

Vhodným typom líderstva možno čelit' t'ážkym časom

Ako personálni manažéri vnímajú tému líderstva a ako
v organizáciách riadia identifikáciu a rozvoj lídrov.

Výsledky on-line prieskumu
November 2008

AMROP HEVER

GLOBAL EXECUTIVE SEARCH



The only safe ship in a storm is leadership.
Faye Whattleton

V dnešnom svete rýchlych zmien, globalizácie a konkurenčného boja organizácie potrebujú identifikovať a rozvíjať lídrov, ktorí ich dokážu úspešne viesť a napredovať s nimi.

Potreba zaoberať sa líderstvom narastá v čase aktuálnej turbulentnej situácie v svetovej ekonomike. V období nestability a kríz sa totiž organizácie a ľudia naliehavo obracajú na silných lídrov, ktorí ich dokážu previesť zložitým obdobím.

Úvod

Silní lídri stoja v prvej línii, určujú smer, pravidlá i emócie.

Lídri organizácie nevyhnutne potrebujú nielen na strategické rozhodovanie o investíciách, výrobných programoch, plánoch a smerovaní činnosti.

Lídri sa v zložitých časoch intenzívnejšie orientujú na neustále pripomínanie základných cieľov a hodnôt organizácie. Práve k nim totiž organizácie musia v nestabilnom prostredí viac ako inokedy vzhliadať a spoliehať sa na ne ako na oporu a základ pre každé konanie a rozhodovanie.

Lídri majú výrazný vplyv na to, ako ľudia vnímajú organizáciu a aký výkon podávajú. V krízach, keď sú ľudia väčšmi ovládaní obavami a emóciami, sa nechajú viesť tými, ktorí preukážu odvahu postaviť sa nepriaznivej situácii a sú schopní jasne a zrozumiteľne komunikovať cieľ a dodávať nádej. Pozdvihnutie dôvery, porozumenia a optimizmu v organizácii, na ktorú číhajú hrozby, je ďalším kľúčom k nastoleniu žiadanej stability.

Lídri, ktorí vedia správne manévrovať a zvládať výzvy a krízy prichádzajúce zvonka i zvnútra organizácie, dokážu minimalizovať číhajúce riziká a dokonca ich obrátiť na príležitosti.

Pre organizácie je preto viac ako inokedy výzvou a nevyhnutnosťou zaoberať sa líderstvom, identifikovať a podporovať správny typ lídrov, ktorí sa v dobrých i zlých časoch postavia do prvých línii a ktorí sa popasujú s aktuálnou situáciou a dokážu z nej vyťažiť pre organizáciu čo najviac.

AMROP HEVER

GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

Cieľ a zámer

Realizovaný prieskum, ktorého výsledky vám predkladáme, je súčasťou našej snahy uchopiť tému líderstva z perspektívy organizácií.

Cieľom tejto štúdie je ukázať, ako sa s témou líderstva zaoberajú a akú dôležitosť jej pripisujú organizácie pôsobiace na Slovensku v zastúpení ich personálnymi manažérmi.

Zisťovali sme, kto je podľa mienky personálnych manažérov lídrom, ako v organizáciách identifikujú budúcich lídrov a ako plánujú ich rozvoj.

Pod'akovanie

Naša vďaka patrí všetkým respondentom, ktorí sa zúčastnili na prieskume. Ďakujeme za ochotu a čas, ktorý venovali vyplňaniu dotazníka.

Vďačíme im za názory a poznatky, ktoré vložili do odpovedí, čím prispeli k rastu poznania a vzájomnej informovanosti v oblasti líderstva.



Obsah

1. O prieskume s. 7 – 8
2. Téma líderstva
v organizáciách s. 9 – 12
3. Líder – kto je to? s. 13 – 17
4. Identifikácia lídrov
v organizáciách s. 18 – 23
5. Rozvoj lídrov
v organizáciách s. 24 – 28

Metóda, cieľová skupina a vzorka

Ako **metódu zberu údajov** sme zvolili on-line dotazník, teda formulár, ktorý bol dostupný priamo na internete s jedinečným prístupom pre každého respondenta.

On-line dotazník tvorilo 13 otázok z väčšej časti zložených z viacerých výrokov, ktoré respondenti hodnotili na predložených škálach. Prieskum sa realizoval v auguste 2008.

Cieľovou skupinou prieskumu boli personálni manažéri aktuálne pôsobiaci na najvyššej, príp. relevantnej manažérskej pozícii v oblasti riadenia ľudského kapitálu z vybraných organizácií pôsobiacich na Slovensku.

Oslovili sme manažerov dvesto z hľadiska obratu najväčších spoločností pôsobiacich vo výrobnnej sfére, finančnej sfére a v sfére služieb. Z nich sa do prieskumu zapojilo a dotazník vyplnilo 65 respondentov.

Na prieskume sa zúčastnilo a on-line dotazník vyplnilo **65 respondentov**.

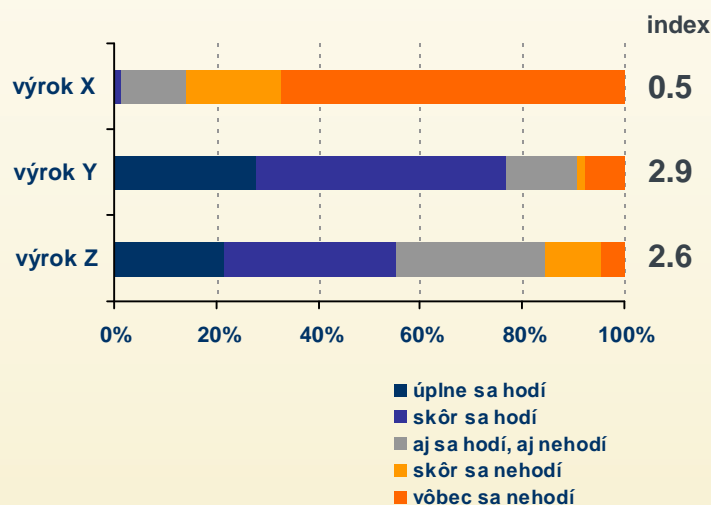
Rozloženie vzorky podľa vybraných kritérií približujú tieto tabuľky:

Pozícia respondenta	Podiel na vzorke
Riaditeľ ľudských zdrojov	34,4 %
Manažér ľudských zdrojov	50,8 %
Iné	14,7 %
Sektor, v ktorom organizácia pôsobí	Podiel na vzorke
Finančné služby	9,8 %
Telekomunikácie a IT	6,6 %
Doprava a logistika	11,5 %
Automobilový priemysel a výroba	39,3 %
Spotrebný tovar a maloobchod	14,8 %
Reklama a médiá	3,3 %
Farmaceutický sektor	3,3 %
Energetika, utility a infraštruktúra	11,5 %

Veľkosť HR oddelenia	Podiel na vzorke
1 zamestnanec	13,1 %
2 – 3 zamestnanci	34,4 %
4 – 9 zamestnanci	19,7 %
10 – 30 zamestnancov	19,7 %
31 a viac zamestnancov	13,1 %

Počet zamestnancov	Podiel na vzorke
Do 50 zamestnancov	3,3 %
51 – 100 zamestnancov	8,2 %
101 – 200 zamestnancov	18,0 %
201 – 300 zamestnancov	8,2 %
301 – 400 zamestnancov	9,8 %
401 a viac zamestnancov	52,5 %

Poznámky k štatistike a čítaniu použitých grafov



Indexy pri jednotlivých pruhoch pruhových grafov sú súhrnným vyjadrením. Sú vypočítané ako vážený priemer všetkých získaných odpovedí (podobne ako pri výpočte priemernej známky v škole). Vyššia hodnota v intervale $<1.00; 5.00>$ reprezentuje celkovú vyššiu mieru zhody/súhlasu s hodnoteným výrokom. Naopak, čím je hodnota nižšia, zhoda/súhlas s výrokom boli nižšie.

Štatistika

Vzhľadom na veľkosť vzorky a celkového súboru v tejto štúdií prezentované výsledky možno vzhľadom na veľkosť vzorky zo štatistického hľadiska prehlásiť za reprezentatívne na 95% hladine významnosti s intervalom spoľahlivosti 10,1.

Vyobrazený **pruhový graf** sa používa v celej prezentácii. Je štatistickým spracovaním päťstupňovej škály, ktorá bola použitá v dotazníku.

Farebné pruhy reprezentujú výrok, ich jednotlivé farebné časti reprezentujú frekvencie odpovedí od úplnej zhody/súhlasu s výrokom po úplný nesúhlas/nezhodu s výrokom.

Šedá časť pruhu predstavuje odpovede respondentov, ktorí sa nepriklonili ani k jednému pólu súhlasu, resp. nesúhlasu, príp. sa priklonili k obidvom stranám.

The real leader
has NO need to lead
- he IS content to point
the way.
- Henry Miller



2. Téma líderstva v organizáciách

Aktuálnym i očakávaným nedostatkom líderských talentov sa vážne zaoberajú takmer všetky súkromné i verejné organizácie. Dôsledkom je dopyt mnohých riaditeľov, vlastníkov i personálnych manažérov po informáciách, technikách, stratégiách budovania líderstva a zvládania problému chýbajúcich lídrov.

Do akej miery je líderstvo témou v organizácii, bol prvý okruh otázok prieskumu.

Najprv sme zisťovali „spontánne“ názory na tému líderstva a následne personálni manažéri hodnotili výroky vzťahujúce sa na tému líderstva v organizácii.

Okrem postavenia témy líderstva v agende organizácií sme skúmali, do akej miery je téma líderstva zaujímavá pre manažérov a do akej miery sa jej osobne venujú a vzdelávajú sa.

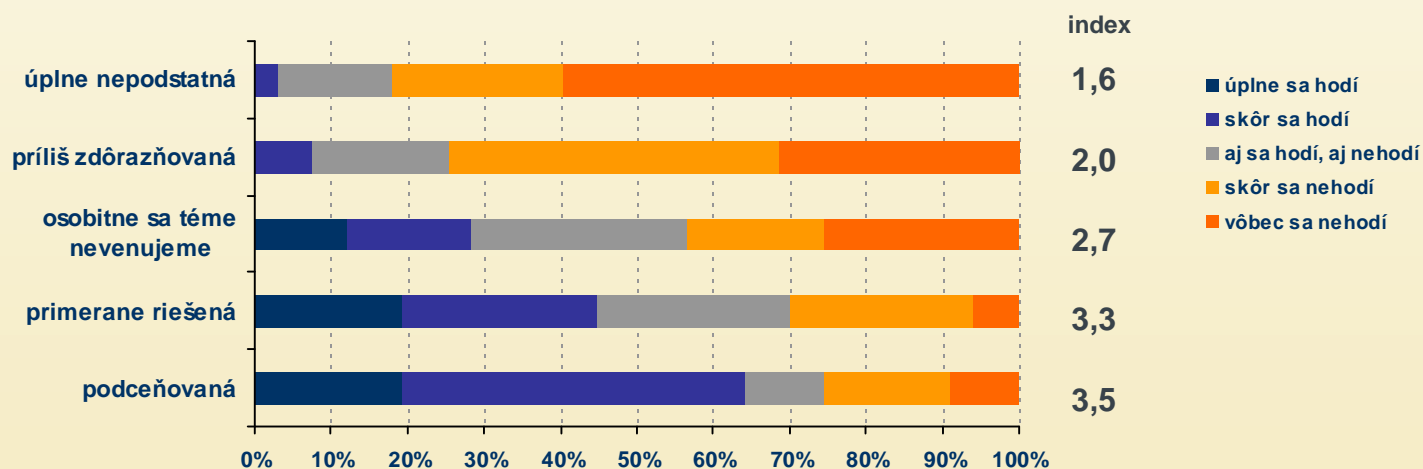
Aké je postavenie témy líderstva v kontexte organizácií? (1)

Prieskum potvrdil dôležitosť témy líderstva pre organizácie a personálnych manažérov. Uvedomujú si jej dôležitosť pre napredovanie organizácie a jej význam v ich personálno-manažérskej agende.

Len menej než 3 % opýtaných má pocit, že táto téma sa ich organizácie netýka, je pre nich nepodstatná. Dôvodom je, že túto otázku považujú za vyriešenú a nemusia sa ňou zaoberať.

Dve tretiny personálnych manažérov cítia, že téma líderstva sa v ich organizácii podceňuje. Primerane sa rieši len v každej tretej organizácii.

Téma líderstva je v našej organizácii...



Aké je postavenie témy líderstva v kontexte organizácií? (2)

Aj v odpovediach na otvorenú otázku: Téma líderstva je v našej organizácii..., sa potvrdila dôležitosť témy líderstva z hľadiska ľudského kapitálu. Podľa personálnych manažérov ide o frekventovanú (26 %), aktuálnu (16 %) a dôležitú (22 %) tému.

V organizáciách je však ešte len v začiatkoch (7 %) alebo sa podceňuje (7 %).

Téma líderstva je v našej organizácii...

„...permanentne diskutovaná, pretože od dobrej a efektívnej riadiacej práce v tímoch závisí konečný výsledok firmy.“

„...“horúca”, na dennom poriadku a téma č. 1 pri externých školeniach.“

„...jednou z priorít. V rokoch 2008 až 2010 realizujeme množstvo aktivít na podporu rozvoja líderstva, tímového fungovania a pre zmenu firemnej kultúry.“

„...rovnako ako oblasť ľudských zdrojov nedoceňovaná.“

„...bežne používaná vo všetkých manažérskych systémoch. Leadership model je cieľom pre všetkých našich zamestnancov.“

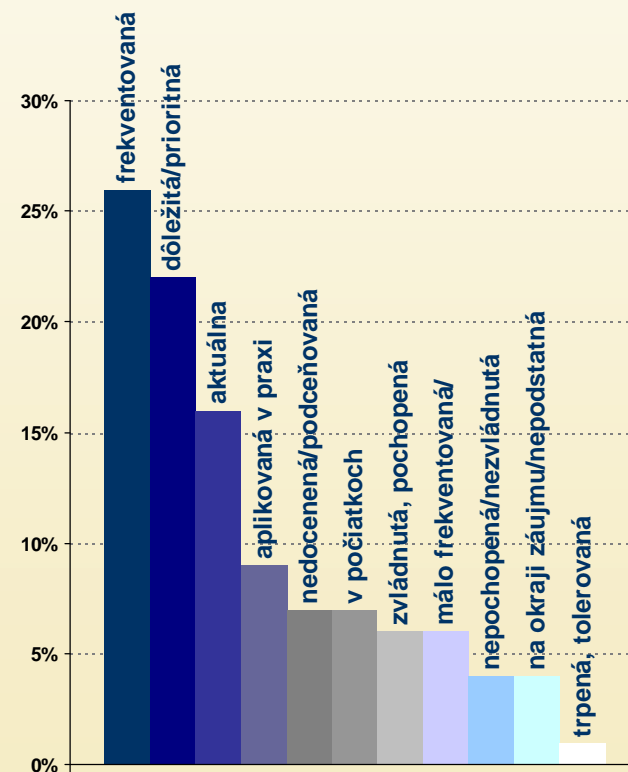
„...veľmi dôležitá, pretože len správny človek v líderskej pozícii dokáže motivovať zamestnancov k pracovným výkonom.“

„...v súčasnosti na prvom mieste v rozvoji ľudských zdrojov.“

„...často diskutovaná – avšak líderstvo sa musí žiť, nie len školit.“

„...základom úspechu a jedným z pilierov vysoko výkonnej organizácie.“

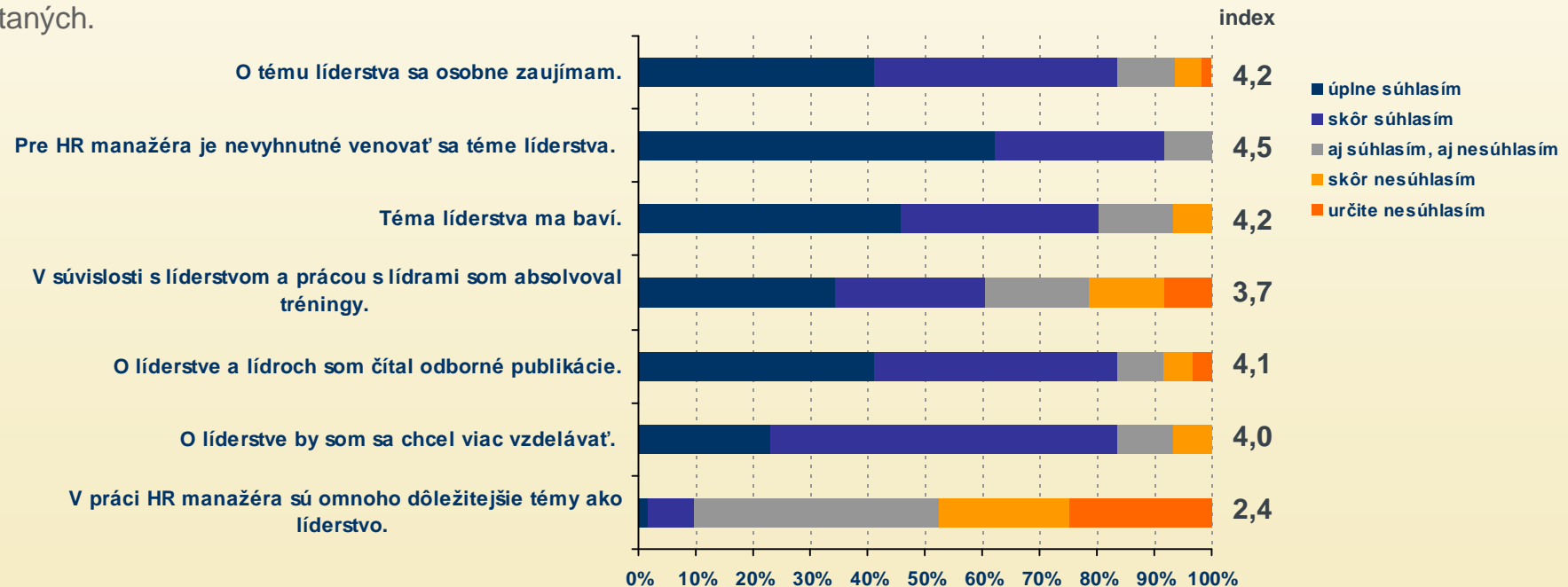
(vybrané odpovede respondentov prieskumu)



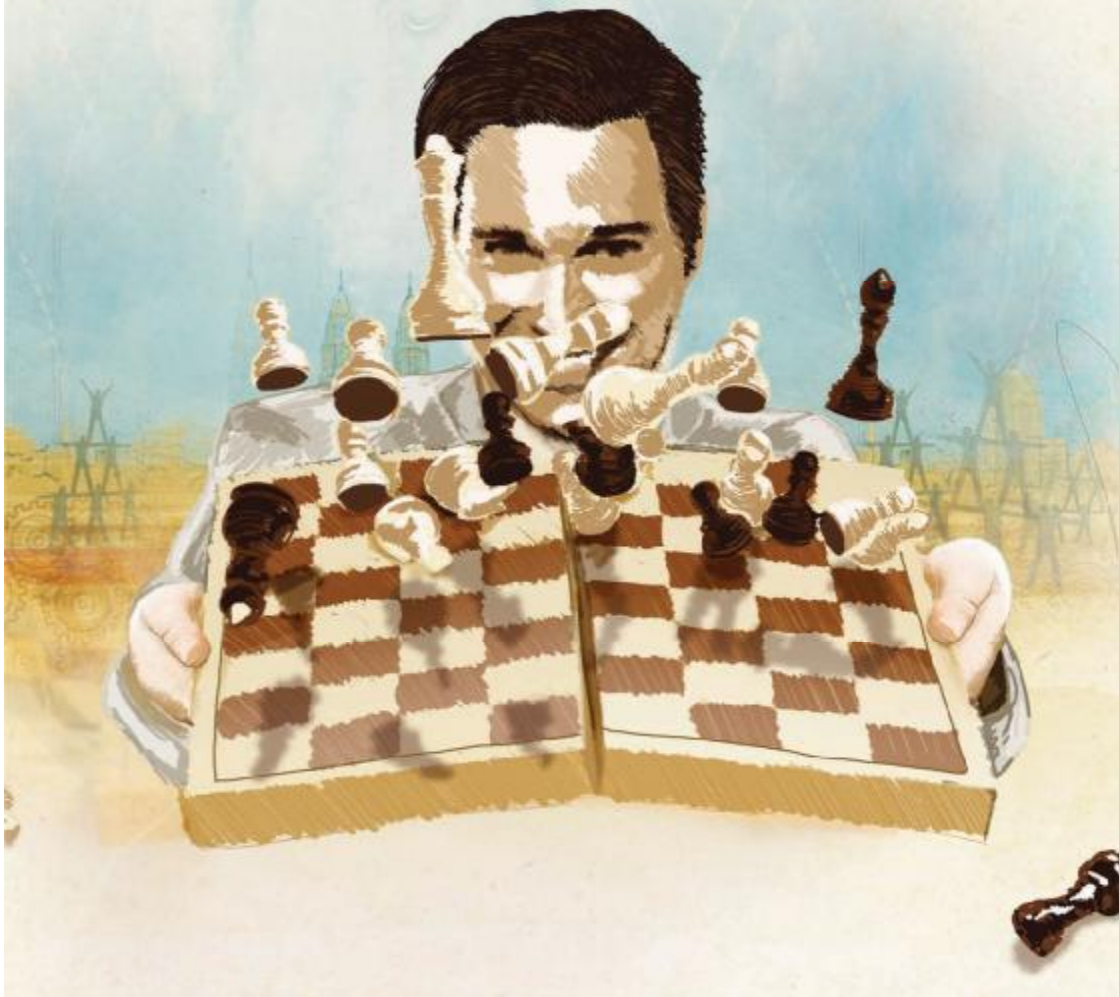
Téma líderstva v agende personálnych manažérov

Aj na základe osobného prístupu a postoja personálnych manažérov k téme líderstva sme zistili, že ide o aktuálnu a atraktívnu tému (téma, ktorá ich „baví“). V agende personálneho manažéra má významné postavenie a je nevyhnutné sa jej venovať. (S výrokom o nevyhnutnosti témy líderstva sa respondenti stotožnili najviac spomedzi všetkých hodnotených výrokov – index 4,5.)

S témou líderstva personalistov spája osobný i profesionálny záujem a snaha dozvedieť sa o nej viac – čítajú odborné publikácie (83 %), absolvujú školenia a tréningy (60 %). O ďalšie vzdelávanie v tejto oblasti má záujem až 83 % opýtaných.



Innovation distinguishes
between a leader and
a follower.
'Steve Jobs'



3. Líder – kto je to?

"Leadership is a set of processes that creates organizations in the first place or adapts them to significantly changing circumstances. Leadership defines what the future should look like, aligns people with that vision, and inspires them to make it happen despite the obstacles."

John P. Kotter, Harvard Business School

K definovaniu líderstva a lídra jestvuje množstvo prístupov.

V úvode dotazníka sme zisťovali, ako líderstvo a lídra definujú respondenti. Vymedzili nielen to, kto je podľa nich líder a čo má mať, ale aj to, kto líder nie je.

Jedným z prístupov definovania lídrov je ich definovanie ako osobnosti, nositeľa istých charakterových črt, vlastností a sociálnych zručností.

Prieskumom sme zisťovali, ktoré z týchto vlastností považujú personálni manažéri za kľúčové, teda také, aké by líder mal určite mať.

Pýtali sme sa aj na názor o pôvode líderského potenciálu – či je líderstvo vrodené alebo získané učením a skúsenosťami.

Líder je človek, ktorý..., alebo ako definovať lídra?

Líder je človek, ktorý...

„...vie, kam ísť, a dokáže to jasne a zreteľne komunikovať, má víziu, ktorou nadchne tím spolupracovníkov, ktorí mu ju pomáhajú uskutočniť.“

„...nielen vedie a riadi ľudí, ale dokáže byť pre nich vzorom osobného rozvoja, inšpiráciou pri dosahovaní cieľov, oporou pri riešení problémov.“

„...inšpiruje zamestnancov k čoraz lepším výkonom, má schopnosť, ktorej pomocou dokáže rozhodnúť o tom, čo treba urobiť, a dokáže presvedčiť ostatných o tom, že to naozaj chcú urobiť.“

„...svojím konaním či nekonaním podnecuje iných, ak nie k aktivite, tak aspoň k rozmyšľaniu o nej.“

„...vie určiť víziu a stratégiu spoločnosti a kroky, ktoré zabezpečia dosiahnutie vízie.“

„...má postreh, je komunikatívny, flexibilný, sebavedomý, zameraný na zákazníka, víta zmenu, nabíja iných energiou, má výsledky a ešte sa pri tom baví.“

„...vedie ľudí k dosiahnutiu výsledkov, ktoré majú pozitívny vplyv na ich život. To znamená, že pre lídrov je dôležitá spokojnosť ľudí, ktorých vedú, ich napredovanie a osobný rozvoj.“

(vybrané odpovede respondentov prieskumu)

V definovaní lídra sa personálni manažéri zamerali najmä na sociálnu dimenziu líderstva – líder je ten, kto je orientovaný na ľudí: motivuje, inšpiruje, vedie.

Lídrovi respondenti prisudzovali špecifické vlastnosti. Za lídra považujú výnimočného, presvedčivého človeka obdareného charizmou. Líder musí mať víziu a odhodlanie ísť za ňou.

Líder nie je človek, ktorý...

Líder nie je človek, ktorý...

„...používa moc namiesto podpory a motivácie.“

„...má autoritu danú len postavením, funkciou, senioritou.“

„...neadekvátne používa na "spoluprácu" tlačnú namiesto ťažnej sily.“

„...nemá prirodzenú schopnosť viesť, len silovo využíva svoje postavenie manažéra.“

„...myslí len na vlastný úspech a nestará sa o svojich ľudí.“

„...manipuluje, diktuje.“

„...má problém robiť rozhodnutia a neverí si.“

„...rozkazuje a hovorí, čo treba urobiť.“

„...len manažuje.“

„...nie je akceptovaný tímom, nevie organizovať prácu členov tímu a nevie ich správne motivovať k dosiahnutiu cieľa.“

„...neocení prácu iných, neakceptuje iný názor.“

(vybrané odpovede respondentov prieskumu)

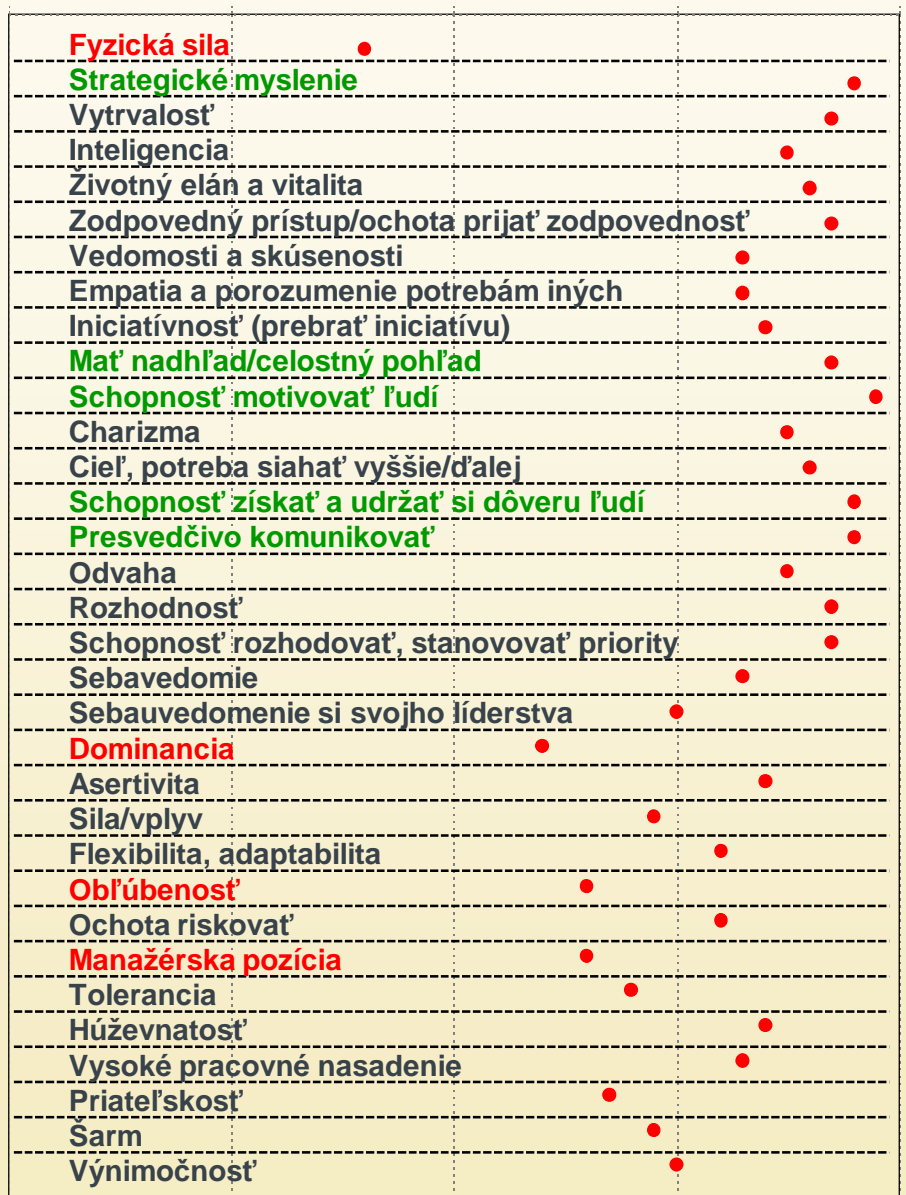
Pri vymedzení, kto lídrom nie je, sa personálni manažéri sústredili na odlišenie manažéra a lídra a na vybrané osobnostné charakteristiky, ktorými by lídri nemali disponovať.

Prevažovali názory, že líder rozhodne nemá byť autoritatívny, panovačný a egoistický.

Líder nie je nevýraznou osobnosťou, ktorej chýba presvedčivosť a sebavedomie čeliť výzvam.

Manažéri	Lídri
spravujú	inovujú
sa zameriavajú na systémy	sa zameriavajú na ľudí
robia veci správne	robia správne veci
udržiavajú	rozvíjajú
sa spoliehajú na kontrolu	vyvolávajú dôveru
napodobňujú	vynaliezajú

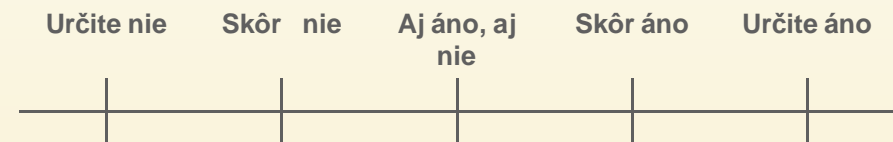
Vybrané z 12 dichotómií manažérov a lídrov podľa Warrena Bennis (1989)



Aké vlastnosti musí mať líder?

Personálni manažéri hodnotili 33 zručností a osobnostných charakteristík, ktoré podľa ich uváženia musí mať dobrý líder.

Respondenti hodnotili na stupnici od 1 – 5:



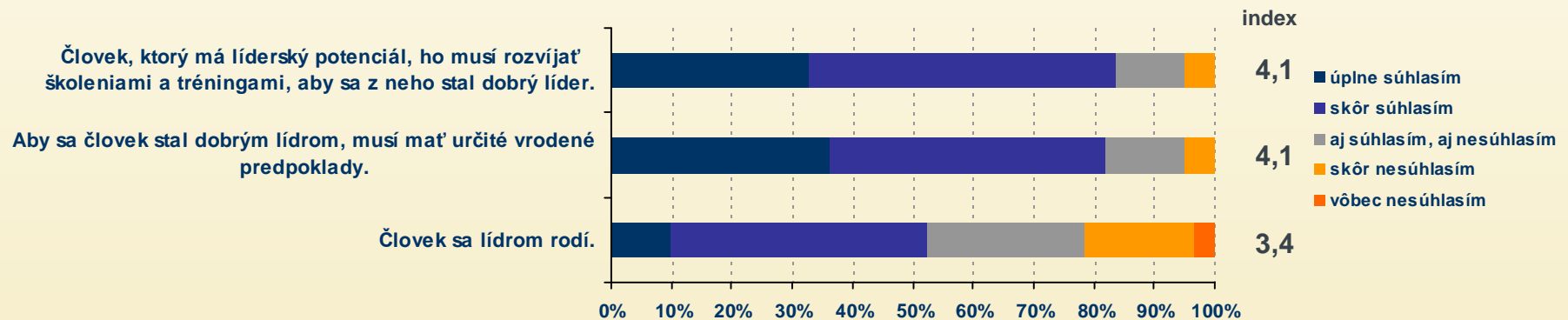
V grafickom znázornení (vľavo) sú zobrazené súhrnné indexy, ktoré sú váženými priemermi. Najnižšie hodnoty (body najviac vľavo) znamenajú, že vlastnosť nie je pre lídra nevyhnutná. Naopak, najviac vpravo sú body, ktoré reprezentujú vlastnosti a schopnosti, ktoré manažéri označili ako tie, ktoré líder „určite musí mať“.

Najmenej nevyhnutnou vlastnosťou lídra je **fyzická sila**, **dominancia**, **oblúbenosť**. Líder nemusí byť nevyhnutne na **manažérskej pozícii**.

Ako najdôležitejšie „povinné“ vlastnosti a schopnosti lídra boli hodnotené: **strategické myslenie**, **nadhľad**, **schopnosť motivovať** a **presvedčivo komunikovať**.

Je líderstvo vrodené alebo získané?

V odpovedi na otázku, či sa človek lídrom rodí alebo sa ním stáva, sa respondenti priklonili ku kompromisu: líder musí mať určité vrodené predpoklady, ktoré je nevyhnutné rozvíjať. Viac než polovica opýtaných skôr, resp. určite súhlasila s názorom, že človek sa lídrom rodí. Na druhej strane takmer všetci respondenti súhlasili s nevyhnutnosťou rozvíjať potenciál školeniami a tréningami.



The real leader
has NO need to lead
- he IS content to point
the way.
- Henry Miller



4. Identifikácia lídrov v organizáciách

Keďže po talentovaných ľuďoch s vysokým potenciálom je stále dopyt, spoločnosti, ktoré nemajú možnosť talenty „kúpiť“, skúšajú vychovávať a rozvíjať vlastné – „domáce“ talenty. Z dlhodobého hľadiska domáce talenty predstavujú výhodu nižších nákladov, lepšieho prispôsobenia firemnej kultúre a pre organizáciu známej kariérnej histórie. Organizácie preto čoraz viac implementujú programy rotácie a rozvoja ako nástroje na pritiahnutie, udržanie a rozvoj ľudí s vysokým potenciálom.

Burke, Frase-Blunt: Design, Implementation, and Evaluation of HR Leadership Development Programs

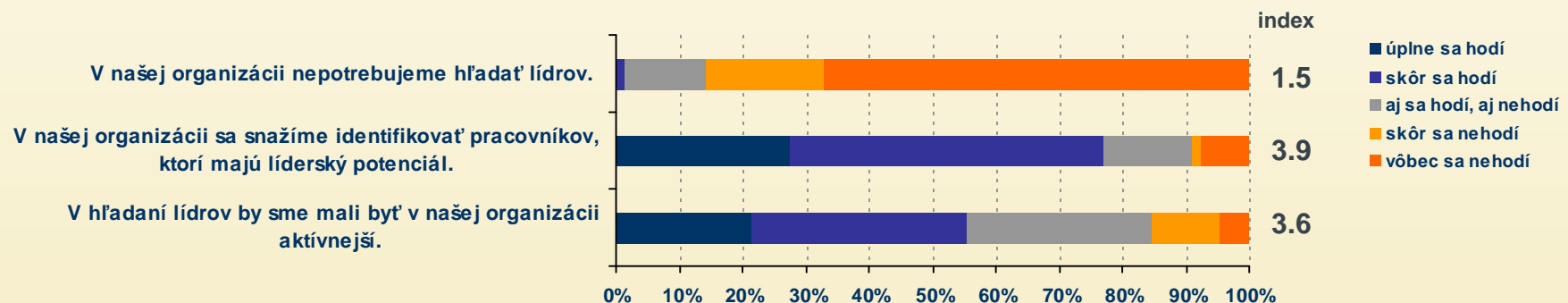
V časti Identifikácia lídrov sme zisťovali, do akej miery sa organizácie zaoberajú hľadaním a zisťovaním líderského potenciálu. Skúmali sme, kde hľadajú lídrov, či sa zameriavajú do vnútra organizácie alebo hľadajú aj v externom prostredí. Skúmali sme aj to, či sú procesy identifikácie lídrov formalizované a štandardizované a aké postupy a kritériá sa využívajú. Zisťovali sme, kto je za túto činnosť v rámci organizácie zodpovedný.

Je vyhľadávanie lídrov pre organizácie (ne)potrebné?

Personálni manažéri si uvedomujú potrebu hľadania lídrov pre aktuálne i budúce fungovanie organizácie, o čom vypovedá jednoznačný nesúhlas s výrokom, že v organizácii hľadať lídrov nepotrebujú.

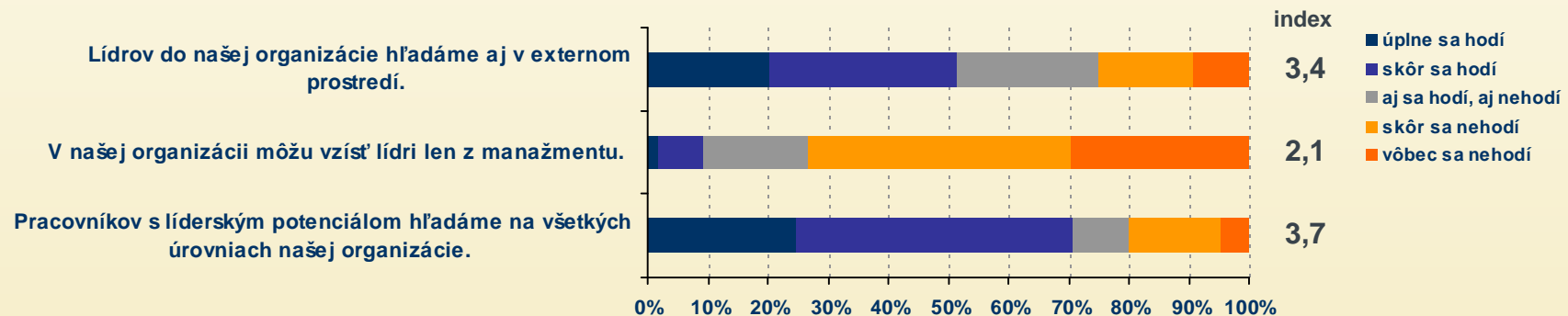
Naopak, snahu identifikovať lídrov v radoch vlastnej organizácie deklarovali tri štvrtiny opýtaných (27 % – určite sa hodí, 50 % – skôr sa hodí).

Zároveň sme zistili, že viac ako polovica opýtaných manažérov zastáva názor, že v hľadaní lídrov by mali byť aktívnejší.



Kde organizácie hľadajú lídrov?

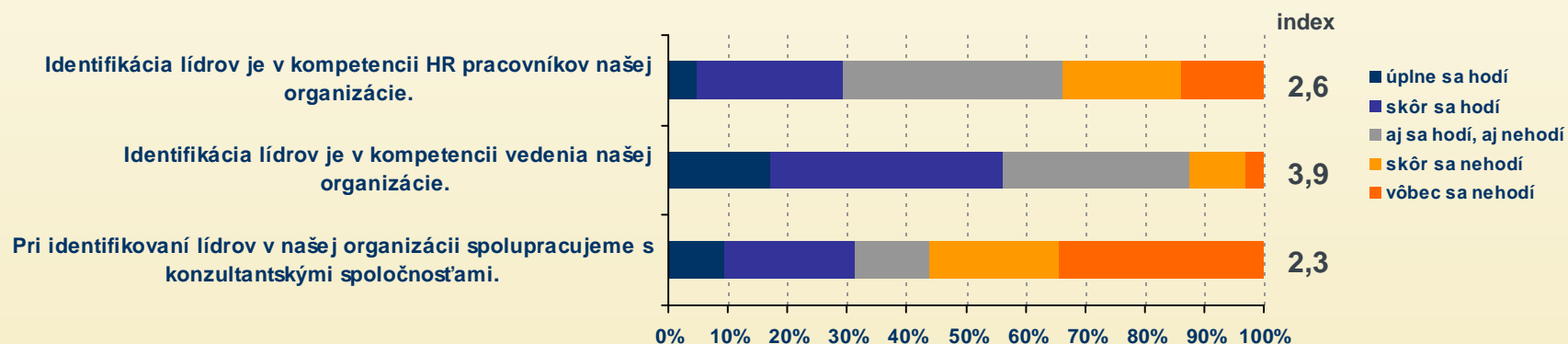
Odlíšovanie lídrov od manažérov, ktoré výrazne komunikovali respondenti v otázke definovania líderstva, sa premietlo aj do identifikovania lídrov. Len v menej než 10 % organizácií lídrov hľadajú len v radoch manažérov. Naopak, na všetky úrovne organizácie vzhliadajú pri hľadaní lídrov vo viac než 70 % skúmaných organizácií. Viac než polovica organizácií sa nespolieha len na vlastné zdroje, ale pri identifikovaní lídrov sa orientujú aj mimo vlastnej organizácie.



Kto má v kompetencii identifikáciu a hľadanie lídrov?

Vyhľadávanie a identifikácia lídrov nie je len záležitosťou personálneho manažmentu organizácií, vo viacerých organizáciách je predovšetkým agendou top manažérov.

Identifikáciu lídrov si organizácie zväčša riešia interne, externé konzultantské spoločnosti nie sú do týchto procesov prizývané vo viac ako polovici organizácií.

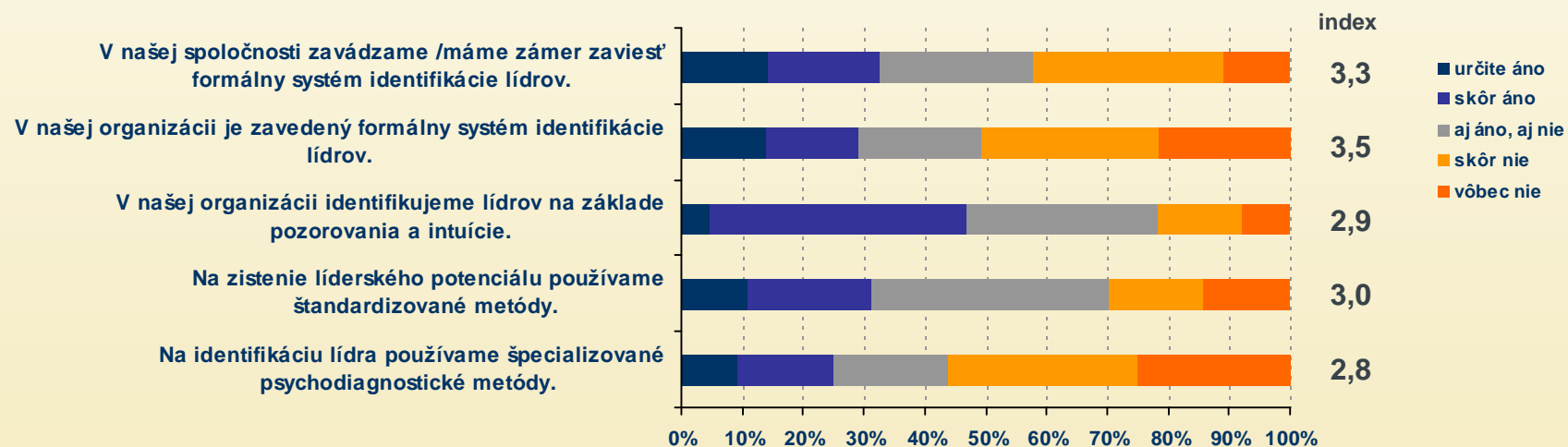


Do akej miery je identifikácia lídrov štandardizovaný a formalizovaný proces?

Prieskum ukázal, že formalizácia a štandardizácia procesov vyhľadávania a identifikovania ľudí s líderským potenciálom sú nízke. Takmer polovica manažérov uviedla, že sa pri týchto procesoch spoliehajú na intuíciu a pozorovanie.

Len približne každá tretia organizácia má zavedený alebo v budúcnosti zavedie formalizovaný systém identifikácie lídrov.

Tretina organizácií má zavedené štandardizované metódy. Používanie psychodiagnostických metód je ešte menej časté, ich aplikovanie priznala približne štvrtina personálnych manažérov.

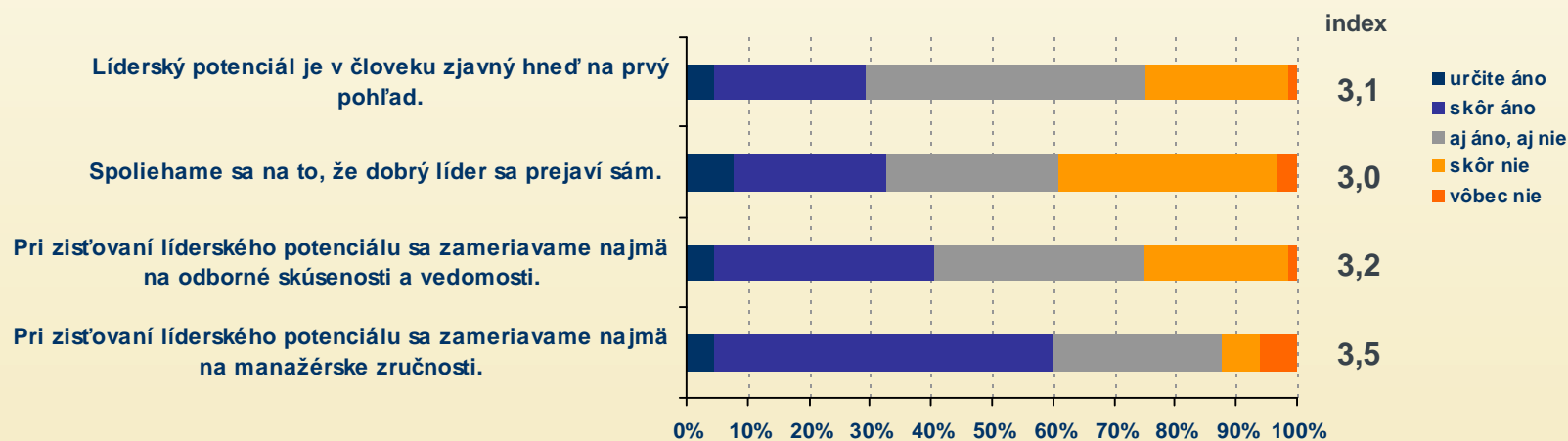


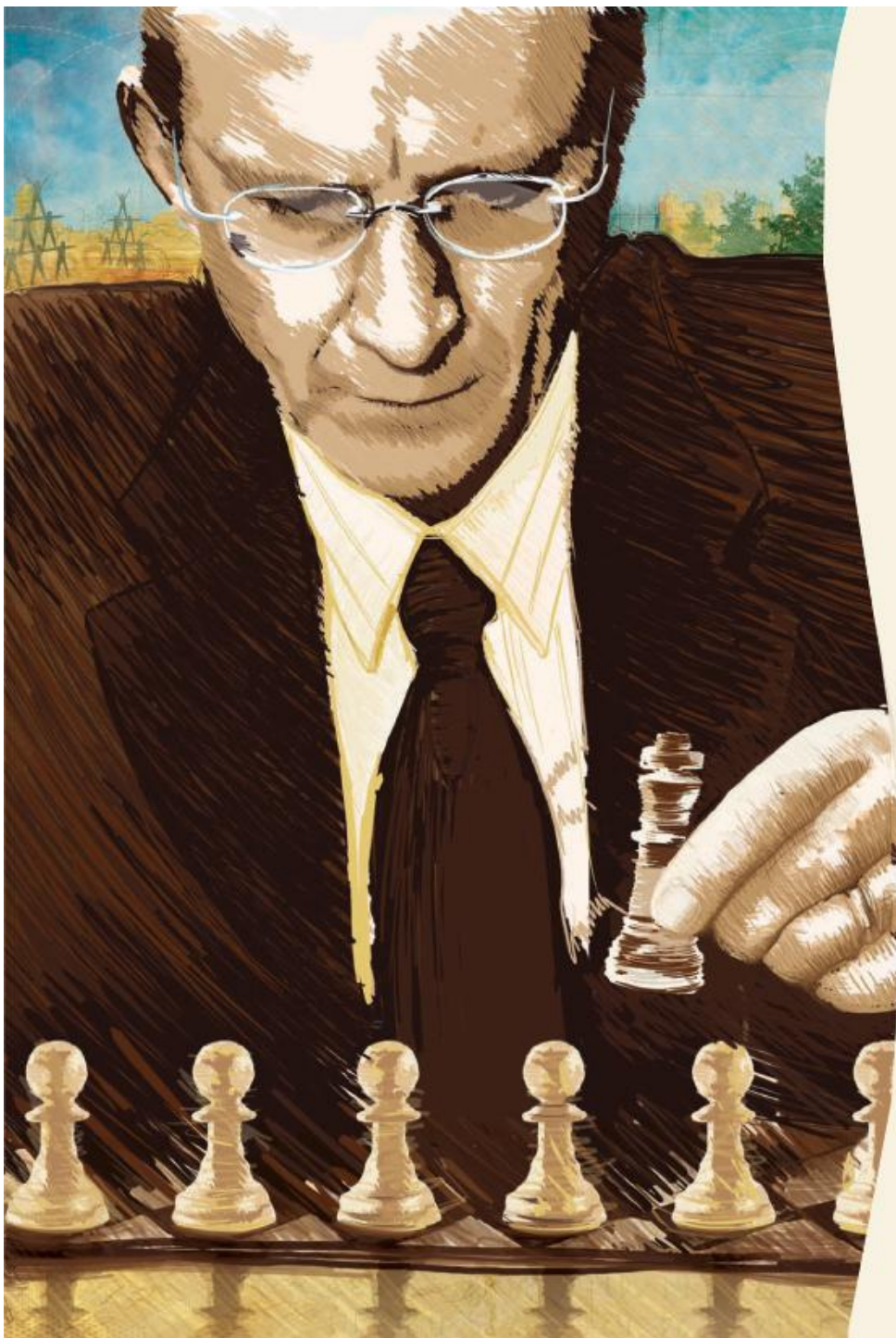
Podľa čoho možno identifikovať lídrov?

V posúdení, či je „líderský potenciál zjavný na prvý pohľad“, prevažuje ambivalentný postoj (aj áno, aj nie), pričom približne štvrtina personálnych manažérov s výrokom súhlasí, štvrtina nesúhlasí.

Pri identifikovaní lídrov sa väčšina skúmaných organizácií zameriava na manažérske zručnosti pracovníkov. Len v 12,5 % organizácií ich nesleduje vôbec alebo takmer vôbec.

Odborné skúsenosti a vedomosti sa pri identifikovaní lídrov berú do úvahy menej, v štvrtine organizácií ich nezvažujú vôbec alebo takmer vôbec.





5. Rozvoj lídrov v organizáciách

Líderstvo v organizácii zveľadujú a pozdvíhajú jednotliví lídri, ktorí sú zapojení a plne stotožnení s hlavnými cieľmi a smerovaniami organizácie, a tiež organizačné postupy a programy, ktoré pomáhajú jednotlivých lídrov rozvíjať a zvyšovať ich efektivitu. Príkladmi takýchto programov sú individuálne rozvojové programy, koučing a mentoring.

Weiss, Molinario, Davey: Leadership Solutions

V záverečnej tematickej časti týkajúcej sa rozvoja lídrov sme hľadali odpovede na otázky súvisiace s rozvojom zamestnancov s líderským potenciálom.

Zisťovali sme, aké postavenie majú líderstvo rozvíjajúce programy v organizácii, ako sú koncipované a systematické.

Tiež sme sa pýtali, kto je cieľovou skupinou rozvoja lídrov a na rozvoj akých zručností sa programy zameriavajú.

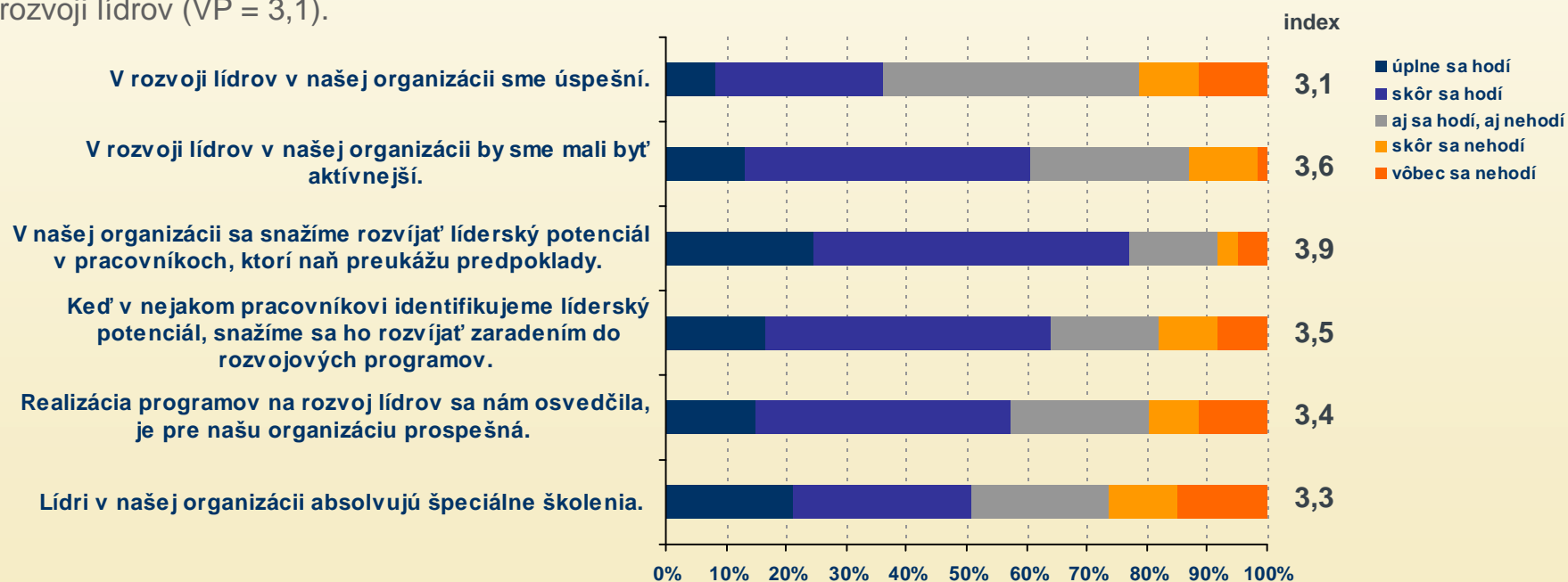
Postavenie aktivít rozvíjajúcich líderstvo

V takmer všetkých skúmaných organizáciách sa podľa ich personálnych manažérov snažia rozvíjať pracovníkov s líderským potenciálom. Túto snahu nedeklarovali len personálni manažéri, ktorí pôsobia v organizáciách, kde líderstvo nie je vôbec témou.

O prospešnosti rozvojových programov pre celú organizáciu je presvedčená väčšina oslovených manažérov ľudských zdrojov, pričom 15 % je presvedčených úplne, skôr presvedčených je 43 %.

Približne rovnaký podiel respondentov je presvedčených o potrebe byť v rozvoji lídrov aktívnejší (14 %, 48 %).

Podľa získaných odpovedí je približne tretina personálnych manažérov presvedčená o úspešnosti svojich organizácií v rozvoji lídrov (VP = 3,1).

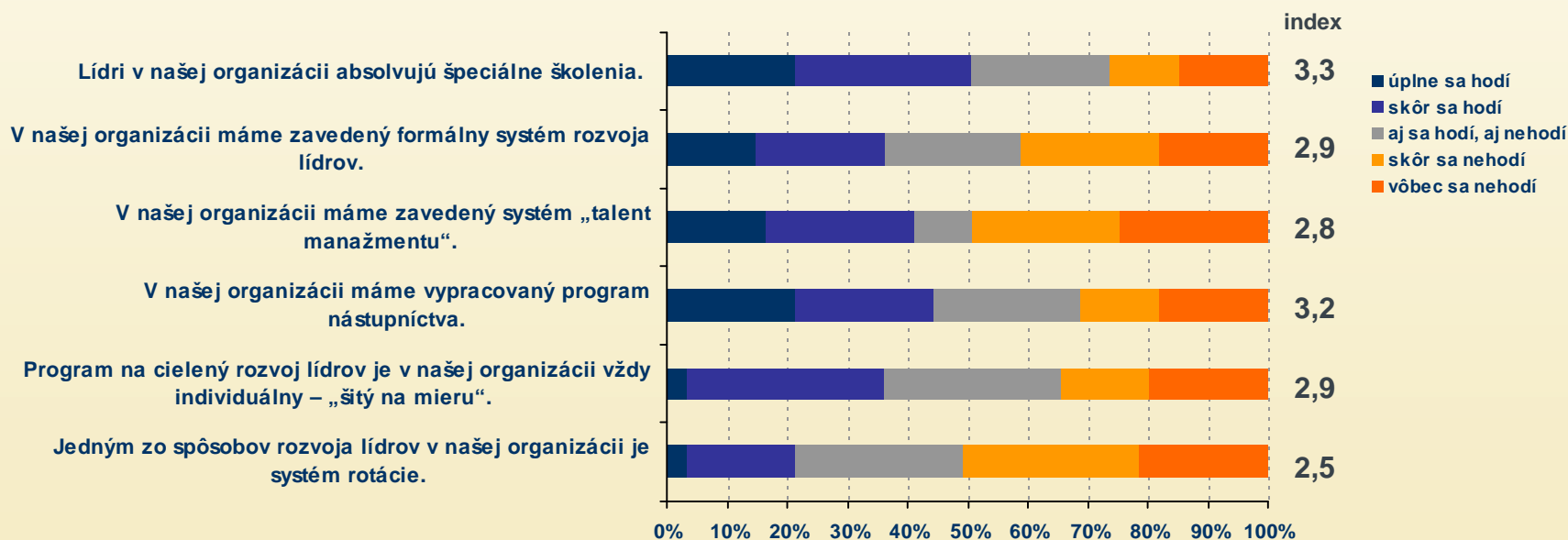


Aké nástroje sa používajú na rozvoj lídrov?

Napriek deklarovanej dôležitosti a snahe o rozvoj líderstva v organizáciách nie je rozvoj lídrov vo väčšine organizácií formalizovaný a štandardizovaný. Lídri síce v polovici organizácií absolvujú špeciálne školenia, avšak formálne systémy rozvoja lídrov sú zavedené v tretine organizácií.

Z konkrétnych rozvojových programov je najviac zastúpený program nástupníctva (44 %) a systém talent manažmentu (41 %), obidva však zaviedli v menej než polovici organizácií. Najmenej zavedeným systémom rozvoja lídrov je program rotácie, ktorý viac ako polovica organizácií vôbec alebo takmer vôbec neuplatňuje.

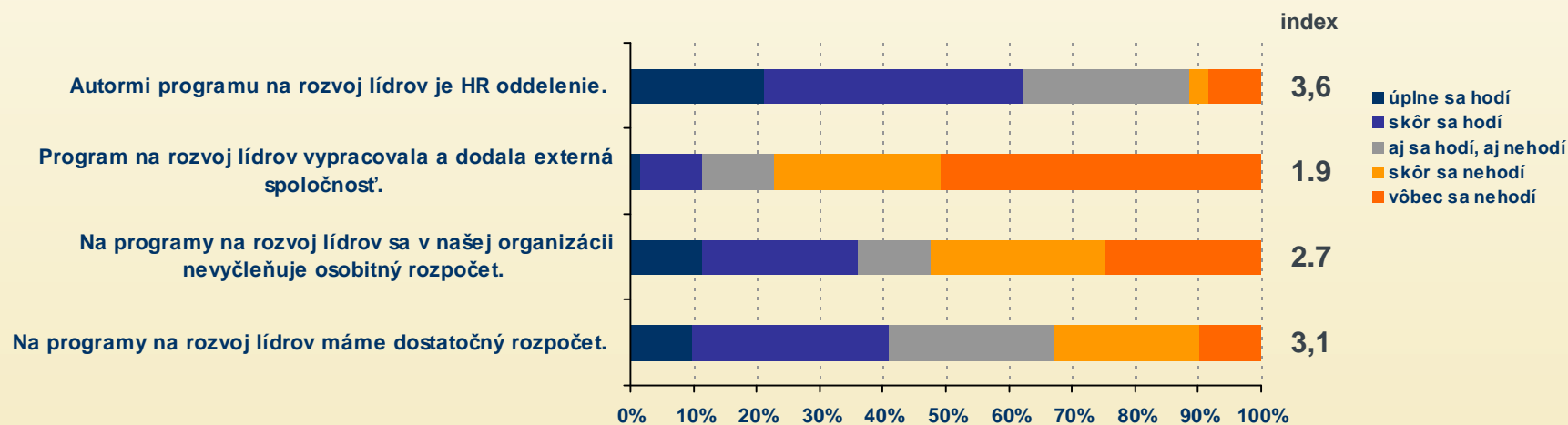
Len v tretine organizácií (3 %, 33 %) prispôsobujú rozvojové programy individuálnym potrebám.



Kto a ako zabezpečuje rozvoj líderstva?

Programy zamerané na rozvoj lídrov vo väčšine organizácií vypracúvajú vlastné personálne oddelenia. Len málo spoločností (11 %) ich odoberá od externých spoločností.

Na programy na rozvoj lídrov viac než polovica organizácií vyčleňuje osobitný rozpočet. S objemom financií alokovaných na programy rozvíjajúce líderstvo sú spokojní v 41 % organizácií.

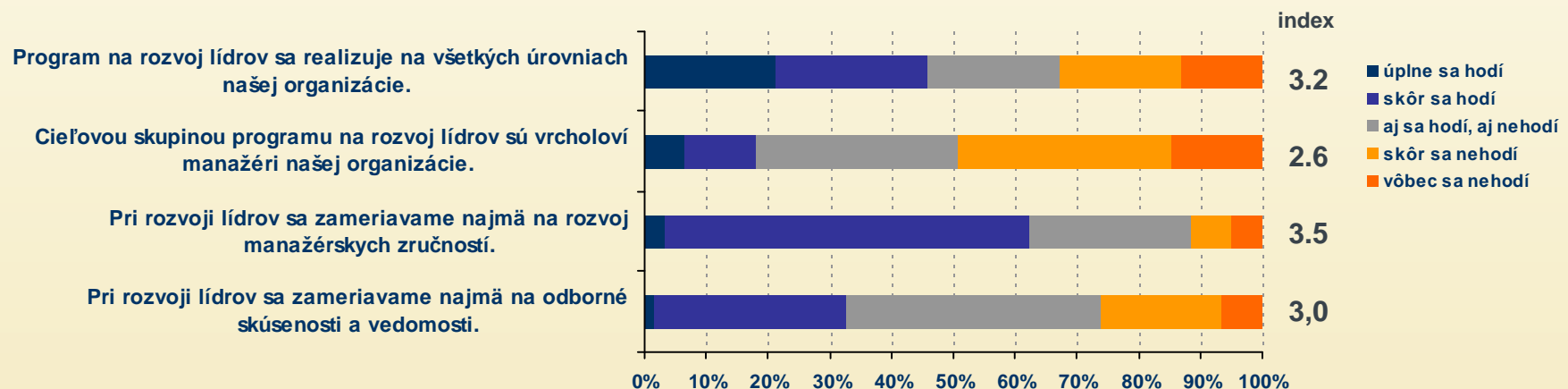


Na koho a na čo sú zamerané rozvojové programy?

Cieľovou skupinou programov na rozvoj lídrov nie je v takmer polovici organizácií len vrcholový manažment, ale pracovníci na všetkých úrovniach.

Na manažment sa orientujú v 18 % organizácií.

Obsahovo sa programy na rozvoj líderstva vo väčšine organizácií (62 %) orientujú na rozvoj manažérskych zručností, tretina organizácií sa v rámci líderstvo rozvíjajúcich programov zameriava i na odborné skúsenosti a vedomosti.



O nás

AMROP HEVER

GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

AMROP HEVER Slovakia je poradenská spoločnosť zaoberajúca sa poradenstvom v oblasti ľudského kapitálu. Na Slovensku pôsobí od roku 1990, pričom poradenské riešenia prináša v troch hlavných oblastiach:

Executive Search,
Board Advisory Services,
Management Audit & Human Capital Consulting.

AMROP HEVER Slovakia je súčasťou The Amrop Hever Group (TAHG), geograficky najrozšírenejšej siete svojho druhu pôsobiacej v 80 kanceláriách vo vyše 50 krajinách. Vďaka jedinečnej kombinácii dôsledného poznania lokálneho trhu a globálneho dosahu má The Amrop Hever Group vo svete pevné miesto ako jedna z najlepších Executive Search organizácií.

AMROP HEVER Slovakia je súčasťou portfólia strategickej holdingovej spoločnosti JENEWEIN GROUP.



amrop analytics je výskumná a analytická jednotka pôsobiaca v rámci AMROP HEVER Slovakia. Zameriava sa na monitorovanie, skúmanie a analýzu aktuálnych otázok a najnovších trendov v oblasti ľudského kapitálu na Slovensku.

amrop analytics realizuje výskum a publikuje zistenia prostredníctvom analytických štúdií prioritne v oblastiach Executive Search, hodnotenie líderských schopností a rozvoj individuálneho líderstva. Okrem toho skúma špecifické otázky súvisiace so stavom ľudského kapitálu v rôznych sektoroch a publikuje jedinečné sektorové analýzy. Na originalite výskumu a jedinečných zistiatiach stavia celá poradenská spoločnosť AMROP HEVER Slovakia a využíva ich ako ďalší inovatívny nástroj pri poskytovaní poradenských riešení.

Igor Šulík, Managing Partner
Elena Hybská, Senior Analyst

AMROP HEVER Slovakia – Global Executive Search
Zámocká 36, P. O. Box 283, 814 99 Bratislava
tel./fax: +421 2 5443 6001-7

e-mail: slovakia@amrophever.sk

www.amrophever.sk www.amropanalytics.sk

AMROP HEVER

GLOBAL EXECUTIVE SEARCH