

OBSAH

ÚVOD	1
Cesta k úspěšnému rozvoji nadání	1
Klíčové zásady	2
Poznámka	4
 Kapitola 1	
CO JE TALENT?	5
Takže – kde začít?	5
Co je talent management?	6
Přemýšlejte o atraktivnější tváři firmy	7
Závěrem	10
 Kapitola 2	
STRATEGICKÁ ROLE LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
Jaké funkce může HR efektivně zastávat?	16
Jak rozvíjet HR?	16
Závěrem	18
 Kapitola 3	
JAK SE STÁT ATRAKTIVNÍM ZAMĚSTNAVATELEM	25
Organizační brand model	27
Zaměstnavatelská značka (branding) v praxi	27
Naše vize/poslání/cíl	27
Naše hodnoty	28
Způsoby jednání, kompetence, pravidla	28
Vytvoření prostředí, v němž lidé chtějí pracovat	29
Partnerská spolupráce: progresivní způsob	29
Vyjadřování klíčového poselství	30
Spolupráce s konkurenty	31
Hodnotný výkon	31
Konfrontace a vývoj	31
Závěrem	32

Kapitola 4

PODPORA NOVÝCH LÍDRŮ	37
Jak vedou nejlepší vedoucí?	37
Jaký vliv má styl vedení na udržení talentů?	39
Co může udělat HR pro rozvoj lídrů?	41
Rozvojový plán pro nové lídry	42
Závěrem	45

Kapitola 5

ZAJIŠTĚNÍ ORGANIZACE	
DO BUDOUČNA: „BOJ O TALENTY“	49
Boj o talent	50
Jak tedy zajistíte podnik do budoucna?	51
Jak to provést	52
1. Shoda jednotlivce a organizace	52
2. Shoda, ale nutnost rozvoje	52
3. Neshoda	53
Závěrem	53

Kapitola 6

TALENTOVANÍ LIDÉ: CO JE MOTIVUJE A POHÁNÍ?	59
Jak získáte srdce a mysl nadaných lidí?	59
Sedm inteligencí	61
Jak může pomoci HR motivovat nadané lidi?	67
Příspěvní na základě vlastního úsudku	70
Závěrem	73

Kapitola 7

JAK VYTVOŘIT SPRÁVNÉ PROSTŘEDÍ PRO ROZKVĚT TALENTU	77
Co víme o nadaných lidech?	77
Co potřebují?	78
V jakých podmínkách nadaní lidé vzkvétají?	78
Jak se talentovaní lidé nejraději učí?	79
Jak udělat z učení skutečný zážitek	80
Udělat zkušenost	81
Srovnávání zkušeností...	81
Teoretizování o tom, co se stalo a proč, pak vysvětlování možností a alternativ	81
Plánování, co udělat příště jinak	81
Činorodí	81
Vnímaví	82
Teoretici	82

Pragmatici	82
Jak jsou talentovaní lidé rádi řízení?	84
Tvorba rozvojového plánu pro nadané	87
Závěrem	90

Kapitola 8

BUDOVÁNÍ TALENT POOLU	95
Talent a zaměstnatelnost	95
Rostoucí talent	95
Koho se to týká a kdy?	95
Řízení realizace procesu rozvoje talentu	98
Role liniového manažera	98
Vytvoření prostředí pro koučování	98
Vytvořte prostředí, v němž lidé chtějí pracovat	99
Pochopte význam zaměstnaneckých závazků	99
Dejte lidský rozvoj co nejvýš na seznam podnikového jednání	100
Dbejte na jasnou formulaci požadavků a stanovování cílů	100
Školte liniové manažery v koučování	101
Využijte technologie a flexibilitu k podpoře aktivity	101
Buďte otevření posuzování a činitelům úspěchu	101
Vytvořte systém odměn a uznání, který nebude založen jen na financích	101
Naplňujte představy zákazníků; budujte vztahy s dodavateli, investory a okolím	102
Jak dobře řídíte své talenty?	102
Závěrem	103
Jak přitahujete, najímáte a udržujete nadané lidi?	104

Kapitola 9

JAK ROZVÍJET „THOUGHT LEADERSHIP“	109
KNOWLEDGE MANAGEMENT	110
Co sebou nese být znalostním vedoucím?	110
A co originální myšlení?	111
Kdy nastává vhodný čas pro sdělení myšlenek ostatním?	111
Jak dosáhnete vedení založeného na znalostech?	112
Jak vyvíjet myšlenky	114
Klíčové činnosti vedoucí k vedení založenému na znalostech	114
Jaký význam má vedení založené na znalostech pro HR?	115
Závěrem	116

Kapitola 10

BUDOUCNOST ROZVOJE TALENTŮ	117
Jaké budoucí trendy čekají rozvoj talentu?	118
Nové pracovní styly	118

Obsah

Souhrn rad, získaných z příkladů našich případových studií:	119
Imagine (Představte si...)	120

Kapitola 11

TALENT OČIMA ODBORNÍKŮ	123
Peter Honey	123
Caitlin Hammond	125
Clayton Glen	128
Dennis Preston	130
David Parks	132

Kapitola 12

VÝCHODISKA NAŠEHO VÝZKUMU	135
Jak vést individualisty – dotazník	136
Dotazník ohledně talentu (pro jednotlivce)	136
Dotazník ohledně talent managementu (pro organizace)	137

REJSTŘÍK	139
-----------------	------------

ÚVOD

Nadání¹, inovace a tvořivost jsou v rámci organizací velmi žádané, už méně však pochopeny či efektivně podporovány. Mnoho personálních agentur hledá nadané lidi, když ale organizace mají to štěstí, a talentované jedince získají, často mívají potíže s tím, jak je využít a udržet.

Vzhledem k uvedeným problémům se pokusíme určit několik sporných bodů týkajících se nadání a představíme organizace, které jsou si vědomy těchto potíží, ale hledají pozitivní cesty k jejich překonání. V této knize najdete případové studie týkající se organizací, osobní pohledy na talent a výsledky našich mnohaletých výzkumů. Co se týče nadání, budeme také čerpat z některých výzkumů prováděných ve starší knize, *Managing the Mavericks*² (2003) od Kaye Thornové, která sleduje nadané lidi, útočící na meze svých schopností. Chcete-li si přečíst více o způsobu, jakým jsme prováděli svůj průzkum, veškeré podrobnosti najdete ve 12. kapitole: Podstata našeho průzkumu.

Cesta k úspěšnému rozvoji nadání

Náš postup byl následující.

V 1. kapitole se pokoušíme uvést debatu o talentu, stanovit základní definice a nastínit určité problémy.

Jeden z aktuálních problémů je, že rozvoj talentu je často podřízen různorodým taktikám či strategiím řízení lidských zdrojů. Zřídka je vytvořen jednotný, koordinovaný přístup, sdílený všemi pracovníky na všech úrovních organizace. Navíc oddělení HR³ musí ujit ještě dlouhou cestu, než bude plně přijato jako klíčový hráč ve formulaci podnikové strategie, v každé hodnotné a vytrvalé debatě o záležitostech a problémech nadání. Jakým způsobem by mělo oddělení HR vstoupit do strategické debaty, vysvětlíme ve 2. kapitole: Strategická role HR.

Podotýkáme, že o talentu nemůže být uvažováno izolovaně a že musí být součástí širší debaty, týkající se celkového postavení organizace na trhu. Tomu se věnuje 3. kapitola: Jak se stát vyhledávaným zaměstnavatelem.

Jako u všech základních problémů týkajících se lidských zdrojů, hraje zásadní roli v rozvoji talentů tým odpovědných vyšších pracovníků a struktura managementu. Vlivem stylu vedení na udržení talentů se zabýváme v kapitole 4.: Podpora nových vedoucích.

1) Nadání se považuje za soubor schopností, které nás disponují k nadprůměrným výkonům. Slovo talent se pak používá pro vyšší a výjimečnější formu nadání. (pozn. red.)

2) „Jak řídit individualisty“; použitý termín někdy ale lépe vystihne jádné české slovo „samorost“ (pozn. překl.).

3) tj. lidských zdrojů; human resources, znamená buď personální (manag., odděl.) nebo řízení lidských zdrojů. Trend v dnešní personalistice je používat toto angl. označení, včetně zkratky. Náš doslovný překlad HR oddělení jako personální oddělení totiž není přesný právě proto, že HR je jakoby inovace původního personálního. Takže se třeba kritizuje, že má firma personální oddělení a nemá HR, je tedy vedena zastarale. Někdy se to překládá z HR na LZ (odd. lid. zdrojů), ale není to časté nemusí jít o totéž (pozn. překl.)

Mnoho pracovníků HR tráví většinu svého času činnostmi zaměřenou na aktuální potřeby zdrojů zajišťujících běžné potřeby. Mnohem méně se buduje koordinovaný a koherentní plán rozvoje nadání. Je proto zásadně důležité zařadit tento plán do úkolů vedoucích podniku, a to nejen jednou za čas, ale jako předmět trvalé důsledné pozornosti. Jak na to, doporučujeme v kapitole 5.: Zajištění organizace do budoucna.

Nadaní lidé se liší. Co opravdu chtějí? Namísto, abychom na ně pohlíželi jako na zboží, chceme se na ně zaměřit jako na jednotlivé osobnosti, pohlédnout na svět z jejich perspektivy. Pochopit, jaké to je, být nadaný, včetně komplikací, které to přináší, a poučení, co mohou dát organizacím, budou-li co nejlépe rozvíjeni a podporováni, což velmi detailně objasníme v kapitole 6.: Talentování lidí: co je motivuje a pohání?

Jak už jsme zmínili dříve, talentování lidí hledají často víc než jen zaměstnání. Jak podporovat růst nadání, vysvětlíme v kapitole 7.: Jak vytvořit správné prostředí pro vzkvétání talentu. V kapitole 8.: Vytvoření talent poolu⁴, se podíváme na vztah talent a práce schopnost a jak vést uskutečňování procesu rozvíjení nadání v praxi.

Jedním z hnacích motorů talentovaných lidí je zapojení do zajímavé práce. V rámci inovace podniku nabývá na důležitosti schopnost vyvíjet nové postupy, nové myšlenky a zkoušet nové cesty. Proto v kapitole 9.: Rozvoj promyšleného vedení, vysvětlujeme některé ze základních principů „thought leadership“⁵ a možnosti pomoci vytvořit „myslící“ organizaci.

V kapitole 10.: Budoucnost rozvoje talentů se věnujeme závěrům, které jsme učinili na základě svých výzkumů, případových studií a osobních názorů, a nastínění možných budoucích trendů rozvoje talentů.

V kapitole 11.: Talent – osobní pohled, a v případových studiích na konci kapitol, jsme se pokusili představit také jiné autory, jednotlivce i organizace z případových studií, kteří jsou, stejně jako my, pevně přesvědčeni, že boj o talent může být vítězný. Zveme je ke sdílení jejich příběhů, které jsou podnětnými příklady toho, že skutečně můžete dosáhnout změny tím, jak zaujmete, podpoříte a trvale udržíte talenty. Doufáme, že naše zjištění přispějí k debatě o nejlepších způsobech rozvoje nadání.

A nakonec, jak jsme už zmínili, kapitola 12: Východiska našeho výzkumu, vám poskytne informace o našem stále probíhajícím výzkumu. Pokaždé, když potkáme nadaného člověka, nebo při práci s organizací, přicházíme na nové rozměry úvah o nadání.

Klíčové zásady

Při svém výzkumu jsme zjistili několik klíčových zásad. Rozvoj talentu se netýká jen několika zvláštních jedinců. Skutečný rozvoj talentu znamená rozvíjet silné stránky kteréhokoli člověka. Spočívá v ocenění rozmanitosti a povzbuzení k tvořivosti a nápaditosti. Ale především to znamená pracovat na vytvoření prostředí, v němž firma vře energií a lidé jsou plni vzrušeného očekávání, kdykoli se použít do práce.

Toto jsou některé závěry:

- Angažujte se a ceňte si veškerého svého lidského kapitálu.

⁴) Talent pool - volně přeloženo se jedná o zásobárnu nebo banku talentů, většinou vytvořenou uvnitř podniku za účelem dalšího rozvoje vytipovaných zaměstnanců. V návaznosti na zahraniční a současnou odbornou literaturu necháváme toto slovní spojení dále v knize v originálním znění.

⁵) *terminus technicus*, pro „inovativní, originální, na zkušenosti založené, ale ověřené, odvážné, chytré a vizionářské vedení, které ústí v nacházení nových způsobů pohledu na možnosti řešení starých problémů a vůbec dělání věcí jinak...“

- Povzbuzujte a rozvíjejte rozmanitost svých pracovníků.
- Nezústaňte v koncepci řízení talentů jen u planých slibů.
- Vedte koncepci v patrnosti a jděte příkladem vlastního zaujetí z nejvyšších míst organizace.
- Uvědomte si důležitost své pověsti zaměstnavatele. Projevujte své hodnoty a úroveň tím, jak vedete svůj podnik a rozvíjíte své lidi.
- Vytvořte otevřené, pozitivní a podpůrné prostředí.
- Rozvíjejte svou emoční inteligenci.
- Buďte připraveni určit a rozpoznat talent na všech úrovních organizace.
- Ponechte jednotlivcům volné pole působnosti ve vylepšování, nápaditosti a přijímejte zpětnou vazbu.
- Vytvořte postupy zpětné vazby a koučování v podniku.
- Vytvořte prostředí lákavé pro potenciální zaměstnance, aby pro vás chtěli pracovat.
- Zaveďte interní fóra založená na prospěšné debatě a diskusi.
- Povzbuzujte flexibilitu a představitivost zaměstnanců.
- Postarejte se, aby manažerská struktura rozvíjela nové talenty a vytvářela kulturu vzájemné pomoci a ochoty učit se.
- Povzbuzujte všechny zaměstnance, aby se zapojili do budování talent poolu.
- Plňte stále závazky ke společnosti v podobě daní i darů.

Tuto knihu jsme se rozhodli napsat, protože jsme byli přesvědčeni, že mnoho organizací nemá plně pochopení pro talentované lidi. Také si myslíme, po letech průzkumu mezi nadanými lidmi, že ačkoli jsou odlišní, nejsou nutně problémoví, a organizace mohou, osvojí-li si některé z velmi jednoduchých postupů, docílit zásadních změn, které mohou zkvalitnit životy nejen nadaných lidí, ale všech zaměstnanců.

Nadání není zase tak vzácné zboží – spíše bývá vzácně využíváno. Takže tato kniha je ze všeho nejvíc průzkumnou cestou ke zjištění, co brání využití talentu, a také je tedy uvedením do problematiky toho, jak vy a váš podnik můžete dospět k vytvoření prostředí, v němž talent není nic výjimečného – prostě běžná věc!

Tak jsme to viděli na počátku cesty. Než jsme při tvorbě knihy dospěli ke konci svého výchozího výzkumu, setkali jsme se s několika jedinečnými lidmi, kteří se s námi podělili o své názory na talent a poznali jsme firmy, které se nejen soustředily na talenty, ale také se náruživě a odpovědně chopily jejich rozvoje. Vděčíme jim všem za přínos, bez něhož by tato kniha nemohla být napsána.

Co se nás týče, nejsme ještě na konci cesty. Pokračujeme v průzkumu talentů, vytvořili jsme sérii analýz k určení individuálního talentu, ochoty organizace vytvořit prostředí podporující talenty, a pokračujeme v poskytování konzultací, posuzování přístupu k talentu a navrhování způsobů zacházení s nadáním. Rádi bychom slyšeli vaše zkušenosti s talenty, co už bylo uděláno, s jakými problémy jste se setkali, a jak získáváte, udržujete a rozvíjíte nadané lidi.

Spisovatelé se často snaží dosáhnout změny, zapůsobit, způsobit něco, aby se pak mohli podívat zpět a říct si – tahle kniha, tenhle článek, měly smysl. To se lehko řekne, ale mno-

Úvod

hem hůř udělá. Jako čtenáři si můžete vybrat, jestli na sebe necháte zapůsobit to, co budete číst, nebo ne. My však věříme, že v této knize najdete informace, poznatky, nebo příklady případových studií, které u vás dojdou odezvy a inspirují vás k tomu, že se budete chtít pokusit přistoupit ke změnám. Nejen kvůli talentům ve vaší organizaci, ale také s ohledem na vaše vlastní vědomosti, vaši výkonnost a naplnění vašich vlastních ambicí, snů a tužeb.

Poznámka

Kapitoly jsou řazeny v logickém sledu, ale zkušenost ukázala, že talentovaní lidé mohou být také nekonvenční, nadšení a rádi riskují. Takže používejte knihu způsobem, který vám vyhovuje a který odpovídá vašemu stylu učení, pracujte s ní postupně, vnořte se do ní, a nebo třeba začněte od konce! Ať už budete postupovat jakkoli, doufáme, že si četbu užijete.