

TRI PRÍBEHY O HL'ADANÍ LÍDERSTVA V ÉRE RÝCHLYCH ZMIEN

Neustále sa zrýchľujúci svet okolo nás, bleskové trhové zmeny, bezprecedentné udalosti, náhle prichádzajúce ekonomické krízové obdobia, neistota a ustavične sa meniace globálne trendy vytvárajú čoraz silnejší tlak na podnikateľské prostredie. Tieto faktory významne vplyvajú na všetky jeho vrstvy: od malých rodinných podnikov až po obrovské medzinárodné korporácie. To vytvára potrebu nového pohľadu na riadenie a s tým úzko súvisiaci rozvoj líderstva, aby boli firmy pripravené čeliť novým výzvam. Len tak môžu zabezpečiť kontinuitu svojho fungovania aj v budúcnosti. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amropu



Rastislav Mackanič
Amrop Partner

Mnoho majiteľov firiem a vrcholových manažérov sa spolieha na tradičné a osvedčené postupy pri riadení pod heslom „keď to takto fungovalo doteraz, bude to fungovať aj naďalej“. Pre zahľtenie každodennými operatívnymi povinnosťami často nedostatočne vnímajú zmeny, ktoré sa dejú na trhu, a nevedomujú si dôležitosť neustáleho reagovania na tieto zmeny a potrebu nových prístupov k riadeniu organizácií. S tým úzko súvisí aj potreba rozvoja líderstva a implementácia zmien a nového vnímania tejto témy naprieč všetkými sektormi. Tzv. operatívna slepota totiž môže zapríčiniť spomalenie dynamiky organizácie či stratu konkurenčných výhod, čo môže neraz vyústiť až do jej zániku.

Živým príkladom je aj nedávna celosvetová pandémia ochorenia COVID-19, ktorá následne roztočila celú špirálu udalostí a dôsledkov, ktoré sa odzrkadlili v zvýšenom počte organizácií v úpadku, keďže neboli na takúto situáciu dostatočne pripravené. Ďalším príkladom sú firmy, ktorých majiteľom, resp. lídrom sa aj napriek mnohým pokusom nedarí zabezpečiť ďalší rast a expanziu. Ako sa možno vymaniť z takéhoto kolotoča?

Sila nezávislého partnera

Optimálnym riešením je často oslovenie nezávislej strany z vonkajšieho prostredia,

ktorá dokáže sprostredkovať externý pohľad na firmu, jej leadership, organizáciu, efektivitu a nastavenie. Takíto profesionáli využívajú svoje skúsenosti a znalosti v oblasti riadenia a líderstva v kombinácii s osvedčeným súborom nástrojov a prístupov šitých na mieru a fungujú v pozícii dôveryhodného partnera. Takýto partner podporuje majiteľov firiem a riadiacich pracovníkov v ich rozvoji, organizačnom a procesnom nastavení, strategickým plánovaní či plánovaní nástupníctva.

Pre lepšie pochopenie uvádzame konkrétne príklady skúseností troch organizácií, ktoré oslovili partnerov spoločnosti Amrop, aby im poskytli odborný pohľad na líderstvo v týchto firmách a navrhli a poskytli pomoc pri organizačných zmenách.

Príklad č. 1: Prvou z nich je významná spoločnosť pôsobiaca v oblasti finančných služieb. Našu spoluprácu odštartovala potreba obsadiť voľnú riadiacu pozíciu vhodným kandidátom. Počas tohto procesu diskusia s majiteľmi a predstaviteľmi vrcholového manažmentu prerástla do hlbšej diskusie týkajúcej sa líderstva a organizačného nastavenia celej holdingovej štruktúry. Následne experti Amropu pripravili a realizovali komplexný poradenský projekt. Ten v prvej fáze analyzoval aktuálnu organizačnú štruktúru holdingu a jednotlivých firiem. Hĺbková analýza zahŕňala individuálne stretnutia s členmi vrcholového manažmentu, aby bolo možné pripraviť detailný opis pracovných pozícií a ich umiestnenia v štruktúrach organizácie.

V následnom kroku experti porovnali očakávané kompetencie a rozsah zodpovednosti jednotlivých riadiacich pracovníkov

s ich reálnymi kompetenciami. Po dôkladnej analýze zistených skutočností uzrel svetlo sveta návrh novej organizačnej štruktúry holdingu s detailnými opismi jednotlivých pozícií pre jednotlivých riadiacich pracovníkov v rámci holdingovej štruktúry. Výsledkom poradenskej činnosti bolo zefektívnenie fungovania organizácie a sprehľadnenie organizačnej štruktúry, jasné vymedzenie rozsahu kompetencií a miery zodpovednosti jednotlivých riadiacich pracovníkov a upresnenie vzťahov medzi jednotlivými zložkami organizácie. V rámci analýzy sa nám napríklad podarilo identifikovať jednu z hrozieb, ktorou bola chýbajúca definícia dlhodobej stratégie.

Podpora pri riadení biznisu

Často sa stretávame s mylnou predstavou, že poradenské služby v oblasti líderstva sú určené iba pre veľké národné spoločnosti, medzinárodné firmy alebo globálne korporácie. Pritom sú to veľakrát malé firmy alebo rodinné podniky, ktorým dôveryhodný poradca neraz pomohol vyriešiť výzvy v oblasti líderstva.

Príklad č. 2: V rámci jednej z diskusií nás oslovil dlhoročný majiteľ dvoch menších firiem, ktorý nás požiadal o kontakt pre známeho, ktorý sa v tom čase zaoberal témou nástupníctva vo svojej rodinnej firme. Z hlbšieho rozhovoru vyplynulo, že aj on sám čelí viacerým výzvam vo svojich dvoch podnikoch – najmä vysokou pracovnou vyťaženosťou a ťažkosťami s transferom zodpovedností na podriadených vrátane nízkej angažovanosti a motivácie zamestnancov.



Taktiež mal pocit, že jeho štýl riadenia nie je dostatočný, aby zabezpečil ďalší rast oboch firiem. Na tomto základe sme pripravili hĺbkový rozhovor s majiteľom, pred ktorým náš klient absolvoval osobnostný test Hogan. Vďaka nemu sme získali holistický pohľad na jeho osobnosť.

V ďalšom kroku sme hlbšie analyzovali jeho rodinné firmy s orientáciou na ich fungovanie, systém riadenia, vnútorné vzťahy, systém komunikácie a procesy. Výsledky sme analyzovali a spracovali do Analýzy riadenia biznisu, ktorú sme majiteľovi odprezentovali na osobnom stretnutí. Keďže táto analýza poskytla externý pohľad na jeho firmy, zvýraznila priestor na zlepšenie a navrhla konkrétne kroky zahŕňajúce rozvoj majiteľa, vytvorenie organizačných štruktúr s náležitými kompetenciami i systému komunikácie, nastavenie procesov a vyhľadanie vhodného kandidáta na pozíciu výkonného riaditeľa pre jeden z podnikov, majiteľ sa rozhodol pokračovať v spolupráci.

Poradenské projekty sú „šité na mieru“ potrebám lídrov a prostredia, v ktorom pôso-

bia, a poskytujú im variabilitu zvoliť si oblasti, na ktoré sa má projekt zamerať, prípadne ho rozdeliť na menšie fázy, aby nezaťažili finančný rozpočet organizácie.

Dôraz na odolnosť na trhu

Poradenské riešenia v oblasti líderstva nemusia byť vymedzené iba pre firmy operujúce na lokálnom trhu, ale aj na organizácie fungujúce v globálnom trhovom prostredí. Takýmto príkladom je spolupráca s rodinnou firmou produkujúcou moderné medicínske technológie s vysokou pridanou hodnotou.

Príklad č. 3: Firma nás pri prvom kontakte oslovila s potrebou nájdenia vhodného kandidáta z medzinárodného prostredia pre rolu Chief Sales Officer, ktorý by navrhol a následne implementoval stratégiu transformácie a rozvoja obchodného oddelenia s ohľadom posilnenia pozície na globálnom trhu. Po úspešnom nástupe skúseného vrcholového manažéra na túto pozíciu a upevnení dôvery sám majiteľ prejavil potrebu bližšieho pohľadu na organizáciu firmy a jej vrcholových predstaviteľov.

Spoločne sme navrhli rozvojový assessment pre štyroch členov vrcholového vedenia vrátane majiteľa. Tento program majiteľovi potvrdil niekoľko jeho predpokladov, avšak zároveň poukázal aj na ďalšie možnosti rozvoja manažérov na najvyšších riadiacich pozíciách a prispel k nastaveniu organizácie a práce s jednotlivými lídrami do budúcnosti. Dlhodobá úzka spolupráca sa pretavila do pomoci pri vyhľadaní a výbere dvoch manažérov oddelení a regionálneho obchodného manažéra pre časť Európy. Dôkazom úspešného riešenia bolo napríklad aj zvýšenie odolnosti organizácie v trhovom prostredí, keďže po strate trhového podielu pre vojnový konflikt na Ukrajine a embargo na vývoz tovaru do Ruskej federácie tieto straty rýchlo nahradila novými kontraktmi na iných medzinárodných trhoch.

Podpora lídrov zo strany dôveryhodného poradcu má výrazný pozitívny vplyv na stabilitu a rast. Organizácie, ktoré nepodcenia tento fakt a zaujímajú sa o rozvoj líderstva, sú pripravené prosperovať v neustále sa meniacom prostredí. Podporujú inovácie, budujú odolné tímy a získavajú konkurenčnú výhodu.

Skúsený partner vie porozumieť strategickému smerovaniu a ambíciám klientov a podporovať ich na úspešnej a udržateľnej ceste transformácie. Pomáha im vybudovať agilnú štruktúru prispôbenú strategickému zámeru, ktorá poskytuje priestor pre inovácie i nasadenie stratégie. Uľahčuje kultúrnu zmenu a poskytuje podporu a poradenstvo pri vytváraní silného tímu vedúcich pracovníkov a silného nástupníckeho potenciálu bez toho, aby strácal pozornosť pre povinnosti vyplývajúce z riadenia podniku – ako sa to často stáva počas transformácie – ale zabezpečil priblíženie sa k prevádzkovej dokonalosti a zvýšeniu celkovej efektívnosti organizácie.

www.amrop.sk

PURPOSEFUL LEADERSHIP



Learn more about our model & approach

The sustainability transformation will require a new form of leadership, one that is driven by purpose.

EXECUTIVE SEARCH | LEADERSHIP ADVISORY | BOARD SERVICES



Amrop