
Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou

Šéf podpoří talent, když si je jistý sám sebou



3.12.2007, autor: Hana Kejhová

Talentů je na trhu práce jen omezený počet. V porovnání se zahraničím o ně v Česku dostatečně nepečujeme, říká Katarína Smrčková.

* HN: Koho můžeme označit slovem talent?

V Česku označujeme za talenty především ty, se kterými se počítá do manažerských rolí. Zde máme ve srovnání se zahraničím nedostatky. Manažeři totiž nejsou jediná skupina, kterou můžeme označit jako talenty. Jde i o specialisty. Myslím si, že například u firem na severu Čech, kde je těžké sehnat lidi na dělnické pozice, můžeme za talenty považovat i některé dělníky, kteří dokážou vést a motivovat ostatní. Možná by bylo dobré demystifikovat slovíčko talent a jeho úzké chápání pouze ve spojitosti s managementem.

* HN: Jsou vrcholní šéfové připraveni na to, aby podpořili rozvoj talentů?

Nejvyšší management často není připravený řídit talenty, především emočně. Má-li šéf podpořit svého podřízeného, musí být nad věcí. Musí si být jist svou pozicí, autoritou a svou budoucí kariérou natolik, aby umožnil kariéru druhému, který ho třeba časem může nahradit. To vyžaduje určitý stupeň zralosti. Podle nedávného průzkumu PricewaterhouseCoopers si jenom osm procent generálních ředitelů myslí, že jsou takto připraveni na to, že by měli pomáhat druhým.

* HN: S čím to ještě souvisí?

Je to do určité míry i generační problém. V současnosti je mezi šéfy řada mladých lidí, takže ti, kteří sedí ve vyšších vrstvách organizační struktury, se dlouho sami nikam neposunou. Není zde tedy dostatek prostoru pro nové talenty, neuvolňuje se »řečiště pro novou krev«.

* HN: Jakým stereotypům v přemýšlení o talentech ještě v Česku podléháme?

Jednou mi volal jistý generální ředitel a ptal se mě, kolik má mít jeho společnost talentů, protože byl technik a chtěl znát nějaká čísla. Mně ta otázka připadala úplně absurdní. Takhle totiž nestojí a není možné debatu o talentech převést na procenta. Souvisí s úvahami o rozvoji firmy a o tom, kolik talentovaných lidí pokryje její podnikatelské plány v budoucnosti.

* HN: Je bezpečnější mít okruh talentů než investovat do dvou tří hvězd, které mohou odejít jinam?

Je to opravdu bezpečnější. V mezinárodním průzkumu, který se týkal talentů v technologických firmách, se ukázalo, že 90 procent vedoucích si není jisto, že správně identifikují své talenty. Právě jejich správný výběr je klíčový pro úspěch jakékoli práce s talenty. Představte si to riziko, když firma investuje obrovské částky do dvou lidí a není si přitom vůbec jista, že jsou to ti praví.

* HN: Kde by měla začít péče o talent?

Základem jsou kvalitní a specializované školy. Byla jsem na mezinárodním setkání Global Management Talent Forum. Bavili jsme se o tom, zda existují školy, které jsou nejlepší v nějaké konkrétní specializaci. Fórum bylo v Praze, tak jsem se účastníků zeptala, zda mohou jmenovat nějakou vynikající školu ve střední Evropě. Neuměli odpovědět. Byli schopni

řící, že Karlova univerzita je stará. Ale zda je v něčem dobrá, třeba v nějaké konkrétní specializaci, to nevěděli. Proto lze často pozorovat dva odlišné momenty. Na jedné straně nedostatek konkrétní specializace, na druhé straně možnost zaměřit se na určitou specializaci jedině v praxi, na stážích nebo v zahraničí.

* HN: Co byste prezentovala vy těm účastníkům? Všimla jste si ve firmách, na vysokých školách něčeho, čím bychom se mohli chlubit?

Ne. V porovnání s tím, co se dělá v zahraničí, jde totiž o banální věci. V širším pohledu, v celosvětovém měřítku, to není objevené.

* HN: Neodejdou talentovaní lidé z České republiky?

Možná část lidí odejde, ale v Česku je problém s mobilitou i z jednoho města do druhého. Nemyslím si, že nastane nějaký hromadný útek. Lidé zde nejsou flexibilní a nepodporuje to ani bytová politika státu.

* HN: Je flexibilita podmínkou, pokud chce manažer patřit mezi elitu?

Ve velkých mezinárodních společnostech musí být talenty mobilní. Člověk musí cestovat, pokud má firmě přinést nějakou přidanou hodnotu. Musí sbírat zkušenosti a své schopnosti nabídnout na místě, kde to firma v dané chvíli potřebuje. Například diverzifikovat se nenaučíte v Česku.

* HN: Práce s talenty u nás a v zahraničí se liší. Jak?

U nás probíhá identifikace talentů často spíše »pasivní formou« a sice přípravou seznamu lidí někde na centrále. Pak se talentům nabídnou jen určitá školení, nejčastěji na manažerské dovednosti. To zvládáme docela dobře. Ale nenásleduje další práce s talenty. Neděje se běžně to, co v zahraničí, tedy snaha o to, aby se talent pravidelně po několika, třeba třech letech někam posunul a něco konkrétního na základě investice firmy dokázal.

* HN: Jak probíhá výběr talentů v zahraničí?

Na západě už i výběr probíhá přísněji. Souvisí to právě s další prací s talenty. O jejich výběru rozhoduje komise, která je sestavena z top managementu firem a vyhledává buď lidi s dlouhodobě vysokou výkonností, nebo velkým potenciálem rozvoje.

* HN: Jakými způsoby lze podpořit růst talentu?

Často je využívána rotace manažerů, aby si vyzkoušeli různé posty. Je užitečná zejména tehdy, když se člověk připravuje na obecný management. Firma, která pracuje mezinárodně, často vytváří externí týmy složené z talentů, které jsou centrem znalostí pro určitou oblast. To je druhá cesta. Zároveň se tito manažeři naučí jinak chovat.

* HN: Jakou změnou musí projít jejich chování?

Jsou rovnocenným členem nějaké skupiny. Nemají hierarchickou moc, nejsou víc než ostatní. Jejich kolegové vyrostli v jiné kultuře a přirozeně se chovají trochu jinak. V této skupině se manažer učí přesvědčit lidi, kteří jsou na stejné úrovni, aby »koupili« jeho myšlenku. Někdy jim pomáhá interní nebo externí kouč. To je pro účastníky přínosné, protože se dostanou za hranice modelových situací.

* HN: Má manažer převzít iniciativu, když cítí, že stagnuje?

Je fér požádat firmu, aby mu pomohla se posunout dále. V Česku na to nejsme zvyklí. Samozřejmě máme hodnotící pohovory. Často však probíhají formálně, nebo se spíš týkají toho, zda dostanete bonus. V České republice jsme hodně vázání na peníze. Proto některé firmy odlišují pohovory o mzdě a rozvoji kariéry. Každopádně je správné říci nadřazenému, že tato práce mě už nenaplňuje a potřeboval bych nějakou změnu. Je to důležité i proto, že nespokojenost toho člověka může časem demotivovat ostatní členy týmu.

V současnosti je mezi šéfy řada mladých lidí, takže ti, kteří sedí ve vyšších vrstvách organizační struktury, se dlouho sami nikam neposunou. Není zde dostatek prostoru pro nové talenty.