

PEOPLE UNLIMITED – TALENT MANAGEMENT

Jan Tyl

ÚVOD

Talent management neboli řízení talentů je pro společnosti v konkurenčním prostředí nepostradatelnou komponentou řízení lidských zdrojů. Podstatou procesu je identifikace, získávání, motivace, stabilizace a realizace talentovaných jedinců, jež dokáží zastávat pracovní pozice s vysokou přidanou hodnotou a dávat tím společnostem strategickou výhodu před konkurenty na trhu.

Každý člověk se rodí s jedinečnou genetickou výbavou, která ve velké míře určuje jeho zájmy, dovednosti, učební nebo studijní cíle a v neposlední řadě i pracovní zařazení ve společnosti. Zamyslete se, kolikrát v životě jste si o někom z vašeho okolí řekli: „Ten člověk je v tomto vážně talent!“ A pokud jste si to řekli o více lidech, jistě u každého z nich kvůli odlišnému důvodu. Talent může být v každé oblasti lidského snažení: matematický, komunikační, zručnostní, ve vedení lidí, pohybový atd. Z psychologického pohledu se talent vyznačuje lepším pochopením nebo výkonem v dané oblasti než u ostatních jedinců.

Narození se s tímto atributem však ještě nedává záruku, že svůj talent člověk využije v plném rozsahu. Důležité je uvědomění si svého talentu. Zde sehrává zásadní roli prostředí, ve kterém člověk vyrůstá, je vychováván a jímž je ovlivňován pro další svůj rozvoj. Základní úlohu tu hraje rodina a blízcí přátelé, jejichž reakce na výjimečné konání a výsledky by měly dávat zpětnou vazbu a impuls k orientaci se na oblast zájmu, ve které spatřují mimořádné vrozené vlohy. Následnou podmínkou je podpora a poskytnutí podmínek pro plné rozvinutí talentu. Například dítě s mimořádným pohybovým nadáním má předpoklady pro úspěšnou sportovní či taneční kariéru. Potřebuje k tomu však podporu rodiny, aby na hodinách tance či na sportovních trénincích bylo schopno svůj talent rozvinout a své nadání zdokonalit.

Ne jinak tomu je i v pracovním životě, kdy rodinu nahrazuje obchodní společnost a blízké přátele

do jisté míry nahrazují kolegové, jelikož interakce s nimi jsou každodenní záležitostí. Každá společnost by stejně jako rodina měla dbát o rozvoj svých nadaných zaměstnanců, a to ze dvou důvodů. Tím prvním je základní požadavek majitelů společností na udržitelný rozvoj a tvorbu zisku, čehož není žádná společnost schopna docílit bez kvalitního výrobního faktoru zvaného člověk. Tím druhým je spokojenost zaměstnanců. Tu z velké míry ovlivňují dosahované výkony, schopnost plnit zadané úkoly, zdolání výzev v podnikatelském prostředí, v tuto dobu umocněných celosvětovou hospodářskou a finanční krizí. U člověka, který dokáže na pracovní pozici využít svůj talent, existuje reálný předpoklad jeho spokojenosti a uspokojení z vykonávané činnosti, jelikož mu jeho okolí dodává pozitivní zpětnou vazbu, která jej dokáže motivovat k neustálému rozvoji a pracovním úspěchům.

1 AGC FLAT GLASS CZECH, A. S. A JEJÍ ZÁKLADNÍ PRINCIPY HR MANAGEMENTU

Společnost AGC Flat Glass Czech a. s., člen AGC Group je jedním z nejvýznamnějších výrobců plochého skla a jeho aplikací na celém světě. Výrobní řady skupiny AGC zahrnují exteriérová, interiérová, solární a automobilová skla. Výrazné postavení zaujímá na trhu skel pro elektroniku, jako jsou například skla pro plazmové a LCD televizory.

Celosvětově skupina zaměstnává více než 47 tisíc zaměstnanců ve více než dvaceti zemích a je řízena japonským vlastníkem se sídlem v Tokiu.

Společnost ctí motto: „Lidé až na prvním místě!“, jelikož si je plně vědoma, že bez kvalitního lidského kapitálu by nedokázala obstát v konkurenčním boji. V dnešní době, ve které se výrobci technologických zařízení předhánějí v automatizaci, robotizaci a dodávání nejmodernějších zařízení pro výrobní linky, by si mnoho lidí řeklo, že lidská práce ztrácí své postavení jako jeden z výrobních faktorů. Opak

je pravdou. I s nejmodernějším výrobním zázemím a technologií je lidská práce nepostradatelnou a s pokrokem v technologii zároveň stoupají nároky na kvalifikaci a kvalitu lidí, kteří tato zařízení obsluhují a udržují. Bez nich se i nejmodernější zařízení stává pouhou „hromadou železa“. Každý proces ve společnosti, ať už výrobní nebo podpůrný, jako je například nákup, marketing, HR atd. je přímo závislý na lidech, kteří jej provádějí.

Aby si společnost dokázala udržet kvalitní zaměstnance, je třeba být uznávaným zaměstnavatelem a poskytovat podporu a podmínky k permanentnímu rozvoji lidského kapitálu. Z tohoto důvodu si společnost stanovila základní principy pro management lidských zdrojů:

1. **Plná pozornost všem HR procesům:** Při práci s lidmi se musíte plně věnovat všem procesům, které s lidmi souvisí od jejich nábory až po výstup z organizace. Jedině tak je možná garance kvalitního zvyšování kvalifikace, hodnotícího procesu, odměňování, plánování kariérního postupu atd. Nutným předpokladem je neustálá aktualizace procesů a implementace nových přístupů.
2. **Pravidlo seniority:** Společnost vychází z japonských kořenů, které se velmi silně projevují v přístupu k obsazování klíčových pozic. Interní kandidáti jsou vždy upřednostňováni při výběrových řízeních na manažerské pozice. Tímto přístupem dokáže společnost motivovat talentované zaměstnance, jelikož jim dokáže dát motivaci ve formě jasných plánů kariéry.
3. **Důvěra:** Zaměstnanecký poměr je jistou formou partnerství a nutným

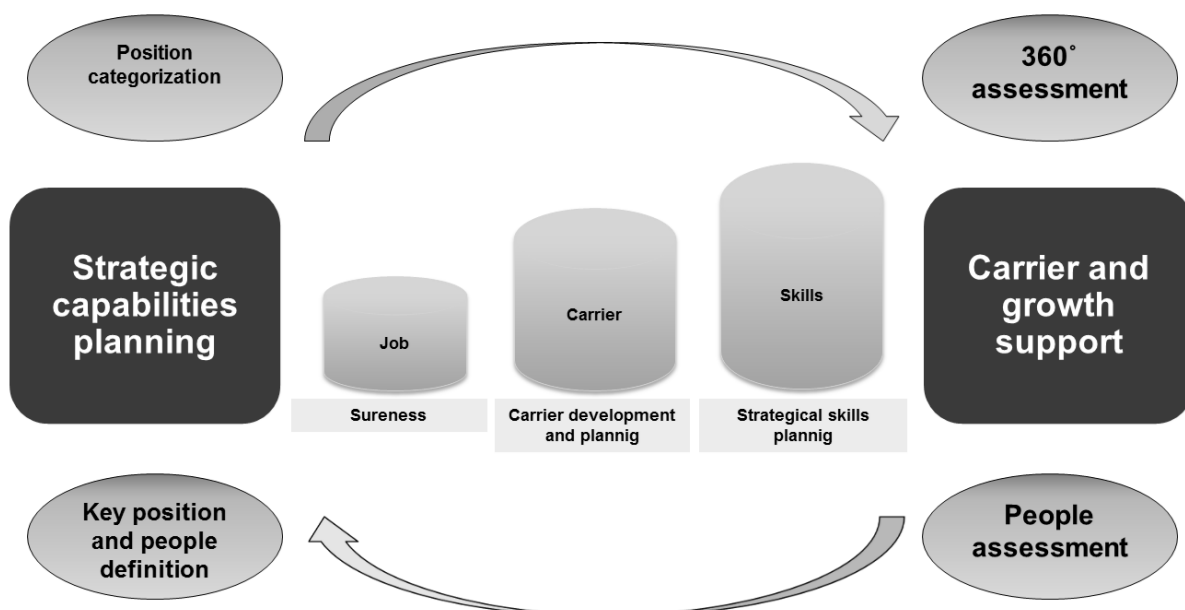
předpokladem pro obě strany vztahu je důvěra. Pro získání důvěry našich zaměstnanců se snažíme být partnerem, který dokáže podpořit, motivovat, ale také v kritických pracovních i soukromých situacích pomoci.

Příčemž klíčovými elementy pro získávání a udržení talentů je goodwill a nabídka společnosti. AGC Flat Glass Czech a. s. získala prestižní ocenění Zaměstnavatel roku v letech 2008, 2009 a 2011. Díky své péči o zaměstnance a regiony, ve kterých působí, se dokázala stát uznávaným zaměstnavatelem, jež dokáže poskytnout jednu z nejlepších pracovních nabídek v místě svého podnikání.

2 KONCEPT PEOPLE UNLIMITED

Základem celého konceptu je uvědomění, co zaměstnanec pro svůj rozvoj nutně potřebuje. Zejména v dnešní době je klíčovým motivátorem jistota pracovní pozice, kterou člověk vykonává a jež mu zajišťuje finanční příjem. Pokud je dosaženo jistoty, je člověk ochotný snažit se dosahovat požadovaných výsledků, ale zároveň si prohlubovat svou kvalifikaci a dovednosti. Pro každou společnost je bezpodmínečně nutné stanovení si jasné a komunikovatelné vize a strategie na časové období, podle níž se definují klíčové pozice a lidé, kteří by měli zajistit její dosažení. Na základě těchto definovaných atributů je možné sestavit pro každou pozici i jedince v organizaci plán vývoje kariéry a strategických dovedností, které jsou na pozicích nezbytné, má-li plnit svou funkci správně. Tyto plány musí zahrnovat i pozice, které v současné době neexistují, ale vzhledem k podnikatelské strategii budou muset vzniknout.

Obr. č. 1: Koncept people unlimited skupiny AGC



Zdroj: AGC

Podpora ze strany organizace pak spočívá v poskytnutí potřebných zdrojů pro seberealizaci zaměstnance za předpokladu periodické zpětné vazby na úroveň dosahování stanovených pracovních a seberealizačních cílů.

Celý koncept počítá se změnami v podnikatelském prostředí a jeho úzká spjatost se strategickými cíli zajišťuje revizi a aktualizaci potřebných strategických dovedností a uzpůsobení HR procesů tak, aby byla společnost schopna jejich dosažení.

2.1 IDENTIFIKACE TALENTŮ

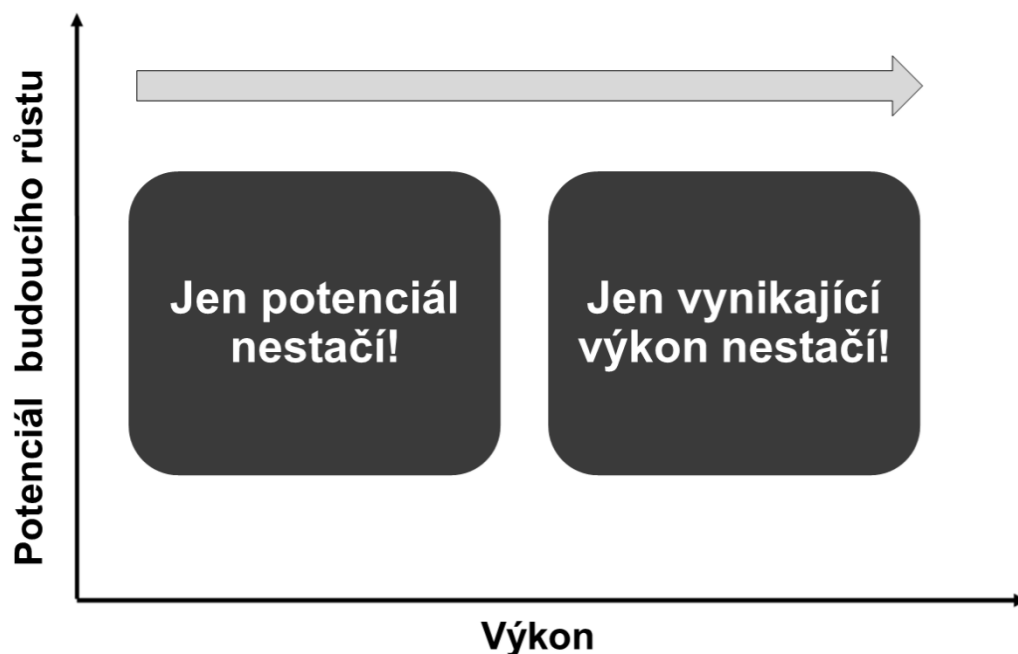
Proces objevování talentů vhodných pro společnost probíhá již před jejich zaměstnáním. A to formou propracovaného systému spolupráce s vysokými školami a fakultami zaměřenými technickým směrem. AGC flat glass

Czech a. s. se podílí i na sestavování oborů na vysokých školách a nabízí podporu bakalářských a diplomových prací. Talentovaným studentům poskytuje studijní stipendia. Tímto úsilím se snaží připravit vhodné podmínky pro případný adaptační proces do společnosti a navázat partnerský vztah s potenciálním budoucím zaměstnancem.

U stávajících zaměstnanců společnost využívá systému mapování klíčových lidí. Filozofií systému je myšlenka, že pouhý potenciál růstu bez vynikajících výsledků není dostatečný pro budoucí klíčové zařazení a naopak.

Pro hodnocení zaměstnanců se využívá matice, kde se na horizontální ose nanáší pracovní výsledky a na ose vertikální úroveň budoucího růstu zaměstnance.

Obr. č. 2: Matice hodnocení výkonu a růstového potenciálu



Zdroj: AGC

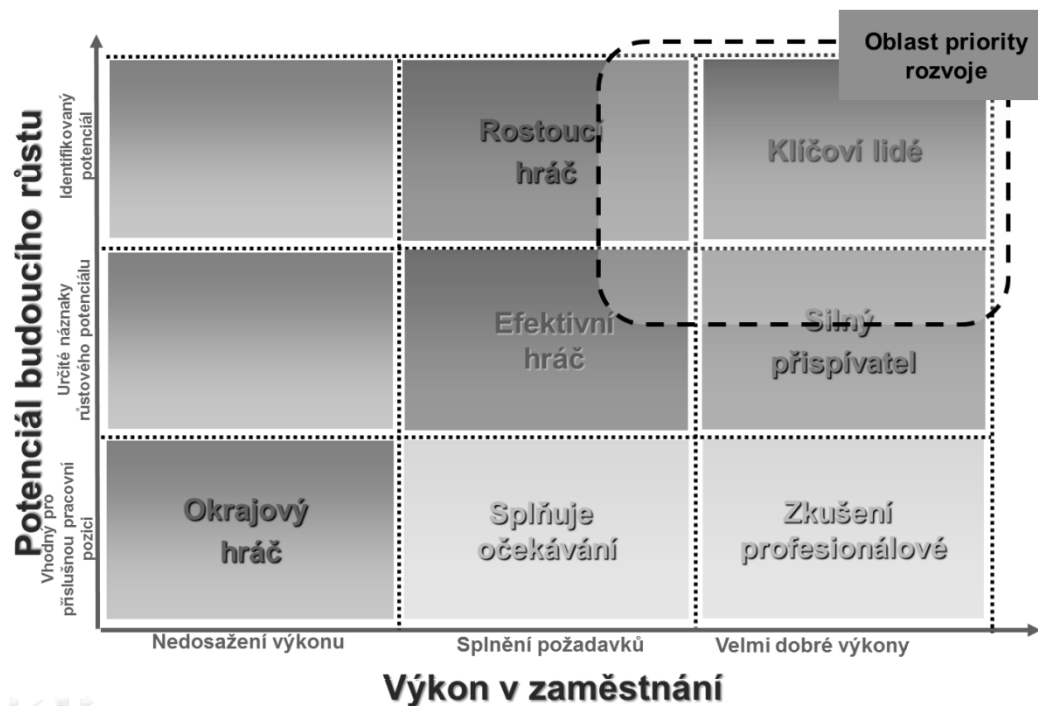
Tato matice je dále rozdělena na devět polí. Každé označuje ohodnocení zaměstnance dle jeho výkonů na stávající pozici a identifikovanou úroveň jeho růstového potenciálu v organizaci.

Před samotným spuštěním takového systému je nutná silná komunikační kampaň, aby zaměstnanci nezískávali v průběhu hodnotícího procesu pocit „štitkování“ a s tím spojený i negativní efekt ve formě demotivace při nižším než očekávaném ohodnocení. Pochopení cíle systému, a to poskytnutí zpětné vazby o

vnímání zaměstnance organizací a stanovení individuálního plánu pro zvýšení výkonu, je alfou a omegou.

Oblast identifikace talentovaných zaměstnanců s růstovým potenciálem je znázorněna na obrázku č. 3. Investice zdrojů do této skupiny je pro společnost klíčovou pro budoucí dosahování svých strategických cílů, jelikož tito lidé dosahují na současných pozicích excelentních výkonů a zároveň byl u nich identifikován růstový potenciál.

Obr. č. 3: Mapovací matice



Zdroj: AGC

2.2 TALENT ENGINE

Pro skupinu zaměstnanců v oblasti priority má společnost připraven nástroj Talent Engine, díky němuž je možné nastavit realizační program přesně podle potřeb zaměstnance i organizace.

Schéma Talent engine je znázorněno na obrázku č. 4. a zobrazuje jednotlivé komponenty vzdělávacího systému talentovaných zaměstnanců.

Obr. č. 4: Nástroje Talent engine



Zdroj: AGC

1. **Školení/vzdělávání:** Pro mladé zaměstnance pořádá společnost celou řadu vstupních školení, aby jejich adaptace byla co nejefektivnější. U mladých talentů je možnost zařazení do speciálního školícího programu: „Mladý manažer“, jenž je sestaven tak, aby kandidáti získali základní manažerské techniky, jako je například timemanagement, prezentační dovednosti, projektový management atd. Výhodou společnosti je fakt, že vlastní výukové středisko, které dokáže ve vysoké kvalitě zajistit školení, která společnost potřebuje.

Společnost velmi pozitivně vnímá i celoživotní vzdělávání svých zaměstnanců a pro podporu této činnosti využívá dohody o zvýšení kvalifikace, poskytuje studijní volna a hradí náklady spojené se studiem.
2. **Coaching:** K podpoře seberealizace na pracovišti je možné využít koučování. Při této metodě se využívá faktu, že zaměstnanec si sám najde ten správný způsob efektivního vykonávání své práce. To však za dohledu kouče, ať už interního nebo externího, který koučovanému dodává podporu, předává zkušenosti a především poskytuje zpětnou vazbu s ohledem na progres koučované osoby.
3. **Akční učení:** Odchyluje se od klasického stylu výuky, kdy vyučující předává jednostranně vědomosti druhé straně. Při akčním učení se využívá simulace jasně definovaného problému a úkolu. Výuka probíhá ve skupinkách, uvnitř kterých si aktéři sami budují své postavení a roli. Dochází zde k interakci osob s odlišným věkem, postavením ve společnosti, a tím i velmi odlišným názorům. Tím dochází i k posílení schopnosti práce v týmu.
4. **Rotace práce:** U mladých absolventů nebo velmi juniorních zaměstnanců s identifikovaným růstovým potenciálem, ale prozatím neidentifikovaným přesným zaměřením využití jejich talentu v konkrétním pracovním zařazení, společnost využívá rotaci práce. Během stanoveného časového období je zaměstnanec dle plánu umisťován zařazován do různých oddělení. Při tomto procesu se získávají informace o jeho výkonech a definují se možná budoucí zaměření, aby zaměstnanec byl schopen pokud možno naplno využít svého potenciálu v budoucí pozici.
5. **Development centre:** V současné době je tato metoda výrazně využívána pro identifikaci potenciálu u stávajících zaměstnanců. Při jejím průběhu jsou účastníci vystaveni řadě simulací, případových studií a testováním. Development centrum se provádí s jedno až dvoudenním programem. Výstupem pro organizaci je znalost silných a slabých stránek konkrétního zaměstnance. Tyto informace pak slouží pro efektivní plánování vzdělávání a kariérního postupu.
6. **Učíci se expedice:** Skupina AGC působí celosvětově, a proto může využít znalostí a zkušeností v jiných regionech. Učíci se expedice jsou realizovány jako několikaměsíční pracovní stáže, při kterých se předávají zkušenosti z jiných výrobních závodů nebo administrativních oddělení. Společnost tímto nástrojem dosahuje přenosu Best practice, zlepšení spolupráce mezi odborníky v rozdílných regionech a vytváří si tak vědomostní bazén. Talentovaným zaměstnancům pomůže rychle získat kvalitní informace z praxe.

3 360° ZPĚTNÁ VAZBA

V/elmi efektivním nástrojem pro získání rychlé zpětné vazby na výkon zaměstnance od jeho interních zákazníků, kolegů, nadřízených i podřízených zaměstnanců je 360° zpětná vazba. Hodnocení dostává anonymní informace o tom, jak ho lidé v jeho pracovním okolí vidí a hodnotí například v oblastech budování důvěry, přidané hodnoty jeho práce, míra spolupráce, zaměření na vizi společnosti, zaměření se na zákazníka a další. Zároveň proces využívá sebehodnocení a výsledky si zaměstnanec může porovnat se svým vlastním pocitem sama sebe. Klíčoví zaměstnanci tímto procesem prochází pravidelně, ale existuje možnost si vyžádat zpětnou vazbu od svého okolí kdykoli. Zejména při změně pozice nebo v průběhu adaptace v nové pozici je tento nástroj velmi vhodný, jelikož pomůže stanovit si priority v dalším vývoji.

ZÁVĚR

Péče o talentované zaměstnance je složitý proces vyžadující využívání všech dostupných zdrojů organizace, aby byla schopna tyto zaměstnance nacházet a stabilizovat. Každá společnost na světě byla, je a vždy bude odrazem lidí, kteří v ní pracují, a právě z tohoto důvodu je stěžejní zaměstnávat na klíčových pozicích klíčové zaměstnance s potenciálem vysoké přidané hodnoty a předpokladem naplňování, v lepším případě překonávání, vizí a strategických cílů společnosti.

LITERATURA:

Interní dokumentace AGC Europe – Talent management (2012)

Interní směrnice AGC Flat Glass Czech a. s. – Vzdělávání zaměstnanců společnosti (2013)

Autor:

Ing. Jan Tyl

AGC Flat Glass Czech a. s., člen AGC Group
E-mail: jan.tyl@eu.agc.com

PEOPLE UNLIMITED – TALENT MANAGEMENT

Jan Tyl

Abstract: The article deals with the issue of talent management at AGC Flat Glass Czech a. s., a member of the AGC group. The first chapter presents the company's manufacturing program and describes the basic principles of human resource management in the company and the elements, which has the company identified as key on the labor market. The following chapters are devoted to the concept of People unlimited, which includes the identification of key persons and their mapping. This is necessary for the company to be able to identify priorities for the talent management. The prerequisite of People unlimited concept are close link to the vision and strategy and optimal organizational structure, which should ensure achieving of the objectives. The concept uses the assumption of changes in real time. Any change in the company's strategy has a direct influence on the processes, organizational structure of the Company, talent management, talent identification, motivation, stabilization and education. The company has established a training module as a support tool for ensuring the growth of key employees, parts of this module are described in this article. These parts are training and education, coaching, action learning, job rotation, development center and a learning expedition. Training model of key persons is prepared to respond to current and future needs of ensuring processes in the company. It provides to the company distribution and retention of knowledge, ability of identifying the strengths and weaknesses of employees and provides information on the optimal focus of the employee. In the last chapter of the article the feedback of employees, its reasons and benefits are described. For this purpose the company uses 360-degree feedback on a periodic basis.

Keywords: Talent management; AGC Flat Glass Czech, a. s.; Talent identification; education; HR management

JEL Classification: J24