



IGNITY
THE ART OF RESILIENCE

PŘÍPADOVÁ STUDIE

BROTHER INDUSTRIES

*STRATEGICKÝ ROZVOJ TOP MANAGEMENTU
PŘÍPRAVA NÁSTUPNICTVÍ*



brother



Profil klienta

SÍDLO A ZAMĚŘENÍ

Výrobní pobočka japonské nadnárodní společnosti operující celosvětově v oblasti tiskáren a IT zařízení

PŮSOBNOST

Země střední a východní Evropy

POČET ZAMĚSTNANCŮ

cca 190 na uvedené pobočce

OBRAT

56 mio Eur za rok 2024



VÝCHOZÍ SITUACE:

Brother Industries Slovakia je výrobní pobočka japonské nadnárodní společnosti s dlouholetou tradicí a více než 190 zaměstnanci.

Závod patří mezi stabilní pilíře celé skupiny v rámci pokrytí trhu ve střední a východní Evropě.

Současný ředitel, který pobočku vede od roku 2009, plánuje v horizontu dvou let postupné předání vedení. Včas otevřel téma nástupnictví a s tím spojený strategický rozvoj vybraných manažerů, aby zajistil stabilitu a kontinuitu řízení závodu.

Firma se rozhodla připravit tři klíčové manažery na převzetí top manažerských pozic v rámci dvou let.

Cílem je zajistit plynulý a přirozený rozvoj kompetencí vybraných osob a zachování výkonnosti závodu bez otřesů, které často podobné reorganizace provází.

*“Máme v týmu velmi kvalitní lidi.
Je však velmi důležité je připravit na nové role.”*
Dave Lawrence, Managing Director, Brother Industries Slovakia





Výzva

Každý z manažerů byl úplně jiný typ osobnosti:

Jeden racionální stratég, druhý technický perfekcionista, třetí vizionář s tendencí k pochybnostem.

Cíl spolupráce byl jasný: pomoci jim projít transformací na leadery v pozicích C-Levelu závodu.

Z manažerů, kteří řídí operativu, na osobnosti, které nastavují směr, rozhodují v nejistotě a v krizi dokáží držet klid na všech úrovních. A současně s tím respektovat japonskou firemní kulturu, která se drží jasných hodnot.

Náš přístup k výzvě

V úvodu spolupráce jsme společně s vedením závodu hledali odpověď na otázku, jak připravit klíčové lidi na nové role bez ztráty výkonu a energie týmu.

Původně jsme zvažovali několik střednědobých variant rozvoje (v řádu jednotek měsíců), ale žádná z nich plně nereflektovala skutečné potřeby a požadavky na uvedené cíle.

Nakonec jsme se shodli, že největší přínos přinese dlouhodobý a individuální rozvoj, které propojí mentální trénink, osobní koučink a praktické simulace z praxe.

Věděli jsme, že nepůjde o žádná školení, ale o postupnou transformaci myšlení a přístupu, která zajistí, že změna ve vedení proběhne zcela přirozeně a s plnou důvěrou všech zúčastněných.



Strategický plán rozvoje

01 KOMPLEXNÍ DIAGNOSTIKA

Na začátku jsme provedli hloubkovou diagnostiku současného stavu a připravenosti osob, kterých se rozvoj týkal. Součástí bylo také pochopení firemní kultury tak, abychom poznali prostředí, do kterého bude náš trénink zasazen.

Osobní pohovory 1:1, pozorování týmové dynamiky, test kompetencí a chování pod tlakem, 360 feedback, peer evaluation a křížová validace.

Díky tomu vznikly podrobné osobnostní a kompetenční profily pro každého z účastníků. Identifikovali jsme jejich **hodnotové žebříčky, povahové rysy, silné stránky, slepé zóny, vnitřní bariéry i oblasti rozvoje.**

To umožnilo nastavit **individuální plány rozvoje** pro každou osobu na míru namísto univerzálního tréninku.

Klíčové oblasti	Zjištěné vzorce	Dopad na výkon	Rozvojový záměr
Sebedůvěra a vnitřní jistota	Externí validace, obava z chyb	Neflexibilní rozhodování, zvýšený stres	Mentální trénink, rozvoj odolnosti, self-talk
Leadership	Kontrolní řízení, absence delegace	Mikromanagement, Ztráta energie	Aut. leadership, energy management
Rozhodování pod tlakem	Emoční reaktivita, snaha o kontrolu	Impulzivní rozhodnutí, ztráta odstupu	Trénink emoční regulace, rozvoj reflexe
Dynamika	Nízká zpětná vazba, loajalita	Skryté napětí, neefektivní spolupráce	Facilitované 1:1 rozhovory, peer feedback
Strategické myšlení	Silná operativa, slabší nadhled	Nedostatečný čas pro inovace	Mentální de-briefingy,





02 INDIVIDUÁLNÍ ROZVOJ

- **MANAŽER 1 → ŘEDITEL VÝROBY**

Hlavní oblasti rozvoje:

Delegování bez mikro-managementu.

Důvěra v zaměstnance. Horizontální diplomacie s peers. Revize managementu vysokých nároků.

Připravenost na novou roli v úvodu programu: 80%

Schéma rozvoje: AKCELERAČNÍ PROGRAM

- **MANAŽER 2 → ŘEDITEL ZÁVODU**

Hlavní oblasti rozvoje:

Práce se strachem a budování odolnosti. Posílení sebe-vědomí a vnitřní stability.

Odstranění potřeby externí validace. Konfliktní asertivita. Autentický leadership.

Připravenost na novou roli v úvodu programu: 70%

Schéma rozvoje: INTENZIVNÍ OSOBNOSTNÍ ROZVOJ

- **MANAŽER 3 → INOVAČNÍ LEADER**

Hlavní oblasti rozvoje:

Cross-department leadership. Horizontální komunikace a diplomacie. Change management. Flexibilita v prioritách. Peer-to-peer spolupráce. Odstranění rozhodovací paralýzy.

Připravenost na novou roli v úvodu programu: 40%

Schéma rozvoje: Transformace přístupu

Každý trénink a setkání mělo měřitelný cíl a parametry. V úvodu individuálního rozvoje jsme se zaměřili na 1:1 setkání s cílem vybudovat důvěru. Na to navazovaly bezpečné tréninky v zátěži a jejich aplikace do praxe.





03 INTEGRACE DO PRAXE

Nové kompetence, schopnosti a mentální dovednosti následně s jednotlivými manažery testujeme v reálných situacích se zvyšující se mírou tlaku a nejistoty:

Přijetí požadavků z centrály, vyhodnocení a následná aplikace do jednotlivých oddělení závodu. Vedení porad. Krizové řízení a rozhodování. Vertikální i horizontální komunikace.

V každém kroku vyhodnocujeme přístup účastníků a jejich posun v rozvojových oblastech. Provádíme 360 feedback, manažeři vyplňují validované dotazníky a účastní se 1:1 i týmových reflexí.

V Ignity během programu průběžně sledujeme změny reakcí na tlak a vyhodnocujeme efektivitu jednotlivých intervencí.

Business dopad

STRATEGICKÉ PŘÍNOSY

- Plynulé nástupnictví vedení bez ztráty kontinuity a negativního vlivu na výkonové metriky závodu
- Přenesení zkušeností a know-how, stabilita řízení

OPERAČNÍ VÝHODY

- Vyšší efektivita rozhodování
- Lepší komunikace mezi oddělení plánování a nákupu, výroby, kvality a R&D

ROZVOJ OSOBNOSTÍ

- Transformace manažerů v leadery s autentickým stylem vedení
- Zvýšení mentální odolnosti a vnitřní stabilita osob v C-Levelu pobočky

MINIMALIZACE RIZIK

- 100% zajištění nástupnictví
- Eliminace závislosti na jednom člověku v korporátní společnosti



Klíčová sdělení



INDIVIDUALIZACE JE KLÍČOVÁ

Jeden přístup pro všechny selhává a nevede k požadovanému cíli



DIAGNOSTIKA VÝCHOZÍHO STAVU

Na předpokladech ovlivněných vztahy nelze stavět žádný profesní rozvojový program



REALISTICKÉ PLÁNOVÁNÍ POSTUPU

Správné načasování s postupnou inokulací stresu je klíčem k úspěchu



VYUŽITÍ SILNÝCH STRÁNEK

Zásadní je přizpůsobení rolí profilům osobností a uvedení do souladu s firemní kulturou

Za úspěchem této transformace není jeden trénink ani sada nástrojů, ale systematická práce s lidmi.

Když se rozvoj nestaví jen na dovednostech, ale i na vnitřním postoji a mentální stabilitě, výsledkem je leadership, který funguje i pod tlakem.

Brother Industries tak dnes buduje nové pevné základy s týmem, který je připraven vést závod do další dekády.

**Největší aktiva firem nejsou stroje ani technologie.
Jsou to spokojení, výkonní a odolní lidé.**

Chcete zjistit, jak zvýšit odolnost vaší firmy?
Spojte se s námi.



IGNITY

THE ART OF RESILIENCE

WWW.IGNITY.CZ

michal.hodulik@ignity.cz
+420 720 550 500
Brno, Česká republika



jakub.vopalka@ignity.cz
+420 737 441 478
Brno, Česká republika