

PŘÍRUČKA PRO VEDENÍ · RETENCE KLÍČOVÝCH LIDÍ

Tichý **exodus** klíčových lidí ve firmě

Klíčoví lidé obvykle neodcházejí kvůli platu. Odcházejí kvůli věcem, které jste neviděli — nebo neřešili včas.

9-grid

diagnostika výkonu a
potenciálu do 90 minut

5

konkrétních otázek pro
rozhovor s klíčovým
člověkem

90 dní

akční plán od diagnózy
po systémovou změnu

Klíčoví lidé neodcházejí kvůli platu

01 Nepochopení nebo nevysvětlení změny

Přeřazení, reorganizace, nový manažer — bez kontextu PROČ > CO > JAK > CO TO ZNAMENÁ PRO MĚ se i správná změna stává důvodem k odchodu.

02 Devalvace emocí nebo názorů

„To bude dobrý“ místo skutečného naslouchání. Klíčoví lidé potřebují vědět, že jejich hlas má váhu — jinak přestanou mluvit a začnou odcházet.

03 Pocit nespravedlnosti v odměňování

Interní tabulky vs. tržní hodnota. Expert, který ví, co dostane jinde, a nedostane vysvětlení, proč by měl zůstat — nezůstane.

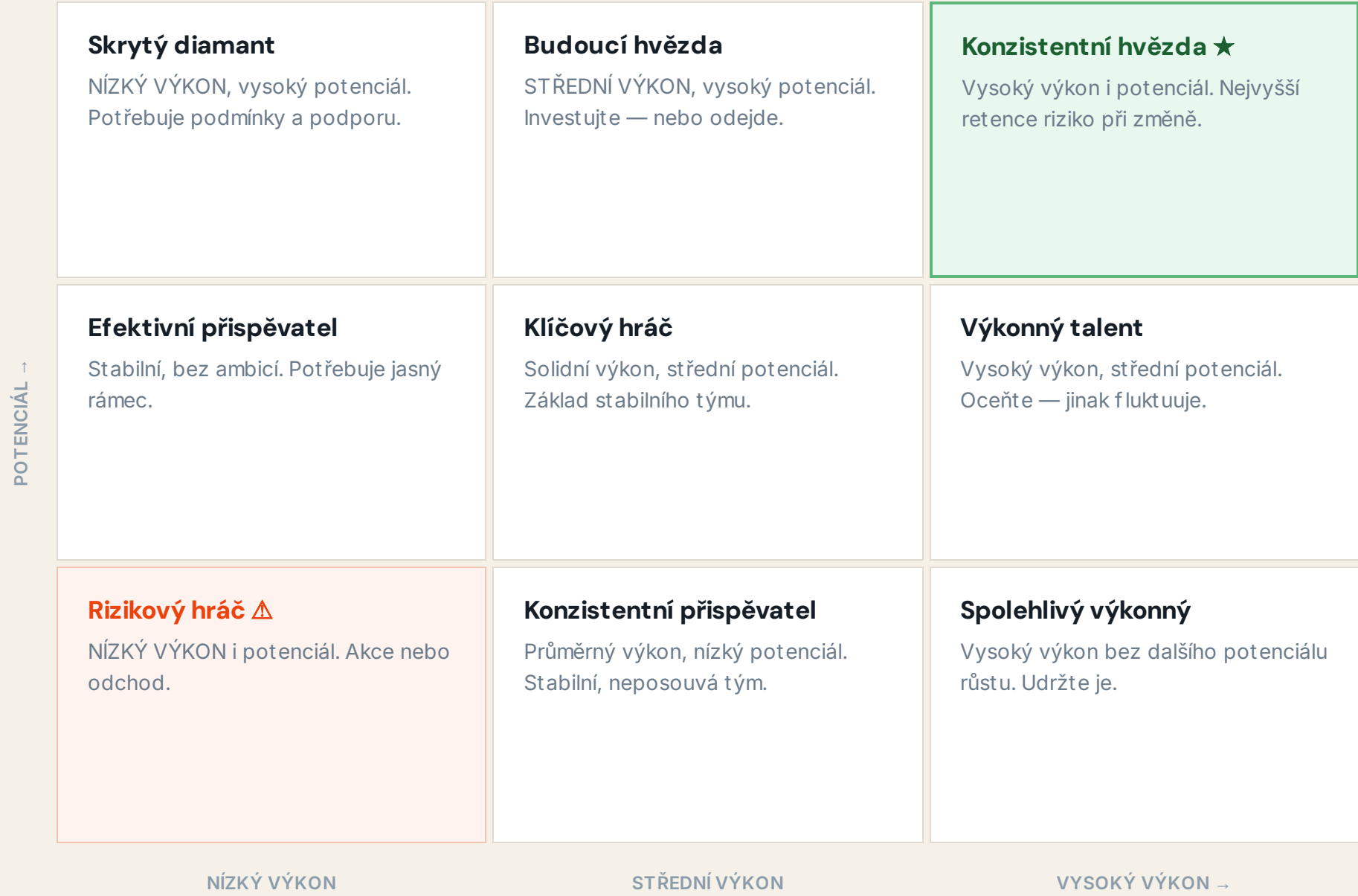
04 Předpoklad automatické loajality

„Přece ví, jak si ho vážíme.“ Klíčový člověk bez individuální pozornosti a jasného kontextu si tuto loajalitu přestane budovat.

05 Kultura nebo styl řízení, ve kterém nemohou podávat výkon

Přechod z klanové do hierarchické kultury, příchod nového vedení, změna hodnot — to samé prostředí, jiné podmínky pro výkon.

Odchod klíčového člověka není personální problém. Je to **byznysová ztráta** — často v řádu milionů.



Ke každému klíčovému člověku doplňte dvě otázky: Jak pravděpodobné je, že odejde? Co se stane, když odejde? I nízká pravděpodobnost u člověka s vysokým dopadem = červený alarm.

Kdo jsou vaši nenahraditelní?



Jak pravděpodobné je, že odejde?

Mapujte signály: kritika změn, frustrace, mlčení na poradách, nové aktivity na LinkedInu. Ptejte se přímých manažerů, ne jen HR.

ŠKÁLA RIZIKA ODCHODU



Co se stane, když odejde?

Zhodnoťte dopad na zákazníky, know-how, tým a strategii. Většina firem tento krok nedělá — proto je odchod překvapí právě ve chvíli změny.

ŠKÁLA DOPADU ZTRÁTY



MATICE PRIORITY ZÁSAHU

VYSOKÝ DOPAD + VYSOKÉ RIZIKO Okamžitý zásah — jednejte hned
NÍZKÝ DOPAD + VYSOKÉ RIZIKO Sledujte — může být signál kultury

VYSOKÝ DOPAD + NÍZKÉ RIZIKO Preventivní péče — udržujte vztah
NÍZKÝ DOPAD + NÍZKÉ RIZIKO Standardní péče — bez priority

30–60–90 dní: od diagnózy po systém

0–30 dní

Diagnóza & rychlé zásahy

- **9-grid + mapa rizika** pro TOP 20 % lidí ve firmě
- **Okamžitý zásah** u 5 nejrizikovějších — osobní rozhovor, konkrétní nabídka, závazek vedení
- Nastavení **pravidelného rytmu**: měsíční práce s riziky, kvartální kalibrace
- Identifikace **přilepeného manažera** — kdo blokuje změnu a vytváří frustraci u výkonných lidí?

31–60 dní

Nastavení zásahů

- **Komunikační rámec** a skript pro manažera pro klíčové rozhovory
- **Odměňování pro kritické role** — individuální úpravy mimo tabulky podle tržní hodnoty
- Kariérní plány pro **Budoucí hvězdy** a Výkonné talenty
- Ověření tržní hodnoty **největších expertů** — ne podle interních dat

61–90 dní

Zabudování do systému

- **Nástupnictví** pro klíčové role: konkrétní jména, úroveň připravenosti, scénáře
- **Standardy vedení**: rozhovory, odstraňování bariér, uznání individuálního přínosu
- **Přehled metrik**: podíl litovaných odchodů, průběžný pulse, doba obsazení pozice, % klíčových lidí s akčním plánem
- Kvartální **kalibrace výkonu a potenciálu** jako permanentní agenda vedení

5 otázek, které otevřou reálnou diskusi

01 Jaké konkrétní změny tě dnes nejvíc zasahují?

Neptejte se na pocity obecně. Ptejte se na konkrétní situaci — dostanete konkrétní odpověď.

02 Co je bariéra, která ti brání podat ještě lepší výkon?

Tato otázka přesouvá zodpovědnost na vedení. Klíčový člověk to ocení.

03 Co by pro tebe byla smysluplná výzva v příštích 3–6 měsících?

Nahrazuje „talent program“ bez posunu inovačním projektem s reálným dopadem.

04 Jak vnímáš férovost odměny vs. trh a dopad tvé práce?

Neodvracejte se od tohoto tématu. Pokud to neřeknete vy, řekne to headhunter.

05 Co musí udělat vedení v příštích 14 dnech, aby ses cítil/a slyšen/a?

Konkrétní závazek s termínem. Ne hodnotící rozhovor — konverzace o udržení.

Nejčastější chyba: Manažeři věnují stejný čas všem lidem místo těch s nejvyšším dopadem. Retence je leadership agenda — ne HR agenda.

Víte, koho si nemůžete dovolit ztratit?

Provázíme firmy od první diagnostiky až po konkrétní zásahy v týmu — od 9-gridu přes individuální rozhovory po systém, který dlouhodobě chrání výkon a know-how.

Domluvte si konzultaci

kogi.cz