

PETER MAREK

AMROP HEVER Slovakia – GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

Ako správne identifikovať rozvojový potenciál zamestnanca



**Aké sú najpoužívanejšie nástroje
a metódy identifikácie potenciálu?**



**Aký by mal byť výsledok individuálneho
hodnotiaceho rozhovoru?**



**Je potrebný outsourcing
pri identifikácii rozvojového potenciálu?**

Obsah	Strana
1. Úlohy a ciele identifikácie rozvojového potenciálu zamestnanca.....	2
2. Metódy a nástroje identifikácie rozvojového potenciálu zamestnanca.....	3
2.1 Individuálny hodnotiaci rozhovor.....	5
2.2 Development Center.....	8
2.3 Manažérsky/personálny audit.....	9
3. Využitie outsourcingu pri identifikácii rozvojového potenciálu zamestnanca.....	11

Na úvod...

Identifikácia rozvojového potenciálu

Identifikácia rozvojového potenciálu zamestnancov je prvou fázou procesu ich rozvoja. Súvisí s hodnotením a poskytuje základňu na plánovanie a rozvoj kariéry, t. j. na zabezpečenie toho, aby talentovaní ľudia mohli v danej organizácii rozvíjať svoje schopnosti, zručnosti a predpoklady na zastávanie náročnejších rolí. Identifikáciou rozvojového potenciálu sa zafinujú rezervy daného zamestnanca a zároveň sa vytvorí priestor na rozvoj a zlepšovanie pracovných výsledkov, a tým aj organizácie ako celku.

1. Úlohy a ciele identifikácie rozvojového potenciálu zamestnanca

Interaktívny proces

Na základe informácií o stave jednotlivých zložiek rozvojového potenciálu na individuálnej úrovni možno pre zamestnancov vytvoriť na mieru šité vzdelávacie a rozvojové programy, doplnené vhodnou formou koučingu. Je nevyhnutné, aby celý proces bol dostatočne interaktívny a aby mal zamestnanec možnosť podieľať sa na svojom hodnotení, aby mohol sám špecifikovať a objektivizovať oblasti svojho profesionálneho a osobného rozvoja.



Potrebná je určitá miera komplexnosti daného procesu, aby bolo možné zhodnotiť potenciál jednotlivých pracovníkov v kontexte ich optimálneho uplatnenia v organizácii.

V konečnom dôsledku by malo poznanie potenciálu ľudského kapitálu viesť aj k poznaniu organizácie ako celku, jej jednotlivých úrovní a procesov, čo možno následne využiť pri optimalizácii organizačnej štruktúry, zlepšovaní fungovania internej komunikácie a zdokonaľovaní programov na hodnotenie, stabilizáciu a motiváciu zamestnancov.

2. Metódy a nástroje identifikácie rozvojového potenciálu zamestnanca

Pri identifikácii rozvojového potenciálu zamestnanca možno použiť rôzne metódy. Kým **niektoré sa zameriavajú takmer výlučne na hodnotenie merateľných výsledkov práce** (napr. tržby, objem predaja, počet zákazníkov), **iné mapujú skôr tzv. mäkkofaktorové schopnosti a potenciál** (napr. schopnosť viesť ľudí, plánovanie, delegovanie, negociačné schopnosti, akvizičné schopnosti, motivácia, pracovné nasadenie, obchodný duch).

Metódy identifikácie potenciálu

Identifikáciu rozvojového potenciálu môžu formálne realizovať manažéri opierajúci sa o hodnotenie zamestnancov, pričom posudzujú, ktorí z nich majú veľmi vysoký rozvojový potenciál (tzv. šampióni, resp. talenty), ktorí určitý potenciál a ktorí nijaký.

V rámci tzv. kariérnych rozhovorov možno zhodnotiť, kedy budú jednotliví zamestnanci pripravení na pracovný postup a akým spôsobom a ako ďaleko, resp. vysoko sa vôbec môžu dostať.



Predpovedanie budúcnosti hodnotených ľudí však môže byť v niektorých prípadoch mimoriadne náročné, keďže dobrý pracovný výkon na súčasnej pracovnej pozícii nemusí zaručovať, že daný človek bude schopný vyrovať sa so širším portfóliom zodpovedností, najmä ak by malo ísť o postúp na vyššiu riadiacu úroveň. **Identifikácia rozvojového potenciálu by nemala byť iba o zhodnotení aktuálneho výkonu**, ale mala by na základe hĺbkovej analýzy naznačovať, že niekto, kto na súčasnej pozícii pracuje dobre, bude rovnako schopný zastrešiť zodpovednosti spojené s vyššou pozíciou.

Spôsob hodnotenia a identifikácie rozvojového potenciálu **závisí od toho, aké nástroje sa použijú, kto je garantom celého procesu** (personálny manažér, líniový manažér, externá organizácia) a aký je jeho časový priebeh.

Spôsob hodnotenia a identifikácie

Zohľadňujeme tieto zložky Pri akejkoľvek zvolenej metóde by sa mali zohľadniť tieto zložky:

- **doterajšie výsledky práce** zamestnanca (napr. tržby, získaní klienti, úspešné projekty),
- **kvalifikačné predpoklady** zamestnanca (vzdelanie a absolvované školenia),
- **pracovné a sociálne správanie** zamestnanca (tímová spolupráca, budovanie vzťahov v rámci organizácie i s externým prostredím),
- **osobnostné predpoklady** zamestnanca (napr. sebavedomie, asertivita, pracovné nasadenie).

Kritériá, na základe ktorých sa identifikuje rozvojový potenciál zamestnanca, by mali odzrkadľovať príslušnú náplň práce a funkčnú úroveň. Zároveň by sa mali zamerať na zhodnotenie zručností a kompetencií, ktoré sa v kontexte nových výziev a pripravovaných projektov javia ako kľúčové a nevyhnutné.

Manažéri Manažéri na vrcholových riadiacich postoch **bývajú najčastejšie hodnotení v kontexte týchto kľúčových kritérií:**

- odborné vedomosti,
- schopnosť riešiť problémy,
- plánovanie a organizácia práce,
- schopnosť viesť ľudí,
- iniciatíva a kreatívne myslenie.

Najčastejšie metódy Najčastejšie používané metódy a nástroje identifikácie rozvojového potenciálu zamestnanca

1. **Individuálny hodnotiaci rozhovor** – je aplikovateľný prakticky **pri každom type pracovnej pozície** bez ohľadu na funkčnú úroveň či náplň práce,

Ako správne identifikovať rozvojový potenciál zamestnanca

- 2. Development Center** – využíva sa **pri pozíciách vyžadujúcich si intenzívnu tímovú spoluprácu**, resp. pri pozíciách, ktorých dôležitou súčasťou je komunikácia s externým prostredím (so zákazníkmi, s dodávateľmi a pod.). Ľudia, ktorí takéto pozície zastávajú, by mali disponovať rozvinutými komunikačnými, prezentačnými a negociačnými zručnosťami, kreatívnym myslením a určitými osobnostnými predpokladmi. Spravidla ide o pozície **v nižšom a strednom manažmente, resp. o pozície špecialistov**.
- 3. Manažérsky/personálny audit** – jeho použitie sa **týka celej organizácie**, resp. konkrétnej funkčnej úrovne v rámci organizačnej štruktúry. Využíva sa najmä v prípadoch, ktoré si vyžadujú komplexnejšie zhodnotenie ľudského potenciálu v súvislosti s pripravovanými alebo prebiehajúcimi strategickými zmenami.