky a jak také dále popisuje oblastní manažer, v rámci programu talent managementu organizace rozlišuje pojmy Adept, což je nováček, který má minimální zkušenosti s prací na dané pozici, dále Futures, což znamená manažerskou dráhu a pracovník s tímto statutem už má určité zkušenosti na manažerské úrovni, pokud na manažerské úrovni pracovník zkušenosti ještě nemá, pak organizace používá termín Futures-

adept, pracovník s tímto statusem má minimální zkušenosti s vedením týmů, nicméně má již prodejní kompetence. Dalším pojmem je Master, což je pracovník, který již vede svůj pracovní tým, nicméně má potenciál k dalšímu růstu, tudíž je možné jej v rámci talent programu posunout k vyšším kariérním pozicím. Posledním pojmem je Futures-Profi, což je pracovník, který vede týmy v řádu desítek pracovníků, ale je ještě stále možné, aby dosáhl ještě lepších výsledků (Rozhovor..., 2017, s. 14; Rozvojový plán pro nováčky, 2017, s. 23). Na základě informací, které jsme zjistili v rámci tohoto okruhu můžeme talent program v organizaci XY identifikovat jako talent-pool, který, jak jsme si vysvětlili v kapitole 1.5, se vyznačuje jako fond vysoce talentovaných pracovníků, se kterými organizace v rámci talent managementu dále pracuje.

2. Klíčové role v organizaci XY

Za klíčové role v organizaci XY oblastní manažer označil generálního ředitele, pracovníky v rámci obchodní sítě, což jsou obchodní ředitel za interní síť, zemský ředitel, regionální ředitelé, oblastní manažeři, nižší manažeři a obchodníci, bez nichž by organizace neexistovala (Rozhovor..., 2017, s. 6). Postup identifikace klíčových rolí se z rozhovoru, ani z poskytnutých interních materiálů nepodařilo zjistit.

3. Kritéria pro vstup do talent programu

Za kritérium pro vstup do talent managementu oblastní manažer uvedl výdělek pracovníka. Nováček musí mít minimální měsíční výdělek dvacet tisíc korun, tuto částku lze vidět také v interním dokumentu Rozvojový plán pro nováčky (Rozhovor..., 2017, s. 2; Rozvojový plán pro nováčky, 2017, s.

23). Tento typ kritéria můžeme označit jako results-based hodnocení, které jsme si uvedli v kapitole 2.4.

Oblastní manažer uvádí, že talent program vede tzv. Akademie, což je vzdělávací sektor v rámci organizace. Hlavní roli má ředitel Akademie, který vybírá manažerské školitele, školitele obchodních zástupců – tito pracovníci mají kompetence k přijetí pracovníka do talent programu či k jeho propuštění z programu. (Rozhovor..., 2017, s. 4). Oblastní manažer dále uvádí, že Akademie pořádá tzv. Maturitu, které se musí zúčastnit všichni nováčci, a kterou vykovávají po prvním a třetím měsíci práce. V rámci Maturity dochází k přezkoušení znalostí a kompetencí. Na základě Maturity pracovníků organizace XY zjišťuje, zda je vhodným kandidátem pro výběr do talent programu (Rozhovor..., 2017, s. 9, 11). Můžeme říci, že v tomto bodě pracovník v podstatě získává status pracovníka B v rámci přístupu organizace XY k talent managementu.

4. Klíčové kompetence, hodnotící stupnice, kompetenční model

Kompetence se zjišťují v rámci assessment centre (Rozhovor..., 2017, s. 6, 8, 11) a sledování Nováčka při výkonu práce (Rozhovor..., 2017, s. 8-9), nicméně dle oblastního manažera v organizaci není nastaven žádný kompetenční model (Rozhovor..., 2017, s. 8), nepodařilo se ani identifikovat hybné síly organizace či kompetenční orientaci z kapitoly 2.3, avšak podařilo se identifikovat klíčové kompetence, kterými jsou podle oblastního manažera orientace na obchod, orientace na zákazníka, inovativnost a týmová práce (Rozhovor..., 2017, s. 7-8). Podle interního dokumentu Panáček Mrojz: klíčové kompetence organizace XY jsou dalšími klíčovými kompetencemi modernost, radost, odbornost, jednoduchost, zodpovědnost v rozhodování (Panáček Mrojz: klíčové kompetence organizace XY, 2017, s. 18).

5. Typy hodnocení, metody hodnocení

V rámci kritérií pro vstup do talent programu jsme zjistili, že organizace XY používá jako typ hodnocení results-based, čili hodnocení založené na výsledcích.

Oblastní manažer uvádí, že jakmile se pracovník stane nováčkem, vypracuje spolu se svým manažerem dohodu a cíle, kterých by chtěl dosáhnout (Rozhovor..., 2017, s. 10, 13, 17). Poznámka o dohodách je zmíněna v interním dokumentu Rozvojový plán pro nováčky (Rozvojový plán pro nováčky, 2017, s. 23). V rámci této fáze při vstupu do organizace nováček podepisuje dohodu, kterou lze nalézt v interním dokumentu (Cíle a dohody na 2. – 3. Měsíc, Dohodnuté datum realizace VT/Nováček (junior), 2017, s. 21-22). Tato dohoda stanoví osobní cíle nováčka, stanoví si výši výdělků, kterého by chtěl dosáhnout a počet strávených hodin, také zahrnuje realizaci stanovených schůzek a telefonátů, což tvoří spolu se splněním úkolů, e-learningu a Maturity profesní cíle nováčka. Na základě těchto informací jsme již schopni identifikovat jednu z metod hodnocení výkonu pracovníků v organizaci XY, a to hodnocení podle stanovených cílů, které jsme si uvedli v kapitole 2.4.

V druhé tabulce interního dokumentu (Cíle a dohody na 2. – 3. Měsíc, Dohodnuté datum realizace VT/Nováček (junior), 2017, s. 22) lze vidět, že tyto cíle se stanovují v závislosti na datu splnění. Oblastní manažer uvádí, že manažer nováčkovi poskytuje denní podporu a sleduje nováčka v terénu, to znamená, že hodnotí kompetence (Rozhovor..., 2017, s. 13-14).

Z interního dokumentu Plánování úspěšných VT a RŘ také vyplývá, že další z metod hodnocení je hodnotící rozhovor (Plánování úspěšných VT a

RŘ, 2017, s. 19-20), který jsme si již vysvětlili v rámci kapitoly 2.4, dochází také ke zpětné vazbě mezi nadřízeným pracovníkem nováčkem.

6. Předpověď potenciálu

Oblastní manažer zmínil, že Akademie v tomto případě vydává nominační tabulku, která je založena pouze na výdělků nováčka či provizní tabulce, v rámci tohoto typu hodnocení nedochází k přímému kontaktu mezi Akademií a nováčkem (Rozhovor..., 2017, s. 11). V této fázi může nováček assessment centre, které jsme si uvedli v kapitole 2.4, absolvovat ještě jednou a je hodnocen na základě percentilu, tedy hodnocení na základě toho, zda je lepší či horší, než ostatní pracovníci. Na základě assessment centre dochází k předpovědi potenciálu (Rozhovor..., 2017, s. 16).

7. Konečný výběr do talent programu

Na základě kompetencí a hodnocení nováčka ze strany jeho manažera, na základě úspěšného složení Maturity, a na základě nominační tabulky vydané Akademií jsou nominováni kandidáti do talent programu. Dalším krokem je již samotná fáze výběru, v níž dochází ke zjišťování nováčkových ambicí, cílů, předpokladů – jak uvádí oblastní manažer, tato fáze probíhá v rámci schůzky nováčka, jeho manažera či vedoucího týmu a oblastního manažera. Po tomto rozhovoru se uskuteční další schůzka, při níž oblastní manažer Nováčka přivede k řediteli a může vzniknout domluva a přijetí do talent programu (Rozhovor..., 2017, s. 11). Tuto fázi lze také nalézt v interním dokumentu Rozvojový plán pro nováčky, kde můžeme vidět, že po splnění profesních cílů dochází k zemskému setkání – tedy setkání s ředitelem a nováček postupuje do talent programu. Může se rozvíjet v rámci obchodní či

manažerské kariérní dráhy, obě dráhy mají kroky Adept, Master a Profi (Rozvojový plán pro nováčky, 2017, s. 23).

V rámci schůzky s ředitelem se již nováček do talent programu vybírá na základě svých kariérních cílů popsaných na papíře A4 (Rozhovor..., 2017, s. 10). Tato schůzka zahrnuje podepsání dohody o výkonu (Rozhovor..., 2017, s. 11). Nováček v této fázi musí navýšit svůj měsíční výdělek během prvního či prvních tří měsíců.

3.3 Shrnutí analýzy kroků získávání a výběru pracovníků do talent programu z vnitřních zdrojů organizace XY

Jak probíhají kroky získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu?

Prvním krokem je dle teorie identifikace klíčových rolí, což jsou v organizaci XY podle oblastního manažera generální ředitel, obchodní ředitel za interní síť, zemský ředitel, regionální ředitelé, oblastní manažeři, nižší manažeři a především obchodníci, bez nichž by organizace neexistovala. Začínající obchodníky uvádí jak oblastní manažer, tak interní dokumenty organizace XY pod názvem nováček. Proces identifikace klíčových rolí není známý.

Dále se organizace má zaměřit na získávání talentovaných pracovníků, v našem případě z vnitřních zdrojů organizace, kde jsou všichni pracovníci v rámci modelu Každý je talentovaný – model A, B, C považováni za pracovníky, kteří jsou potenciálními talenty, tudíž každý pracovník má možnost se do talent programu dostat na základě předem stanovených kritérií. Do talent programu se pracovníci vybírají pro jejich další rozvoj, organizace tedy uplatňuje model Rozvoj – Udržení – Rozmístění uvedený

společností Deloitte. Organizace talentované pracovníky identifikuje z vnitřních zdrojů.

Dříve než je pracovník součástí organizace, musí do ní být nějakým způsobem přijat z vnějších zdrojů, součástí přijímacího procesu je assessment centre, jehož výsledky či další zopakování slouží pro předpověď potenciálu.

Dále dochází k identifikaci kompetencí, hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu.

Dalším krokem je určení klíčových kompetencí, což jsou dle oblastního manažera a interních dokumentů orientace na obchod, orientace na zákazníka, inovativnost a týmová práce, modernost, odbornost, jednoduchost a zodpovědnost v rozhodování. Hybné síly a kompetenční orientace organizace XY nebyla zjištěna. Kompetenční modely nejsou v organizaci XY zavedeny. Dle oblastního manažera se těchto metod v rámci organizace XY nepoužívá a kompetence se zjišťují v rámci AC a sledování nováčka při výkonu práce.

Dalším krokem je hodnocení pracovníků a předpověď potenciálu. Hodnocení pracovníka odpovídá typu hodnocení results-based, v organizaci XY je hlavním kritériem pro vstup do talent programu měsíční výdělek. Metody pro hodnocení pracovního výkonu jsou hodnotící rozhovor, zpětná vazba, hodnocení podle stanovených cílů a assessment centre.

Poslední krok výběr pracovníků probíhá na základě předpovědi potenciálu, což je hodnocení a kompetence pracovníka, dále probíhá na základě dobrovolného zновуabsolvování AC (dobrovolné v případě, že pracovník AC již absolvoval v rámci nástupu do organizace, nemusí se jej účastnit znovu), dále schůzka s oblastním manažerem a ředitelem a podepsání smlouvy o výkonu.

Závěr

V rámci práce jsme analyzovali jednotlivé kroky pro získávání a výběr pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu. Základy talent managementu jsme si uvedli v kapitole 1, veškeré kroky získávání a výběru pracovníků jsme si pak uvedli v klíčové kapitole 2, kde jsme si je i podrobně rozepsali. V kapitole 3 jsme pak zjišťovali průběh jednotlivých kroků v rámci organizace XY za pomoci metody případové studie a pomoci rozhovoru s oblastním manažerem a analýzy interních dokumentů jako technik sběru dat.

Zjistili jsme, že organizace XY zaujímá k talent programu přístup Rozvoj – Propojení – Umístění, a že vnímá každého pracovníka jako potenciální talent, což jsme si identifikovali jako přístup Každý je talentovaný – model A, B, C. Také jsme zjistili, že talent program v organizaci XY můžeme identifikovat jako talent-pool.

Jak probíhají kroky získávání a výběru pracovníků z vnitřních zdrojů organizace XY v rámci talent managementu?

Pro realizaci kroků získávání a výběru musí dojít k identifikaci klíčových rolí v organizaci. Dále se pak organizace může přesunout k samotnému získávání a výběru, přičemž jednotlivými kroky jsou identifikace klíčových kompetencí, hodnocení výkonu, hodnocení potenciálu a na základě těchto kroků pak již konečný výběr. Na základě výsledků případové studie jsme dokázali identifikovat klíčové role v organizaci XY, což jsou generální ředitel, pracovníci v rámci obchodní sítě, tedy obchodní ředitel za interní síť, zemský ředitel, regionální ředitel, oblastní manažeři, nižší manažeři a obchodníci. Zjistili jsme také klíčové kompetence, což jsou orientace na obchod, orientace na zákazníka, inovativnost a týmová práce, modernost, odbornost, jednoduchost a zodpovědnost v rozhodování. Pro hodnocení výkonu se

v organizaci XY používá typ hodnocení results-based a metody hodnotícího rozhovoru, zpětná vazba, hodnocení podle stanovených cílů a assessment centre. Výkon pracovníka hodnotí Akademie na základě jeho výdělku a na základě jeho výsledků u tzv. Maturity, kde se zároveň hodnotí pracovníkovi kompetence. Předpověď potenciálu tvoří i poslední fázi výběru. Potenciál se měří na základě assessment centre. Konečná fáze výběru probíhá na základě schůzky s oblastním manažerem a ředitelem, stanovení cílů pracovníka a ambicí a podepsání smlouvy o výkonu.

Podařilo se nám tedy naplnit cíl práce a odpovědět na výzkumnou otázku.

S daty z případové studie lze zacházet tím způsobem, že je v organizaci XY lze použít v rámci případného vylepšení talent programu. Oblast, v níž by se mohly navrhnout změny, je například oblast kompetencí, v níž chybí kompetenční model, který by lépe zhodnocoval pracovníkovy kompetence. Dalo by se také pracovat se systémem hodnocení, jak totiž sám oblastní manažer v průběhu rozhovoru uvedl, v průběhu prvních měsíců lze dosáhnout takového měsíčního výdělku, aby byl pracovník do talent programu přijat, nicméně není schopen, nebo nemá zájem, tento výdělek udržovat dlouhodobě. V tomto případě by se tedy měly zvážit i další typy hodnocení, než results-based.

Literatura a zdroje

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
2. Bajžíková, L., Luptáková, S., Rudy, J., Vargic, B., & Weidlich, R. (2006). *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava.
3. Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global „war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.
4. Bělohlávek, F. (1994a). *Osobní kariéra*. Praha: Grada.
5. Bělohlávek, F. (1994b). *Řízení lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
6. Bělohlávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada Publishing.
7. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2006). *Talentship and human resource measurement and analysis: From ROI to strategic organizational change*. Los Angeles: University of Southern California Working Papers. Citováno dne 5. března 2017. Dostupné z: https://ceo.usc.edu/files/2016/10/2004_17-g04_17-Talentship_and-HR_Measurement_Analysis.pdf
8. Cannon, J. A., & McGee, R. (2007). *Talent Management and Succession Planning*. 2. ed., London: CIPD.
9. Cimbálníková, L. (2013). *Strategický rozvoj lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
10. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*. 19(4), 304-313.
11. Deloitte, T. T. (2004). It's 2008: Do you know where your talent is. *Why acquisition & retention strategies don't work*. Citováno dne 23. února 2017. Dostupné z: www.deloitte.com/us/talentpov

12. Donnelly, jr. J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.
13. Fishman, C. (1998). The war for talent. *Fast Company*, 16(August), 104-108.
14. Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Praha: Computer Press.
15. Gigalová, V. (2013). *Řízení lidských zdrojů pro andragogy I*. Olomouc: Univerzita Palackého.
16. Hartl, P., & Hartlová, H. (2010). *Velký psychologický slovník*. Praha: Portál.
17. Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*. 31(2), 67-82.
18. Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál.
19. Hindls, R., Holman, R., & Hronová, S., a kol. (2003). *Ekonomický slovník*. Praha: C. H. Beck.
20. Hofírek Consulting. (2016). *Executive Search*. Citováno 18. března 2017. Dostupné z: <http://hofirek.cz/>
21. Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer.
22. Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
23. Hříbková, L. (2009). *Nadání a nadaní*. Praha: Grada Publishing, a. s.
24. Christensen Hughes, J., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employy recruitment, retention and engagement within hospitality organiations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-7
25. Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005). Zooming in and out: Connecting individuals and collectivities at the frontiers of organizational network research. *Organization science*. 16(4), 359-371.
26. Jenn, N. G. (2005). *Headhunters and how to use them: a guide for organisations and individuals*. London: Profile Books Ltd. Citováno dne

10. března 2017. Dostupné z:
<http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/bmxLYmtfXzE3OTcwOF9fQU41?sid=824be947-45cd-45ae-88e6-83762535a8d1@sessionmgr101&vid=1&format=EB&rid=2>
27. Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *People and Strategy*, 25(1), 32.
28. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing.
29. Kocianová, R. (2012). *Personální řízení. Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing.
30. Koubek, J. (2003). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
31. Kubátová, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.
32. Kursch., M. (2016). *Talor Talent Management – Talent management druhé generace*. Praha: Česká andragogická společnost.
33. Nakonečný, M. (1995). *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia.
34. Plamínek, J. (1994). *Řešení konfliktů a umění rozhodovat*. Praha: Argo.
35. Plamínek, J., & Fišer, R. (2005). *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing.
36. Prokopenko, J., & Kubr, M., a kolektiv (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing.
37. Reber, A. S., & Reber, E. S. (2001). *The Penguin Dictionary of Psychology*. London: Penguin Books.
38. Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck.
39. Schweyer, A. (2010). *Talent management systems: Best practises in technology solutions for recruitment, retention and workworce planning*. Canada: John Wiley & Sons.

40. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vd., Praha: Grada Publishing.
41. Štýblo, J. (2005). *Personalistika 2006*. Praha: ASPI Publishing.
42. Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně.
43. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing.
44. Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing.
45. Zlámal, J. (2005). *Marketing firmy*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Interní dokumenty organizace XY⁷

1. *Rozhovor s oblastním manažerem organizace XY*. (2017). Kuřim.
2. *Panáček Mrojz: klíčové kompetence organizace XY*. (2017). Brno: organizace XY.
3. *Plán fungování úspěšných VT a RR*. (2016). Brno: Organizace XY.
4. *Cíle a dohody na 2. – 3. měsíc, Dohodnuté datum realizace VT/Nováček (junior)*. (2016). Brno: Organizace XY.
5. *Rozvojový plán pro nováčky*. (2017). Brno: Organizace XY.

⁷ Všechny interní dokumenty lze dohledat v přílohách.

Seznam příloh

P I: Rozhovor s oblastním manažerem organizace XY

P II: Panáček Mrojz: klíčové kompetence organizace XY

P III: Plán fungování úspěšných VT a RŘ

P IV: Cíle a dohody na 2. – 3. měsíc, Dohodnuté datum realizace VT/Nováček
(junior)

P V: Rozvojový plán pro nováčky

Příloha P I: Rozhovor s oblastním manažerem organizace XY

Máte v organizaci zavedený talent program?

Máme, je to pro šikovné nebo pro lidi, kteří když k nám přijdou, mají určitý start jako nováček a můžou se ukázat v lepším světě a když předvedou nadstandartní výkon oproti ostatním soupeřům, tak je zařazujeme do talent programu.

Jak samotný talent program funguje?

Funguje tak, že když člověk splní nějaké hodnotící kritérium, tak dostává od nás za odměnu podporu nadstandartního vzdělávání plus kontaktní materiál adresní na klienty naší společnosti, a dostává vyloženě nadstandartní přípravu k tomu, aby byl ještě úspěšnější, protože cítíme, že ten potenciál je v něm větší než v ostatních, takže pro ho ještě trochu nepodpořit a nepovýšit.

Jaký je cíl talent programu?

Záleží na tom člověku, jak se k tomu sám postaví, ten hlavní smysl náš je, že když cítíme, že ten člověk je oproti těm průměrným výš a má ambici někam růst, tak prostě se snažíme maximálně pomoci. A je to i o vyšší kariérní pozici i o obchodní nebo manažerské pozici, je to pak na něm, jak se rozhodne, každopádně je to posun vzhůru. My se se všema snažíme je právě dostat co nejvýš. Na druhou stranu je potřeba říct co nejvýš tam, kam ten účastník chce. A mají otevřenou cestu, jak se stát buď exkluzivním obchodníkem a mít všechny k tomu potřebné noty, všechna školení a podporu v rámci toho kontaktního adresního materiálu, a nebo se ten člověk

může rozhodnout, že se bude rozvíjet v rámci manažerské kariéry a zase mu dáme k tomu přesné noty, které jsou k tomu potřeba.

Tedy hlavním cílem je, aby se pracovníci, ve kterých v tu chvíli vidíme větší potenciál, rostli ještě víc, dáváme jim k dispozici všechny dostupné prostředky, které máte a všechna školení a všechnen náš čas tak, aby byli ještě úspěšnější, to je hlavní cíl. To už neumím definovat přesně, protože to je na každém člověku, který do toho talent programu přijde, jaký cíl si stanoví, samozřejmě já to s ním pak komunikuju, koučuju ho, ukazuju mu nějaký směr, na druhou stranu, jsme OSVČ, takže to primárně musí vycházet z něho, protože pokud to není jeho cíl a zadává ho manažer, tak je to manažerův cíl a ten člověk většinou neuspěje, protože to není jeho.

Takže ten člověk se může sám rozhodnout, kterým směrem by chtěl jít?

Může se rozhodnout, určitě, vždycky. A stejně tak, dobrovolně, z toho talent programu, když se mineme, protože samozřejmě jsme lidi a ne ve 100 procentech vybereme ty správný do talent programu, tak ten člověk může být buďto ukončen mnou jako manažerem nebo může i sám vystoupit z toho talent programu.

Můžete popsat kritéria pro vstup do talent programu?

Tedka nově jsme hodnotící kritérium z produkce jako takové, z čísel hodili vyloženě na výdělek lidí, a to hodnotící kritérium pro vstup do talent programu je průměrný plat dvacet tisíc na začátku na vstup do talent programu a třicet tisíc pak pokračování v tom talent programu. Na výplatu v čistých penězích. Z kontaktního programu od nás dostane podporu nadstandartního školení a v tu chvíli po něm samozřejmě chceme vyšší

výkon, protože v tu chvíli má tohle jediné smysl, v rámci toho talent programu, pokud ten člověk stagnuje na místě, tak to smysl samozřejmě postrádá.

A co pracovníci, kteří se do talent programu nedostanou?

Do toho talent programu se může dostat kdokoliv kdykoliv, pokud splní to kritérium, to znamená, že když ten nováček po půl roce se nedostane do toho talent programu, tak to neznámá, že pro ně jsou navždy uzavřené dveře, to vůbec ne.

Takže pořád funguje stejně..

Přesně tak, funguje stejně, jenom nemá nadstandartní podporu u nás. Má klasickou podporu, která není malá v žádném případě, na druhou stranu v tom talent programu platíme školitele v řádu desetitisíců za den a je to úplně jiný styl fungování s tím člověkem. Je to prostě, když cítíme ten talent, je to intenzivnější a mnohem víc peněz do něho sypeme.

Kdo rozhoduje o tom, aby se jedinec stal součástí talent programu?

První si o tom člověk rozhoduje sám tím výkonem, ale to ještě furt neznámá, že ho tam vezmeme, protože pak nastupují manažeři, kteří prostě na základě pohovorů a na základě akčního plánu a jeho vizí, snů a cílů v rámci naší společnosti, tak ho buď přijmeme nebo ne, protože talent program má omezenou kapacitu, není to pro každého.

Takže to znamená, že jen někteří se tam můžou dostat.

Přesně tak, ale zase zpátky, třeba když se nedostanete v té tzv. první vlně, když jste nováček po půl roce, tak pořád se můžete dostat klidně i po pěti letech do toho talent programu, o tom to není, někdo má prostě pomalejší rozjezd.

Talent program se otvírá, ta základní myšlenka je pro nováčka, ať už od konkurence nebo nepolíbeného branží, a na druhou stranu je to i pro manažery. Manažer je v naší struktuře vedoucí týmu, který je manažer týmu s třemi až osmi lidmi. Manažer týmu je vyšší pozice, ten vede osm až patnáct lidí, oblastní manažer patnáct a výš. No a pak už nastupuje oblastní ředitel, který má pod sebou padesát šedesát lidí a pro všechny ale tyhle lidi je talent program určený taky, takže i skrz tu manažerskou strukturu taky dokážeme pracovníky, kteří již zastávají nějakou pozici povznést ještě výš, to znamená, když vedoucí týmu má ambici stát se oblastním ředitelem, takže přeskočit v uvozovkách tři pozice, tak proč ne. Nastavíme pro to jasná kritéria hodnocení, kariérní systém je přesně nastavený, že ví každý, co má dělat, respektive co má dělat, aby se dostal do vyšší pozice. No a ten talent management slouží k tomu, aby ten člověk se tam opravdu dostal, zase v rámci nadstandartních školení, učení se vedení a tak dále.

Kdo vede talent management

Vede to naše Akademie, která zaštiťuje jakékoliv vzdělávání v rámci naší společnosti všemi spektry, je jedno jestli je to obchodník nebo jakýkoliv manažer střední, vyšší, nižší, a jsou tam přímo určení lidi, ten nejhlavnější je ředitel Akademie, který vybírá manažerské školitele, a stejně tak školitele obchodníků, a tihle lidi pak mají kompetenci ty lidi buď z toho talent programu vyhodit, nebo je naopak ještě víc podpořit. No a pak už je to i na konzultaci s manažery těch jednotlivých týmů a s ředitelem, který má

podpisové právo nebo právo veta, regionální a zemský ředitel, kde pokud se jim něco nezdá, tak to přijmout nemusí, na druhou stranu většinou je to v tom pozitivním, to znamená, když ten člověk má výkon, tak se snažíme, aby to dopadlo co nejlíp. V žádném případě není naším cílem z toho talent programu kohokoliv odstranit, ba naopak na druhou stranu někteří pracovníci se svým přístupem většinou odstraní sami, protože nedělají tu práci, na které jsme se domluvili při vstupu do talent programu.

A to jste nedokázali zhodnotit v rámci kritérií pro získávání a výběr do talent programu?

To ne vždycky se nám to povede. Existuje hodně knížek, jak uspět u náborového pohovoru, takže v tu chvíli někteří lidi se vám dokáží prodat takovým stylem, že do nich možná vkládáte i větší naděje, než si zaslouží. Oni se ukážou tím výkonem, akorát že to nedokážeme odhalit na začátku. Na začátku ten výkon určitý je, na druhou stranu je nechci říct podprůměrný, ale není tak vysoký a ten člověk toho dokáže dosáhnout klidně jen za týden práce vydělat si těch dvacet tisíc korun. Takže v tu chvíli ještě neukázal, že je vyloženě... Ukázal to vstupní kritérium, ale nemůžeme dát ruku do ohně za to, že vydrží v talent programu a že bude plnit ta další kritéria. Ten začátek mohl být o náhodě, to se ukáže v čase.

Takže můžete říct, že v tomto bodě získávání máte nějakou slabinu?

Ona to určitá slabina je, ale to nedokážete na začátku odhalit, dokážete to odhalit po měsíci, dvou, třech úplně v pohodě, u nástupu ne vždy. Na druhou stranu jak říkám, někteří lidi se dokáží tak prodat, že to nemusí být odhalitelné na začátku.

Můžete mi říct, bez kterých pracovních pozic by se organizace XY neobešla?

Tak úplně definované to nemáme. Ale asi nejdůležitější je generální ředitel, na druhou stranu. Máme představenstvo, máme rozděleny role v rámci obchodní sítě, kde je obchodní ředitel za tu interní síť, vedle toho je struktura Akademie, vzdělávání, auditoři, ti jsou spíš bokem, ale když vezmu pro nás stěžejní pozice v obchodní síti, která je vlastně nejbliž, tak je obchodní ředitel, pod něj spadá zemský ředitel, který má na starosti buď západ naší republiky, to má jeden, druhý má na starost východ naší republiky, což je celkem vtipné, a ti zabezpečují komunikaci mezi pěti regionálními řediteli z toho daného regionu, respektive z té dané země, a pak jsou regionální ředitelé, kteří odpovídají za chod jednotlivého města, třeba brněnské ředitelství, náš ředitel má na starosti od administrativy přes chod kanceláře jako takové, zázemí pro ty lidi, motivace, až po ty oblastní manažery, kdy naše role je vést ty nižší manažery po čtyřech, pěti lidech, kteří by to měli zaštitovat. Oblastní manažer nemůže vést dvacet, třicet lidí pod sebou mít napřímo, protože časově to není zvládnutelné.

Podle mě je nejdůležitější pracovní pozice v naší firmě pozice obchodníka, protože bez nich by ta firma vůbec neexistovala a ta kompetentnost jednotlivých pozic je daná rozdělené, co má kdo na starosti a jakým způsobem.

Můžete mi říct, odkud získáváte a vybíráte členy do talent programu?

Získávání – talent vznikne už z interní sítě, z toho člověka, který už u nás je, samozřejmě tomu předchází náborové pohovory, kdy ten člověk přichází do firmy. V rámci výběru do firmy používáme virtuální assessment centre na rozklíčování, jestli ten člověk je kompetentní, tedy schopný v téhle branži uspět. Virtuální assessment centre však není nikdy zcela vypovídající, ba

naopak, takže pro mě je to jenom vyloženě pomocné vodítko, jestli ten člověk pro mě bude mít místo v tom talent programu. U některých lidí to dokážeme rozklíčovat, zase zpátky k té předchozí otázce, existuje spousta knížek, jak uspět u náborového pohovoru, takže proto je tam to hodnotící kritérium dvacet tisíc korun měsíčně na výplatu průměrně za poslední tři měsíce, to je to nejdůležitější pro nás, že ten pracovník si vydělal nějaké normální peníze, ale jinak předchází tomu ten náborový výběrový pohovor.

Jaké jsou klíčové kompetence organizace?

Klíčová kompetence jsou orientace na obchod jako takový, to znamená pojišťovnictví, s tím, že další klíčová kompetence je značka jako taková, ta má obrovskou hodnotu a obrovskou sílu a je to pro nás to nejdůležitější. Vedle obchodu jako takového. Další klíčová kompetence, co je potřeba, aby zvládali postupně všichni, akorát se to rozlišuje podle jednotlivých pozic, tak je to, týmová práce a je určitě zaměření na zákazníka, samozřejmě generální ředitel nebude u těch zákazníků jako takových, ale jsme třeba teď lídrem v rámci pojišťovnictví v inovacích. Takže i inovace je naší klíčovou hodnotou za naší společnost, protože tam udáváme trendy teďka v pojišťovnictví jako takovém v České republice a dokonce i celosvětově našeho matička se od nás učí. To zaměření na zákazníka je taky stoprocentně, jenom v té inovaci je samozřejmě ten nejdůležitější článek ten obchodník jako takový, ale stejně tak i manažeři, kteří s ním chodí na doprovody na schůzkách, tak musí mít tu kompetenci na nejvyšším možném bodě. Týmovost nebo ta spolupráce s ostatním lidmi, i když jsme OSVČ, je třeba, abychom fungovali v týmu, což je pro nás taky klíčové v rámci sdílení best practise, protože v tu chvíli dokáže člověk rychleji růst, když vidí u toho člověka, i když je to konkurent v důsledku, tak se pořád máme co od sebe učit a nejlepší je přece ty informace sdílet, takže ta týmovost je obrovsky klíčová. A velký důraz naše

společnost klade na rozvoj toho člověka jako takového, od toho je i ten talent program, ale nejenom ten talent program, ale prostě školení od A do Z. Klíčové kompetence také zobrazuje panáček Mrojz – odbornost, musí to být racionální. Ale u nás je blbý že tyhle věci se u nás jako u nadnárodní společnosti úplně nekomunikují, takže úplný nováček klíčové hodnoty organizace neví, protože to nekomunikujeme tímhle stylem, my to dáváme do té praxe, takže oni vidí, že jsme orientovaní na zákazníka, jak s těmi klienty pracujeme, jak spolu pracujeme v týmech. Teď jsme měli především výjezdní poradu. My to v rámci našeho týmu manažerů víme, ale už to nekomunikujeme úplně dolů.

Máte hodnotící stupnice pro kompetence?

Nevím o nich. Tohle se k nám nekomunikuje vůbec. V organizaci jsem tyhle stupnice nikdy neviděl a nepoužíval.

Takže vy pokud vybíráte do talent programu, tak kompetence vůbec nehodnotíte?

Hodnotíme, ale ne tímto způsobem. Hodnotíme kompetence nejen na základě toho výsledku, ale i jak samozřejmě umí komunikovat s klientem, protože když prochází Akademií jako takovou, jako nováček, tak už mezitím máme tzv. Maturity, kdy si zkoušíme kompetentnost člověka s klientem, nastavení a řešení individuálně na míru tomu klientovi, zjišťování přání, potřeb a výstupů, takže my to zjišťujeme po cestě, akorát ne pomocí dosazování čísel do tabulek.

A jakým způsobem kompetence pracovníka zjišťujete?

Právě na té Maturitě, tzn., že když pracovník přijde na přezkoušení, po těch úvodních trénincích a po tom, co už u těch klientů byl v terénu, tak dělám třeba já klienta nebo školitel dělá klienta a zkusíme toho člověka ať nám ukáže, jak prostě u toho klienta funguje.

Takže i na tomto základě se potom rozhodujete...

Stoprocentně, jestli vůbec do toho talent programu půjde nebo ne, jestli má na to, aby komunikoval, protože někdy u těch některých talentů je to práce třech lidí v jednom, což my úplně taky nepoznáme.

Po jak dlouhé době tuto Maturitu děláte?

Po prvním měsíci a po třetím měsíci.

A kdo to všechno dělá?

Regionální trenér a oblastní manažer nebo vedoucí týmu, všichni tři tam většinou nejsme, je to zbytečné. Ale minimálně je tam vedoucí týmu nebo respektive přímý nadřízený toho nováčka plus regionální trenér.

Jakým způsobem u vás funguje předpověď potenciálu?

Před vstupem do firmy se koná virtuální assessment centre, takže to je to prvotní, co nám ukáže základní předpoklad toho člověka.

To myslíte v rámci přijímání z vnějších zdrojů, nebo když už tam je?

Tohle funguje pro každého, kdo přichází do firmy, pro nováčky. Bude se to teďka měnit. Já si u toho AC nechám doporučit nějaké věci, pročtu si ho, ale není pro mě zcela vypovídající, není to ono z mého úhlu pohledu a hlavně jsem viděl ty výsledky... Nyní používáme virtuální assessment centre asi devět měsíců a člověk, který vyšel jako s nejlepším předpokladem, tak je nejslabší, protože je líný jak veš.

To byly ty vnější zdroje, což je také důležité, ale teď ty vnitřní zdroje, když už tam toho člověka máte, tak na jakém základě....

Je to na základě vypracování dohody, co ten člověk chce zase, jaké má cíle a samozřejmě ten základní vstup je těch dvacet tisíc výdělku, na druhou stranu není to ten jediný, protože ten člověk pak prochází pohovorem se svým manažerem a s ředitelem a tam se teprve určuje na základě nějaké jeho vize, co vychází z něho, na jednu A4 popsany, jaký je cíl jeho kariérní, tak buď ho tam dáme nebo ne. Takže my už po tom pohovoru dokážeme odhadnout, jestli se ten pracovník může posouvat.

Vy už jste dříve řekl, že pro hodnocení slouží výkon a dále kompetence , které ověřujete v rámci Maturity, takže tohle jsou kritéria, na základě kterých vybíráte pracovníka do talent programu?

Ano, tohle jsou ty dvě nejdůležitější.

Dobře, nejdůležitější a co ty další?

Tak pak je ten pohovor s ředitelem, ty jeho vize a cíle. U tohoto nemáme přesnou strukturu, je to schválně, abychom toho člověka nechali povídat, abychom mu nedávali nějaký mustr, protože v tu chvíli je to subjektivní a

není to dobře. Jsou tam tedy ty kompetence a hodnocení, a pak na základě rozhovoru už dokážeme přibližně odhadnout, co v tom pracovníkovi je.

A můžete mi to teda říct jako krokově?

První si všimneme toho výkonu jako takového, nebo napřed většinou bývá ta Maturita, kdy zjistíme tu kompetentnost, protože ten talent program nastartujeme po šestém měsíci spolupráce a Maturita je po prvním a po třetím měsíci. Ale tam už zjistíme jestli s tím člověkem máme trávit více času než s ostatními, protože u té Maturity už je to takový ten prvotní projev toho člověka a pak ho my směřujeme podle jeho cílů. Tak když má minimálně dvacet tisíc výdělek v těch cílech, tak už to minimálně směřuje k tomu základu toho talent programu a zase zpátky, talent program je dobrovolný, nemusí tam ten člověk vstoupit, třeba se necítí, takže může po šestém měsíci může, po devátém po dvanáctém, je to úplně jedno a to kritérium vstupu je dvacet tisíc korun. Když tohle všechno splní, tak je nominační tabulka, a to vydává Akademie, jenom podle čistých dat, nevidí ty lidi tváří v tvář, a dají nám zprávu ve smyslu „hele, tihle tři jsou vhodní pro talent program, sejděte se s nimi, vy je znáte nejlíp, protože jste s těmi lidmi denně v kontaktu. Kritérium základní splnili, takže teď je na vás, jak si to s ním dále domluvíte, jestli ho do toho talent programu chcete, jestli má ty ambice, cíle, předpoklady nebo ne“ a to už pak probíhá tak, že se s tím člověkem sejdeme, napřed nadřízený, manažer nebo když je to obchodní manažer, tak má svého vedoucího týmu a oblastního manažera, takže takhle ve třech s ním jdeme no a pak já ho vezmu jako oblastní manažer k řediteli a buď se domluvíme, nebo se nedomluvíme.

Takže jen abych to shrnula, nejdřív právě je ta Maturita, potom ta Akademie, nevím teda, co to přesně je...

Akademie je vzdělávací aparát, který to celé má na starosti, a oni mají k dispozici i tabulky v rámci výdělku nebo vyloženě provizní tabulky.

Takže Akademie je ve firmě proto, aby spravovala talent management?

Určitě. Je za něj zodpovědná. Celkově za vzdělávání, komplet.

Takže to bude taková klíčová...

Určitě, vzdělávání je extrémně důležité. Akademie je klíčový hlídací aparát celého vzdělávání včetně talent programu.

Takže první Maturita, potom Akademie na základě výsledků, potom rozhovor s oblastním manažerem.

Ano přesně, ale ten rozhovor už bývá spíše formalitou, protože u toho člověka už víme, jestli to má smysl, protože ten pohovor neuděláme s někým, kde to necítíme. Je to spíš ujasnění, kam se ten člověk může a sám chce dostat.

A potom je ten regionální ředitel?

Jo, to může být, nemusí, někdy se ten krok přeskakuje.

Následují pak ještě nějaké formální náležitosti?

Podepisuje se dohoda o výkonu, jsou tam zase hodnotící kritéria, že pracovník musí při vstupu do talent programu navýšit svůj příjem o určitou částku, během měsíce, během třech měsíců.

Takže talent program nebo vstupem do talent programu člověk získává větší rozvoj a může se dostat na pozice, na které chce a pak vy získáváte to, že se pracovník organizaci musí zaslíbit tím, že bude vydělávat více peněz.

Ano, protože v tu chvíli já mu věnuju víc času a míň času na svůj obchod, na svoje další rozvoje, takže do něho vkládám jistou naději a hlavně svoje prostředky, protože čas je k nezaplacení.

Pokud byste si měl vybrat jen jedno kritérium, co nejvíce hodnotíte?

To je dobrá otázka.

Na co se nevíce zaměřujete při hodnocení?

Jestli ty výdělky plní to, co ten člověk chce. Myslím tím, jestli ty výsledky pak korespondují s tím, co člověk řekl, že potřebuje a chce si vydělat. To je jediné, co mě vlastně zajímá.

Kromě tohoto, co by bylo jako druhé, na co se zaměříte?

Jako samozřejmě je tam ta komunikace a kompetence vzhledem ke klientům, na druhou stranu mě jako manažera, když vedu OSVČ, tak mě zajímá, jestli ti lidi si vydělali, to je prostě alfa omega. Samozřejmě pokud si nevydělali, tak pak zjišťujeme, jestli k tomu měli správné aktivity, jestli vůbec tu práci dělali tak, jak jsme se domluvili. Já jsem s tím pracovníkem v terénu, takže to

stejně většinou vidím, že jo. A systém denní podpory, každodenní báze – telefon minimálně, nejlépe se vidět s tím člověkem.

Vy můžete u pracovníka předpokládat, na jakou pozici se hodí, takže předpokládáte, že má potenciál k tomu, aby...

Určitě, akorát to nedokážou všichni z nás. Záleží i na osobním rozvoji manažerů. Takže já když studuji psychologii, tak dokážu rozklíčovat mnohem rychleji a líp si troufnu říct než drtivá většina kolegů. Tak je to o těch pocitech, ale drtivá většina jede podle těch výsledků, co ž ale není podle mě to kritérium, je důležité, možná nejdůležitější, ale není jediné, takže tam už pak záleží jestli ten člověk se sám vzdělává a sám se rozvíjí a sám dokáže tyhle talenty rozklíčovat rychleji. Ano, pokud vidíte u těch některých lidí, kteří dřou jako koně a mají ještě k tomu ty výsledky, tak tam je to jasný. Tyhle věci se projeví v rámci jeho celkového výkonu a všechno si pak ujasníme v rámci pohovoru s ředitelem.

Mohu si s Vámi ještě ujasnit hlavní pozice v rámci talent programu?

U nás nemáme v rámci talent programu nějakého talent manažera, to zaštiťuje Akademie, tam jsou rozdělené role v rámci trenérů, ať už je to trenér těch obchodních dovedností nadstandartních, jakože fakt lepší trenéři nebo jedni z nejlepších, no a pak jsou manažerští trenéři – to jsou vlastně ty klíčové postavy, které pracují s těmi talenty. Plus my do toho talent programu vždycky přivádíme lidi z interní sítě, kteří úspěch již zažili a jsou vidět, takový pracovník ukazuje, že talent program vážně funguje a odráží se to na jeho výsledcích. A pak ti klíčoví jsme tam stejně my, oblastní manažeři, kteří máme to právo výběru těch lidí. A my jsme s nimi vlastně v té první linii,

takže vidíme všechno od začátku, jak fungují, takže nejdůležitější v tomto ohledu je stejně naše pozice.

Můžete ještě popsat ten samotný talent program?

V rámci talent programu je nováček na začátku je to tzv. adept, to jsou úplní nováčci, kteří byli nepolíbení tou branží a začínají na zelené louce. Pak je to rozdělené ještě na futures, což je ta manažerská dráha a tam je to zase futures-adept, to znamená minimální zkušenosti s vedením týmu nebo už úplně na začátku člověk, už je ale kompetentní prodávat. Postupuje to přes master, kde už ten člověk má třeba tým patnácti lidí a ještě tam cítíme potenciál, můžeme ho posunout výš a ta poslední fáze je futures-profi, kde už ten člověk má klidně padesát lidí a zase snažíme se z něj dostat ještě to nejlepší.

A v jaké fázi se stávají členy talent programu?

To právě záleží. To je jak jsem říkal na začátku, tam ten vstup může být buďto od toho talenta v prvním půl roce...

Takže to by byl ještě adept?

Ano, to je ten talent a už může být i futures adept, takže na tu manažerskou dráhu a nebo už jsem v rámci organizace něco dokázal a v tu chvíli už můžu jít na vyšší krok v rámci talent programu.

Víte, jakým způsobem se určilo, které z pracovních pozic jsou v organizaci nepostradatelné?

Jsme obchodní firma, takže postup je jasný. Ten zákazník je pro nás nejdůležitější a komunikace s ním a inovace, takže vyplývá jasně, že ten obchodní manažer je nejdůležitější.

Předpověď potenciálu

Předpověď potenciálu v rámci naší firmy v rámci virtuálního assessment centre je hodnocena na základě percentilu, takže vůči ostatním lidem jestli byli lepší nebo horší v těch odpovědích. Je to na základě potenciálu, hodnotící ne jakože jak ve škole 1 – 5, ale právě vůči tomu okolí.

A to děláte po tom, když už je pracovník ve firmě nebo teď mluvíte jen o vnějších zdrojích?

Než jde do talent programu, tak ještě to virtuální assessment centre může absolvovat zase. Protože někteří z nás to neabsolvovali dřív. Záleží pak na rozhodnutí, když už jdete to futures profi nebo futures master, tak tam už stejně všichni ví, včetně ředitelů a generálního ředitele, že máte kompetence na to tam jít, protože jinak byste to se svou prací nedokázala se dostat.

My ve firmě bereme všechny jako případné talenty, někdo víc, někdo míň, ale my to nemáme jakože by byli míň šikovní, ale jsou na začátku budování té manažerské kariéry. Tyhle tři futures – adept, master a profi jsou hlavně na manažerskou kariéru. Toho adepta můžeme považovat trochu jinak, je to prostě člověk na začátku, který talentem může být, ještě ty kompetence nemá, ale neznamená, že je míň talentovaný než pracovníci, kteří jsou už profi, prostě přišel později.

Můžeme to rozdělit u toho talent programu, tak futures profi je, když jde o zkušeného pracovníka. Master je střední management 10-30 lidí a ten adept je člověk, který má manažerskou ambici, ale ještě je na začátku, ale ještě to neměl jak prokázat, ale už je v programu talentu.

Jaké další metody hodnocení pracovníků používáte?

Určitě zpětnou vazbu a vyhodnocování dohod jako takových, pak jsou ty Maturity a jiné asi nevyužíváme.

Zpětná vazba probíhá jak?

Zpětná vazba probíhá ve dvou lidech tváří v tvář na základě kritérií, které si určíme předtím.

Jak často?

Záleží na situaci. Může to být jednou týdně, může to být po každém setkání, Když jsem s nováčkem, je to po každém setkání, po každé schůzce s klientem.

Příloha P II: Panáček Mrojz: klíčové kompetence organizace XY

MROJZ



Příloha P III: Plán a fungování úspěšných VT a RŘ

Vážení kolegové VT a RŘ,

mezi vaše základní činnosti jako manažerů prvního a druhého stupně patří řada aktivit, které je třeba vykonávat trvale a opakovaně.

Také je třeba mít nějaký cíl a za tím si jít!

Vypracoval jsem pro vás základní shrnutí AKTIVIT VAŠEHO PRACOVNÍHO DNE a TÝDNE.

Nic nesmíte opomenout, pak budou i výsledky nečekaně kvalitní!!!

System práce který vede k úspěchu:

1. Dohled nad týmem - celkově
2. Kontrola aktivit a výsledků (2 formuláře, týdenní plán a skutečnost)
 - možno kdykoliv předložit ke kontrole a projednání.
3. Hodnotící pohovor - zpětné vazby a cíle z obou stran (v příloze)
4. Jak fungovat, Ideální den poradce (prostě musí vědět, že chcete výkonného člověka!)
5. Motivace ke zvýšení kvality a výkonu produkce.
6. Každý den zavolat - Ranní vstávání, navečerní kontrola proběhlého dne.
7. Sledování produkce, jít dobrým příkladem.
8. Doporučuji zavést v 8:00 snídane (alespoň 2 krát týdně si je prostě vytáhnout)
9. Znat kariérní systém, motivovat nováčky kariérou v XY.
10. Prodej je opakovaný a trvalý proces. Prodej musíte mít každý den!

11. Nábor je opakovaný a trvalý proces. Nábor musíte mít každý den!

12. Systém a plán dne vás jako manažera:

- Ranní vstávání **8:00-9:00** (obvolat obchodníky, kolik schůzek, kolik produkce,...Nebo společná snídaně, motivačně!)
- Vaše administrativa **9:00 - 10:00** (Intervence, potvrzení schůzek, školení, kontrola aktivit,...)
- 1. schůzka **10:00 - 11:00** (například doprovod nováčka)
- Oběd **11:00 - 12:00** Pokud možno s nováčkem, či kolegou, dát si zpětné vazby + co je nového...
- Administrativa **12:00 - 13:00** čas na dochystání návrhů, příprava, kontrola termínů schůzek, přesun...
- 2. schůzka **13:00 - 14:00** náborová schůzka
- 3. schůzka **14:00 - 15:30** vlastní obchod
- Zpětná vazba, přesun,... **15:30 - 16:00**
- 4. schůzka **16:00 - 17:00** Náborová schůzka
- 5. schůzka **17:00 - 18:00** vlastní obchod, nebo doprovod nováčka
- večerní aktivita: (mít přehled, noviny, internet, kontrola výsledků nováčka, kniha, motivační nástroje, atd...)

Pro ty co chápou že SUCCE IS A CHOICE **19:00 - 20:00** Schůzka u klienta, který chodí později z práce

A pokud jdete po takhle vytíženém dnu ještě někam na kávu, tak nejlíp s vaším kolegou či nováčkem.

Vážení kolegové, přeji vám co nejvíce aktivit, pracovního nasazení a příjemnou zábavu při schůzkách a budování Vašich týmů.

Je spousta pravidel a podmínek, které vám pomůžou dosáhnout lepších výsledků,

jedním z nich je pravidlo, že náborů děláte vždy dopoledne a business odpoledne...

Příloha P IV: Cíle dohody na 2. – 3. měsíc, Dohodnuté datum realizace VT/Nováček (junior)

Cíle dohody na 2.-3.měsíc

Osobní cíle:

Cíle JUNIORA 2. měsíc		Cíle JUNIORA 3. měsíc	
Očekávaný výdělek		Očekávaný výdělek	
Plánovaný počet schůzek		Plánovaný počet schůzek	
Počet hodin pro AZP		Počet hodin pro AZP	

Profesní cíle:

Úspěšné splnění všech úkolů a e-learningu a úspěšné absolvování závěrečného přezkoušení před komisí.

Realizace stanovených schůzek a telefonátů.
.....
.....

	Dohodnuté datum realizace VT/Nováček (junior)							
Telefonování s VT (OM)								
Následky u klientů								
1. schůzka s doprovodem (ANALÝZA)								
2. schůzka s doprovodem (NABÍDKA)								
IS s VT (OM)								

V případě nedodržení stanovených bodů dohody ze strany nováčka, dojde ke krácení úvodní finanční podpory dle pravidel pokynu ZŘ č. 2/2014.

.....

podpis VT
obchodníka

.....

podpis OM

.....

podpis

Datum podpisu:

Příloha P V: Rozvojový plán pro nováčky

* NAK pro KARS (přepočet na výdělek), průměr za kvartál

