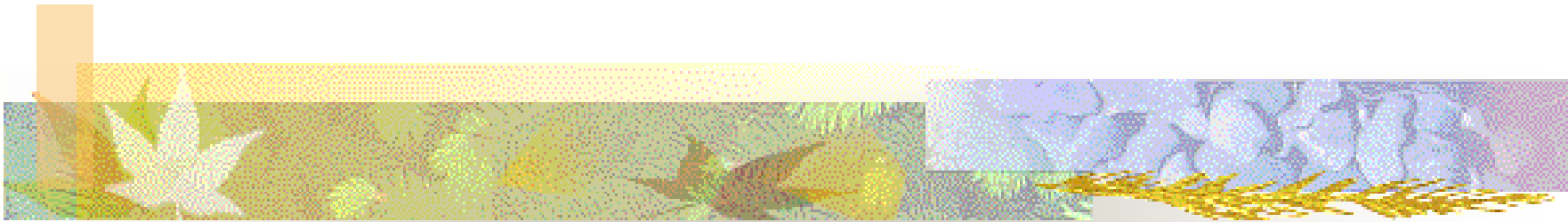


Se vedenja in spretnosti, ki jih od vodij
zahteva vodstveni položaj, spreminjajo? Kako
izbrati in razvijati vodje v prihodnosti?

Rezultati raziskave ETPG, 2011



Dušica Boben

Center za psihodiagnostična sredstva, d.o.o., Ljubljana



Vsebina

- Namen in metodologija raziskave
- Rezultati
 - opredelitev vodenja in spremembe
 - merjenje vodenja (izbor in razvoj vodij)
 - kako to delamo v Centru



Namen in cilja raziskave

ETPG – European Test Publisher Group, 1991,
sedaj združuje že 29 založnikov iz 22 držav.

Cilja:

- Ali so tehnike merjenja, ki jih uporabljamo pri izboru in razvoju vodij, ustrezne?
- Kaj merimo oz. kakšna je opredelitev vodenja v različnih državah Evrope?



Metodologija

Trije koraki:

1. Člani ETPG (23) so odgovarjali na odprta vprašanja (dec. 2010)
2. Spletna anketa – stranke ETPG (1463 iz 20 evropskih držav) (feb.-avg. 2011)
3. Intervju s pomembnimi kupci in raziskovalci (19 iz 5 držav) (marec 2011)

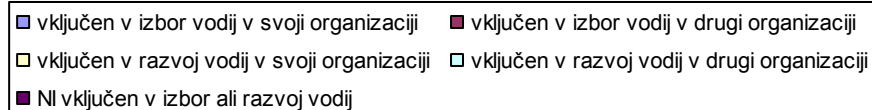
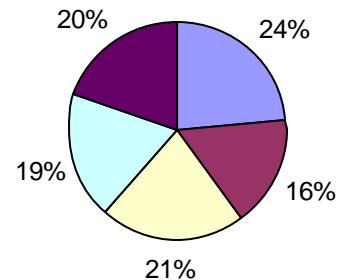
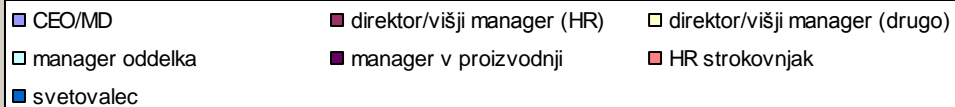
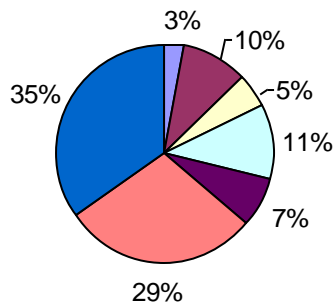
Anketa je vsebovala 15 vprašanj. Trajala je od 5 do 15 minut. Način odgovarjanja je bil različen: od izbora odgovorov ali razvrščanja treh najpomembnejših do kratkih odprtih odgovorov.

37 % organizacij s po največ 40 zaposlenimi ... 3 % organizacij z več kot 5000 zaposlenimi

74 % privatni (realni) sektor 26 % javni sektor

35 % svetovalcev, 29 % HR strokovnjakov ... managerji oddelkov, direktorji ... 3 % vodje proizvodnje

80 % udeležencev je vključenih v razvoj in izbor vodij v lastni ali tuji organizaciji





Rezultati – opredelitev vodenja

Ali **zanimanje** za vodenje narašča?

72 % DA oz. je enako

62 % jih pričakuje nove stranke

Obstajajo razlike med državami, vendar niso povezane z ekonomsko razvitostjo države.



Rezultati – opredelitev vodenja

Kaj je evropsko vodenje? Debata: MANAGER : VODJA

Kako bi vi odgovorili, kaj je vodja v primerjavi z managerjem?

- (a) Ni razlike med managerjem in vodjem – gre za isto delo, le naziv je drugačen.
- (b) Vodje upravljajo, sodelujejo in motivirajo ljudi, managerji pa upravljajo s projekti, viri in nalogami.
- (c) Vodja je vedno vodja, ne glede na situacijo; manager izpolnjuje svojo vlogo.
- (d) Vodja promovira svoje podjetje navzven (cilje in vizijo), manager organizira naloge, da bi dosegli vizijo.
- (e) Vodje gledajo dolgoročno in široko, medtem ko so managerji kratkoročno, ožje usmerjeni.
- (f) Managerji poskrbijo, da je vse prav narejeno, vodje pa skrbijo, da so narejene prave stvari.
- (g) Različna vedenja se povezujejo z upravljanjem in vodenjem, pri čemer je ena oseba sposobna izkazovati elemente obojega.



Rezultati – opredelitev vodenja

Kaj je evropsko vodenje? Debata: MANAGER : VODJA

Kako bi vi odgovorili, kaj je vodja v primerjavi z managerjem:

- (a) Ni razlike med managerjem in vodjem – gre za isto delo, le naziv je drugačen.
- (b) Vodje upravljajo, sodelujejo in motivirajo ljudi, managerji pa upravljajo s projekti, viri in nalogami. **(41 %)**
- (c) Vodja je vedno vodja, ne glede na situacijo; manager izpolnjuje svojo vlogo. **(12 %)**
- (d) Vodja promovira svoje podjetje navzven (cilje in vizijo), manager organizira naloge, da bi dosegli vizijo.
- (e) Vodje gledajo dolgoročno in široko, medtem ko so managerji kratkoročno, ožje usmerjeni.
- (f) Managerji poskrbijo, da je vse prav narejeno, vodje pa skrbijo, da so narejene prave stvari.
- (g) Različna vedenja se povezujejo z upravljanjem in vodenjem, pri čemer je ena oseba sposobna izkazovati elemente obojega. **(25 %)**



Rezultati – opredelitev vodenja

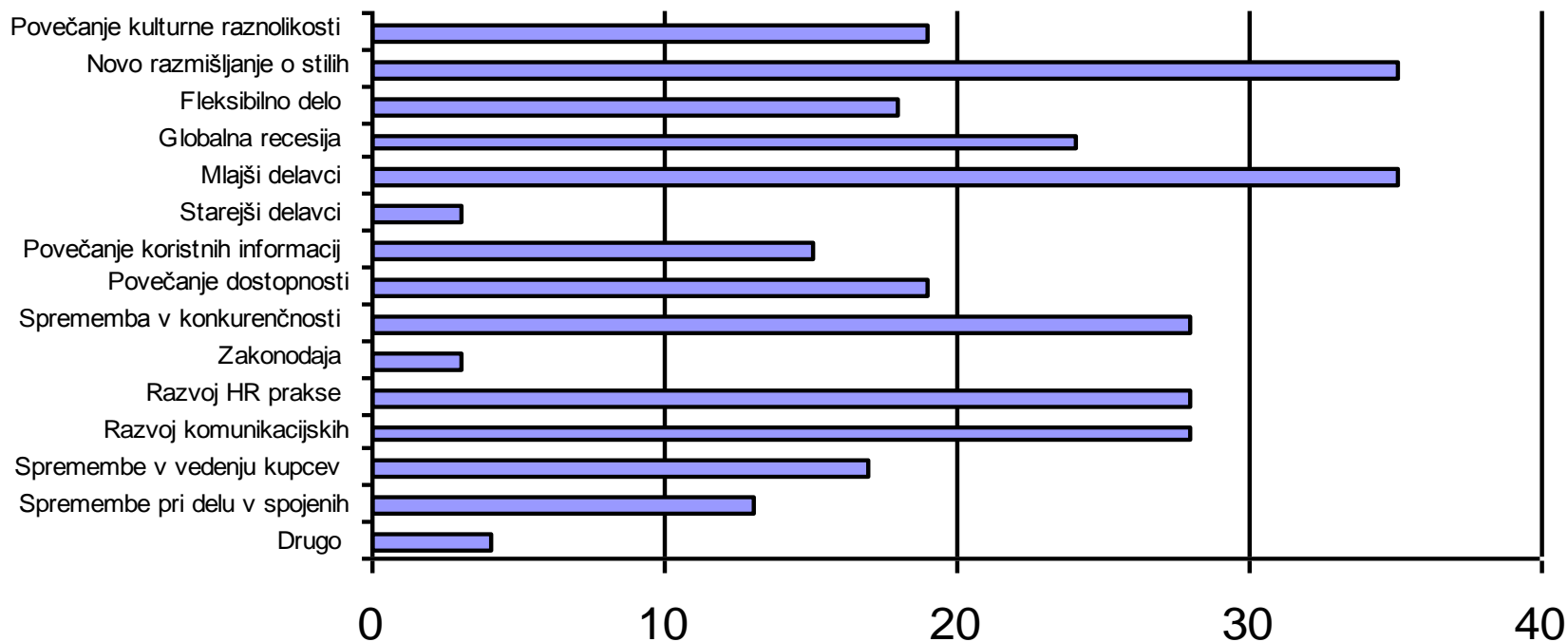
Ali je v zadnjih 5 letih po vašem mnenju **prišlo do sprememb** vedenj in spretnosti, ki jih od vodij zahteva vodstveni položaj?
Kaj jih povzroča?

- 78 % udeležencev pravi: DA

(kar je povezano z mnenjem, da se posel spreminja,
kot še nikoli)

Trije najpomembnejši vzroki (N = 902):

Odstotek udeležencev, ki so označili tri najpomembnejše vzroke za spremembe v vedenju vodij





Rezultati – opredelitev vodenja

Razlike med privatnim in javnim sektorjem.

Kar **75 % udeležencev iz javnega sektorja** je poročalo, da je v zadnjih petih letih prišlo do **večjih sprememb v vodenju** (udeleženci iz privatnega sektorja so to potrdili v 85 %).

Navajali so nekoliko drugačne razloge za spremembe. Statistično značilne razlike so pa pri naslednjih dejavnikih:

- sprememba v HR praksi (41 % javni in 24 % privatni sektor)
- spremembe v konkurenčnosti (33 % javni in 27 % privatni sektor)
- povečanje dostopa do informacij (28 % javni in 16 % privatni sektor)
- razvoj komunikacijskih tehnologij (27 % javni in 18 % privatni sektor)
- mlada delovna sila (26 % javni in 35 % privatni sektor)
- globalna recesija (15 % javni in 24 % privatni sektor)



Rezultati – merjenje vodenja

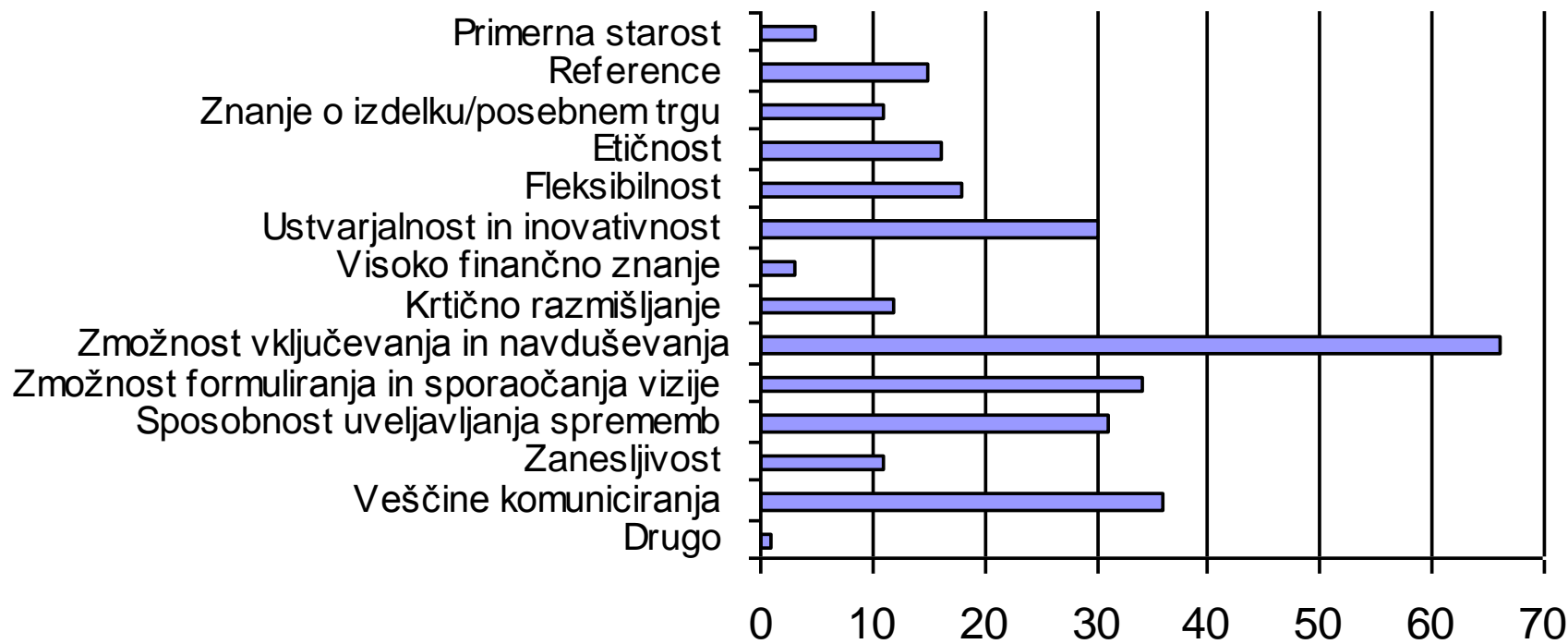
Kaj pravzaprav iščemo pri dobrih vodjih?

Izmed treh najpomembnejših področjih, ki jih iščemo pri izboru in razvoju vodij so:

- Zmožnost vključevanja in navduševanja delovne sile (motiviranje) – 66 %
- Komunikacijske veščine – 36 %
- Zmožnost formuliranja in sporočanja vizije – 34 %
- Sposobnost načrtovanja in izvajanja sprememb – 31 %
- Ustvarjalnost in inovativnost – 29 %

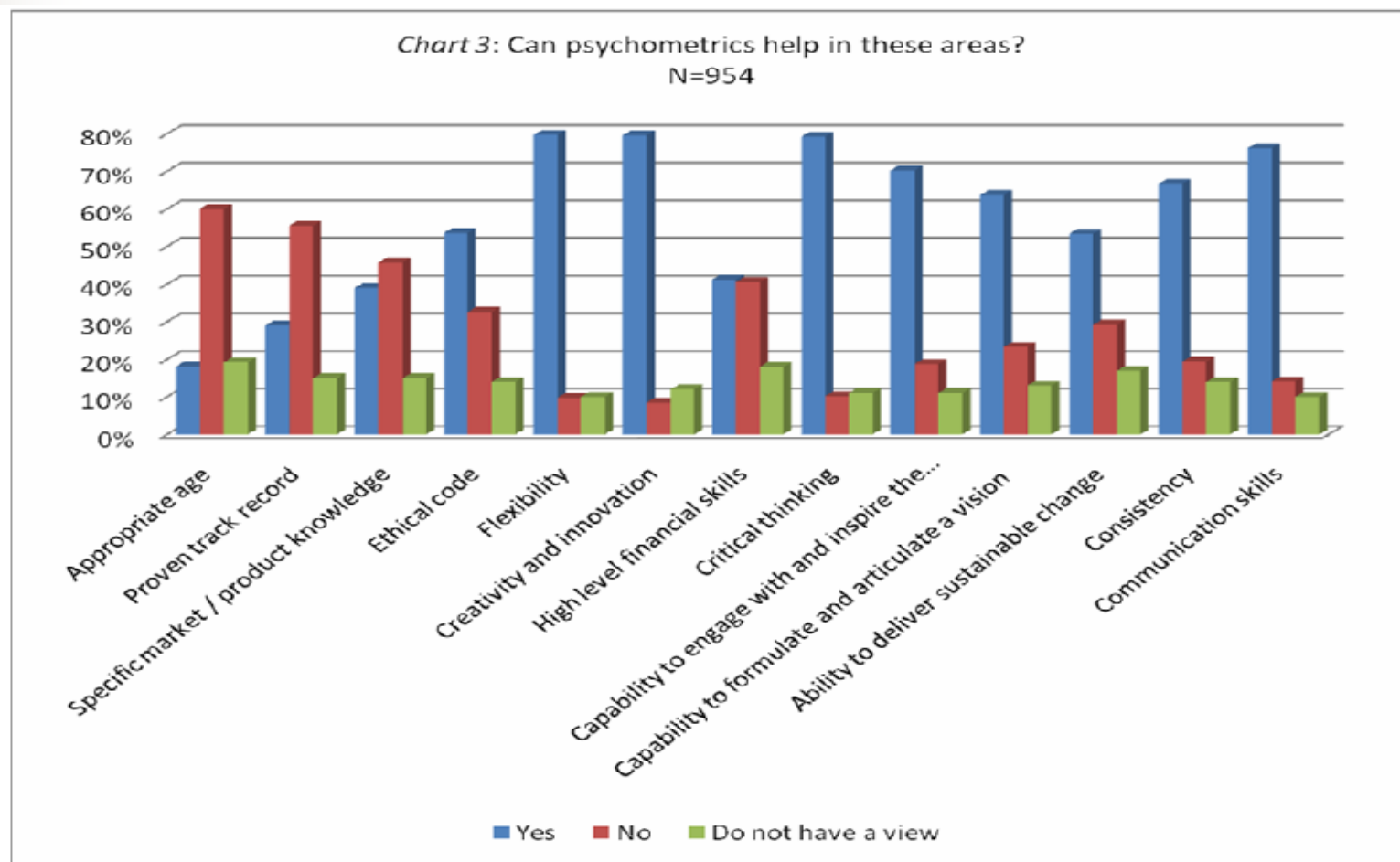
Trij najpomembnejša področja (N = 954):

Odstotek udeležencev, ki so označili tri najpomembnejša področja za izbor in razvoj vodij



Rezultati – merjenje vodenja

Kje lahko psihologi pomagamo? ODG: DA – NE – NE VEM





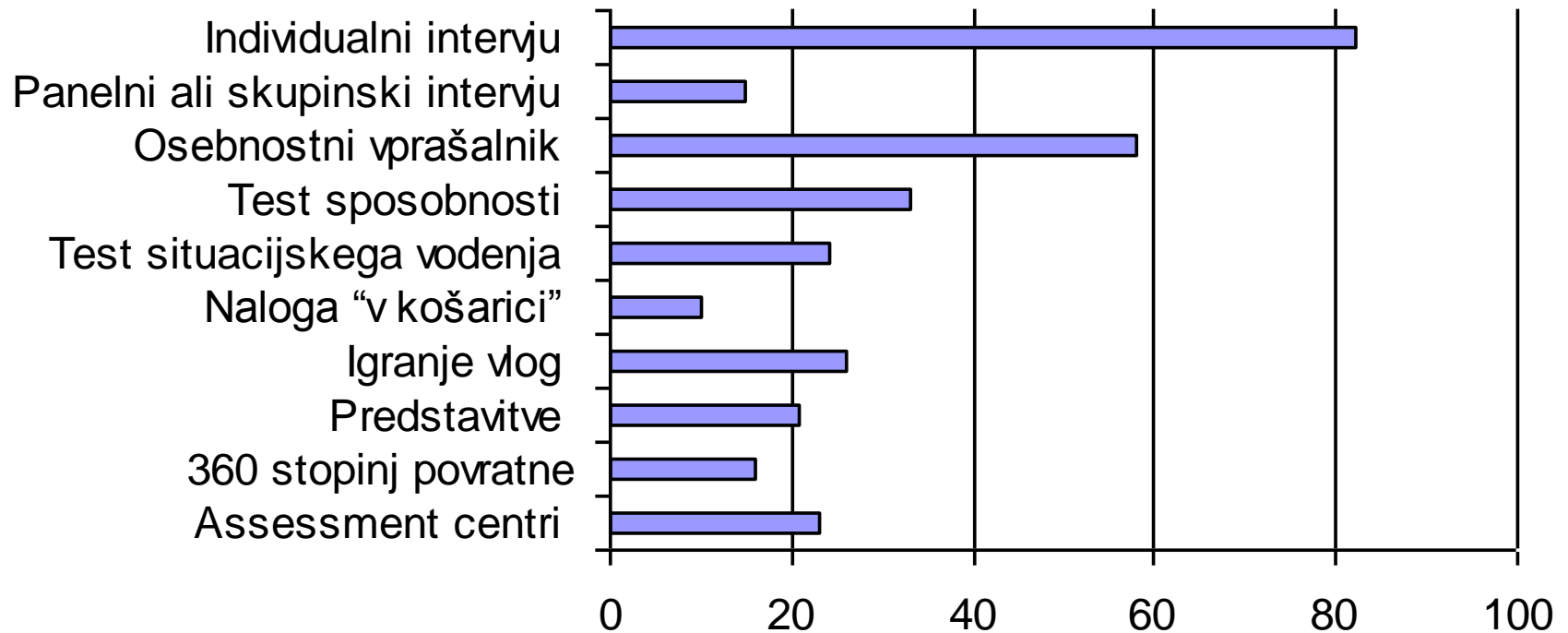
Rezultati – merjenje vodenja

Kako izbiramo in razvijamo vodje?

- Pri izboru največ udeležencev uporablja **individualni intervju** (80 %) in **osebne vprašalnike** (58 %)
- Pri razvoju pa je kar 71 % udeležencev izbralo **usposabljanja** in 68 % **coaching**.

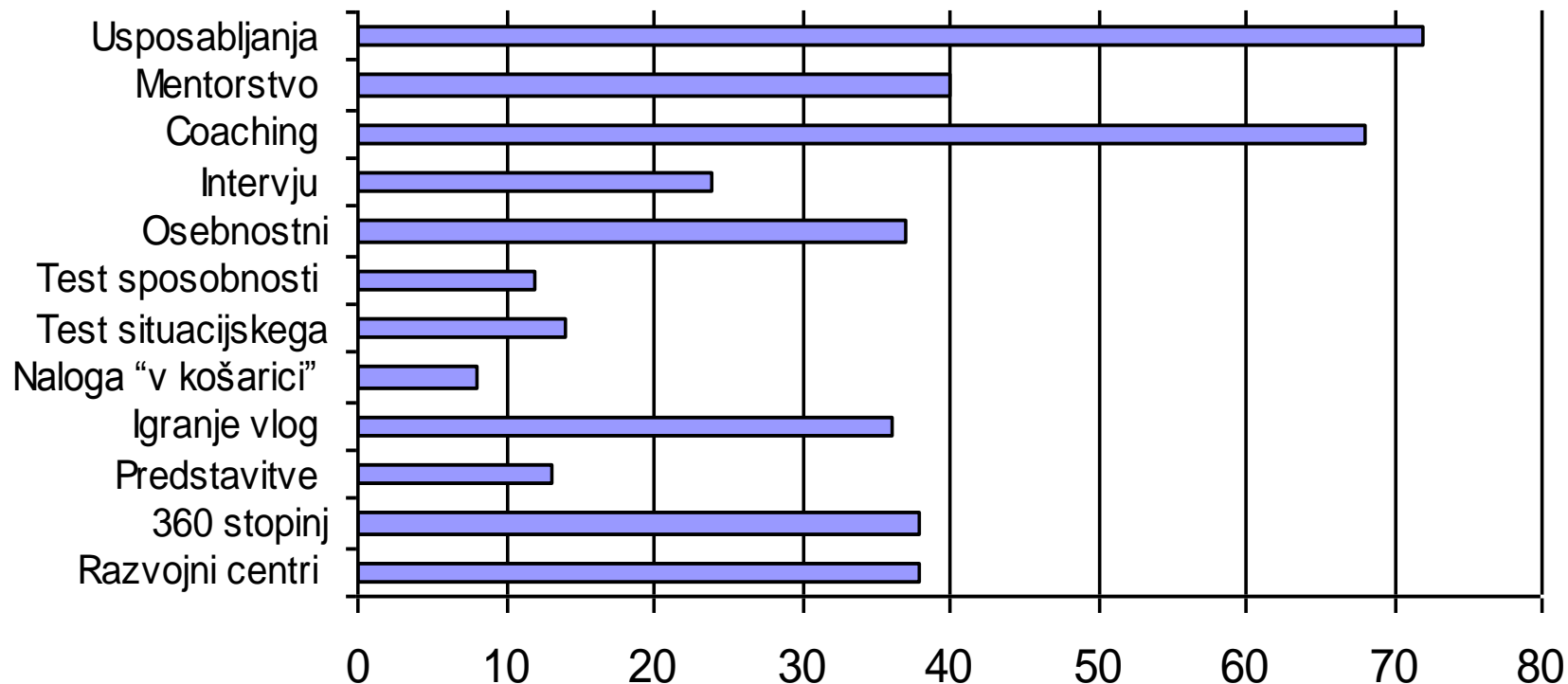
IZBOR VODIJ – izbrane metode, tehnike (N = 954):

Odstotek izbranih metod, ki jih uporabljajo udeleženci raziskave pri izboru vodij



RAZVOJ VODIJ – izbrane metode, tehnike, dejavnosti (N = 954):

Odstotek izbranih metod, ki jih uporabljajo udeleženci raziskave pri razvoju vodij





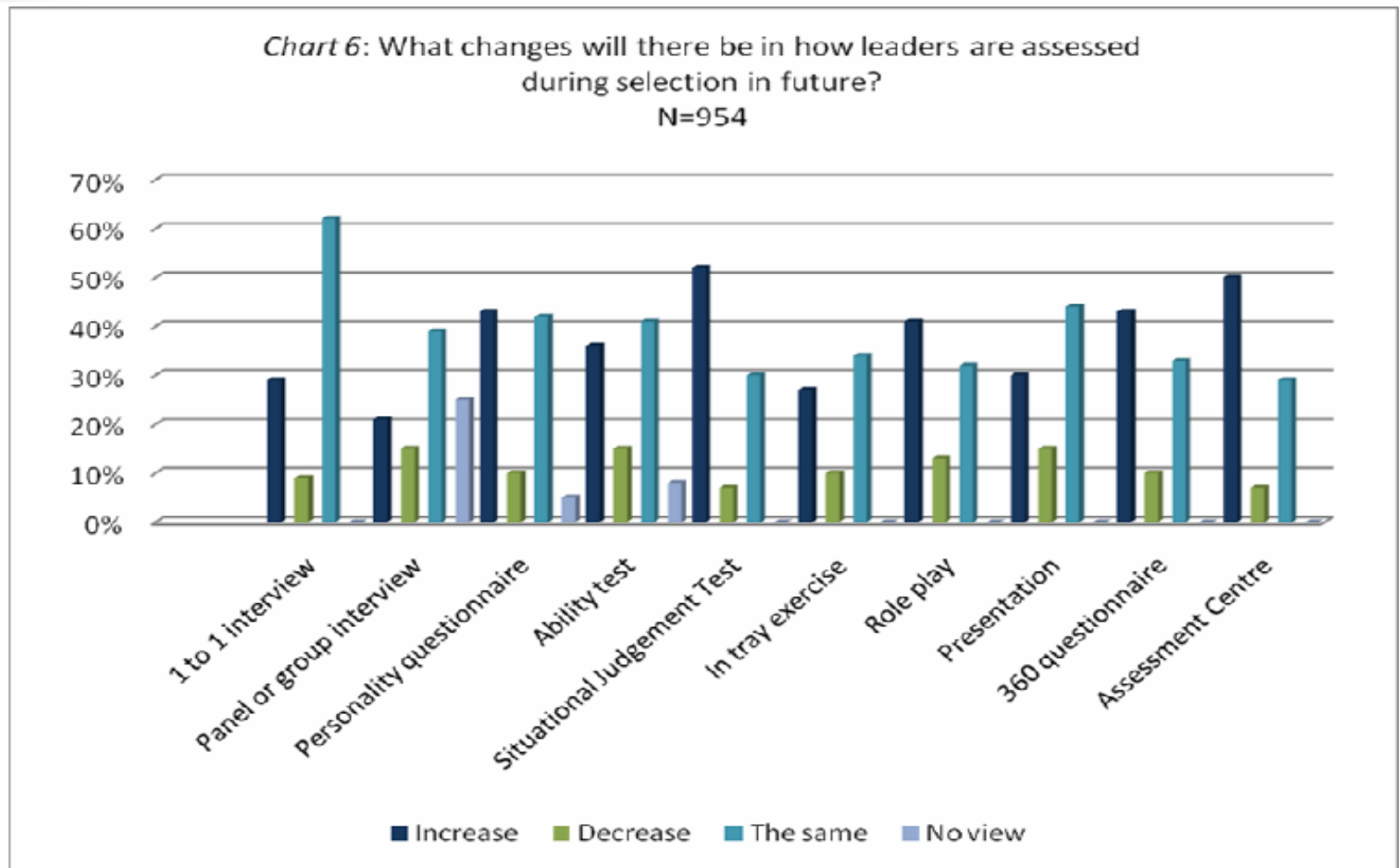
Rezultati – merjenje vodenja

Izbor in razvoj vodij v prihodnje?

- Pri izboru največ udeležencev napoveduje povečanje uporabe **testov situacijskega vodenja, assessment centrov, 360⁰ povratne informacije, osebnostnih vprašalnikov in igranje vlog.**
- Pri razvoju pa napovedujejo večjo uporabo **coachinga, mentorstva, razvojnih centrov.**

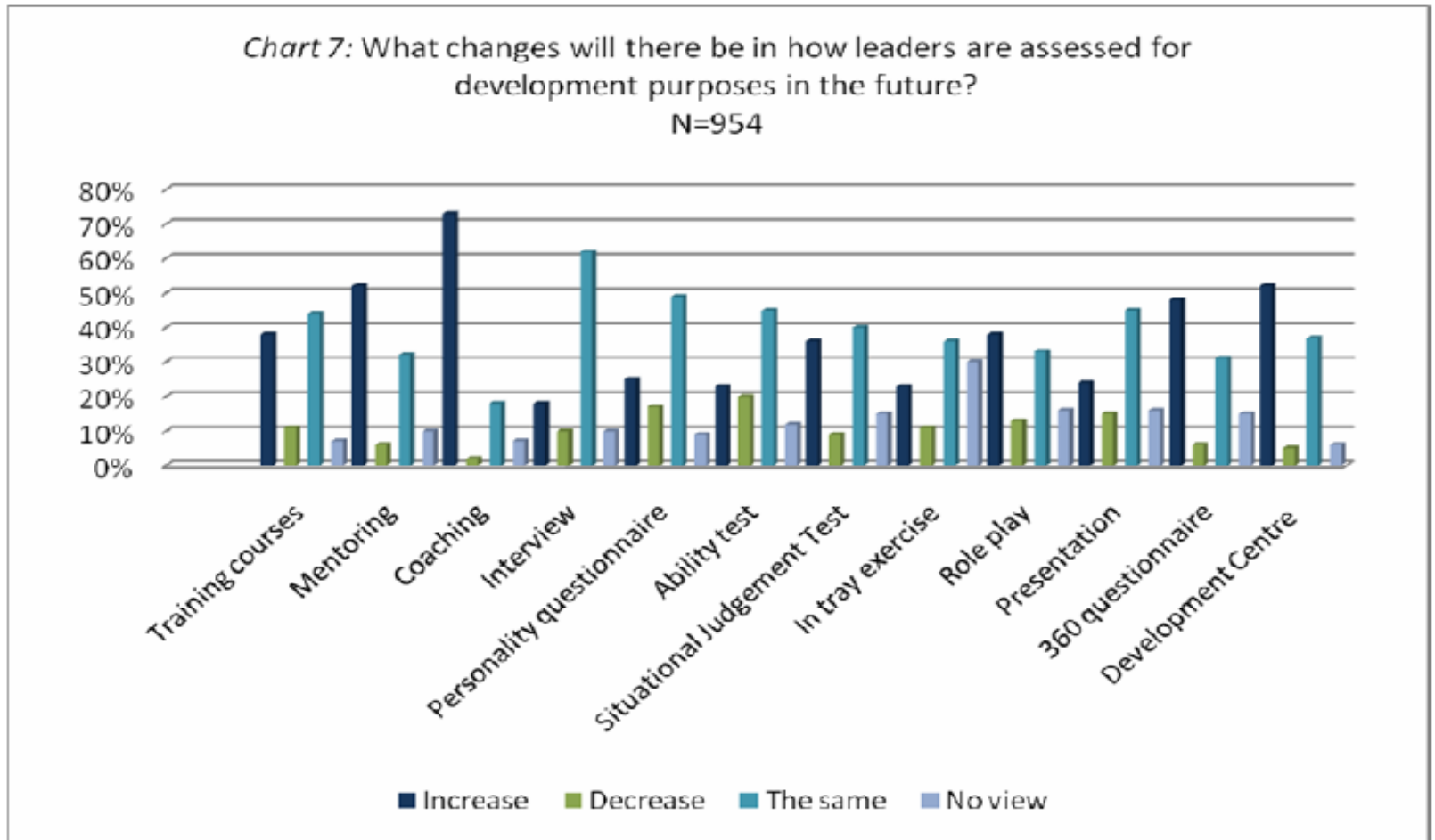
IZBOR VODIJ:

(bo naraslo – upadlo – enako – ne vem)



RAZVOJ VODIJ:

(bo naraslo – upadlo – enako – ne vem)





Rezultati – kako na Centru za pds?

1. Kombiniramo več tehnik (intervju je “povezovalni” element, služi tudi kot predstavljanje rezultatov).
2. Človeka poskušamo spoznati celostno.
3. Uporabimo raje več merskih pripomočkov zaradi zanesljivosti in veljavnosti rezultatov.
4. Držimo se mednarodnih priporočil, smernic in standardov (npr. ISO 10667-2). Držimo se etičnega kodeksa.

Merimo:

- Mentalne sposobnosti (fluidne-kristalizirane; konvergentne-divergentne)
- Osebnostne lastnosti (poudarek na tistih, ki so sestavni del kompetenc)
- Motivacijo (širše življenjske motivacijske cilje = vrednote in motive pri delu)