

Nastja Cindy Zupančič

SISTEM NASLEDSTVA

»Konkurenca med organizacijami je zelo velika, zato je danes eno od ključnih vprašanj, kako postati vodilni. Glavni cilj sistema nasledstva je, da ima organizacija v trenutku, ko vodilno delovno mesto ostane prazno, na voljo naslednika, ki je pripravljen za takojšen prevzem funkcij. S tem si organizacija zagotovi nemoten potek dela in konkurenčno prednost na trgu. Pogosto namreč traja vrsto let, preden posameznik postane strokovnjak na določenem področju. Če se organizacija odloči za pravočasno in sistematično razvijanje naslednikov, lahko ta proces steče veliko hitreje. Treba je vedeti, da ena dobra praksa ne ustreza vsem, zato mora vsaka organizacija najti svoj pristop, kako razvijati, motivirati in zadržati talentirane posameznike, kar lahko terja veliko časa in denarja.«

Sistem nasledstva (angl. *succession planning*) je kontinuiran proces identificiranja naslednikov, ki bodo zasedli ključna delovna mesta (Atwood, 2020). To so tista delovna mesta, brez katerih organizacija težko deluje nemoteno. Če se to mesto sprosti (odpoved, zdravstvene težave, smrt ...), lahko to za organizacijo postane velik problem (Rothwell, 2010). Naslednike je zato treba dlje časa sistematično razvijati in izobraževati, da bodo v ključnem trenutku pripravljeni za prevzem vodilnih delovnih mest (Atwood, 2020).

Sistem nasledstva se je sprva uporabljal predvsem v družinskih podjetjih, pozneje so ga začeli uporabljati tudi za nadomeščanje generalnih direktorjev. Ker je danes konkurenca na trgu dela precej velika, je za uspešno poslovanje to eden od najbolj učinkovitih procesov nadomeščanja vodilnih delovnih mest na različnih nivojih organizacije (Atwood, 2020). Dobro usposobljen kader mora biti

namreč pripravljen v trenutku, ko ključna delovna mesta ostanejo prazna, saj lahko le tako obdržimo konkurenčno prednost (Acree-Hamann, 2016).

Sistem nasledstva se od klasičnega zaposlovanja razlikuje v tem, da gre za proaktiven in sistematičen proces načrtovanja zamenjave, še preden se potreba po zapolnitvi prostega delovnega mesta sploh pojavi. Pri klasičnem zaposlovanju se namreč odzovemo na trenutno situacijo (prosto delovno mesto), medtem ko pri načrtovanju sistema nasledstva že vnaprej poskušamo zagotoviti naslednika. Za razliko od klasičnega zaposlovanja, kjer se osredotočimo na enega ali dva najbolj primerna kandidata, pri sistemu nasledstva razvijamo celoten bazen talentov. Napredovanje na vodilna delovna mesta je pri klasičnem zaposlovanju pogosto predstavljeno kot nagrada za dolgoletno zvestobo organizaciji. Pri sistemu nasledstva pa se ne osredotočamo toliko na čas, preživet v organizaciji, vendar bolj na kompetence zaposlenih, ki so potrebne za prevzem vodilnega delovnega mesta (Atwood, 2020).

Poznamo tri različne pristope načrtovanja sistema nasledstva (Stadler, 2011):

- Kratkoročno načrtovanje uporabimo, kadar gre za kritično situacijo in potrebujemo naslednika, ki bo zelo kmalu pripravljen za prevzem vodilnega delovnega mesta. Naslednika izberemo iz notranjega bazena talentov, saj je takšen način s finančnega vidika in vidika izobraževanja bolj racionalen.
- Dolgoročno načrtovanje velja za proaktiven pristop, kjer se osredotočamo na potrebe organizacije v prihodnosti. Za identificiranje naslednika imamo na voljo več časa, zato lahko izberemo bolj sistematičen pristop.
- Pri kombiniranem pristopu naj bi organizacija naslednika izbrala tako iz notranjega kot iz zunanega bazena talentov. Naslednik lahko postane nekdo, ki je že zaposlen v organizaciji in ima veliko specifičnega znanja, ali pa se odločimo za zunanjo osebo, ki bo s seboj prinesla sveže znanje in nove načine soočanja s problemi.

Načrtovanje nasledstva se med organizacijami precej razlikuje. Glavni razliki se kažejo v tem, kdo izbira naslednike ter v številu potencialnih kandidatov za prevzem ključnega delovnega mesta. Nekatere organizacije dovolijo, da si vodilni zaposleni sami izberejo naslednika, medtem ko druge izbor raje prepustijo kadrovikom. Organizacije lahko pripravijo bazen talentov za vsako pozicijo posebej ali pa imajo skupen bazen talentov za vsa vodilna delovna

mesta (Atwood, 2020). Zaradi velikih razlik med organizacijami mora vsaka najti svoj edinstven pristop k načrtovanju nasledstva. Kljub različnim pristopom pa imajo vsi sistemi nasledstva skupen cilj, in sicer zgraditi uspešno in močno organizacijo ter razviti zaposlene, ki so motivirani in pripravljeni za prevzem novih funkcij (Rothwell, 2010). Izoblikovanje sistema nasledstva traja vsaj leto dni (Atwood, 2020), medtem ko naj bi celoten proces zamenjave trajal nekje od 5 do 10 let (Duh, Tominc in Rebernik, 2005).

Velika večina organizacij pri zastavljanju ciljev upošteva le tiste dogodke, ki jih lahko predvidi. Najpogosteje se ukvarjajo s predvidevanjem, koliko zaposlenih bodo v prihodnjem letu odpustili ali kdo vse se bo upokojil (Mattone, 2013). Velikokrat pozabijo, da se lahko pripetijo tudi nepredvidljivi dogodki, kot so npr. odpoved delovnega razmerja, prometna nesreča ali dolgotrajna bolezen. V primeru kriznih situacij se bodo organizacije, ki imajo vzpostavljen sistem nasledstva, uspešneje spopadala z nenadno izgubo kadra. Tistim organizacijam, ki niso pripravljene na možnost prostega vodilnega delovnega mesta, preostane le, da se na izgubo odzovejo s paniko (Rothwell, 2010).

Glavni cilj sistema nasledstva je pripraviti organizacije na nove izzive, povezane s spremembami na ključnih delovnih mest. To lahko zagotovimo tako, da imamo pripravljene ustrezne kandidate za prevzem vodilnih delovnih mest, ko ta ostanejo prosta (Atwood, 2020). Le tako lahko zagotovimo nemoteno poslovanje organizacije (Rothwell, 2010).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Čeprav se zdi, da so se organizacije z načrtovanjem nasledstva začele ukvarjati komaj v 21. stoletju, začetki v resnici segajo daleč nazaj. Henri Fayol (1841–1925), francoski inženir, je bil med prvimi, ki je prepoznal potrebo po načrtovanju nasledstva. Veliko je razpravljal o tem, da je uprava odgovorna za zagotovitev stabilnosti delovnih mest in mandata osebja (Rothwell, 2010). Do danes se sicer nobena od metod ni začela sistematično uporabljati, saj mora vsaka organizacija najti svoj edinstven pristop, so pa različni posamezniki skozi desetletja razvijali načrte za nasledstvo svojih delovnih mest v organizacijah.

Bolj sistematično so se s sistemom nasledstva začeli ukvarjati v 60. letih 20. stoletja. Ker teorija in praktične rešitve še niso dovolj raziskane,

se večina nasledstev, predvsem v družinskih podjetjih, konča neuspešno (Dyck, Mauws, Starke in Mischke, 2002).

Treba se je zavedati, da se današnja delovna sila, katere večinski del so milenijci, močno razlikuje od tistega, česar smo bili vajeni. Danes je povsem normalno, da v prvih desetih letih delovne dobe mladi zamenjajo vsaj štiri različna delovna mesta. Milenijci namreč bolj cenijo strokovni razvoj in zavzetost kot denarno spodbudo. Zaradi tega je danes težko pridobiti in predvsem zadržati talentirane posameznike (Payne, Hovarter, Howell, Draws in Gieryn, 2018). Kljub temu veliko vodij še vedno ne razmišlja o svojih naslednikih. Šele ko morajo opustiti svojo funkcijo, se začnejo zavedati, da bo velik del njihovega dela zaman, če ne bodo imeli ustreznega naslednika.

Vseeno pa je v primerjavi s preteklostjo v sodobni družbi vedno več dokazov, ki potrjujejo vrednost načrtovanja nasledstva. V slovenski raziskavi, ki je bila izvedena leta 2005, so ugotovili, da v naslednjih petih letih 78,5 % managerjev nima namena vzpostaviti sistema nasledstva. Le približno petina organizacij naj bi se torej v naslednjih petih letih ukvarjala s prenosom vodstva (Duh idr., 2005). Deset let pozneje, leta 2015, pa so ugotovili, da ima sistem nasledstva vzpostavljena malce več kot polovica vseh slovenskih organizacij (53,7 %). Najpogosteje se sistem nasledstva uporablja v sektorju kmetijstva in industrije (63,5 %) ter v organizacijah z več kot 200 zaposlenimi (65,1 %) (Kohont idr., 2015). Lahko bi rekli, da se tudi v Sloveniji zaposleni na vodstvenih položajih počasi zavedajo, da je nadaljnje preživetje organizacije odvisno od pretoka ključnih ljudi na ključnih delovnih mestih.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Znanje, ki ga imajo zaposleni na ključnih delovnih mestih, je ena od najpomembnejših prednosti organizacij (Mattone, 2013). Ko vodilni zaposleni zapustijo organizacijo, to ne pomeni le izgubo njihovih spretnosti, vendar tudi izgubo znanja, ki so ga pridobili med časom delovanja v organizaciji. Sistem nasledstva zagotavlja učinkovit prenos strokovnega znanja z zaposlenih na naslednike (Atwood, 2020). Ugotovili so namreč, da je v organizacijah le 8–10 % zaposlenih z visokim potencialom (talentov), ki

lahko nadomestijo zaposlene na ključnih delovnih mestih. Takšnim zaposlenim morajo biti na voljo izobraževanja ter napredovanje, saj bodo drugače zaposlitev raje iskali pri konkurenci (Mattone, 2013).

Sistem nasledstva organizacijam omogoča postaviti standard oz. kriterij za spretnosti in kompetence, ki jih morajo imeti nasledniki, če želijo v prihodnosti uspešno voditi organizacijo. Na drugi strani zaposlenim pomaga razumeti, katere kompetence morajo še nadgraditi. Omogoča tudi jasen vpogled v njihovo nadaljnjo kariero, zaradi česar se zviša morala zaposlenih ter njihova pripadnost organizaciji (Atwood, 2020). Ugotovili so tudi, da so posamezniki v tistih organizacijah, kjer je vzpostavljen sistem nasledstva, bolj zadovoljni (Pila, Schultz in Paul Dachapalli, 2016). Kompetence, veščine, znanja in sposobnosti, ki jih zahtevajo vodilna delovna mesta, bi morali zaposleni razvijati dlje časa, prav tako je pomembno postopno pridobivanje izkušenj. Zaradi tega je potrebno sistematično načrtovanje nasledstva, saj morajo imeti talentirani posamezniki dovolj časa za razvoj specifičnih sposobnosti (Thompson in Augoustides, 2019).

Bitka za talente je zaradi njihovega pomanjkanja danes precej velika. Organizacije med seboj tekmujejo v privabljanju in zadrževanju talentov (Meister in Willyerd, 2010). Soočajo se namreč s pomanjkanjem mladih zaposlenih, medtem ko število starejših narašča. Ravno zaradi tega je toliko bolj pomembno, da pravočasno najdejo ustreznega naslednika za vodilno delovno mesto. Organizacije se pomanjkanju talentov lahko izognejo tako, da med zaposlenimi najdejo potencialne talente in jih poskušajo zadržati. Priložnost za izobraževanje in napredovanje motivira talente (Pennell, 2010), poleg tega jim sistem nasledstva omogoča razvijati njihov potencial ter zagotavlja, da ostanejo v organizaciji in zaposlitve ne iščejo pri konkurenci (Hosseini, Barzoki in Isfahani, 2018).

Izraza upravljanje talentov in sistem nasledstva se sicer pogosto uporabljata kot sinonima, kar ni povsem ustrezno. Čeprav imata pojma kar nekaj skupnih značilnosti, se v nekaterih točkah razlikujeta (Al Ariss, Cascio in Paauwe, 2014). Pri upravljanju s talenti se ukvarjamo predvsem s tem, kako razvijati in zadržati posameznike iz bazena talentov (Collings in Mellahi, 2009), medtem ko se pri sistemu nasledstva osredotočamo na celoten proces iskanja in razvoja primernih naslednikov za ključna delovna mesta (Rothwell, 2010). V upravljanje s talenti vključimo različna delovna mesta na različnih nivojih organizacije, pri sistemu

nasledstva pa se osredotočamo le na vodilna delovna mesta, ki so najbolj kritična (Smilansky, 2006). Glavni cilj sistema nasledstva je namreč pripraviti naslednike za uspešen in učinkovit prevzem vodstvenih funkcij v prihodnosti (Atwood, 2020). Poleg tega se pri upravljanju s talenti osredotočamo predvsem na ljudi, in ne toliko na funkcije oz. delovna mesta (Iles, Chuai in Preece, 2010). Lahko bi rekli, da gre pri sistemu nasledstva za širši pojem, znotraj katerega je eden od najpomembnejših korakov upravljanje s talenti, ki bodo nasledili vodstvene kadre.

Čeprav se večina raziskovalcev pri preučevanju sistema nasledstva osredotoča na večje organizacije oz. korporacije, so nekateri izpostavili tudi pomembno vlogo sistema nasledstva v šolstvu. Vodilne pozicije je na tistih šolah, kjer so prisotni učenci iz različnih etničnih manjšin, s slabim predznanjem in s težavami pri usvajanju uradnega jezika države, težje zapolniti (Myung, Loeb in Horng, 2011). Ravnatelji se pogosto soočajo z zelo raznolikimi generacijami učencev, izobraziti morajo učitelje o različnih socialnih in kulturnih ozadjih učencev, poleg tega morajo velikokrat sodelovati z neodzivnimi starši (Taylor in La Cava, 2011). Na tistih šolah, kjer je veliko otrok iz ekonomsko prikrajšanih družin, fluktuacija ravnateljev močno vpliva tudi na fluktuacijo učiteljev (DeMatthews in Mawhinney, 2014). Stabilnost vodilnih kadrov je v šolstvu zelo pomembna, saj se povezuje z uspešnostjo učencev (Garza, Drysdale, Gurr, Jacobson in Merchant, 2014). S sistemom nasledstva lahko torej v šolstvu uravnavamo finančni vidik zaposlovanja, zaposlenim zagotavljamo izobraževanja in karierni razvoj ter tako zmanjšamo fluktuacijo (Rothwell, 2011; Trepanier in Crenshaw, 2013), kar pozitivno vpliva na dosežke učencev (Peters-Hawkins, Reed in Kingsberry, 2018).

Tudi v zdravstvu so mnogi mnenja, da bi bilo treba bolj sistematično načrtovati sisteme nasledstva. Medicinske sestre poročajo o težavah pri iskanju naslednikov glavnih medicinskih sester, saj se te zaradi slabih pogojev, pomanjkanja delovne sile, oteženega usklajevanja družinskega in poslovnega življenja itd., pogosto odločajo za opravljanje drugih poklicev (Waxman in Delucas, 2014). Po nekaterih raziskavah o pomanjkanju načrtovanja sistema nasledstva poroča kar 70 % zdravstvenih ustanov (Trepanier in Crenshaw, 2013). Če želijo zagotoviti nemoteno oskrbo pacientov in zadržati medicinske sestre, morajo začeti učinkovito načrtovati sistem nasledstva (Holland, 2015). Medicinske sestre bodo

na svojem delovnem mestu ostale le v primeru, da bodo dovolj motivirane in imele možnost napredovanja (Waxman in Delucas, 2014). Če se v prihodnosti zadeve ne bodo spremenile, se bodo zdravstvene ustanove ob odhodu ali upokojitvi glavnih medicinskih sester soočale z velikim pomanjkanjem kadra in slabšo oskrbo pacientov (Denker, Sherman, Hutton-Woodland, Brunell in Medina, 2015; Dyess, Sherman, Pratt in Chiang-Hanisko, 2016).

Sistem nasledstva ima posebno vlogo tudi v neprofitnih organizacijah. Ustanovitelji organizacij so pogosto zavzeti posamezniki, ki si po svojem odhodu želijo le, da bo njihova organizacija preživela. Težko najdejo naslednika, ki bo enako predan in bo po njihovem odhodu uspešno nadaljeval z delom v organizaciji. Zato je pomembno, da pravočasno začnejo z razvijanjem in motiviranjem svojega naslednika in s tem zagotovijo nemoteno doseganje ciljev (Lowan in Chisoro, 2016).

Poleg že omenjenih prednosti je v nadaljevanju predstavljenih še nekaj predlogov, zakaj bi se morala vsaka organizacija ukvarjati z načrtovanjem sistema nasledstva (Rothwell, 2010):

- Načrtovanje nasledstva prispeva k izvajanju in doseganju ciljev ter vizije organizacije. S to metodo namreč zagotovimo, da so talentirani kadri pripravljene za napredovanje, delo v organizaciji pa lahko poteka nemoteno. Ker se v današnjem svetu organizacije intenzivno razvijajo, je pomembno, da naslednik dogajanje spremlja dlje časa. Le tako lahko namreč v ključnem trenutku prevzame vodstvene naloge, organizacija pa posledično pravočasno doseže svoje cilje.
- Na podlagi načrtovanja nasledstva se lahko izboljšata zadovoljstvo in motivacija zaposlenih. Spodbujanje napredovanja vodi k boljšemu počutju in večjemu zadovoljstvu. Tako bodo zaposleni bolj motivirani in pripravljene v organizacijo vlagati več časa.
- Posameznikom pomagamo uresničiti karijerne načrte znotraj organizacije. Če organizacija svojim zaposlenim zagotavlja dodatna izobraževanja in karierni razvoj, je večja verjetnost, da bodo ostali. To je lahko zelo pomembno, saj v nasprotnem primeru pridobljeno znanje odnesejo h konkurenci.
- Če nasledstva ne načrtujemo, so lahko nasledniki po nekaterih značilnostih zelo podobni svojim predhodnikom. Vodjem lahko

podobnost kandidatov postane izredno pomembna, kar pripelje do tega, da vodje določene rase, spola ali vere dajejo prednost podobnim posameznikom. Če se želimo izogniti takšnim težavam, moramo izbiro kadra sistematično načrtovati.

- Izboljšamo sposobnost zaposlenih, da se lažje prilagodijo na novo okolje in zahteve le-tega. Organizacije v osnovi želijo zaščititi svoje zaposlene pred negotovim okoljem, saj lahko le tako učinkovito opravljajo svoje delo. Ker občasno vseeno prihaja do sprememb, je sistem nasledstva zelo uporaben, saj organizacije predhodno pripravijo svoje zaposlene na nove delovne naloge. Tako se zaposleni lažje odzovejo na spremembe v okolju.

Uspešnost sistema nasledstva je odvisna od naslednjih štirih dejavnikov (Dyck idr., 2002): zaporedja (kriteriji in proces izbire naslednika, vpliv življenjske faze organizacije na izbor naslednika), časa (določitev primerne časa za prenos vodstva), načina prenosa (odnos predhodnika do odhoda, odnos naslednika do prevzema, uporabljene tehnike za prenos), komunikacije in medosebnih odnosov (ustreznost komunikacije med predhodnikom in naslednikom).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Namen sistema nasledstva je, da imamo v vsakem trenutku na voljo dobro usposobljene naslednike, ki so pripravljeni za prevzem vodilnih delovnih mest. S tem zagotovimo nemoteno poslovanje organizacije in pravočasno doseganje strateških ciljev, poleg tega si povečujemo možnosti za konkurenčno prednost na trgu dela.

S sistemom nasledstva skušamo tudi zagotoviti, da organizacija zadrži talentiran kader ter razvija njihov potencial. Človeški kapital je namreč tisti, s katerim organizacija doseže svoje cilje.

Tudi po vzpostavitvi sistema je treba nadaljevati z izobraževanjem talentov ter slediti zastavljenemu načrtu. Vsak trenutek se lahko namreč zgodi nepredvidena situacija, zaradi katere je treba spremeniti strukturo

organizacije. Gre torej za dlje časa trajajoč proces, ki zahteva veliko časa in denarja.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Sistem nasledstva je primeren tako za male, srednje, kot velike organizacije. Kot sem že omenila, je smiselna uporaba predvsem pri vodilnih delovnih mestih, ki od posameznikov zahtevajo veliko znanja, sposobnosti in kompetenc, kar seveda pomeni tudi dolgotrajnejše uvajanje.

Zaposlene na manj zahtevnih delovnih mestih je namreč ob kakršnikoli spremembi lažje nadomestiti, saj uvajanje traja le kratek čas. Poleg tega imamo za takšna delovna mesta na voljo več kandidatov. Bolj kot je delovno mesto kompleksno, težje bo najti ustreznega naslednika, zato je bolje, da ga organizacija razvija postopoma s pomočjo sistema nasledstva.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Obstaja več različnih modelov za načrtovanje sistema nasledstva, ki se razlikujejo tako po vsebini kot po številu korakov. Za učinkovito izpeljan sistem nasledstva naj bi vsak načrt vključeval pet glavnih korakov (Gray, 2014):

1. Identifikacija ključnih delovnih mest – organizacija mora ugotoviti, katera delovna mesta so ključna za uspešno in nemoteno delovanje, ter prepoznati tista, ki bodo v prihodnjih letih potrebovala naslednika.
2. Opredelitev kompetenc zaposlenih na ključnih delovnih mestih – pomembno je, da dobro opredelimo kompetence vodilnih zaposlenih, saj bomo le tako lahko načrtovali program izobraževanja za naslednike. Zaželeno je, da kompetence ocenijo tako notranji kot zunanji opazovalci, saj tako dobimo vpogled z različnih perspektiv.
3. Ocenjevanje zaposlenih – oceniti je treba, kateri od zaposlenih so pripravljeni za napredovanje ter kakšen je njihov potencial. Poleg ocenjevanja kompetenc lahko naredimo tudi pregled delovne uspešnosti, zdravstvenega stanja, pripravljenosti za potovanja ipd.
4. Ustvarjanje bazena talentov – priporočljivo je, da ustvarimo bazen notranjih (tisti, ki so že zaposleni v organizaciji) in zunanjih

talentov. Najprej poskušamo izbrati naslednika iz notranjega bazena talentov, saj imajo višjo pripadnost in so bolj zavzeti. Kadar izberemo naslednika iz zunanega bazena talentov, to predstavlja večji strošek, poleg tega se poveča tveganje za konflikte.

5. Sistematično in aktivno razvijanje naslednikov – na podlagi opredelitve kompetenc zaposlenih na ključnih delovnih mestih pripravimo načrt izobraževanja talentov. Razvoj mora potekati sistematično, saj jih želimo postopoma pripraviti na prevzem vodilnih delovnih mest.

Nekateri avtorji poudarjajo, da je poleg osnovnih korakov ključnega pomena ocena ob koncu izvedbe celotnega postopka. Sistem nasledstva se ne zaključi, ko posameznik prevzame delovno mesto. Zadnja faza je namreč zelo pomembna za preverjanje učinkovitosti. Načrt izobraževanja naslednikov je treba nenehno spremljati in ga po potrebi spreminjati oz. nadgrajevati (Atwood, 2020; Rothwell, 2010). Atwood (2020) je zato opredelil šest korakov, s poudarkom na zadnjem: preučevanje organizacije; identificiranje ključnih delovnih mest; identificiranje kompetenc zaposlenih na ključnih delovnih mestih; identificiranje in ocenjevanje potencialnih kandidatov; načrt razvoja in izobraževanja naslednikov; merjenje, spremljanje, poročanje in pregledovanje celotnega procesa.

Čeprav noben od modelov za načrtovanje sistema nasledstva ni bil univerzalno sprejet, so v raziskavah najpogosteje uporabljeni naslednji štirje: sedemkraki zvezdasti model (angl. *seven-pointed star model*; Rothwell, 2001), model bazenov talentov (angl. *acceleration pools model*; Byham, 2002), model razvijanja naslednika znotraj organizacije (angl. *leadership pipeline model*; Charan 2001) in načrtovanje sistema nasledstva brez naziva delovnega mesta (angl. *succession planning without job title*; Guinn, 2000) (Khatri, Gupta, Gulati in Chauhan, 2010). V nadaljevanju je opisan sedemkraki zvezdasti model (Rothwell, 2001; Rothwell, 2005; Rothwell, 2010), ki je bil v zadnjih dveh desetletjih, odkar so začeli podrobneje preučevati sisteme nasledstva, uporabljen v večini raziskav.



Slika 1: Sedemkraki zvezdasti model sistema nasledstva (Rothwell, 2010).

1. Sprejmite zavezo – v prvem koraku bi se morala organizacija zavezati k sistematičnemu načrtovanju sistema nasledstva. Treba je preučiti trenutne težave in prakse znotraj organizacije, oceniti stopnjo potrebe po sistemu nasledstva, določiti zahteve sistema nasledstva in ga povezati z organizacijskimi načrti, preučiti prakse v drugih organizacijah, opredeliti ciljne skupine, določiti dosegljive cilje, oblikovati akcijski načrt itd. Poleg tega je treba izobraziti in usmerjati posameznike, ki bodo sodelovali pri vodenju sistema nasledstva ter natančno določiti, kakšno vlogo imajo v celotnem procesu.
2. Opredelite ključne zaposlene in delovne zahteve – treba je identificirati ključna delovna mesta in z različnimi pristopi oceniti delovne zahteve in kompetence zaposlenih. Le tako lahko pozneje izoblikujemo ustrezen program in naslednike pripravimo na prevzem funkcij.
3. Ocenite individualno uspešnost zaposlenih – ocenite, ali posamezniki dobro opravljajo svoje trenutno delo, saj naj bi bil to pogoj za

napredovanje. Nato opredelite seznam talentov, saj mora biti jasno razvidno, kateri posamezniki so pripravljeni za napredovanje.

4. Predvidite zahteve v prihodnosti – ugotoviti je treba, katere kompetence bodo v prihodnosti nujne za prevzem vodilnega delovnega mesta. Zahteve v prihodnosti naj bi se namreč skladale s strateškimi cilji organizacije. Če zahteve ustrezno opredelimo, se bodo nasledniki po izobraževanju bolje znašli v spreminjajočem se okolju.
5. Ocenite potencial posameznikov – zanima nas, v kolikšni meri so posamezniki pripravljeni za prevzem ključnih delovnih mest. Treba je opredeliti, kako dobro se njihove trenutne sposobnosti in kompetence ujemajo z zahtevami v prihodnosti.
6. Zmanjšajte vrzel – če želimo znotraj organizacije razviti in izoblikovati naslednika, je treba vzpostaviti kontinuiran program. Posamezniki morajo nadgraditi tiste kompetence, ki še niso dovolj razvite za prevzem vodilnega delovnega mesta.
7. Ovrednotite sistem nasledstva – celoten postopek je treba neprestano ocenjevati in spremljati, saj ga lahko le tako ustrezno dopolnimo in nadgradimo.

PRIMER UPORABE METODE

V enem od ameriških podjetji, kjer je zaposlenih 70 ljudi, so se odločili za uporabo sistema nasledstva. Ugotovili so namreč, da se bosta dva od treh direktorjev upokojila v roku petih let, eden pa celo v roku enega leta. Ker niso imeli izbranih naslednikov, ki bi lahko zasedli ključna delovna mesta in zagotovili nemoten potek dela, so se izpostavili nevarnosti upada poslovanja ter posledično finančnim zapletom. Preden so se lotili sistema nasledstva, so imenovali petčlansko skupino, ki je vodila celoten postopek vzpostavitve sistema. Načrtovanja nasledstva so se lotili v petih korakih: identifikacija ključnih delovnih mest; identifikacija kompetenc, potrebnih za prevzem ključnih delovnih mest; identifikacija kandidatov (naslednikov); prenos znanja in izobraževanje naslednikov; merjenje oz. ocena celotnega procesa. Razvili so tudi svoj pripomoček za ocenjevanje, s katerim so vsako delovno mesto ocenili na podlagi

treh stopenj tveganja: nizko, srednje in visoko tveganje. Od 70 delovnih mest so ocenili, da je 18 takšnih, za katera bi potrebovali sistem nasledstva. Nato so določili, katere kompetence so zahtevane za učinkovito opravljanje teh delovnih nalog. Treba je bilo tudi identificirati zaposlene, ki so primerni za naslednike. Ocenili so njihovo izobrazbo, znanja, izkušnje, poleg tega so opredelili, kdaj bi bili pripravljene za prevzem delovnega mesta ter katere kompetence bi morali v prihodnosti razviti. Sledilo je sistematično izobraževanje naslednikov, ovrednotenje pa bo izpeljano ob zamenjavi ključnih kadrov (Payne idr., 2018).

Predvsem v večjih organizacijah je velikokrat razvidno, ali sistem nasledstva uporabljajo uspešno. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj primerov:

- Jack Welch, direktor podjetja General Electric, je bil eden od prvih vodilnih kadrov, ki so izpostavili pomembnost načrtovanja nasledstva. S celotnim procesom se je začel ukvarjati že leta 1991, komaj deset let pozneje pa je javno razglasil, kdo so njegovi trije potencialni nasledniki (Atwood, 2007).
- IBM ima prakso, da se direktor upokoji pri 60. letih, tako je bil junija 2011 čas za menjavo. Svojega predhodnika je zamenjala kandidata s 30 leti izkušenj znotraj podjetja. Poleg tega, da je že poznala celoten sistem in je delo lahko potekalo nemoteno, so tudi investitorji in stranke takšno zamenjavo videli kot dobro načrtovano in varno (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b. d.).
- APPLE je najbolj odmevno zamenjavo naredil leta 2011. Steve Jobs je bil znan po tem, da je veliko vlagal v načrtovanje svojega nasledstva. S tem namenom je namreč celo ustanovil univerzo. Svojega naslednika je tako na prevzem pripravljaj že od leta 1998. Čeprav so po njegovi smrti delnice padle za 6 %, je zaradi dobro načrtovanega sistema nasledstva Apple v naslednjih letih hitro povrnil svojo vrednost (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b. d.)
- V znanem terorističnem napadu je 11. septembra, leta 2001 umrlo 172 direktorjev večjih korporacij. Takrat so bile izrazito vidne negativne posledice v tistih organizacijah, kjer sistem nasledstva ni bil dobro načrtovan (Atwood, 2007).

- V podjetju Mattel, ki se ukvarja s proizvodnjo igrač (Barbie, Thomas&Friends, Hot Wheels ipd.), so morali kar štiri mesece delovati brez direktorja, saj niso pravočasno izobrazili naslednika. To je močno vplivalo na dobiček in moralo zaposlenih (Atwood, 2007).
- HP je imel vrsto nenačrtovanih sprememb na vodilnih delovnih mestih, poleg tega je bil nov direktor vsakič precej drugačen od prejšnjega. Razvidno je bilo, da HP nima vzpostavljenega sistema nasledstva, kar je povzročilo upad delnic za kar 32 % (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b. d.)
- Tako v podjetju Nike kot Reebok so se odločili za izbor naslednika iz zunanje baze talentov. Zamenjavo so poskusili opravičiti v manj kot petnajstih mesecih, vendar jim to ni uspelo. V obeh primerih so se nato odločili za izbor naslednika znotraj podjetja (Atwood, 2007).
- Tudi v podjetju Tyson Foods so se soočali z nekaj težavami pri identifikaciji potencialnih naslednikov, zato so se odločili, da mora vsak direktor skrbeti za svojega naslednika. Izoblikovali so poseben program, kjer morajo direktorji oddajati poročila in načrt izobraževanja naslednika. Leta 2007 je bilo v ta program vključenih kar 150 naslednikov (Atwood, 2007).

VLOGA PSIHologa

Načrtovanje nasledstva je kadrovski proces, ki vključuje sodelovanje celotnega tima – tako kadrovikov, nadrejenih, ključnih kadrov kot talentiranih posameznikov. Treba je namreč razviti celovit sistem nasledstva; od identificiranja ključnih kadrov do motiviranja in izobraževanja talentov, ki bodo postali nasledniki. Pri vsem skupaj ima psiholog lahko velik doprinos.

Najbolj sistematično lahko vlogo psihologa predstavimo, če se vrnemo k petim bistvenim korakom, ki so opisani v začetku poglavja »*Kako metodo izvedemo?*«. Psiholog, zaposlen v kadrovski službi, lahko sodeluje že v prvi fazi – s svojim znanjem lahko pomaga pri identifikaciji ključnih delovnih mest. Ima dober vpogled v celotno situacijo, zato lahko hitro ugotovi, katera so tista delovna mesta, ki so najpomembnejša

za nemoten potek dela. Njegova pomoč bo prišla prav tudi v nadaljnjih korakih, ko bo treba opredeliti kompetence zaposlenih na ključnih delovnih mestih. Spozna se namreč na analizo delovnih mest, sistematizacijo, izvaja lahko psihološka testiranja, intervjuje itd.

Treba je tudi oceniti zaposlene in vzpostaviti bazen talentov. Če je psiholog sodeloval pri selekciji kadra in se ukvarja s kariernim razvojem, to pomeni, da dobro pozna zaposlene. Priporočljivo je, da rezultate ocenjevanja in svoje mnenje glede sposobnosti in kompetenc zaposlenih preveri še pri sodelavcih in nadrejenih.

Prevzame lahko tudi razna izobraževanja s ciljem izboljšanja določenih kompetenc ali organizira izobraževanja s strani mentorjev (v primeru bolj specifičnih znanj). Tako pripomore k sistematičnemu in aktivnemu razvijanju naslednikov.

Vloga psihologa je lahko zelo koristna v vseh faza izvajanja sistema nasledstva. S pomočjo teorije in ostalih pridobljenih znanj namreč prispeva k temu, da je sistem nasledstva izpeljan strokovno, sistematično in dosledno.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub veliko prednostim ima sistem nasledstva tudi nekaj omejitev oz. pomanjkljivosti:

- Sistem nasledstva zahteva od organizacij veliko načrtovanja, saj traja zelo dolgo in zato predstavlja tudi velik finančni zalogaj. Potrebne je kar nekaj dokumentacije in sestankov, kar je lahko precej časovno zamudno (Lowan in Chisoro, 2016).
- Posamezniki, izbrani kot nasledniki, se lahko počutijo večvredne in povzročijo mnogo težav pri ostalih zaposlenih, saj jim znižujejo motivacijo in zadovoljstvo. Tisti zaposleni, ki niso prepoznani kot nasledniki, se zato počutijo manjvredne in lahko odidejo h konkurenci.
- Izbrani naslednik lahko med izobraževanjem ugotovi, da ne želi prevzeti vodilnega delovnega mesta in se odloči za odhod. To organizacijo vrne na raven identificiranja potencialnih naslednikov (Lowan in Chisoro, 2016).

- Izobraževanje ključnih kadrov lahko traja vrsto let. Če se organizaciji v tem času pridruži oseba, ki ima več spretnosti in znanja za prevzem vodilnega delovnega mesta, lahko ugotovimo, da naš naslednik ni najboljša izbira.
- V družinskih podjetjih so za naslednike pogosto izbrani otroci. Če njihove kompetence niso dovolj razvite za prevzem vodilnega delovnega mesta, lahko to pogosto povzroči tako propad podjetja kot družine (Gilding, Gregory in Cosson, 2015).
- Medtem ko naslednika izobražujemo za prevzem ključnega delovnega mesta, se zahteve le-tega lahko spremenijo ali pa se izkaže, da naslednik ni ustrezen.
- Če za vodstvene položaje izberemo le naslednike iz notranjega bazena zaposlenih, lahko s tem zamudimo priložnost prihoda svežih idej in novega pogleda na trenutno stanje v organizaciji.

LITERATURA

- Acree-Hamann, C. (2016). A call to action: Succession planning needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 3(16), 161–163.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. in Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Atwood, C. G. (2007). *Succession planning basics*. United States: American Society for Training & Development.
- Atwood, C. G. (2020). *Succession planning* (2nd Edition). Dostopno na https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=xMnKDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Succession+planning+&ots=NcYXkWPTz1&sig=bilCYhNLdJz-Vm1gO5xKFYh7CCk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- Collings, D. G. in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- DeMatthews, D. in Mawhinney, H. (2014). Social justice leadership and inclusion: Exploring challenges in an urban district struggling to address inequities. *Educational Administration Quarterly*, 50(5), 844–881.
- Denker, A. L., Sherman, R. O., Hutton-Woodland, M., Brunell, M. L. in Medina, P. (2015). Florida nurse leader survey findings: Key leadership competencies, barriers to leadership, and succession planning needs. *Journal of Nursing Administration*, 45(7-8), 404–410.

- Duh, M., Tominc, P. in Rebernik, M. (2005). Nasledstvo v malih in srednje velikih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija*, 38(10), 590–599.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. in Mischke, G. A. (2002) Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 143–162.
- Dyess, S. M., Sherman, R. O., Pratt, B. A. in Chiang-Hanisko, L. (2016). Growing nurse leaders: Their perspectives on nursing leadership and today's practice environment. *Online Journal of Issues in Nursing*, 21(1), 3–3.
- Garza, E., Drysdale, L., Gurr, D., Jacobson, S. in Merchant, B. (2014). Leadership for school success: Lessons from effective principals. *International Journal of Educational Management*, 28(7), 798–811.
- Gilding, M., Gregory, S. in Cosson, B. (2015). Motives and outcomes in family business succession planning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 299–312.
- Gray, D. (2014). Succession Planning 101. *Professional Safety*, 59(3), 35.
- Holland, C. (2015). Investing in our nursing workforce. *Nursing Management* 46(9), 8–10.
- Hosseini, S. H., Barzoki, A. S. in Isfahani, A. N. (2018). Analysis of the effects of succession planning implementation on organisational performance. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 25(2), 198–211.
- Iles, P., Chuai, X. in Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- Khatri, P., Gupta, S., Gulati, K. in Chauhan, S. (2010). Talent management in HR. *Journal of Management and Strategy*, 1(1), 39–46.
- Kohont, A., Černigoj Sadar, N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B. Kanjuo Mrčela, A. ... Zajc, J. (2015). *Mednarodna primerjalna študija: upravljanje človeških virov 2015*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lowan, V. in Chisoro, C. (2016). The impact of succession planning for business survival: A case of kwalita business consultants, Johannesburg (South Africa). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(12), 63–90.
- Mattone, J. (2013). *Powerful succession planning*. New York: American Management Association.
- Meister, J. C. in Willyerd, K. (2010). Mentoring millennial. *Harvard Business Review*, 88(5), 67–72.
- Myung, J., Loeb, S. in Horng, E. (2011). Tapping the principal pipeline: Identifying talent for future school leadership in the absence of formal succession management programs. *Education Administration Journal*, 47(5), 468–505.
- Payne, R. A., Hovarter, R., Howell, M., Draws C. in Gieryn, D. (2018). Succession planning in public health: Addressing continuity, costs, and compliance. *Nurse Leader*, 16(4), 253–256.
- Pennell, K. (2010). The role of flexible job descriptions in succession management. *Library Management*, 31(4–5), 279–290.

- Peters-Hawkins, A. L., Reed, L. C. in Kingsberry, F. (2018). Dynamic leadership succession: Strengthening urban principal succession planning. *Urban Education*, 53(1), 26–45.
- Pila, M. M., Schultz, C. in Paul Dachapalli, L. A. (2016). Factors related to succession planning in a government department in Gauteng. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 145–153.
- Rothwell, W. J. (2001). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (2nd ed.)*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (3rd ed.)*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent From Within (4th ed.)*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99.
- Schepker, D. J., Nyberg, A. J., Ulrich, M. D. in Wright, P. (2018). Planning for future leadership: Procedural rationality, formalized succession processes, and CEO influence in CEO succession planning. *Academy of Management Journal*, 61(2), 523–552.
- Smilansky, J. (2006). *Developing Executive Talent: Best practices from global leaders*. San Francisco: Wiley Jossey-Bass.
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264–271.
- Taylor, R. T. in La Cava, G. S. (2011). Urban principals' second order change leadership. *Planning and Changing*, 42(3/4), 224–240.
- Thompson, A. in Augoustides, J. (2019). Succession planning for the fellowship program director: Fortune favors the prepared. *Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia*, 33(9), 2374–2375.
- Trepanier, S. in Crenshaw, J. T. (2013). Succession planning: A call to action for nurse executives. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 980–985.
- Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev. (b.d.). Dostopno na <http://www.profileslovenia.si/blog/blog-post/profiles-international-slovenia-global-blog/2015/09/14/vodstveni-prirocnik-za-na%C4%8Drtovanje-nasledstev>
- Waxman, K. T. in Delucas, C. (2014). Succession planning: Using simulation to develop nurse leaders for the future. *Nurse Leader*, 12(5), 24–28.

SUCCESSION PLANNING

Competition between companies is quite intense, so today one of the key questions is how to become a leading company. The main goal of succession planning is to have a successor ready to take over the job immediately when a leadership position is left vacant. This ensures a smooth workflow and a competitive edge in the labour market. It often takes many years before an individual becomes an expert in a particular field. If a company chooses to develop successors in a timely and systematic manner, this process can start much faster. It should be remembered that one good practice does not fit all, however, so every company must find its own approach to develop, motivate and retain talented individuals, which can take a lot of time and money.