

Talent management v personálních procesech

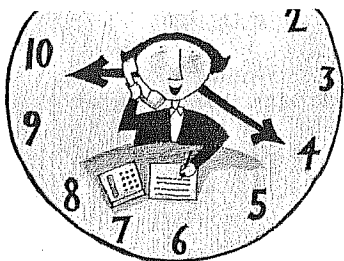
Je-li hlavním krédem firmy být atraktivním zaměstnavatelem v regionu, pak – stejně jako v případě OLHO-Technik Czech s.r.o. – asi volí osvědčené metody, mezi něž patří projekty v řízení lidských zdrojů (podpora péče o zdraví zaměstnanců, spolupráce se studenty, flexibilní pracovní doba, firemní akce), otevřená komunikace a individuální přístup k zaměstnancům. V případě OLHO-Technik je vše podpořeno firemní kulturou zaměřenou na „člověka“ jako nejcennější zdroj. Všechny projekty směřují k jedinému: udržet zaměstnance motivované a spokojené, neboť právě motivovaného zaměstnance s inovačními nápady chápeme jako konkurenční výhodu a prostředek tvorby přidané hodnoty pro zákazníka.

Talent management jako součást firemní strategie

Strategickým cílem pro rok 2008 bylo stát se nejziskovější firmou ve skupině OLHO, od něhož byl odvozen i cíl personálního řízení: objevovat, podporovat, využívat a rozvíjet talent a potenciál zaměstnanců. Srovnáme-li tuto strategii se situací na trhu v regionu, dojdeme k tomu, že konkurence téměř ve 100 % nabízí 5. týden dovolené, penzijní připojištění, životní pojištění a 13. plat. To vše požaduje uchazeč, ale chce ještě něco navíc. OLHO-Technik Czech s.r.o. nenabízí ani pátý týden dovolené, penzijní připojištění, či 13. plat, neboť nic z toho přímo nemotivuje k vyššímu výkonu. Čím si tedy vysvětlit, že firma je atraktivní?

Zaměstnanecké výhody srovnatelné s konkurencí v regionu:

Flexibilní složka mzdy, nejruznější mimořádné odměny, příspěvek na dojíždění a stravování, kurzy cizích jazyků, péče o zdraví zaměstnanců, flexibilní pracovní doba, firemní akce, programy pro děti zaměstnanců atd.



Nadčasové a dlouhodobě zaměřené nefinanční benefity:

Firemní kultura a hledání talentu na všech úrovních – co si pod tím představít?

- Slavit společně malé i velké úspěchy, delegovat odpovědnost na všech úrovních, hledat myšlenky uvnitř firmy a naslouchat.
- Neslibovat nemožné, dodržovat sliby, nastolit pozitivní firemní kulturu, podporovat talent, pokoušet se o realizaci nápadů zaměstnanců, otevřenost firmy, stírání hierarchických rozdílů atd.

Základními kameny nefinanční motivace ve společnosti jsou (1) strategie – jasně definované firemní hodnoty, (2) otevřenost věku, rase, zdravotnímu znevýhodnění, jiným národnostem, studentům SŠ, VŠ i ze zahraničí, ale i novým myšlenkám, trendům atd., (3) energie – specifické „koření“ firemní kultury, (4) rozvoj – investice do vzdělávání, sdílení informací, snaha stát se učící se i učící organizací, a (5) talent – zapojení všech, hledání a rozvoj talentu bez rozdílů.

Vycházíme z principu sledování výkonu zaměstnanců (hodnocení a stanovení cílů) a soustředíme se na jejich rozvoj (školení a vzdělávání) a motivaci v oblastech, které přispívají k naplnění strategických cílů společnosti. Nutné je zohlednit správné rozmístění talentů tak, aby mohli využívat a rozvíjet svůj potenciál, a jejich propojení s těmi, kdo jim pomohou dosáhnout cílů. Jde tedy o hledání rovnováhy mezi tím, po čem talenti touží a co je motivuje, a tím, co vyžaduje společnost k naplnění strategických cílů.

Interní rozvoj talentů

Přes omezené kariérní možnosti investuje OLHO-Technik Czech s.r.o. do talentů svých lidí, a to i s rizikem, že ho využijí u konkurence. Základním konceptem rozvoje je, že nyní pracují u této firmy a budou-li motivováni, své myšlenky zde zúročí. Interní podpora talentů však vyžaduje intenzivní práci se zaměstnanci a zralost manažerů. Hlavním principem je upřednostňování interních kandidátů v každém výběrovém řízení i za cenu toho, že externě by bylo možné „koupit“ hotového kandidáta, ale s interním bude nutné pracovat a investovat do jeho rozvoje: po finanční stránce, ale i časové a odborné. Taková investice se však vrátí v jeho loajalitě.

Hodnocení jako prostředek hledání talentů

Hodnocení představuje důležitý nástroj a skládá se konkrétně ze sebehodnocení a hodnotícího pohovoru s nadřízeným. Celý proces, na němž se podílí manažer, personalista a zaměstnanec, je propojen s plánováním školení a vzdělávání, odměňováním (nastavení pevné i variabilní složky mzdy), a interní komunikací. Jde o prostředek mapování potenciálu zaměstnanců – možnosti plánování kariéry, vyhledání talentů a sledování posunů zaměstnanců. Stěžejní roli hraje provedení pohovoru a připravenost vedoucích. Hodnotící proces je neustále rozvíjen: v březnu 2008 došlo ke změně hodnotícího formuláře, aby lépe vyhovoval potřebám firmy (směrem k větší srozumitelnosti a jasně formulovaným výstupům).

Rozvíjení talentů v souladu s potřebami firmy

Důležitost rozvoje zaměstnanců je vidět již v adaptačním procesu; jeho součástí je proto obsáhlé, ale jasné vstupní školení. Následuje postupné zaškolení zaměstnance v činnostech, které jsou od něj podle popisu pozice vyžadovány; tento proces řídí vedoucí zaměstnanec. Po zaškolení se na základě výstupů z hodnocení – kam by se chtěl profilovat zaměstnanec a kam by ho chtěl vést vedoucí v souladu s naplněním cílů oddělení – plánuje osobní plán rozvoje. To se děje na všech úrovních ve firmě – u nižších výrobních pozic spíše formou interního vzdělávání, u vyšších pozic spíše vzděláváním externím. Slabým místem může být

nedostatečně promyšlené plánování rozvoje zaměstnanců, kdy vedoucí přesně neví, čeho chce školicí aktivitou dosáhnout; nelze pak ani hodnotit efektivitu školení.

„Učí se organizace“

Vzhledem k tomu, že firma investuje nemalé částky do dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců, zkoušeli jsme najít způsob, jak zvýšit návratnost investic. Vyhlásili jsme tedy projekt „OLHO akademie aneb Naučme se učit se navzájem“, který spočívá ve sdílení znalostí uvnitř firmy. Každý zaměstnanec, který absoluuje externí školení, zorganizuje interní seminář pro vybranou skupinu lidí ve firmě, jimž by se nabyté informace mohly hodit (účastnit se ovšem může i jakýkoliv další zájemce z firmy). Přínosů je mnoho:

- jde o další osobní rozvoj zaměstnance: trénink prezentačních dovedností
- z jednoho školení má užitek více zaměstnanců
- zaměstnanec již během školení musí mít na vědomí, že bude informace dále předávat, s čímž souvisí vyšší soustředěnost a pozornost
- po školení musí zaměstnanec s nabytými informacemi pracovat, utřídit je a připravit k prezentaci.

Otevřenost: další možnost získávání talentů

Nedostatek odborníků na trhu dnes ukazuje nejen nutnost interního rozvoje lidí, ale i zacílení pozornosti na různé skupiny – potenciální nositele talentu (studenty, seniorní zaměstnance, matky na a po rodičovské dovolené, zdravotně znevýhodněné atd.). V případě OLHO-Technik Czech s.r.o. klademe důraz na otevřenost – vůči věku, rase, ale i různým profilům kandidátů – ve smyslu flexibilní obměny požadovaného profilu. Pokud kandidát nesplňuje kvalifikační požadavky, ale osobnostně zapadá do firemní kultury a má potenciál růstu, má šanci na přijetí a následný rozvoj. Relevantní cestou je dnes i využití odborného potenciálu věkových starších zaměstnanců.

Definovat klíčové zaměstnance

Díky hodnocení sice do jisté míry mapujeme potenciál v jednotlivých výrobních oblastech, uvědomujeme si ovšem potřebu větší systematičnosti: (1) stánovili jsme, co pro firmu znamená klíčový zaměstnanec; (2) pro každé oddělení jsme definovali klíčové zaměstnance; (3) pokusili jsme se formulovat krizový plán: co by se stalo, kdyby firma klíčového pracovníka ztratila, jak dlouho by trvalo obsazení pozice, jak dlouho by bez něj mohlo dané oddělení fungovat, a zamysleli jsme se nad potenciálními nástupci těchto zaměstnanců v každém oddělení a jejich kariérním plánem; a (4) přemýšlíme o speciální péči o tyto zaměstnance. Máme ale naprosto jasno v tom, že tato skupina (cca 15 % zaměstnanců) nebude oficiálně označena za „klíčovou“, neboť si uvědomujeme, že výkon tvoří tyto hvězdy zejména díky zázemí vytvořenému tzv. „nosiči vody“ (cca 80 % zaměstnanců), kteří si zaslouží stejnou péči.

Job rotation jako možnost využití potenciálu a talentu

S ohledem na tříletou působnost společnosti na trhu a zájem o to, aby služebně nejstarší zaměstnanci nezačali propadat stereotypu, jsme spus-

tili první pokus o rotaci mezi různými pozicemi. Pilotně byl projekt zahájen v oddělení logistiky, kde dojde k obměně náplní práce u tří kolegů. Rotaci považujeme za motivační nástroj, kdy má zaměstnanec možnost naučit se novému a obohatit svoji činnost. Očekáváme také prohloubení zastupitelnosti v týmu a zvýšení efektivity. Velkou roli hraje dobrá komunikace smyslu projektu napříč firmou.

Využití mezinárodního prostoru

Díky zahraničnímu zázemí máme možnost využít sdílení znalostí ve skupině OLHO Group: formou krátkodobých stáží, zaškolování na nové projekty sériové výroby přímo v mateřské firmě, nebo předávání znalostí napříč skupinou spoluprací klíčových uživatelů systému či pracovníků na stejných pozicích v pobočkách. Nově formulovaným strategickým záměrem je myšlenka vytvoření tzv. HR development centra, které by sdružovalo klíčové odborníky a talenty ze všech oblastí činnosti OLHO Group (finance, HR, technologie lakování, technologie vstřikování, projektový tým). Tito odborníci by měli být v první fázi soustředěni v péči mateřské firmy (řízení z Německa, ale vykonávali by práci nadále ve svém dosavadním působišti) a v případě nutnosti řešení konkrétních projektů by byli vysláni do problémové pobočky. Soustředili by firemní know-how, sdíleli a předávali znalosti napříč OLHO Group. Projekt byl zahájen v říjnu 2008 a v první fázi se týká projektových týmů.

Proměna role HR manažera

V současnosti se v moderních firmách výrazně mění role HR manažera: od administrativního pracovníka se přesouvá k vedení společnosti a stává se mu strategickým partnerem. Postavení HR útvaru v hierarchii firmy zpravidla naznačuje, jakou váhu firma připisuje personálnímu řízení. V OLHO-Technik Czech s.r.o. je velká část personální práce přenesena na liniové manažery a personalista funguje právě jako partner, rádce a kouč. Přidanou hodnotou je podpora interní komunikace, metodické vedení manažerů, podíl na tvorbě firemní kultury a podpora procesu vyhledávání talentů na všech úrovních.

Važme si jakéhokoli talentu u svých lidí a dejme mu důvěru a šanci...

Mgr. Šárka Zíková
OLHO-Technik Czech s.r.o.

Šárka Zíková

je personalistkou ve společnosti OLHO-Technik Czech s.r.o. v Janovicích nad Úhlavou, která se zabývá výrobou plastových komponentů pro automobilový průmysl. Vystudovala pedagogickou fakultu UJEP v Ústí nad Labem, absolvovala kurz Řízení lidských zdrojů v CMC Čelákovice a nyní je doktorandkou na Vysoké škole ekonomické. V OLHO-Technik Czech s.r.o. pracuje od počátku působení firmy v ČR; stála u tvorby personální strategie a všech personálních procesů.

