



NE CSAK A SZEMÜNKNEK HIGGYÜNK!

TEHETSÉGVADÁSZAT

A kimutatások szerint a helyzet borús, ha a kompetens vezetői utánpótlásra gondolunk. Egy, a North Carolina Egyetem (UNC) Kenan-Flagler üzleti iskoláján végzett kutatás szerint a globális érdekeltségű vállalatok nyolcvanöt százaléka számol be a vezetői kvalitásokkal bíró munkatársak vészes hiányáról.

A fent említett kutatás eredménye szerint sürgető szükség van az úgynevezett „high potential” munkatársakra, azaz az ígéretes tehetségekre. A gond az, hogy csupán negyven százalék állította, hogy a talentjeik megfelelnek a jövő üzleti elvárásainak, és mindössze huszonegy százalék volt elégedett a potenciális vezetői felhozattal. Kompetens vezetés hiányában a vállalatok ritkán jutnak előbbre. Egy igazi stratégia megálmodja a víziókat, beindítja a változást, a jelenben él és a jövőre készül úgy, hogy helyzetbe hozza a lehetséges utódjait. Azonban az utánpótlásképzés jelenlegi helyzete nem sok jóval kecsegtet.

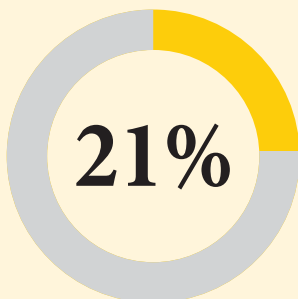
MIÉRT VANNAK KEVESEN A JÖVŐ TEHETSÉGES VEZETŐI?

- **KÖLTSÉGMESZORÍTÁSOK:** sok szervezet éppen kilábalóban van a válság okozta recesszióból, és még nem rendelkezik elegendő képzésre fordítható forrással.
- **MEGNÖVEKEDETT KERESLET:** a jelenlegi gazdasági növekedéssel való lépéstartás 84 százalékkal növelte a tapasztalt vezetők iránti keresletet.
- **IDŐSÖDŐ MUNKAERŐ:** a demográfiai fellendülés, a baby boom

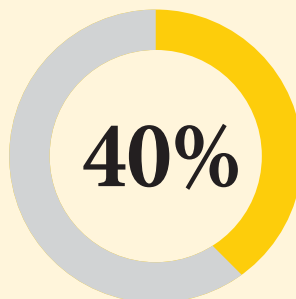
gyermekai mára nyugdíjas korba értek, így számos stratégiai vezető állás betöltetlen marad.

- **FEJLESZTÉSBEN NEM ÉRDEKELT VEZETŐK:** számos olyan vezető van, aki nem tudja, hogyan kell a beosztottakat bevonni, helyzetbe hozni, és kinevelni a következő generáció vezetőit.
- **A JÖVŐ VEZETŐINEK KINEVELESE IDŐBE TELIK:** a középvezetők képzése átlagban húsz hónapot tesz ki, míg a felsővezetőkét harmincnegynyolc hónapot.

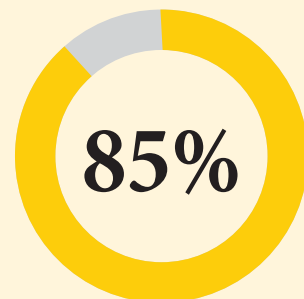
A vállalatok 3/4-e felkészületlenül várja a holnapot



elégedett a vezetői utánpótlás felhozattal



szerint az ígéretes tehetségeik megfelelnek a jövőbeni üzleti elvárásoknak



szerint égetően szükséges felgyorsítani a vezetői utánpótlás képzését

Ugyan világszerte sürgetően jelentkeznek az igény a kompetens vezetők kinevelésére, a vállalatok azonban nem igazán bíznak abban, hogy erre ma vagy holnap képesek lesznek. Miért? Mert azon túl, hogy küzdenek azért, hogy egyensúlyba hozzák a hosszú és rövid távú üzleti igényeket, még a költségvetési megszorításokkal is meg kell birkózniuk, és kinevelni a tehetséges vezetőjelölteket.

MIT TEHET A VÁLLALAT, HA A BELSŐVEZETŐ-KÉPZÉSI FOLYAMAT KÖRÜL ENNYI A BIZONYTALANSÁG?

A jövő vezetőit felkészíthetjük felsővezetői coaching folyamatok során, felsővezetőkkel történő személyes találkozókon keresztül, valamint szakmai szervezetekhez való csatlakozással. Azonban a felkészítés egyik legsikeresebb módja a formális és informális mentorálás. A szóban forgó kutatás lényegében azt vetíti előre, hogy a munkahelyi mentorálás aránya jelentősen megnő az elkövetkező 3–5 évben. Manapság a vállalatok kevesebb, mint ötven százaléka kínál formális mentorálást, de 2020-ra ez az arány már nyolcvan százalékra növekszik majd. Hogy miért? A mentorálás egyfelől

Az 5 legfontosabb jövőbeni vezetői kompetencia



Stratégiai gondolkodás



Eredménymotiváltság



Együttműködő vezetési stílus



Hatékony csapatok létrehozása



Változást kezdeményező vezetés

költséghatékony megoldás a feltörekvő vezetői utánpótlás képzésének, másfelől az alkalmazott szinten tudja tartani a munkahatékonyt, amíg tanul. Még mielőtt bárkit elkezdenénk mentorálni, először is fel kell ismernünk, kik az ígéretes tehetségek. És ez nem is olyan könnyű, mint amilyennek látszik.

A JÖVŐ ERŐS VEZETŐJE...

Milyen tulajdonságokat mérjük fel? Mitől lesz valaki erős vezető a jövőben?

Hogyan lehetne a felhalmozott tudás és készségek mögé pillantva felfedezni a jelöltben rejlő vezetői potenciált? Az UNC A jövő vezetői számára legszükségesebb kompetenciák című kutatása kimutatja, hogy a változó idők másfajta vezetői képességeket és eszköztárat követelnek meg, mint amit egy évtizeddel ezelőtt szükségesnek tartottak. Világszerte ugyan némi eltérést mutatnak az adatok, abban azonban következetes egyezés látható, hogy milyen kompetenciákat tartanak szükségesnek a jövőbeli vezetők részéről.

Az eredménymotiváltság kompetenciájára nagy szükség van, és a legtöbb tehetség már kiválóan bizonyított is e téren. A legszükségesebbnek tartott vezetői képességek között mégis a stratégiai gondolkodás áll az első helyen. Ezen kívül, mivel a szervezeteknek annyi bizonytalansággal kell megküzdeniük, egyre fontosabb olyan jövőbeli vezetőkben gondolkodni, akik megértik a változást és a változást jelentő kezdeményezések élére tudnak állni.

Az 5 leggyakoribb, a teljesítményre kiható munkahelyi viselkedés fajtája



1. Kommunikáció

Mennyire gyorsan vagy lassan teremt kapcsolatot az illető másokkal.



2. Döntéshozás

Mennyire kockázatvállaló az illető.



3. Szerep a csapatban

Feladatorientált vagy inkább társas orientációjú az illető.



4. Cselekvés

Proaktívan elébe megy-e, vagy reagál a helyzetekre.



5. Delegálás

Az egyén szívesen delegálja-e a feladatait vagy inkább órá delegálnak? Közvetlen stílusban vagy formálisan teszi ezt?

A SIKER TITKA

A Gallup 80 ezer vezetőt bevonó vizsgálata megállapította, hogy habár komoly előnyökkel bírnak a magasabb képzettséggel, szolgálati idővel és tapasztalattal rendelkező jelöltek, ezek a tulajdonságok önmagukban még nem biztosítják a sikert. A csúcs-sikeresek között a tulajdonsága a komoly tudatosság.

Azok lesznek sikeresek, akik jó önismerettel rendelkeznek: ismerik az erősségeiket, gyengeségeiket, értik a dolgukat. Tudják, mely készségeiket kell fejleszteniük, hogy elérjék azt a szintet, amit szeretnének. Az önmagukat felmérő, megfigyelő emberek abban is jók, hogy maguktól belevágjanak valamibe. Nem várnak arra, hogy valaki megmondja nekik, mit tegyenek, és nem is kézikönyvek szerint járnak el. Képesek önmagukat kijavítani. Ezen kívül ambiciózusak is – nem arról van szó, hogy egyből a vezérigazgatóságra,

vagy osztályvezetőségre pályáznának, hanem arról, hogy ők egyénileg akarnak fejlődni. Ilyenek lehetnek azok a feltűnést inkább kerülő munkatársak, akik közben hatékony közreműködők. Vagy a szupersztár huszonevesek, akik korukat meghazudtoló munkatársaságot nyújtanak. A jelen vezetője számára a kihívást ezen emberek megtalálása, beillesztése és megfizetése jelenti.

HA MEGTALÁLTUK...

Foglalkozástól függetlenül a jövő vezetőinek van néhány közös tulajdonsága: a stratégiai gondolkodás, együttműködés, csapatépítés, eredménymotiváltság és a változás előmozdításának és kezelésének képessége. Így nevesítve a keresett tulajdonságokat, könnyebb felismerni az érintett munkatársakban. Nem mindig egyértelmű első ránézésre, kik is a tehetséges jövőbeli vezetők. Lehet, hogy épp teljesen leköti őket

a napi tennivalójuk. Amint elindulnak a ranglétrán felfelé, hajlamosak visszazökkenni a hétköznapi munkamenetre, hiszen itt érzik magukat kényelmesen kompetensnek. De ha közelebről is megnézzük, ők példaképei a többieknek, és hasonlókat vonzanak maguk köré. Felfedezők, előre tekintők és eltökéltek. Ha felismerjük ezeket a tehetséges embereket, és teret adunk nekik lehetőségek formájában, varázslatos dolog történhet a szervezettel.

Alább öt munkahelyi viselkedést írunk le, amelyek közvetlenül hatással vannak a teljesítményre. Ezeket a tulajdonságokat kell majd a jövőbeli vezetőkben fejleszteni.

A VEZETŐI UTÁNPÓTLÁS KIÉPÍTÉSÉNEK LÉPÉSEI

A viselkedésfelmérések segítséget nyújtanak abban, hogy hogyan határozzuk meg szervezetspecifikusan a vezetői tulajdonságokat, és hogyan ismerjük fel azokat, akik ilyenekkel rendelkeznek. Ezen kívül bizonyos tesztek azt külön mérni képesek, hogy az illető milyen alkalmazkodási vagy tanulási potenciállal bír, ami néha még fontosabb információ, mint a meglévő tulajdonságok. A viselkedés alapú és kognitív képességeket mérő tesztekkel származó adatok segítenek annak megértésében, hogy adott emberek miért úgy működnek a munkában, ahogy működnek, milyen a saját kommunikációs stílusuk. Ezáltal sokkal tárgyilagosabban látható az adatokon keresztül, hogy milyen különbségek vannak a munkatársak között. Időbe kerül erős vezetőket kinevelni. A megfelelő adatok, folyamatok alkalmazása, összehangolása a munkaerő megtartását, a dolgozók bevonódását eredményezi, mindezzel versenyképesebbé téve a vállalatot.

2015

A vállalatok

<50%-a
nyújt formális
mentorálást

2020

A vállalatok

80%-a
nyújt formális
mentorálást