



považují za velmi užitečný, přináší jim nové inspirace a zkušenosti, protože umožňuje výměnu poznatků a zkušeností napříč obory," doplňuje Švejcárová.

Ve většině rozvojových programů pro talenty uplatňuje banka metodu 70-20-10, to znamená, že rozvoj se ze 70 % odehrává při práci – on the job –, 20 % tvoří v programu networking, 10 % tréninky a školení.

I když tyto programy jsou určeny hlavně pro ty, s nimiž se počítá v budoucnu na nějakou zajímavou manažerskou či expertní pozici – a to nejen v ČR, ale i mezinárodně –, nikde nemají zaručeno, že se po absolvování programu na kýženou pozici dostanou. „Je to program rozvojový, nikoliv statusový. Talentům říkáme: Je to pro vás příležitost – dostáváte víc práce, máte možnost pracovat na zajímavých projektech, tak se ukažte. Pak můžete postoupit dál. Ale ne vždy se během těch dvou let, po která program trvá, uvolní vhodná pozice,“ vysvětluje Švejcárová.

METODY ROZVOJE V PRŮBĚHU PROGRAMU

Avšak dostat se do programu pro talenty není snadné. Lidé musí prokázat, že mají potenciál i motivaci se dál rozvíjet. Nestačí jen doporučení vedoucího, procházejí i výběrovými development centry a psychodiagnostikou. „Jde nám při výběru těch nejlepších o co neobjektivnější pohled na talenty, které jsou do programů navrhovány. Proto používáme validaci formou tzv. round table (u kulatého stolu). Setkávají se při nich manažeři stejné úrovně z daného úseku a příslušná HR Business Partnerka/Partner. Diskutuje se důkladně a konkrétně o každém, kdo je do Talent programu navrhován.

Hodnotí se na základě výsledků práce, vztahů, motivace, konkrétních činů a chování, jak ho který manažer poznal. Společně pak manažeři vybírají z navržených kandidátů ty nejlepší,“ říká Švejcárová. Každý talent, který je zařazen do určitého programu, má sestaven

vlastní rozvojový a kariérní plán, v jehož průběhu plní různé cíle. Patří sem rozvoj tvrdých i měkkých dovedností, strategických dovedností, práce v týmu, řada interních a externích školení, zpracování projektů na určitá témata, účastníci strategického programu se mohou zapojit i do mezinárodních strategických projektů.

O tom, kdo je zařazen a proč do konkrétního talentového programu, se ve firmě ví. „V bance podporujeme lidi, kteří se chtějí dál rozvíjet, považujeme za prospěšné ukazovat model chování, jehož si banka váží a pokládá ho za přínosný. Tím, že se o tom, kdo je talent, ví, tak ostatním zaměstnancům sdělujeme, že toto banka oceňuje a že i oni mají možnost vydat se stejnou cestou,“ říká Švejcárová.

SDÍLENÍ NA MEZINÁRODNÍ ÚROVNI

Talentovaní zaměstnanci a manažeři mohou rovněž participovat i v mezinárodních programech. „Máme například možnost krátkodobých odborných stáží, kdy třeba naši investiční bankéři vyjedou na krátkou dobu do Londýna za britskými investičními bankéři, kteří představují špičku na trhu. Nebo se naši lidé účastní i dlouhodobých mezinárodních programů. Například nedávno se rozběhl mezinárodní program, v němž talenty ze strategického managementu z různých zemí pracují na konkrétním jednom tématu a celé to mentorují vrcholní manažeři naší mateřské společnosti Sociétés Gérales,“ popisuje několik příkladů mezinárodní spolupráce talentů Švejcárová.

V průběhu takové delší mezinárodní spolupráce se čeští účastníci obohacují o příklady dobré praxe z jiných zemí a navzájem se inspirují. Získávají nové pohledy a nápady, které pak mohou zkoušet realizovat v podmínkách České republiky. „A často se stává, že po příjezdu z ciziny pak naprosto spontánně uspořádají seminář nebo setkání u kávy pro kolegy, kteří o to projeví zájem, a sdílejí s nimi své nové poznatky, zkušenosti a inspirace,“ říká Pavla Švejcárová. „A i to patří k nenahraditelným přínosům těchto programů.“ ■

alena.kazdova@economia.cz