

ČO LÍDROV NA KARIÉRNEJ CESTE LÁKA A ČO ODRÁDZA?

Existuje celý rad štúdií, ktoré sa zaoberajú motiváciou. Súčasne sa niekoľko teórií a prístupov snaží vysvetliť, ako sa kuje, ako sa rodí „energia“, ktorá nás poháňa. Stručne, dokonca zjednodušene, slávna Maslowova pyramída motiváciu spája so súborom potrieb. Tvrdí, že keď nie sú splnené naše základné fyziologické potreby (napr. jedlo, bezpečnosť alebo zdravie), vyššie potreby (napr. láska, úcta a seberealizácia) nebudú úplne uspokojené. Práve nespokojnosť môže mať za následok absenciu motivačných podnetov.

Zdroj: www.amrop.com, Fotografie: archív Amrop



Marek Hradílek,
Amrop Partner

Abraham Maslow sa narodil na začiatku 20. storočia a bol prvým výskumnikom ľudského správania. Práve on predstavil teóriu motivácie, po myšlienkach ktorej často siahame dodnes.

Skúsme si ako príklad zobrať izoláciu spôsobenú nedávnou pandémiou. Manažér „zatvorený“ vo svojom dome so záhradou a s bazénom bez akýchkoľvek ekonomických obmedzení sa ocitol v úplne inej pozícii ako samostatne podnikajúci človek zaťažený hypotékou alebo inými pôžičkami, bez záruky príjmu a bez možnosti zabezpečiť seba či svoju rodinu, ak by karanténa naďalej pokračovala.

V prvom prípade sú základné potreby danej osoby úplne uspokojené. Hlavným nedostatkom je možnosť cestovať, naživo sa zabávať a osobne sa zúčastniť na kultúrnych a iných podujatiach. V druhom prípade sa spomínané potreby len veľmi ťažko dostanú na vrchol zoznamu. Jeho jednotlivé položky budú úzko viazané na základné potreby.

Čo však motivuje lídrov, aby sa pripojili k jednej organizácii a vyhýbali sa inej? Aké sú ich kritériá pre kariérne rozhodnutia? Aké zdroje používajú na „audit“ potenciálnych zamestnávateľov a aký je ich postoj k využívaniu umelej inteligencie v procese prijímania zamestnancov? Aké faktory podporujú odchod lídrov a ako nedávne i súčasné globálne udalosti ovplyvňujú ich dôveru v kariérny posun? Amrop v snahe nájsť odpovede na tieto i iné otázky oslovil manažérov, ktorí sa nedávno dostali do užšieho výberu pri obsadzovaní vedúcej pozície prostredníctvom Executive Search poradenskej

spoločnosti. Výsledkom je globálna štúdia prinášajúca celý rad zaujímavých zistení.

1. Vrcholoví manažéri chcú zažiť a praktizovať tzv. wise leadership. Ich vedenie musí byť etické, zodpovedné a udržateľné, a to aj na úkor krátkodobého zisku. Sme svedkami posunu od inteligentného a rozumného vedenia, ktoré sa zameriava výlučne na ekonomické ukazovatele, smerom k holistickému vedeniu, ktoré zdôrazňuje kritériá ESG (environmentálne, sociálne a riadiace kritériá).
2. Vrcholoví manažéri chcú mať väčšiu kontrolu nad svojím osudom. Túto potrebu uprednostňujú aj na úkor predvídateľnosti a bezpečnosti. Dôraz sa presúva z komplexných organizačných štruktúr, ktoré sú úplne alebo čiastočne direktívne, k viac samo-organizujúcim sa interným ekosystémom, ktoré sú založené na agilite, spolupráci a dôvere.
3. Potreba slobody by sa nemala zamieňať s toleranciou voči zanedbávaniu povinností. Keďže covid fyzicky oddelil ľudí, dokonca aj členovia vrcholového manažmentu veľmi výrazne

očakávajú podporu zhora. Chcú spoločne navrhnuť, ako a kedy budú pracovať, a chcú spolurozhodovať o rovnováhe medzi svojím pracovným a súkromným životom.

4. Firmy, ktoré odignorujú tieto trendy, zaplatia vysokú cenu – tou bude neschopnosť prilákať a udržať skúsených seniorných zamestnancov vo svojej organizácii.

Prieskum Amropu potvrdil, že tieto faktory už nie sú pre manažérov a lídrov „nice to have“, ale stávajú sa základnými výberovými kritériami. Prinášame preto niekoľko kritických otázok, na ktoré by mala poznať odpoveď každá organizácia, ak chce do svojich radov prilákať alebo udržať top manažérov.

Nakoľko je vaša spoločnosť adaptívna?

80 % lídrov hľadá rast a slobodu. Do akej miery sú takéto faktory zabudované do vašej organizačnej štruktúry, vízie a hodnôt? Ako kvalitne členovia vašich správnych orgánov komunikujú a implementujú tieto faktory smerom do vnútra organizácie?

Aký je váš etický zdravotný stav?

94 % lídrov bude pravdepodobne skúmať svoj súlad s etickými hodnotami a princípmi vašej organizácie. Chyby v reputácii odradia až 84 % z nich (bez ohľadu na pozíciu na trhu). Aké kontroly a rovnováhy sú nainštalované na identifikáciu etických princípov najmä v súvislosti s prácou na diaľku a finančným tlakom?

Aká aktívna a dôsledná je podpora manažmentu?

90 % lídrov požaduje podporu od vrcholového manažmentu, pričom v mnohých prípadoch sa tak



nedeje. Ako pravidelne a konštruktívne spolupracujete s manažmentom (okrem povinných stretnutí raz za kvartál)? Máte pre nich k dispozícii koučing a mentoring, najmä počas procesu onboardingu?

Do akej miery sa u vás uplatňuje diverzita?

Pri rozhodovaní 79 % lídrov chce, aby bola rozmanitosť (diverzita) myslenia nadradená nad jednotou myslenia. Do akej miery je rozmanitosť integrovaná do zloženia stredného a vrcholového manažmentu, interakcie a pracovnej agendy? Ako sa to odráža v náborovom procese a princípoch správania sa? Ako predstavenstvo reaguje na vstupy od nových zamestnancov?

Čo by o vás prezradila kontrola múdrosti?

Súciť, angažovanosť, spoločenské a environmentálne hodnoty by mali byť zdôraznené pred ich protikladmi. Sú členovia predstavenstva a vrcholového manažmentu príkladom týchto čoraz dôležitejších ukazovateľov a zabezpečujú, aby boli dôsledne zakotvené v rámci hodnôt organizácie?

Máte neustále sa učiacu organizáciu?

Mnohé organizácie pre covid zanedbali ďalšie vzdelávanie manažérov. Napriek tomu sa 73 % lídrov bude vyhýbať organizáciám, ktoré ho nevedia (nechcú) poskytnúť. Aké sú plány na investovanie do vzdelávania? Ako tieto témy prepojiť s „novým normálom“ po covide (napr. vyvíjajúci sa leadership a digitálna transformácia)?

Ako zabezpečujete diverzitu v náborovom procese?

Diverzita nie je len vzťah k vlajke. Diverzita má byť oveľa rozmanitejšia. Až 79 % lídrov hľadá rôznorodosť myslenia. Ako v náborových procesoch zabezpečujete prezentovanie širokého spektra profilov? Najmä ak má vaša organizácia silnú a jednotnú kultúru, ako kontrolujete a zvládnete potenciálnu zaujatnosť voči „nekonformným“, a to aj z hľadiska postoja predstavenstva k „atypickým“ profilom?

Ste pripravení na novú formu kariéry?

45 % lídrov chce zmluvnú slobodu a chce

pracovať pre viacero organizácií súčasne. 73 % z nich chce skôr polo-technickú dráhu kariéry než striktnú hierarchickú cestu nahor. Do akej miery je váš rámec riadenia talentu vybavený na splnenie týchto potrieb a ako môžu vaši stakeholderi aj súkromne vnímať kandidátov, ktorých kariéra nadobudla „organickejšiu“ podobu?

Pomáhate podporovať podnikateľský prístup?

63 % lídrov chce, aby ich financie boli úzko prepojené s výkonnosťou organizácie. Ako prispôsobiteľné sú súčasné systémy odmeňovania individuálnym potrebám? Aké vyjednávacie rámce sú zavedené a ako zabezpečujete, aby boli vnímané ako spravodlivé a nestranné? A vzhľadom na ich dôležitosť, ako, ak vôbec, sú ukazovatele výkonnosti ESG zabudované do rámcov výkonnosti?

Home-office a práca v office – ako zabezpečujete zdravú agendu?

70 % lídrov sa bude aktívne vyhýbať organizáciám, ktoré ignorujú rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. 69 % z nich chce spoločne rozhodovať o tom, kde budú pracovať. Ako môžete uľahčiť diskusiu na úrovni predstavenstva, ktorá zabezpečí udržateľnú stratégiu do budúcnosti? Aké dôkazy máte alebo potrebujete na informovanie vyváženej a múdrej diskusie (internej i externej)?

Aký je stav vašej externej komunikácie?

96 % lídrov pred pohovorom na manažérske alebo vyššie pozície prezerá a potom aj konzultuje webové stránky danej organizácie a 74 % z nich sa pravdepodobne rozpráva s vašimi súčasnými a bývalými zamestnancami. Len 33 % hľadá fakty priamo od zdroja. Aký význam má vo vašej agende sila značky pre pracovne skúsenejších a riadiacich zamestnancov? Aká by mohla byť výhoda užšej spolupráce s odborníkmi na komunikáciu (PR)? Podporujete alumni network?

Takže – čo z toho všetkého vyplýva? Spýtali sme sa skúsených manažérov a lídrov, aby nám pri zvážení širokej škály rozhodovacích kritérií (ako náplň práce, vízia, misia a poslanie pracovného

miesta a pod.) povedali, čo je pre nich pri rozhodovaní o zmene pôsobiska najdôležitejšie:

- Viac ako 90 % opýtaných tvrdí, že je veľmi dôležité mať možnosť ovplyvniť zmeny v organizácii, ktorej sú súčasťou. Až 80 % z nich hľadá podporu, profesionálny rast a slobodu.
- Tieto faktory sú dôležitejšie ako odmena (alebo work-life balance).
- Stotožnenie sa s hodnotami organizácie je v rebríčku hodnôt najvyššie, tesne za kompetenciou a rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom.

Dôležité je tiež zvážiť, aký vplyv má výkonnosť organizácie, jej reputácia a postavenie na trhu pri zvažovaní o ďalšom kariérom kroku vrcholových manažérov. Nie je prekvapením, že najatraktívnejšie sú rastúce organizácie (až 86 %). Je potrebné spomenúť, že rast musí byť dosiahnutý predvídateľným a kontrolovateľným spôsobom. Rozšírenie prostredníctvom fúzie a akvizície výrazne znižuje atraktivitu. Tento pokles je pravdepodobne spôsobený neistotou, ktorú môžu fúzie a akvizície priniesť. Zmenšujúcim sa organizáciám sa bude vyhýbať 74 % opýtaných: v tomto bode sú nekompromisní.

A kedy sa vrcholoví manažéri rozhodnú pre odchod? Približne 50 % opýtaných by organizáciu, v ktorej alebo pre ktorú pracujú, opustilo pre nedostatok podpory alebo ak by neboli spokojní s vývojom ich kariéry. Zanedbané ďalšie vzdelávanie, kariérna dráha vyvíjajúca sa mimo pôvodného poslania a vízie, nesprávne nastavené hodnoty alebo horšia etika by prispeli k odchodu približne 40 % lídrov. Oveľa menej z nich uviedlo pracovné podmienky ako stabilita, rovnováha medzi pracovným a súkromným životom alebo miesto výkonu práce.

Prečítajte si úplné znenie štúdie The Amrop Talent Observatory a ďalšie výsledky prieskumu.



Amrop

With over 60 offices in all world regions, Amrop is a trusted advisor in Executive Search, Leadership and Board Advisory. It is the largest partnership of its kind.

Leaders For
What's Next

www.amrop.com