

TC Club

Jak by mohl vypadat systém rozvoje manažerů ve firmě?

Praha, 4.5.2023

Sláva Kubátová, Tomáš Bujna

Co se ve firmách děje – citace z ALP

- Lada Chrástová, Sapeli:

Žádoucí výkon manažera nemáme nikde popsán, tudíž o něm může mít každý jinou představu...

TOP management nespolupracuje jako jeden sehraný tým jednající v zájmu strategie a poslání firmy. Mezi manažery panuje nedůvěra, vznikají konflikty, které se občas řeší v osobní rovině. Každý si hájí své teritorium a toto nastavení se přenáší do dalších pater organizační struktury.

Co se týče budoucího rozvoje firmy, mnoho lidí ve firmě nechápe smysl vize, poslání (včetně některých členů TOP) – tento stav je pravděpodobně důsledkem nedostatečné práce manažerů ve vedení lidí.

Někteří manažeři ... Zabývají se většinu svého času operativou, mikromanagementem, svůj hlavní úkol – vedení lidí, upozadili.

V důsledku toho je obtížné realizovat inovativní procesy na úrovni provozu, protože pracovníci nechápu jejich smysl a odmítají se jich účastnit. Zaměstnanci (nejen) v provozu se nerozvíjejí a my nevyužíváme naplno jejich potenciál, který takto často ani neidentifikujeme.

- Výrobní firma cca 100 lidí, na trhu 30 let:

Společnost nemá zpracovanou dlouhodobou strategii. Projekty často nemají jasné komunikovanou zamýšlenou přidanou hodnotu, mnohdy nereflektují potřeby trhu, nejsou řádně plánovány, často nejsou dotahovány do konce.

Společnosti chybí vnitřně kohezní marketingová strategie. Prodeje do většiny trhů, na kterých působíme, ani zdaleka nedosahují svého skutečného potenciálu.

Lidé ve společnosti nejsou do své práce zapálení, nepřichází s novými nápady. Často neví, kam by se mohli v dlouhodobějším horizontu v rámci společnosti posunout.

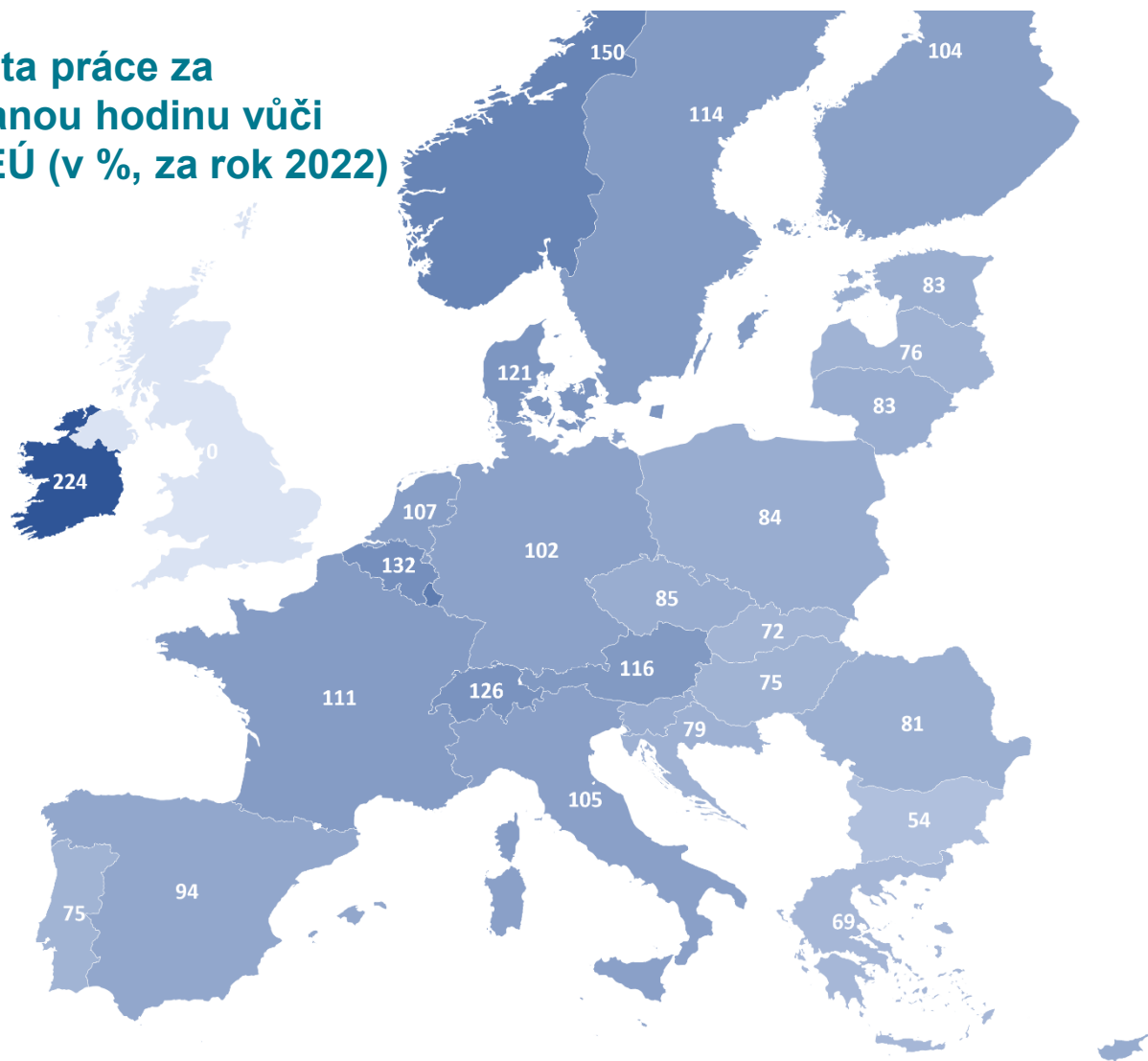
Co se ve firmách děje

Libor Martének, NTS:

- Nevíme, jak systematicky vychovávat manažery/týmové vedoucí z vlastních řad.
- Jak poznáme, že je zaměstnanec vhodným talentem, případně by byl dobrým vedoucím? (Abychom se na úkor nevhodného výběru navíc nepřipravili i o jeho/její kvalitní profesní znalosti)?
- S tím souvisí posilování schopností stávajících vedoucích tyto talenty v organizaci vidět/nacházet... (jde to?)
- Existují nějaká doporučení při výchově nových manažerů nabytých z venku?

Kde jsou rezervy v produktivitě?

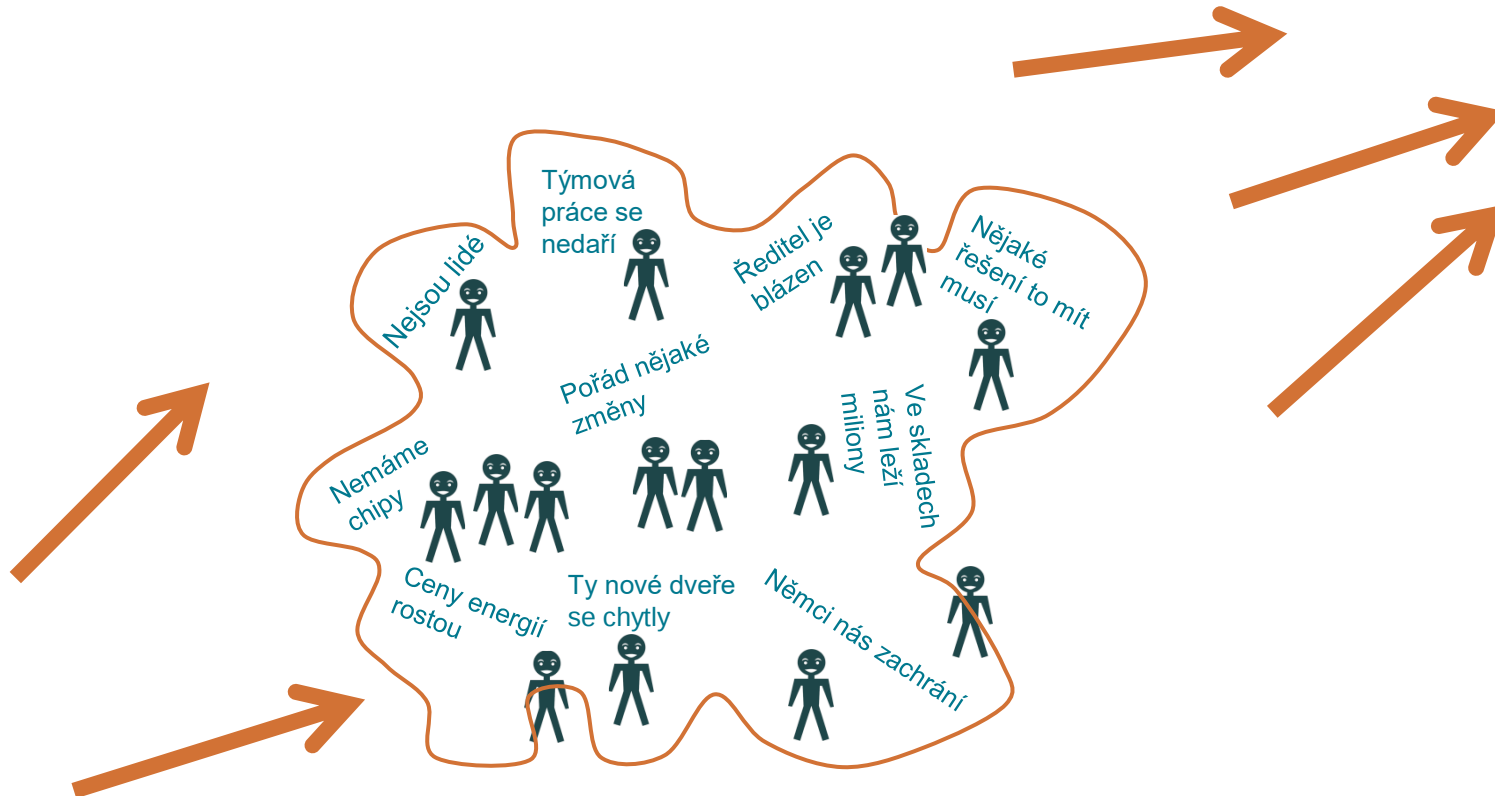
Produktivita práce za
odpracovanou hodinu vůči
průměru EÚ (v %, za rok 2022)



Rok	Česko	Slovensko
2005	75	70
2007	78	77
2012	77	84
2017	83	74
2022	85	72

Zdroj: Eurostat
(TESEM160)

Kompetence č. 1: Manager vnímá firmu jako celek



Chytrému studentovi managementu trvá nejméně půl roku, než vůbec **zahlédne** celek své firmy.

Další potřebné kompetence managera

- Interpersonální dovednosti nestačí, vedení lidí samotné také nestačí, manažer musí mít základní povědomost o **struktuře a logice systémů řízení** své firmy (např. organizační struktura, řízení financí, strategie, ŘLZ...)
- GMP (základka) se zabývá zhruba 7 systémy managementu, ale nemůže je pro danou firmu vytvořit/vylepšit
- Tvorbou systémů lze firmu zlepšit/stabilizovat pomocí ALP v MBA = součást normální práce managera, nikoli domácí úkoly do školy

Kompetence managera pro údržbu kultury a struktury

- Hierarchie vs. partnerství?
- Respekt k odlišnostem vs. požadavek držet hubu a krok?
- Líbí/nelíbí vs. argumenty podložené rozhodnutí?
- Společně vs. každý sám za sebe = spolupráce vs. soutěž?
- Budeme hledat vs. vím?

Kompetence managera pro údržbu kultury a struktury

Role managera:

- vedení lidí
- péče o systémy

Nelze opisovat, co firma/člověk, to originál!!!

ALP Sapeli se pokusil sjednotit vnímání role managera pomocí zavedení systému hodnocení výkonu managerů

Cíl managera:

- maximálně využít a rozvíjet potenciál lidí, které vede
- *Norske Skog: „Nejdůležitějším úkolem manažera je úspěch jeho podřízených“*

V čem manager rozvíjí své lidi

4 obecné cíle osobního rozvoje:

	Úkol/chování	Osobnost
krátkodobé	Výkon	Postoje
dlouhodobé	Schopnost přizpůsobit se	Identita

Co a jak se učí sám manager?

- Externí kurzy jsou jenom jeden nástroj rozvoje
- Manageři se dále učí v manažerských týmech např. účastí ve strategickém procesu
- Další zdroj učení: ovlivňování kultury při řešení konfliktů, které se ve firmě dějí.
- Učení je potřeba mezi sebou sdílet.
- Silný rozvojový nástroj jak pro managery tak pro výkonné lidi je delegování

Strategický rozvoj managementu

- Krok 1: „Udělat inventuru“, kolik máme kompetentních managerů, kolik máme lidí s potenciálem na managerskou roli (někteří se nechytanou), kolik jich máme v přípravě
- Krok 2: kolik jich budeme potřebovat za dva roky
- Krok 3: jak se do nich ty kompetence dostanou
- Vyhodnocení nejméně vždy při aktualizaci strategie

Skupinová práce

- Podle předchozího slidu analyzujte jednu firmu
- Navrhněte kroky podle třetího bodu