

Spoločnosť poháňaná lídrami a talentmi

Nedávny prieskum spoločnosti Accenture ukázal, že jednou z priorit vrcholových manažérov je nielen pritiahnúť a udržať skúsených zamestnancov (35 %), ale ich aj rozvíjať na schopných lídrov (26 %). Pochopiť význam líderstva a rozvoja talentov je pre podnietenie celkovej aktivity, zvýšenie výkonnosti a urýchlenie rozvoja nevyhnutné rovnako pre súkromný a verejný sektor i pre oblasť vzdelávania. Hlavnú úlohu pri tvorbe vhodného systému a účinných nástrojov zohráva štát. Preň je toto jediná cesta, ako zabezpečiť rast a dlhodobú konkurencieschopnosť.

Ak štát vytvorí správny systém a podporí nástroje vnášajúce líderstvo a talenty do súkromného i verejného sektora a do oblasti vzdelávania, zabezpečí nielen rozvoj súčasných lídrov, manažérov a talentov, ale aj identifikáciu nových lídrov, manažérov a talentov, ktorí v prípade náhlej potreby či postupného striedania generácií umožnia plynulý chod a optimálne fungovanie. Súčasťou silnej skupiny manažérov a lídrov vo veku 30 až 50 rokov tak prirodzene nahradí rovnako silná a ešte početnejšia nová generácia. Ona môže napríklad zaručiť, že si Slovensko dlhodobo udrží súčasné reformné a rozvojové tempo.

Súkromný i verejný záujem

Z pohľadu súkromného sektora treba zdôrazniť, že v trhovej ekonomike sú práve podnikatelia, kľúčoví manažéri a ich rozhodnutia faktormi, na ktorých základe sa firmy stávajú úspešné, priemerné alebo neúspešné. Štát by preto mal podporovať nástroje, ktoré cielene a systematicky rozvíjajú: po prvé podnikateľov, resp. majiteľov úspešných spoločností v oblasti strategického riadenia, po druhé ich lídrov a manažérov, čím súčasne zvyšujú dosahované výsledky a tvorbu nových pracovných miest, a po tretie talentovaných zamestnancov. Očakávaná podpora by sa mala týkať aj premiestňovania a pohybu úspešných manažérov na trhu, identifikácie budúcich lídrov a talentov, ako aj efektívnej transformácie spoločností, ktoré sa ocitli v problémoch, nastavenie ich ľudského

kapitálu na budúce úspešné dosahovanie výsledkov.

Pre verejný sektor je životne dôležité efektívnejšie fungovanie a užšie prepojenie so súkromným sektorom, s mimovládnyimi organizáciami a akademickou obcou. V tomto smere by štát nemal váhať. Naopak - čo najskôr by mal zavádzať a podporovať nástroje, ktoré pomôžu zefektívniť organizáciu a riadenie verejných inštitúcií na základe už existujúcich, osvedčených modelov fungovania a poslania verejnej správy. Treba zaviesť moderné vyhladávacie a výberové metodológie, ktoré umožnia získať skúsených ľudí zo súkromného sektora, z mimovládnych organizácií a akademickej obce, využívať nové systémy hodnotenia činnosti a výsledkov, cielene rozvíjať vedúcich úradníkov, identifikovať a systematicky viesť talentovaných pracovníkov.

Lídri a talenty na Slovensku

Lídrov sa v ktorejkoľvek organizácii môže stať človek, ktorý má vďaka sile vlastnej osobnosti schopnosť získavať a mobilizovať ostatných na to, aby sledovali jej ciele. Už rané experimenty v psychológii ukázali, že väčšina pracovných skupín má svojho vodcu a že týmto vodcom vôbec nemusí byť jej formálny vedúci. Keďže od manažérov sa očakávajú rýchle výsledky, úspešní manažéri sú odborníkmi na to, ako optimalizovať fungovanie organizácie a dosiahnuť stanovené ciele. A práve pre tieto schopnosti sú kvalitní lídri pre väčšinu organizácií najväčším kapitálom.



FOTO ARCHÍV SME

Líderské osobnosti sa vyznačujú záujmom o neustále rozširovanie vzdelania a prehĺbovanie vedomostí v úzko špecializovanej oblasti. Viaceré medzinárodné prieskumy ukazujú, že najúspešnejší manažéri disponujú širokým záberom vedomostí a zručností, ktoré neustále rozširujú a zdokonaľujú, pričom prílišná špecializácia v praxi komplikuje ich orientáciu. Jednu z ciest naznačuje aj vládny projekt Minerva - Stratégia konkurencieschopnosti Slovenska do roku 2010, podľa ktorej treba odstrániť zastarané prístupy škôl k pracujúcim študentom a ponúknuť im pružnejšie formy štúdií popri zamestnaní.

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 sofistikovaný systém identifikácie, podpory a rozvoja líderstva a talentov vo viacerých oblastiach. A

Slovensko nie je ani v tejto oblasti výnimkou.

Z hľadiska jeho budúcich potrieb sa treba 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 skutočný rozvoj. Vzdelávacie inštitúcie by sa preto mali viac a profesionálnejšie venovať programom včasnej identifikácie ta-

lentu a líderstva a s podporou profesionálov ich cielene rozvíjať.

Niekoľko základných riešení

Neoddeliteľnou súčasťou profesionalizácie vzdelávacieho systému by malo byť napríklad nepretržité personálne posilňovanie vzdelávacích inštitúcií o profesionálnych odborníkov (výchovných poradcov a pod.) a o manažérov s podnikateľskými skúsenosťami, ktorí sú na jednej strane pripravení tieto inštitúcie efektívne spravovať, viesť a riadiť a na druhej strane profesionálne zavádzať nové princípy výchovy a vzdelávania žiakov a študentov. Veľmi dôležitý je v tejto súvislosti aj vplyv správnej rady na strategické vedenie pedagógov.

Predovšetkým mladým ľuďom, ale aj celej spoločnosti treba začať výraznejšie predstavovať domáce a medzinárodné manažérské a podnikateľské vzory. Jedným z hlavných cieľov tejto osvetly je poukázať na ich osobnostnú originalitu, atypickú životnú cestu, vysokú mieru prirodzeného talentu a osobné a morálne hodnoty. Tento prístup bude nielen inšpiráciou pre budúcich lídrov a talenty, ale zároveň pomôže k mimoriadne žiadanej zmene chápania a rešpektovania dimenzie líderstva a talentu, čo prirodzene pozitívne ovplyvní aj vzdelávací systém.

Z hľadiska inšpirácie a vzdelávania podnikateľov a manažérov treba mať k dispozícii verejne dostupné prípadové štúdie úspešných slovenských a zahraničných firiem. Prostredníctvom grantov treba podporiť výskumné aktivity v tejto oblasti a ich publikáciu a čo najefektívnejšiu propagáciu. Neustále zdieľanie a prezentácia úspešných podnikateľských a manažérskych praktík je neoddeliteľnou súčasťou najúspešnejších svetových znalostných ekonomik.

Je nevyhnutné vytvoriť nový finančný program určený pre podnikateľov a manažérov zameraný na podporu ich vzdelávania a cieľený rozvoj lídrov a manažérov

úspešných organizácií. Tento krok súčasne pomôže zlepšiť ich výsledky, čo zároveň priaznivo ovplyvní aj tvorbu nových pracovných miest. Na tento typ podpory sa môžu vo väčšej miere využiť aj finančné prostriedky z Európskeho sociálneho fondu (ESF), pretože najmä od kvality a výsledkov slovenských podnikateľov a manažérov závisí zvyšovanie zamestnanosti v krajine.

Pre stredné a veľké organizácie treba vytvoriť stály program strategického a krízového manažmentu. Jeho úlohou by na jednej strane bolo pomôcť financovať a posilniť ich strategickú orientáciu a na druhej strane umožniť ich vlastníkovi profesionálne identifikovať z interného a externého prostredia členov vrcholových exekutívnych tímov, ktorí budú schopní riadiť zverenú organizáciu čo najefektívnejšie, prípadne ich dokázu previesť strategickou zmenou či ozdravením. Tento program by zároveň umožňoval podporu strategických poradenských nástrojov pri transformácii alebo rozvoji ľudského kapitálu (napríklad manažérsky a personálny audit, potenciálová analýza, koučing a pod.), ktoré ho nastavujú na budúce úspešné dosahovanie výsledkov.

V slovenských podmienkach treba tiež predefinovať úlohu nezávislých členov predstavenstiev či dozorných rád a zaviesť moderné a profesionálne princípy pri ich výbere a zostavovaní. Táto oblasť sa ukazuje ako kľúčový faktor a pridaná hodnota úspechu, inovácií a dynamiky nielen súkromného sektora. Zároveň treba viac podporovať organizácie, ktoré propagujú a presadzujú medzinárodne osvedčené a uznávané „správne praktiky“, etické normy a inovácie v oblasti správy a riadenia spoločnosti (Corporate Governance).

MARTIN KREKÁČ,
spoluzakladateľ a vedúci partner AJG - Amrop Jenewein Group a predseda správnej rady EPPP - Európskeho partnerstva pre personálnu politiku

Podpora líderstva a talentov zabezpečí

- zvyšovanie zamestnanosti (úspešnejšie organizácie, rozširovanie aktivít, zvýšená podnikateľská aktivita),
- rast konkurencieschopnosti (efektívnejšie riadenie, pracovná výkonnosť),
- dlhodobý rast (zavádzanie úspešných a inovačných riešení).