



MŮŽETE VÍC. Vy, vaši lidé, vaše společnost.

TÉMA

Práce s talenty

V tomto vydání bulletinu SANEK se ptáme na názor k tématu Práce s talenty pana **Ing. Jana Holoubka**, jenž má rozsáhlou praxi ve výběru a výchově talentů. V současné době působí na pozici senior project manager ve společnosti Robert Bosch, s. r. o.



Kdy se práce s talenty vyplatí, a kdy naopak?

Práce s talenty je strategická záležitost politiky HR. Pokud je tato politika dotažená do konce, tedy s talenty se po ukončení jejich rozvoje a praxe počítá pro obsazení klíčových pozic, je to krok správným směrem. Mám zkušenost, že pouze pokud talent ví, proč má vynakládat vysoké úsilí a čas oproti kolegům, kteří do poolu talentů vybráni nebyli, má firma jistotu, že si tyto talentované zaměstnance udrží

jako základ budoucího středního managementu. V opačném případě jsou „talentované“ náklady vyhozené peníze. Pokud talentům nenabídnete jasný kariérní plán, zpravidla se s vámi rozloučí a vy tak zásobujete konkurenci kvalitními lidmi, proškolenými za váš rozpočet.

Kdo je podle Vás talent?

Nároky na talenty se postupem času výrazně mění, dnes už nehledáme mladé lidi vybavené jen světovým jazykem a asertivitou. Nároky jdou dál a tím se posunuje i ideál talentu, se kterým uchazeče o členství v této skupině poměrujeme. Dnes hledáme odpovědné leadery s nadprůměrnou sociální inteligencí. Odpovědné znamená schopné řídit svůj vlastní život a tím odpovědně vykonávat i svou práci. Leadery znamená osobnosti s vůdčím potenciálem schopné řídit často nehomogenní kolektiv. Sociální inteligenci snad vysvětlovat nemusím, neboť sociálně neohraňovaných manažerů máme okolo sebe stále mnoho.

Jak je identifikovat?

Myslím, že klasické metody jako assessment centre kombinující psychodiagnostiku a rolové hry jsou spolehlivým nástrojem. Mně však vždy hodně pomohlo sledovat kandidáty o přestávkách v civilních situacích a také jejich reakce při závěrečném interview, kdy jsou kandidáti zpravidla již tak unavení, že nevládnou hrát roli a jsou sami sebou.

Jakým způsobem s nimi pracujete?

Několikrát jsem se mohl přesvědčit, že kombinace skupinových tréninků a následného koučování přináší ty nejlepší výsledky. Klíčová je však délka programu, a to nejméně rok. Během roku máte možnost s talentem pracovat na jeho osobním rozvoji a plnění cílů, které jste si společně na začátku postavili. Na jedné straně čas a vůle ze strany talenta, na druhé důslednost ze strany lektora/kouče, to je cesta k úspěchu.

Kde vidíte překážky?

Je několik základních bolestí programů rozvíjejících talenty: Neúcta středního managementu k talentům a nerespektování jejich rozvojových úkolů, k jejichž plnění jim má být střední management často nápomocen.

Zahlcení talenta operativou a jeho nemožnost najít si čas a často i chuť na zpracovávání úkolů souvisejících s projektem svého rozvoje.

Po intenzivních trénincích měkkých dovedností získá talent schopnost vnímat manažerské nedokonalosti svých nadřízených. Bohužel velmi častá nemožnost zpětné vazby, nebo dokonce otevřeně kritiky u talenta často vyvolává otázku „Proč já se mám snažit, když tady nikdo manažerské zásady stejně nedodržuje?“.

Zvláště poslední věc se může zdát úsměvná, ale věřte, že pro talenta je často velmi frustrující.

Komentář Vojtěcha Rálka

S pohledem pana Holoubka nelze než souhlasit. S překážkami v práci s talenty se setkáváme a lze zde vidět střet mezi programem a realitou, která je mnohdy zahlcena operativními úkoly, a je těžké pro všechny zúčastněné vyhradit prostor pro působení talentového programu. Klíčovou roli má v takovém případě osvědčené vedení společnosti, ochotné investovat nejen peníze ale i prostor pro rozvoj schopných jedinců.

Rád bych na tomto místě doplnil, že mezi talenty můžeme zařadit také pracovníky i s jinými nežli manažerskými ambicemi. Mnohým lidem vyhovuje spíše odborná specializace bez přímé zodpovědnosti za podřízené nebo statut neformálního vůdce, který necítí potřebu zastávat manažerskou funkci. Jsou tito talenti pro odpovědné pracovníky talentových programů akceptovatelní nebo jsou předem diskvalifikováni? To jistě souvisí s HR politikou a s celkovými strategickými záměry firmy. Nevhodný nátlak, či dokonce předkládání volby „buď anebo“ může vést k tomu, že firma ztratí nejen možného budoucího manažera, ale třeba schopného specialistu nebo věčného zástupce, kteří by se však v takové pozici cítili jak pověstná ryba ve vodě a byli by pro firmu mnohem větším přínosem než jako méně motivovaní manažeři.

Z DÍLNY SANEK

- Individuální koučink a mentoring je v současné době nejefektivnější formou rozvoje manažerů. Naši kouči mají v dlouhodobé péči mimo jiné 30 manažerů v rámci Implementační struktury ESF (www.esf.cz). Dalším z našich klientů v této oblasti je společnost Robert Bosch v Českých Budějovicích (www.bosch.cz).
- Se společností MERO, a.s. (www.mero.cz) spolupracujeme v oblasti hodnocení a rozvoje pracovníků. Podzimní workshopy pro vedoucí pracovníky jsou pokračováním vzdělávacích aktivit managementu.
- V optávkách v rámci kampaně Expertních dílen se zřetelně profilují témata leadership a péče o klienta.

Latinský výrok pro podzim:

Ut saepe summa ingenia in occulto latent.

(Jak často bývá největší nadání skryto.)

Společnost SANEK v novém

Vážení klienti, přátelé a příznivci, rádi bychom vás informovali, že jsme se z kapacitních důvodů přestěhovali v rámci budovy Slezská 32 (Praha 2 – Vinohrady) do větších prostor ve 3. patře. Rádi vás zde uvítáme při formálních i neformálních příležitostech.

Součástí prostor je i školicí místnost, kterou je možné si pronajmout pro vzdělávací či podobné akce. Pokud byste chtěli této možnosti využít, kontaktujte Martinu Blažkovou na tel.: 607 179 919, nebo na emailové adrese: martina.blazkova@sanek.cz.