

Lídri a talenty sú motorom úspechu

V najvyspelejších znalostných ekonomikách sveta sa čoraz častejšie hovorí o „spoločnosti poháňanej talentmi“ .

Najkvalitnejších ľudí, ktorých slová a skutky rozhodujú o tom, či sa ich organizácia, región alebo krajina dostanú do tábora víťazov alebo porazených, je a v budúcnosti aj bude obrovský nedostatok. Uspieť v globálnej súťaži o najlepších lídrov a talenty preto nie je a nikdy ani nebude jednoduché. Hoci všetci riadiaci pracovníci musia na udržanie stabilného chodu disponovať dobre rozvinutými manažérskymi zručnosťami a vhodnými osobnostnými vlastnosťami, najúspešnejšie spoločnosti musia na svoje čelo postaviť výrazné líderské osobnosti, ktoré budú okrem základných predpokladov schopné vytvárať vízie a stratégie, vedúce k maximalizovaniu hodnôt a výnimočnému úspechu.

Ako typicky manažérske kompetencie možno označiť odbornosť, znalosť externého prostredia, strategické myslenie, schopnosť stanovovať priority, orientáciu na výsledky, schopnosť vybrať si „správnych“ spolupracovníkov a podnietiť ich participáciu na rozhodovacom procese, efektívne delegovať, motivovať a udržať najlepšie tímy, predchádzať a zvládať riadenie konfliktov a vedieť sa prispôbiť zmene. Lídri sú navyše schopní vnímať a predvídať trendy, tvoria vízie, stanovovať postupy, ktorými dokážu vo vysokokonku-



renčnom prostredí transformovať organizáciu a vytvoriť najlepšie predpoklady na úspešné zvládnutie zmien, stotožniť s touto víziou aj svoje okolie a presvedčiť o svojej kompetentnosti zastrešiť jej úspešné naplnenie.

ZMENA UHLA POHLADU

Všetky subjekty, ktoré chcú uspieť, musia zmeniť svoje vnímanie líderstva. Táto dimenzia sa dnes nechápe len na najvyššej organizačnej úrovni, ale oveľa širšie. Vodcovstvo začalo priamo zasahovať do firemnej kultúry a hodnôt úspešných, vďaka čomu postupne ovplyvňuje a tvaruje organizácie aj na Slovensku. Definícia vodcovstva a vytvorenie vodcovského profilu môžu pomôcť identifikovať a diverzifikovať možné spôsoby riadenia a ovplyvňovania, a pochopiť, ako možno prostredníctvom ľudského kapitálu vyťažiť z rôznych príležitostí. Týmto krokom sa tiež vytvára priestor na cielenejšie povzbudzovanie, resp. podporu potenciálnych lídrov a cielenejší výber nových talentov.

Hlavnú úlohu pri tvorbe vhodného systému a účinných nástrojov vnášajúcich líderstvo a talenty do súkromného i verejného sektora a do oblasti vzdelávania zohráva štát. Ak štát sám alebo s podporou outsourcingového

LÍDERSTVO A TALENTY

Súkromný sektor

- Cieleny rozvoj líderstva a manažérov
- Rozvoj v oblasti strategického riadenia
- Cielené rozvíjanie talentov
- Podpora mobility úspešných lídrov a manažérov na trhu

Verejný sektor

- Cielené rozvíjanie lídrov a manažérov
- Cieleny a systematický rozvoj talentovaných úradníkov
- Riadenie na základe existujúcich moderných modelov fungovania
- Zavedenie moderných výberových metodológií a systémov hodnotenia práce

Nástroje financovania

- Európsky sociálny fond, štátny rozpočet, súkromný sektor

partnera zvládne túto úlohu, zabezpečí nielen rozvoj súčasných lídrov, manažérov a talentov, ale aj identifikáciu nových lídrov, manažérov a talentov, ktorí v prípade náhlej potreby či prirodzeného striedania generácií umožnia plynulý chod a optimálne fungovanie. Podpora líderstva a talentov tiež podmieni zvyšovanie zamestnanosti (úspešnejšie organizácie, rozširovanie aktivít, zvýšená podnikateľská aktivita), rast konkurencieschopnosti (efektívnejšie riadenie, pracovná výkonnosť) a dlhodobý rast (zavádzanie úspešných a inováčných riešení).

NEPLYTVAŤ S TALENTMI

Ako naznačuje aj vládou schválená Stratégia konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010, efektívne hospodárenie s lídrami a talentmi je v malých krajinách, medzi ktoré patrí aj Slovensko, základom dlhodobého úspechu v európskom či globálnom prostredí. V najvyspelejších znalostných ekonomikách sveta sa čoraz častejšie hovorí o „spoločnosti poháňanej talentmi“ (Talent Driven Society). Kto chce držať krok s najúspešnejšími, musí jednoducho vytvoriť a dlhodobo využívať prepracovaný a praxou overený systém identifikácie, podpory a rozvoja líderstva a talentov vo viacerých oblastiach.

Z hľadiska budúcich potrieb Slovenska sa treba napríklad už na úrovni základného a stredného školstva zamerať na výchovu líderských, aktívnych a zodpovedných manažérskych talentov, schopných prirodzene viesť tímy spolupracovníkov. Podľa mnohých výskumov je identifikácia a rozvoj takéhoto osobnostného typu v súčasnom tradičnom školskom systéme pomerne neefektívna. Aj keď sa v škole objaví talentovaný žiak, neexistujú programy a osnovy na jeho efektívny rozvoj. Vzdelávacie inštitúcie by sa preto mali viac a profesionálnejšie venovať programom včasnej identifikácie talentu a líderstva a s podpo-

rou profesionálov ich cielene rozvíjať.

PROFESIONÁLNE POSTUPY

Poradenské spoločnosti používajú na identifikáciu lídrov a vyhľadávanie a rozvoj talentov rad postupov a metód. Rozsiahle profesionálne skúsenosti v tejto oblasti získali vďaka realizácii množstva projektov v oblasti Management Appraisal a Executive Search na úrovni správnych orgánov a vrcholného a senior manažmentu, ktorých kľúčovou súčasťou je práve posudzovanie z hľadiska vodcovstva.

Napríklad Leadership Assessment je metóda, ktorá pomocou správ-

neho zadefinovania a diferencovania významu pojmov manažér a líder a pomenovania špecifických zložiek vodcovského profilu pomáha identifikovať úroveň reálnej a preukázateľnej rozvinutosti vodcovstva a jeho konkrétneho uplatnenia v profesionálnej praxi pracovníkov na senior a topmanažérskych pozíciách. Takisto sa využíva aj pri identifikácii potenciálu na líderstvo a miery rozvinutosti jednotlivých zložiek tejto dimenzie aj u manažérov, ktorí ešte nemajú rozsiahle skúsenosti, ale preukazujú predpoklady a potenciál v tejto oblasti.

Na identifikovanie a rozvoj talentov sa využíva metóda Talent Assessment. Ide o formu individuálnej potenciálovej analýzy, ktorá sa

zameriava na identifikáciu, posudzovanie, rozvíjanie a následne čo najefektívnejšie a najvhodnejšie využitie talentov v rôznych oblastiach ich uplatnenia. Cielovým rozvíjaním talentu a potenciálu novoprijatého zamestnanca alebo zamestnanca, ktorý sa v organizácii prejavuje ako schopný zvládať i vyššie kompetencie a výzvy, než sú mu aktuálne zverené, získa organizácia priestor na vytváranie kapacít a rezerv z vnútorných zdrojov a na udržanie najkvalitnejších zamestnancov, ktorí budú dlhodobým prínosom.

■ (Autor – Martin Krekáč je vedúci partner AJG – a predseda správnej rady EPPP – Európskeho partnerstva pre personálnu politiku.)