

ROZVOJ NÁSTUPNÍKŮ

Kateřina Legnerová

Abstrakt

Tento článek se zabývá rozvojem nástupníků vrcholových manažerů v rámci českého podnikatelského prostředí. Téma výběru a rozvoje nástupníků je v českých rodinných firmách v současné době velmi aktuální. Věkový průměr vlastníků českých podniků je 65 let, přičemž většina z nich si nevychovává své nástupce. Článek vychází z výsledků kombinovaného výzkumu prováděného v roce 2014. Jsou zde srovnány formy a metody rozvoje nástupníků v mezinárodních podnicích a v podnicích s českým vlastnictvím. Článek srovnává přístup k rozvoji vrcholových představitelů podniků s přístupy k přípravě a rozvoji jejich nástupníků. Na základě výstupů z provedeného výzkumu lze konstatovat, že rozvoji vůdců je jak v českých, tak v mezinárodních podnicích věnována větší pozornost než rozvoji nástupníků. Výzkum potvrdil, že nástupníci ve velkých mezinárodních podnicích jsou ve srovnání s menšími českými podniky rozvíjeni výrazně více. V nadnárodních podnicích jsou pro nástupníky připraveny komplexní rozvojové programy, jejich rozvoji je věnována velká pozornost. Bylo zjištěno, že přístup jednotlivých mezinárodních podniků k rozvoji nástupníků se příliš neliší. V soukromých českých podnicích je rozvoj nástupníků na počátku. Podniky a jejich vlastníci si začínají uvědomovat důležitost výchovy svých nástupníků, nicméně v praxi k tomu ještě neodchází. V rámci výzkumu byly identifikovány hlavní metody, které lze využít pro rozvoj nástupníků.

Klíčová slova: rozvoj, nástupnictví, leadership

JEL Code: J24, J71, J81

SUCCESSORS DEVELOPMENT

Abstract

This article deals with the development of senior executives' successors within the Czech business environment. The topic of selection and development of the successors in Czech family firms is currently very actual. The average age of the owners of the Czech companies is 65 years. According the research most of them do not prepare its successor. The article is

based on the results of combined research carried out in 2014. There are compared the forms and methods of successors' development in international business and Czech owned companies. The article analyses the approach to the development of top representatives of enterprises with access to the training and development of their successors. The research conformed that the development of leaders is both in Czech and international companies is paid more attention than the development of their successors. The research also confirmed that the large international companies compared to the smaller Czech companies develop their talents significantly more. Most of the multinational enterprises involved in the research use the comprehensive developing program for successors of top managers. There paid high attention to talent development. The approach of each international enterprises to the successors' development is not much different. On the other hand in the private Czech firms is the successors' development at the beginning. Businesses and their owners are realizing the importance of talent education, however in practice it still doesn't exist. The research identified the main methods that can be used for the successors' development.

Key words: development, succession, leadership

JEL Code: J24, J71, J81

Úvod

Tento článek se zabývá problematikou rozvoje nástupníků vrcholových manažerů a vlastníků podniků. Cílem kombinovaného výzkumu bylo zjistit, zda existují rozdíly v přístupu k rozvoji vůdců a nástupníků a jak se tyto přístupy liší podle velikosti podniku, země vlastníka a sektoru.

1 Vůdci, nástupníci a jejich rozvoj

Pro přípravu budoucích vůdců je důležité si uvědomit, jaké vlastnosti, schopnosti a dovednosti má budoucí nástupník naplňovat a jak je možno je rozvíjet. Rozvoj talentů je multidimenzionální, mnohastupňový a mnohovrstevný proces, který musí podnik implementovat (Haskins, 2010). Rozvoj nástupníků vrcholového managementu je velmi obtížný úkol (Saslow, 2014). Při jejich přípravě na vrcholovou pozici je nutno počítat s budoucím vývojem trhů, společnosti a vedeného podniku. Z tohoto důvodu je třeba stále více rozvíjet a přizpůsobovat formy rozvoje vůdců i jejich nástupníků. Neméně důležitý je i čas, kdy má být vhodný nástupník připraven (Panda, 2015).

Systemy a metody vzdělávání v podnicích se mění v závislosti na měnícím se vnějším prostředí. V současné turbulentní době je potřeba volit stále kreativnější přístup ke vzdělávání manažerů a jejich nástupníků. Rozvoj manažerů i nástupníků zahrnuje více forem a postupů a je komplexním přístupem k jednotlivým osobnostem na vedoucích úrovních. Armstrong (2007) uvádí tři základní přístupy k rozvoji manažerů, potažmo jejich nástupníků:

- 1) Učení se prací
- 2) Formální vzdělávání
- 3) Zpětná vazba, pomoc a podpora

Dále je možné členit formy rozvoje manažerů a nástupníků podle použitých prostředků na formální a neformální přístupy. Mezi formální přístupy zahrnujeme poradenství, koučování, rotaci, zapojení do projektů a ucelené vzdělávací programy. Neformální přístupy se vyznačují zejména formou zdokonalování a rozvoje v rámci běžné pracovní činnosti. Jedná se o seberozvoj formou zpětné vazby, zhodnocení úspěchů i neúspěchů, které jsou využívány k poučení. Musíme vzít v úvahu, že někteří manažeři nemají schopnost objektivní sebereflexe, proto je doporučováno použít poloformálních přístupů k získávání zpětné vazby. V těchto případech jsou manažeři vyzváni k zhodnocení své práce i chování na základě připravených dotazníků ve spolupráci s personálním útvarům. Na základě analýzy si poté vytvářejí plány osobního rozvoje. Tyto plány mohou vznikat i formou diskuzí s kolegy nebo mentory, případně nadřízeným.

Za velmi efektivní formu rozvoje jsou považovány různé typy manažerských akademií a univerzit. Tyto rozvojové aktivity si podniky vytvářejí ve spolupráci s poradenskými společnostmi nebo je vyvíjejí interně v rámci podniku. Vždy je nutné přihlídnout ke specifickým daného podniku. Důležitým přínosem vytvoření akademie manažerů a nástupníků je zapojení všech zúčastněných již do přípravy tohoto programu. Často jsou zapojeny všechny úrovně managementu, od vrcholového vedení po střední a nižší manažery. Tento typ vzdělávání má dvě další přidané hodnoty: přizpůsobení vzdělávání konkrétní situaci a požadavkům každé organizace a větší motivaci účastníků programů, kteří jsou vlastně jeho spoluvůdci. Třetí přidanou hodnotu pak mohou tvořit nápady a náměty účastníků, generované v průběhu těchto rozvojových programů.

Dalším specifickým v rozvoji vůdců na vrcholových úrovních je to, že již mnohdy nevolí skupinové rozvojové aktivity a hledají možnosti, jak rozvíjet sebe i podnik dále. Mohou volit formu individualizovaného vzdělávání. Individualizované vzdělávání vůdců je možno chápat jako individuální vzdělávání na bázi duálního vztahu mezi školitelem a školeným. Výhodou tohoto přístupu je přizpůsobení programu individuálním potřebám,

časovým možností i tempu vstřebávání poznatků školeného. Nevýhodou jsou poměrně vysoké náklady, spojené s individualizovanou formou, tj. malý počet účastníků, stejné náklady na lektora. Na rozdíl od vrcholových manažerů je rozvoj nástupníků více strukturovaný. Hlavní slovo ve výběru a rozvoji nástupníka by měl hrát vrcholový manažer (Nadler, 2009). Ten je hlavním vizionářem podniku a má právo vybrat si svého nástupníka. Neméně důležité je věnovat se rozvoji nástupníků i z globálního pohledu (Bingham, 2014). Svět se mění a stává se čím dál více propojeným. Nástupník by měl být připraven na tuto změnu (Goodman 2011). Podle Bingham (2014) je nezbytné identifikovat talenty jak pro lokální, tak pro globální úroveň a podle toho je rozvíjet.

2 Metodika výzkumu

Výzkum byl prováděn kombinovanou formou v průběhu roku 2014. První krok představoval kvantitativní výzkum na základě strukturovaných dotazníků, které byly distribuovány prostřednictvím on-line formy. Celkem odpovědělo 146 respondentů z řad vrcholových manažerů podniků působících na českém trhu. Získané odpovědi byly vyhodnoceny statistickými metodami pomocí SPSS. Následoval kvalitativní výzkum formou polostrukturovaných rozhovorů s majiteli podniků, generálními řediteli, personálními manažery podniků, které byly doplněny rozhovory s kouči a poradci vrcholového managementu. Výsledky byly zpracovány formou otevřeného kódování.

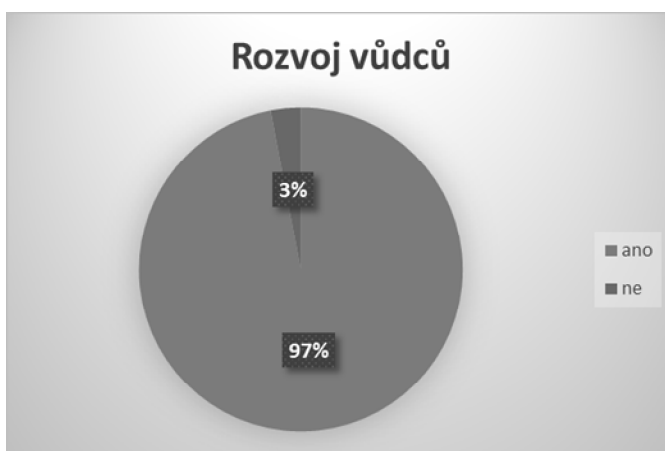
3 Hlavní zjištění

V rámci provedeného výzkumu byly zjištěny významné rozdíly v přístupu k rozvoji nástupníků mezi podniky a to jak podle velikosti, tak podle typu vlastnictví. Nejvýznamnější rozdíly v metodách rozvoje nástupníků a vůdců se v rámci výzkumu ukázaly v oblasti učení se prací. Tuto formu rozvoje využívají pro své nástupníky nejvíce střední podniky, následovány malými. V nejmenší míře je tato forma rozvoje využívána podniky velkými. Pokud srovnáváme podniky podle země původu vlastníka, byl nejvýznamnější rozdíl mezi firmami vlastněnými podniky v rámci EU a mimo EU zjištěn ve stejné oblasti, tedy v oblasti učení se prací. Bylo potvrzeno, že podniky s vlastníkem mimo EU upřednostňují aktivní formy rozvoje učení se prací než podniky s vlastníkem v EU.

Srovnání rozvoje nástupníků podle sektoru přineslo výraznější rozdíly pouze u sektoru velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování a ubytování, stravování a pohostinství. Formu učení se prací není u těchto podniků významně využívána.

Na druhou stranu podniky v sektorech informační a komunikační činnosti a peněžnictví a pojišťovnictví využívají méně než ostatní formu formálního vzdělávání. Pokud srovnáme formy rozvoje nástupníků a vůdců, sektorové rozdíly byly u rozvoje vůdců více patrné. Bylo také zjištěno, že podniky věnují výrazně větší pozornost rozvoji vůdců než jejich nástupníků. Z grafu č. 1 je patrné podniků zahrnutých do výzkumu 97 % podniků potvrdilo, že využívá některé z forem rozvoje vůdců, pouze 3 % podniků své vůdce nerozvíjí žádným způsobem. Jednalo se o 3 střední podniky a jeden malý, každý z jiného sektoru (peněžnictví, velkoobchod a maloobchod, zpracovatelský průmysl, ostatní).

Graf č.1: Rozvoj vůdců



Zdroj: vlastní výzkum autorky

Na grafu číslo 2 vidíme procentuální rozložení podniků, které se zabývají rozvojem nástupníků a které nikoli. Jedná se o 18 % podniků zahrnutých do výzkumu, které se rozvoji nástupníků nevěnují.

Graf č. 2: Rozvoj nástupníků



Zdroj: vlastní výzkum autorky

Ve výzkumu se nepotvrdily rozdíly v metodách rozvoje vůdců ani vzhledem k sektoru ani k velikosti. Všechny velké podniky zahrnuté do výzkumu využívají některé z uvedených nástrojů k rozvoji svých vůdců. Ze vzorku respondentů 82% podniků využívá nástroje pro rozvoj nástupníků, 18 % podniků nástupníky vrcholových manažerů nerozvíjí. Z toho se jedná o 5 podniků malých, 16 středních a 3 velké. Podle odvětví zde nebyly zjištěny výrazné nepoměry v rozvoji nástupníků podle odvětví. Ze získaných odpovědí se liší se rozvoj vůdců od rozvoje nástupníků zejména v oblasti využívání formálního vzdělávání typu studia MBA a jazykového vzdělávání. Vůdci častěji využívají studium MBA než nástupníci. V oblasti učení se prací jsou rozdíly mezi těmito skupinami minimální, stejně jako v oblasti seberozvoje a zpětné vazby.

Podniky se zahraničním vlastníkem kladou větší důraz na rozvoj nástupníků vrcholového vedení než podniky vlastněné českým kapitálem. 90 % respondentů z podniků s vlastnictvím mimo ČR uvedlo, že se věnují rozvoji nástupníků, na rozdíl od 22 % českých podniků, pouze 10 % zahraničních podniků se rozvoji nástupníků nevěnuje.

Pro vůdce je naprosto nezbytná znalost cizích jazyků, zejména angličtina se stává globálním obchodním komunikačním jazykem a vedoucí pracovník podniku se bez její znalosti neobejde. Úroveň znalosti cizích jazyků u vedoucích pracovníků se zvyšuje, stále však nedosahuje optimální úrovně. Pro kandidáty na vrcholovou pozici je tato znalost jednou z klíčových, výhodou bývá znalost dalšího světového jazyka. V nadnárodních společnostech je požadována obvykle znalost rodného jazyka vlastníků podniku nebo jazyka země, kde je umístěno ústředí podniku. Proto pokud nástupník nemá požadovanou úroveň znalosti angličtiny či jiného jazyka, jedním z prvních rozvojových kroků je jazykové vzdělávání. Forma tohoto vzdělávání záleží na možnostech podniku i ochotě nástupníka. Může se jednat o klasické kurzy, případně individuální výuku nebo výuka spojenou s pobytem v zahraničí. Jazykové vzdělávání lze propojit s dalšími formami rozvoje jako je mezinárodní rotace nebo zapojení do mezinárodních projektových týmů.

Jako další vhodná metoda formálního vzdělávání je rozvoj nástupníků zapojením do manažerské nebo leadership akademie. V rámci tohoto uceleného manažerského nebo leadership programu získají nástupníci přehled o technikách a metodách vedení lidí. Tyto akademie mohou být organizovány v rámci podniku, pokud je v podniku dostatečná základna pro vytvoření této formy rozvoje, nebo mohou být využity externí otevřené kurzy. Výhodou otevřených externích kurzů je možnost sdílení zkušeností a praktik, výměna názorů a srovnání pohledů jednotlivých účastníků z různých podniků a tedy i různých sektorů.

Do formálního vzdělávání je možno zařadit i rozvoj znalostí potřebných pro pozici, na kterou se nástupník připravuje. K základním znalost patří orientace v ekonomických výkazech podniku, strategické plánování nebo nejnovější poznatky o stylech vedení lidí.

Učení se prací

Za nejvhodnější metodu učení se prací pro nástupníky je možno považovat rotaci, zapojení do projektů a globálních týmů. Rotace je důležitá v rozvoji každého pracovníka, v rozvoji nástupníků pak hraje klíčovou roli. V podnicích je obvykle velmi vítána rotace vertikální, méně již je preferována rotace horizontální. V nadnárodních podnicích je obecnou praxí, že kandidát na pozici v seniorním managementu, tedy na úrovni přímé podřízenosti generálního ředitele nebo představenstva, musí projít několik různých útvarů v rámci podniku. Obvykle to bývá útvar obchodní a útvar podpůrný jako je útvar finanční, personální, nákupu či ostatní podpůrné útvary. Tím, že stráví několik let vždy v různých pozicích, získá přehled o podniku jako celku. Velmi důležitá je praxe z útvaru, který je ve styku se zákazníky. Tím je zaručeno, že i na vrcholové pozici si vůdce uvědomuje důležitost zákaznického přístupu a orientuje podnik směrem k potřebám zákazníka. Praxe v interních útvarech jako je např. risk management nebo audit může být také vhodným místem pro získání zkušeností z druhé strany, tedy předcházení rizikům.

Zapojení do projektů, v rozvoji kandidátů na vůdcovské pozice se jedná většinou o vedení projektu, dává nástupníkovi další zkušenost formou vedení nepřímo podřízených kolegů. V rámci projektového týmu funguje maticové řízení, které je zavedeno ve většině nadnárodních podniků. Tato zkušenost výrazně posiluje vůdčí schopnosti nástupníka.

Posílení formy učení se prací se doporučit zejména u českých a evropských podniků, které dle výsledků výzkumu tuto formu na rozdíl od mimoevropských podniků využívají poměrně málo.

Seberozvoj

Jako nejvíce využívaná metoda v oblasti seberozvoje nástupníků byl označen mentoring, koučink a seberozvoj na základě 360 stupňové zpětné vazby. U nástupníků je mentoring a koučink využíván rovnoměrně. V rané fázi rozvoje nástupník využívá spíše mentoring ze strany zkušenějšího kolegy. Výhodou mentoringu je, že se nástupník může učit od zkušenějšího kolegy. Mentoring je postaven na předávání zkušeností, znalostí a know how, přičemž role mentorovaného je pasivnější. Při dalším rozvoji již může být využit i koučink, který předpokládá určitou zralost nástupníka, kdy je schopen již sám dojít k závěrům za podpory kouče. Zde je nezbytně nutnou podmínkou motivace ke koučování a aktivní vlastní práce.

V této fázi může nástupník využít individualizované formy rozvoje na základě získané zpětné vazby. Nejobektivnější zpětná vazba je poskytována na základě využití 360 stupňové zpětné vazby, do které je zapojen větší počet hodnotitelů. Nástupník si může porovnat sebehodnocení s hodnocením kolegů, nadřízeného i případných podřízených a na základě těchto zpětných vazeb nastavit individualizovaný plán rozvoje. Ten může být postaven na rozvoji nebo eliminaci slabých stránek nebo naopak nástupník může posilovat své silné stránky, zejména ty, které jsou rozhodující pro úspěšnou roli vůdce.

Formální vzdělávání u vůdců není stěžejní rozvojovou formou. Vůdci na vrcholových úrovních již mají potřebné znalosti a vědomosti. V rámci formálního vzdělávání může vůdce volit ty individuální oblasti k rozvoji, které jsou pro něho osobně nejpřínosnější. Může se jednat o rozvoj znalostí v oblasti nových technologií, strategického řízení podniku, nebo oblast řízení kvality. Jako další vhodnou formu v oblasti formálního vzdělávání lze vedle jazykového vzdělávání doporučit i studium MBA, případně některé ze škol, které se orientují na rozvoj vrcholových manažerů (např. INSEAD). V rámci studia dojde k rozšíření znalostí vůdce, zejména teoretických. V MBA kurzech také dochází k vytváření sítí mezi účastníky. Tím dochází ke sdílení znalostí a zkušeností a ve skupinových diskuzích k daným tématům.

Jako nejvíce využívaná metoda rozvoje nástupníků byl označen koučink a seberozvoj na základě zpětné vazby. Tato oblast rozvoje je nejvíce individualizovaná a je vždy postavena podle rozvojových potřeb daného nástupníka.

Podle provedeného výzkumu byly navrženy metody rozvoje nástupníků. Rozvoj budoucích vůdců představuje dlouhodobý proces, na jehož začátku stojí správný výběr talentů s potenciálem dorůst na vrcholovou pozici. Identifikace a rozvoj talentů je klíčový pro zajištění plánů nástupnictví a tím i udržitelnosti daného podniku. Rozvoj nástupníků zahrnuje velkou paletu metod a forem rozvoje, počínaje základními metodami vedení lidí, přes učení se praxí až po individualizované formy práce na seberozvoji.

Závěr

Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že existují velké rozdíly v přístupu k rozvoji nástupníků podle velikosti podniku i země vlastníka. Lze konstatovat, že podniky s českým vlastnictvím se rozvojem nástupníků zabývají výrazně méně než velké mezinárodní podniky. České podniky věnují větší pozornost rozvoji vedoucích pracovníků. Na druhou stranu výzkum potvrdil, že si české podniky uvědomují důležitost správného výběru a rozvoje nástupníků a hledají vhodné formy. Nejvhodnější formy jsou popsány v tomto článku. Patří mezi ně koučink, mentoring, rotace a seberozvoj. Tyto formy rozvoje jsou individualizovány,

a proto mohou být přizpůsobeny rozvojovým potřebám jak vrcholových manažerů, tak jejich nástupníků. Na druhou stranu jsou finančně náročné a proto méně využívané zejména v malých a středních podnicích. Téma rozvoje nástupníků v českých podnicích je vysoce aktuální. Článek shrnuje metody a formy, které lze pro rozvoj nástupníků v českých firmách efektivně využít.

Reference

Armstrong, M. (2008): Management a Leadership, Praha, Grada Publishing, a.s. 268 s., ISBN 978-80-247-2177-4.

Barr, K. (2012). Oasis search, talent think tank: Balancing global and local strategies, guildford, UK, 10 may 2012. Strategic HR Review, 11(6), 362-363.

Bingham, T. (2014). Talent development and a global perspective. Talent Development, 68(11), 10.

Bols, R., van Bree, J., Bolton, M., & Gijswijt, J. (1996). Emerging issues in assessment and development. Career Development International, 1(6), 33.

Goodman, N. (2011). Talent development in a global economy. Training, 48(4), 42.

Haskins, M. E., & Shaffer, G. R. (2010). A talent development framework: Tackling the puzzle. Development and Learning in Organizations, 24(1), 13-16.

Panda, S., & Sahoo, C. K. (2015). Strategic talent development interventions: An analysis. Industrial and Commercial Training, 47(1), 15.

Nadler, M., Krupp, S., & Hossack, R. (2009). Overcoming the obstacles to CEO succession planning. The Corporate Governance Advisor, 17(2), 7-13.

Rivenbark, L. (2004). The talent management handbook. HRMagazine, 49(5), 126-126,128.

Saslow, S. (2014). Time for a new approach to CEO succession planning? The Corporate Governance Advisor, 22(4), 6-8.

Kontakt

Kateřina Legnerov

Vysok škola ekonomick v Praze

nm. Winstona Churchilla 4, 130 67 Praha 3

katerina.legnerova@vse.cz