

Kapitola 2

STRATEGICKÁ ROLE LIDSKÝCH ZDROJŮ

Má oddělení lidských zdrojů vážnost? HR mělo po většinu své existence problémové vztahy se zbytkem podniku. Odborník z finančního oddělení pro své povolání těžko trpí tolik jako odborník na lidské zdroje. Lidský zdroj (HR) je jednou z nejvíce nedoceněných a (často) nepochopených funkcí v podniku. Často jen snaha poradit, vyskytne-li se problém, vede k chápání HR jako vnitřní policejní moci, rušivé, postrádající dostatečné obchodní znalosti, a často je tím posledním, na koho se lidé o radu v podnikových záležitostech obrazejí. A přitom hlavní rozumný důvod pro existenci HR je právě vedení lidského kapitálu. Jak vyřešit tuto dichotomii?

Ulrich a Brockbank (2005) v knize *The HR Value Proposition*¹⁹ tvrdí následující:

„Během posledních desíti let aspirují odborníci HR na to, aby byli nejdůležitějšími hráči, pokud jde o podstatné záležitosti podniku, jak dokládá množství obchodních frází: obchodní partneři, strategičtí partneři, plnohodnotní spolupracovníci, hráči na trhu a tak dále. Tyto aspirace jsou vhodné a žádoucí, ale fakt, že odborníci HR nadále formulují své snahy v těchto termínech, ukazuje na přetrvávající znepokojení.“

Toto téma pokračuje v Hammondově článku „Proč nesnášíme HR“ ve *Fast Company* (2005). Hammond nabízí velmi silný argument, proč je v mnoha podnicích na HR nahlíženo tak negativně:

„Po téměř 20 letech nadějných řečí o nových „strategických partnerech“ s „křeslem u stolu“, není většina odborníků na lidské zdroje po ruce, když jsou přijímána podstatná podniková usnesení. Nemají žádné křeslo a stůl je zamčen v konferenční místnosti od níž nemají klíč. Lidé od HR nejsou, z mnoha praktických důvodů, ani stratégové, ani lídři.“

Souhlasí s tím, že většina manažerů lidských zdrojů se zvláště nezajímá o obchod a ani pro to není vybavena. Cituje Anthonyho J. Rucciho, výkonného viceprezidenta Cardinal Health Inc., velkého zdravotnického dodavatele. „Obchodní prozíravost je to, co odborníkům na HR ve Spojených státech dnes nejvíc chybí.“

Bohužel Hammond také cituje dost průkazný výzkum podstaty činnosti HR:

„V odhadu z roku 2005 poradenské společnosti Hay Group téměř 40 procent zaměstnanců chválilo své společnosti za zajištění vysoce kvalitních pracovníků. Téměř 41 procent souhlasilo, že hodnocení výkonů bylo poctivé. Jen 58 procent označilo své pracovní školení za přínosné. Většina řekla, že měla málo příležitostí k rozvoji – a že vůbec nevěděli, co se od nich v tomto případě očekává. Nejnázornější je, že jen asi polovina pracovníků pod manažerskou úrovní byla přesvědčena, že se jejich podniky soustavně zajímají o jejich blaho.“

19) „Problém ocenění HR“

Kapitola 2

To je velmi reálný problém pro odborníky lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje, kteří, navzdory veškerému úsilí velice talentovaných jedinců být slyšet nebo vést smysluplný dialog, bojují dlouhodobou bitvu o obhájení své pozice zajímavých se a zajímavých partnerů.

Jedním z bodů, na který vykladači HR upozorňují, je, že by na HR skutečně nemělo být nahlíženo jinak než na jakékoli jiné oddělení. Je tedy diskutabilní, že by se HR měla věnovat zvláštní pozornost a přemýšlet o jeho skutečné hodnotě.

Budete-li pozváni k účasti nebo přesvědčíte-li ostatní, aby vás nechali se účastnit, to bude záviset na vaší schopnosti být pro ně skutečně důležití.

Debata o opodstatnění HR se může týkat mnoha klíčových problémů:

1. Nejprve, a to je základ, si musí vedoucí HR a představitel oddělení vzdělávání a rozvoje zajistit pevné vztahy s podnikem.
2. Je třeba na tom pracovat shora dolů, se všemi odborníky na lidské zdroje a pracovníky vzdělávání a rozvoje rozvíjet důkladnou znalost podniku, jeho hlavních cílů, obchodních strategií a funkcí. Je třeba věnovat čas pozorování každodenního dění v podniku a poznáním, kdo přesně jsou klíčoví investoři a jaké mají potřeby.
3. Je třeba provést skutečný hmatatelný audit služeb a produktů, kvality a odezvy, rozhodnutí a odbornosti pracovníků HR.
4. Důležité místo musí zaujímat rozhovory se všemi klienty o tom, co funguje, co nefunguje a co by se mělo zlepšit a jaké budou mít zřejmě v nejbližší době požadavky.
5. Je třeba učinit závazek ke změně a jednat podle něho.
6. Pouze na základě takovýchto znalostí může oddělení HR nebo vzdělávání a rozvoje skutečně začít budovat smysluplné vztahy s podnikem.
7. Často, pokud patříte k vzdělávání nebo jste v pozici trenéra, se můžete cítit poněkud stranou procesu transformace. V podnikové agendě některých organizací, které se nesou v duchu BPR (business process re-engineering²⁰) nebo případně zavedly nejdůležitější HR nebo IT implementace, se může význam rozvoje lidských zdrojů zdát jako něco nevýznamného.
8. Nicméně, s tím jak více a více organizací pověřuje tyto lidi správou systémů, zaměřených na podporu jednotlivců v organizaci při zlepšování jejich výkonu, získávají všichni pracovníci vzdělávání, rozvoje a HR či trenérů na významu.
9. Každá strategie a vize HR musí být postavena na celkové podnikové strategii a vizi. Měla by odpovídat nárokům podniku a být formulovaná srozumitelně. Každý odborník na HR by měl vytvořit cestičky vlivu ve smyslu zajištění rozvoje lidí v podnikové struktuře. Jediný způsob, jak toho dosáhnout, je více se prosazovat a prezentovat lidský rozvoj jako důležitou položku jednání pro celý podnik. Je potřeba zavést dvousměrný dialog a komunikaci a realistický přístup k rozvoji lidí v kontextu podnikového růstu.
10. Pracovníci lidských zdrojů by se měli ptát: „Co děláme pro to, aby námi řízený talent pool skutečně přispíval k rozvoji podnikových potřeb?“ To vede k převlastnění jednání s talenty a HR jsou „vlastníci strategie lidských zdrojů“ a, ve shodě s podnikem, by měli vytvářet nástroje auditu. „Kolik toho, co potřebuje-

²⁰⁾ přestavba procesu obchodování

me, jsme v poslední době dosáhli?“ „Kolik toho, co potřebujeme můžeme vytvořit z toho, co už máme?“ „Kolik z toho, co máme, nemůžeme efektivně využít v nejbližších 1-3 měsících?“ „Kolik z toho, co potřebujeme, potřebujeme zvnějšku – kde teď jsou a jak je získáme?“

Pozvání k obchodnímu partnerství dosáhnete jedině z pozice důkladného zaujetí podnikem. Jeden způsob, jak toho dosáhnout, je ujasnit si odpovědi na následující otázky:

- Máte zasvěcený přehled o podnikových vizích, hodnotách, cílech a klíčových výkonnostních potřebách?
- Dokážete přesně popsat aktuální obchodní úspěchy své organizace?
- Víte, jaké obchodní záležitosti by měl na paměti váš generální ředitel, kdyby ho probudili o půlnoci?
- Jakým aktuálním potíží právě čelí váš firemní sektor?
- Kdo jsou vaši klíčoví konkurenti?
- Kdybyste měli příležitost setkat se s generálním ředitelem a správní radou svého podniku, jaké byste vznesli námítky a jaké možnosti byste prosazovali ohledně současného rozvoje lidí v podniku?
- Identifikovali jste klíčové „třecí plochy“, kde je třeba vybudovat vztahy s podnikem?
- Určili jste klíčové osoby, s nimiž je třeba spolupracovat?
- Spojili jste je se správnými osobami, se správnými dovednostmi a znalostmi?
- Vybavili jste lidi dovednostmi obchodního partnerství?
- Vytvořili jste postup mapující a vystihující klíčové potřeby podniku a stanovili jste měřítko úspěchu?
- Rozvrhli jste finanční rozpočet k řízení postupu, zdrojů dodavatelů a rozvinuli jste dovedností svého týmu HR?
- Stanovili jste nadřazenou značku pro své činnosti a uvědomili jste podnik?
- Přizpůsobili jste nabídku a služby potřebám podniku?
- Zjistili jste, jak dosáhnout větší autonomie v podniku, což by zajistilo HR časovou úsporu a umožnilo využít čas pro klíčové záležitosti?
- Uvažovali jste o outsourcingu²¹
- Vyvinuli jste systém výkonného managementu, který umožňuje, aby byl rozpoznán a odpovídajícím způsobem odměněn příspěvek každého jednotlivce?
- Vytvořili jste program podpory pro ty, kdo si zvykají v novém prostředí?

To je docela zásadní seznam kroků, ale je to jen několik z mnoha skutečně podstatných problémů, kterým čelí dnešní oddělení HR. Tento seznam vám může pomoci nejen k tomu, abyste se stali efektivnějšími obchodními partnery, zajišťujícími vzdělávací příležitosti, ale i k vašemu vlastnímu kontinuálnímu rozvoji.

21) obstarání služeb mimo podnik

Jaké funkce může HR efektivně zastávat?

Jednou velmi důležitou otázkou, které se HR nemůže vyhnout, je, jak se bude jeho význam vyvíjet do budoucna. Mnoho organizací už okleštilo oddělení HR v důsledku uskutečňování procesu společného vedení, případně outsourcing některých více transakčních činností. Navíc se rozšířily kompetence liniových manažerů, kteří si přibrali více pracovních školení nebo rozvoj svých podřízených prostřednictvím koučování.

Teoreticky to umožňuje HR věnovat se mnohem zajímavější a intelektuálně podnětější práci, v praxi to ale pro mnohé z HR znamená jen větší problém s pochopením úlohy, kterou od nich podnik vlastně žádá. Ulrich a Brockbank (2005) přispěli do debaty s návrhem následujících funkcí:

- rozvoj lidského kapitálu,
- strategický partner,
- provozní expert,
- obhájce zaměstnanců,
- vůdce HR.

Každá úloha přináší určitou úroveň specializace a dává jednotlivcům příležitost získat nový stupeň kvalifikace. Se změnami vynucenými restrukturalizací HR je pro odborníky na lidské zdroje důležité definovat, co budou nabízet v budoucnu. V rámci partnerské spolupráce musí oddělení HR rozpoznat, kde přesně mohou být podniku nápomocna. Může jít o tyto oblasti:

- nábor, pracovat s poskytovateli takových služeb na obstarání správné kvality personálu, přitáhnout nadané;
- přijetí, adaptace, udržení zaměstnanců;
- průběžné řízení výkonnosti;
- assessment a development centra;
- zprostředkování kurzů, výukové programy a rozvojová řešení, včetně různého školení;
- práva zaměstnanců, náhrady a benefity, důchody, společenské fondy;
- činnost interního poradce.

Jak rozvíjet HR?

Jedním z největších zklamání je pro každého odborníka, když není brán vážně. Když se cítíte jako „osamělý hlas“, ale rozumně vzato, ještě mnohem více frustrující je, když máte pocit, že vás nikdo neposlouchá. Jako v každé jiné důležité situaci, potřebujete strategii. Nejprve je třeba si uvědomit realitu vlastní pozice.

Úspěšní lidé obvykle mají jedno nebo více z následujících:

- víru ve vlastní schopnosti;
 - vystupování;
 - moudrost, vědomosti nebo zvláštní kvalifikaci;
-
- schopnost přesvědčit os

- postavení uznávané ostatními;
- cosi zvláštního, co ostatní vede k tomu, že v ně chtějí věřit, být s nimi či je následovat.

Co z výše uvedeného vy a váš tým máte? Co byste rádi měli? Co byste mohli rozvíjet? Další oblasti rozvoje mohou zahrnovat:

- odbornost;
- vývoj skrze vedení;
- obchodní připravenost;
- sebedůvěru a sebejistotu;
- novátorství a tvořivost;
- růst a řízení talentů jinak než druzí;
- seberozvíjení.

Věříte-li si, je mnohem snazší přesvědčit ostatní, aby vám věřili. Sebejistota přichází zevnitř. Ostatní ji mohou posílit, ale nejprve musíte zasadit semínko. Každý národní sportovní tým rozvíjí sebedůvěru členů týmu tím, že je vede k pochopení jejich individuálních předností. Týmový trenér pracuje na budování osobní stability, týmové soudržnosti a víry ve schopnost vítězit. Jestliže se opravdu chystáte pomáhat ostatním dosáhnout jejich osobních vzdělávacích cílů, potřebujete věřit ve vlastní schopnosti a musíte rozvíjet vnitřní nezlomnost, která vám pomůže vydržet složitější období. Jestliže věříte v moc pozitivního myšlení, jste daleko více schopni podporovat v jiných rozvoj vlastní sebedůvěry.

Není nutné snažit se hned zpočátku ovlivňovat celou organizaci, zaměřte se na ty části, které ovlivnit můžete. Pokuste se o návrh změny, čtěte o tom, poznejte případové studie jiných organizací, mluvíte s kolegy a spojte se s dalšími odborníky. Znalosti rovnají se moci, usilujte o vliv na ty kolem sebe. Mějte odvalu mluvit ke kolegům nebo senior manažerům, založenou na vědomostech, které jste získali.

Jákákoliv HR strategie, vize či hodnoty budou jen vzbuzovat zájem podniku, pokud mu budou předloženy jasným, srozumitelným jazykem, a budou odrážet ryzí zájem o skutečné problémy lidí v aktuální situaci podniku.

Udělejte si čas na prozkoumání souvislostí s důvěryhodným kolegou v podniku, který je připraven vám dát otevřenou a čestnou zpětnou vazbu. Nikdy nedělejte tu chybu, že byste se ukrývali v oddělení HR cizelováním svých návrhů, odhadů a postupů, jen abyste zjistili, když se vynoříte, že klíčoví hráči se rozhodli jít si kopat s míčem do jiné části parku.

Abychom skončili v pozitivním tónu, ve dříve zmíněném článku *Fast Company* Hammonds popisuje vzor pozitivní role – Libby Sartainové, vedoucí odboru lidských zdrojů v Yahoo, která vytvořila model nejlepšího postupu HR.

„Sartainová nemá prostě v Yahoo „křeslo u stolu“: ve skutečnosti stůl pomáhá stavět, zavedením týdenních operativních schůzí, které koordinuje s výkonným ředitelem, Danem Rosensweigem. Talent je vždy na vrcholu jednání – na konci každého setkání zvažuje výkonný tým osobní rozvojová rozhodnutí klíčových pracovníků.“

Tato schůze je, podle Sartainové „silným vzkazem každému v Yahoo, že se nic nezmůže bez HR“. Signalizuje to také pracovníkům HR, že jsou zodpovědní za mnohem více než jen papírování a obvyklou rutinní práci. „Chápeme lidské zdroje jako správce nejrozsáhlejších

Kapitola 2

investic společnosti“, říká Sartainová. „Jestliže tyto investice neživíte a nesledujete jejich růst, neděláte svou práci.“

Závěrem

- HR je skutečně vyzýváno k tomu, aby se stalo strategickým obchodním partnerem. HR je povzbuzováno nabrat na významu a uvědomit si svůj skutečný význam.
- Jakákoli HR strategie, vize či hodnoty budou jen vzbuzovat zájem podniku, pokud mu budou předloženy jasným, srozumitelným jazykem, a budou odrážet ryzí zájem o skutečné problémy lidí v aktuální situaci podniku.
- Každá strategie a vize HR, rozvoje a vzdělávání musí být postavena na celkové podnikové strategii a vizi. Měla by odpovídat nárokům podniku a být formulována srozumitelně. Každý odborník na HR by měl vytvořit cestičky vlivu ve smyslu zajištění rozvoje lidí v podnikové struktuře. Jediný způsob, jak toho dosáhnout, je více se prosazovat a prezentovat lidský rozvoj jako důležitou položku jednání pro celý podnik. Je potřeba zavést dvousměrný dialog a komunikaci a realistický přístup k rozvoji lidí v kontextu podnikového růstu.
- Se změnami vynucenými restrukturalizací HR je pro odborníky na lidské zdroje důležité definovat, co budou nabízet v budoucnu. V rámci partnerské spolupráce musí oddělení HR rozpoznat, kde přesně mohou být podniku nápomocna.
- Pracovníci lidských zdrojů by se měli ptát: „Co děláme pro to, aby námi řízený talent pool skutečně přispíval k rozvoji podnikových potřeb?“ To vede k přivlastnění jednání s talenty a HR jsou „vlastníci strategie lidských zdrojů“ a, ve shodě s podnikem, by měli vytvářet nástroje auditu. „Kolik toho, co potřebujeme, jsme v poslední době dosáhli?“ „Kolik toho, co potřebujeme můžeme vytvořit z toho, co už máme?“ „Kolik z toho, co máme, nemůžeme efektivně využít v nejbližších 1-3 měsících?“ „Kolik z toho, co potřebujeme, potřebujeme zvnějšku – kde teď jsou a jak je získáme?“

Níže uvedená případová studie dává také pozitivní příklad toho, jak významnou roli může hrát HR v rozvoji organizace.

PORTMAN BUILDING SOCIETY – případová studie

Když Ann Elliotová, ředitelka HR Portman Building Society v létě roku 2004 nastoupila, jednou z prvních věcí, které udělala, bylo seznámení správní rady s komplexní „lidskou strategií“.

Součástí této strategie byl poznatek, že je potřeba řídit vývoj v následujících oblastech:

- Zvýšení skóre: ve smyslu schopnosti náboru, rozvoje a udržení těch správných lidí pro úspěch,
- řízení výkonnostní kultury: určením a růstem tahounů v podniku,
- organizační způsobilost: zajištění výchovy talentů a rozvoj ve smyslu zaměření na úspěšný zítřek, nejen dnešek.

Souhrnem bylo zjištěno, že pokud má Portman udržet tempo růstu, pak je nutné jasně stanovit, jak chápou „úspěch“ vedoucí pracovníci týmu. „Potřebovali jsme vybudovat způsobilé, dobře vedené týmy, s jedinci, kteří mají schopnosti k vedení hlavních projektů, nebo zastupovat základní vedení, je-li zaneprázdněno řízením tohoto růstu. Potřebovali jsme také zaujmout a rozvíjet pro organizaci nadané lidi pro budoucí vedoucí role“, řekla Ann.

To záviselo na následujících komplexních cílech:

Zajistit rámec rozvoje vedení a proces řízení talentů k vytvoření budoucí správní způsobilosti.

V konfrontaci s nejnovějšími tréninkovými programy bylo důležité vzít v potaz, že Portman, stejně jako jiné podniky, se vyvíjí a příprava vedoucích pracovníků zítřka bude probíhat jinak, než příprava nabízená vedoucím dnešním nebo včerejším.

Jakýkoli program rozvoje vedení musí reagovat na potřeby jednotlivce i podniku a v Portmanu se lišili nově příchozí vedoucí²² od déle sloužících zaměstnanců, a bylo také potřeba vychovat budoucí talenty. Bylo tedy nanejvýš vhodné zhodnotit současný stav vedení a programů pro nadané a určit způsob, jak naplnit deklarované cíle zvýšení schopností vedení Portmanu.

Vedle školení a rozvojových programů bylo třeba přehodnotit mnoho dalších faktorů stávajícího stavu rozvojového procesu vedení:

- Neexistovala aktuální rámcová definice „úspěchu“ na míru týmu vedení Portmanu.
- Od ředitelské úrovně níže byly zjištěny mezery ve vzdělání a zkušenostech.
- I když tu byla určitá úroveň zpětné vazby spočívající v 360 stupňovém mechanismu, nebyla dána do souvislosti s rozvojovým centrem nebo postupem plánování úspěchu.
- K dispozici byla určitá podpora koučů, ale byla zajištěna a nabízena jen na velmi individuální bázi jako součást osobní dohody s jednotlivci, ne jako součást budování podpůrné kultury koučování.
- V omezené míře tu fungovalo sebe-vzdělávání senior manažerů, ovšem ne jako součást komplexního rozvojového plánu vedení.
- V rámci organizační struktury byl zjištěno velký postup od GBM k AD²³, který ovšem jen nemnozí zvládli úspěšně.

22) seniors – vyšší management

23) GBM - Global Battle Management, AD - Advanced Development

- V důsledku mnoha těchto faktorů přes 90 procent vyšších vedoucích přijatých v posledních dvanácti měsících bylo z vnějšku.
- Málo se využívalo externích testů k zjištění příkladů nejlepších postupů rozvoje vedení v jiných organizacích.
- Kromě soustředění na rozvoj vedení hodlal Portman provést „nejnovější odhad stavu“ procesu rozvoje talentů.
- Nebyl formulován systém zajišťování talentů, nebo systém řízení rozpoznávání talentů.
- Byli tu lidé, kteří mohli být označeni za „nadané“, ale nebyli integrováni do komplexního procesu řízení talentů.
- Do prosince 2004 neexistoval přesný odhad potenciálních talentů v minulých letech u Portmanu.
- Stejně tak tu neexistovalo žádné externí testování talentů.
- Nebyla ani vnitřní kritéria pro identifikaci talentů a žádný formální způsob, jak s nimi nakládat.
- Jediné strukturálně plánovací zasedání se dělo na správní radě.
- Bylo zjištěno jen málo možností prohloubit zkušenosti, které by nadaným pomohly vyvíjet se v rámci podniku.
- Neexistoval žádný systematický průzkum, aby se zjistilo, proč nadaní lidé opouštějí Portman.
- Panovalo zde jen omezené povědomí toho, co znamená „nadaní“ v kontextu firmy Portman.
- Nebylo jak formálně zjistit budoucí kvalifikační požadavky oproti současným, aby bylo možné určit předvídatelné rozdíly.
- Se zavedením strategie lidských zdrojů se naskytla skvělá příležitost zrevidovat současný stav a vytvořit typ vedení, který daleko přesněji odpovídal rozvojovým potřebám budoucích lídrů firmy Portman.

V listopadu 2004 prohlásil generální ředitel Robert Sharpe v rámci svého zhodnocení:

„Chceme být pro své lidi průhlední a srozumitelní, pokud se týče směřování k úspěchu a nároků na pracovníky. Také potřebujeme vědět o těch, kteří těmto nárokům dostojí, a odměňovat je. Abychom toho docílili, musíme promyslet tři klíčové oblasti - vedení, odměňování a řízení výkonu.“

K začátku roku 2005 byl celopodnikově odstartován modernizovaný systém výkonnostního přehledu, což bylo chápáno jako mocná iniciace změn a důrazu na potřeby individuálního rozvoje. Bylo zjištěno, že jestliže vedoucí začnou plnit obchodní a provozní cíle úspěšně a budou předvádět požadované jednání, bude to zásadní příprava pro program rozvoje, který zajistí jejich kvalifikaci do budoucna.

Zdálo se, že zpětná vazba výkonnostního systému by měla umožnit potenciálním lídrům s jejich liniovými manažery nebo kouči, specifikovat školení a vklady do rozvoje. Požadavky na rozvoj také mohou vést k potřebě zajistit širší možnosti získání pracovních zkušeností, čehož může být dosaženo díky projektové práci nebo střídání funkcí. Mnoho jednotlivců nejvíce ovlivnilo osobní koučování, pomohlo jim rozvinout nové chování, dospět a upevnit svou pozici.

24) metoda hodnocení možností rozvoje

Následně Portman uvedl školicí program podpory všech liniových manažerů, jak při identifikaci talentů, tak ve zvyšování výkonnosti.

Nedávno se konalo jejich první development centre²⁴, které zaznamenalo velké úspěchy v tom, že bylo jednotlivcům umožněno věnovat se určitý čas soustředěné reflexi na vlastní úspěchy a dosavadní výkonnost. Dostalo se jim také přímé zpětné vazby a doporučení k osobnímu rozvoji od pozorovatelů z širší organizační perspektivy ohledně jejich chování, výsledků, přínosu a kariérních možností. S týmem development centra dostali příležitost určit oblasti růstového potenciálu vzhledem ke svému současnému a budoucímu postavení.

Co se týče průběžné identifikace talentů, byly zjištěny následující klíčové body.

Strategické dlouhodobé cíle:

- zaujmout více „nadané“ lidi v Portmanu, kteří se úspěšně vyvíjí k pozicím senior managementu, sledování a spoluúčast;
- snížit současnou úroveň externích jednání od 10 do 80 procent;
- zajistit, aby byl Portman chápán jako „jednička“ na poli rozvoje vedení a řízení talentů.

V praxi to znamená následující:

1. Zajištění přísunu talentů

- Byl odsouhlasen proces identifikace toho, jak by měl být přísun talentů zajištěn. Byla stanovena kritéria talentu.

2. Vytvoření talent poolu

Kritéria přijetí jsou následující:

- zvládnutí role;
- jednání odpovídající vedoucímu postavení;
- projevy talentu podle kritérií;
- projevy dalších kompetencí vedoucího;
- projevy tvořivého myšlení a nápaditost;
- jedinečnost;
- jednotlivci by měli být považováni za připravené pro danou roli skrze osobní nominaci;
- doporučení liniového manažera;
- doporučení sponzora/mentora.

3. Spojit talent s vhodnou příležitostí

Další postupy, které je třeba vzít v úvahu jsou:

- popis práce/profil pozice pro všechny klíčové role;
- žádoucí kompetence, jednání, kritéria talentu, zkušenosti, zázemí;
- vyžadované ukazatele výkonnosti pro danou pozici na základě výkonnostního hodnotícího systému;
- přijatelná odchylka od žádoucího časového rámce pro dosažení pozic.

Kapitola 2

Takový je vyhledávací a průzkumný proces interně oceněných jedinců z talent poolu vůči požadavkům:

- profily interních kandidátů a výkonnostních výsledků;
- vztah výkonnostních ukazatelů a získaných dovedností, jednáním, kritérií talentů, zkušenostmi, zázemím;
- přehled odchylek od žádoucích výsledků a potenciál rozvoje;
- zjišťování žádoucích a potenciálních kandidátů.

Na tomto základě, případně souběžně s vyhledáváním a podrobným zkoumáním externích talentů, Portman vytvořil svůj vlastní autorizovaný náborový program pro podporu tohoto procesu.

- jako výše a-d;
- navíc s testem interních kandidátů vůči externím kandidátům,
- zdůraznit možnosti jiných příležitostí v rámci Portmanu,
- upevnit zaměstnavatelskou značku Portmanu na pracovním trhu,
- budovat vztahy s dodavateli, zajistit a budovat vztahy s budoucími talenty,
- jako součást celkového rozvoje talentů usměrňovat celkový vývoj, určovat výkonnostní cíle, zjišťovat rozvojové potřeby,
- příští stadium bude růst v roli, vývoj k vyšším vedoucím úrovním.

4. Zdokonalení postupného plánování na výkonné úrovni a zajištění vhodného přísunu talentů

Mnoho kroků načrtnutých výše povede k zdokonalení postupného plánování a zajištění přísunu talentů, ale tento proces musí být přesně propracován, což je do budoucna viděno jako prioritní činnost.

5. Aktualizace seznamu talentů, zajištění, aby Portman zaujal a rozvíjel talenty pro své vedoucí pozice skrze zpětnou vazbu a podporu nadaných jedinců a proaktivní řízení jejich postupu

Jestliže je dosažen komplexní cíl a naznačená klíčová stadia provedena, dostaví se logicky výsledek. Ovšem ten nebude trvalý, pokud nebude věnována pozornost těmto drobnostem:

- identifikaci talentů;
- podpoře a mentorování jednotlivců;
- určení následných postupů;
- koučování a školení manažerů v užívání zpětné vazby;
- sledování výkonnostních křivek;
- zavádění nejlepších postupů.

Je jasné, že Portman se pustil do ambiciózního programu změny, ale po osmnácti měsících od zavedení strategie lidských zdrojů toho bylo už enormně mnoho dosaženo.

„Rozvoj emočně inteligentního vedení, schopného zaštitit potenciální vůdce zítřka se nepodaří přes noc“, říká Ann Elliotová, „Ale vybudovat tým senior manažerů, kteří jsou schopni vést příkladem, inspirovat a rozvíjet talenty a kteří dokáží dát inteligentním lidem určitou volnost a svobodu, aby vynikli, to je dobrý vklad do budoucího rozvoje vedení a talentu v Portmanu.“

O Portman Building Society

Portman Building Society je třetí největší stavitelská společnost a 13. největší poskytovatel hypoték ve Velké Británii. Během pěti let od roku 2000 se Portman více než zdvojnásobil. V průběhu tohoto období byl Portman nejrychleji rostoucí stavební společností mezi deseti nejlepšími, podle tří klíčových měřítek - celkového jmění, úvěrová bilance a řízených úspor.

Jmění společnosti nyní přesahuje 16,5 bilionů liber a Společnost a její pobočky zaměstnávají přes 2000 zaměstnanců sloužících 1,8 milionům členů. V současnosti má Společnost celkově 146 poboček. Hlavní kancelář má společnost v Bournemouthu v Dorsetu a administrativní základnu ve West Midlands.

Podrobnější informace: Ann.Elliot@portman.co.uk