

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

KLAVDIJA REPNIK ŠERNEK

**Načrtovanje nasledstev v srednje velikih in velikih
delovnih organizacijah v Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2020

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

KLAVDIJA REPNIK ŠERNEK

**Načrtovanje nasledstev v srednje velikih in velikih
delovnih organizacijah v Sloveniji**

Magistrsko delo

Mentor:izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2020

Zahvala

Zahvaljujem se svoji družini in prijateljem, ki so vedno verjeli vame, za podporo in razumevanje v času celotnega študija in pisanja magistrskega dela.

Rada bi se zahvalila tudi vsem sodelujočim v raziskovalnem procesu, ki so v raziskavi prepoznali dodano vrednost in se odzvali na povabilo k sodelovanju.

Posebna zahvala pa gre mentorici izr. prof. dr. Evi Boštjančič za vso podporo, ideje in srčnost, ki jo je izkazala ob pisanju magistrskega dela.

Izvleček

Vodstvo in lastniki delovnih organizacij se zavedajo, da morajo biti za vodstvena in ključna delovna mesta znotraj organizacije vzgajani potencialni nasledniki. Ko nepredvideno ostanejo brez kadra na ključnem ali vodstvenem delovnem mestu, dobro vpeljan naslednik igra bistveno vlogo pri nemotenem delovanju poslovnega procesa. Namen raziskave je bil preučiti prisotnost načrtovanja nasledstev v slovenskem prostoru, kaj proces načrtovanja nasledstev v organizacijah predstavlja, kateri so glavni koraki načrtovanja nasledstev, kako izbrati prave naslednike in kateri so ustrezni kazalci uspešnosti načrtovanja nasledstev. Najprej sem izvedla pilotno raziskavo, v kateri je sodelovalo 69 kadrovskih menedžerjev in direktorjev srednje velikih in velikih delovnih organizacij. Rezultati vprašalnika o izvajanju metode kažejo, da načrtovanje nasledstev v Sloveniji trenutno izvaja 44 % udeleženih delovnih organizacij, pri 26 % pa je ta vključena v kadrovske načrte. Za poglobljeno raziskovanje sem uporabila eksploratoren, kvalitativni pristop, in sicer polstrukturirane intervjuje z 21-imi kadrovskimi strokovnjaki, zaposlenimi v srednje velikih ali velikih delovnih organizacijah v Sloveniji, ki izvajajo metodo načrtovanja nasledstev. Izsledki kažejo, da načrtovanje nasledstev v delovnih organizacijah v slovenskem prostoru pogosto predstavlja del procesa upravljanja s talenti in potencialnimi kadri. Ugotovila sem, da organizacije za izvajanje metode uporabljajo raznolike pristope. Problematično pa ostaja merjenje učinkovitosti metode, saj slednjemu večina organizacij še ne posveča pozornosti oz. to počne zgolj v manjši meri. Največji izziv na področju načrtovanja nasledstev je transparentnost postopka pred zaposlenimi in s tem upravljanje s pričakovanji naslednikov. Uporabna vrednost raziskave je predvsem sistematičen pregled posameznih področij načrtovanja nasledstev in deljenje dobrih praks, ki lahko organizacijam služijo kot nadgradnja razvoja kadrov in procesa upravljanja potencialnih kadrov.

Ključne besede: delovne organizacije, načrtovanje nasledstev, nasledniki, razvoj kadrov, upravljanje s človeškimi viri

Succession planning in working organizations in Slovenia

Abstract

Working organisations are aware of the need for employees also acting as potential successors to those working in key management or other important positions. In order to be ready to successfully fill in these positions, such workers need to be introduced to their new role before the need for a replacement arises. For when a company unexpectedly loses an individual occupying an important position within the management or elsewhere in its structure, a well-trained successor plays a vital role in ensuring an uninterrupted business flow. The aim of this thesis is to study the state of succession planning in Slovene working organisations, its key steps and the criteria for choosing the rights successors, as well as to determine the most suitable key success indicators in the succession planning process. For the purposes of our detailed research, we first used questionnaire about method implementation. There were 69 HR professionals who answered the questionnaire. The results show that 44 % of Slovenian working organizations of those who answered the questionnaire already has implemented the method. Besides, 26 % organizations have it in their human resources plan. After the questionnaire we used the exploratory, qualitative approach consisting of 21 semi-structured interviews with HR professionals from medium- or large-sized Slovene companies who have implemented the method of succession planning. The results show that succession planning is mostly related to talent and high-potential employee management. We established that these working organisations approach the succession planning process in various ways. However, they pay little attention to ways of measuring their success, which presents a significant issue. The greatest challenge seems to be ensuring the transparency of the process and thus successfully managing the successors' expectations. The primary value of this study lies in its systematic overview of individual fields related to succession planning as well as in outlining the best practices that working organisations can use to improve their staff development and management processes.

Keywords: work organizations, succession planning, successors, personnel training, human resource management

KAZALO VSEBINE

Uvod	5
Metoda sistema nasledstva	7
Načrtovanje nasledstev	8
<i>Ključna delovna mesta, ključni kadri, talenti.....</i>	<i>10</i>
<i>Potencialni nasledniki.....</i>	<i>11</i>
Proces načrtovanja nasledstev v delovnih organizacijah	13
<i>Koraki izvajanja metode načrtovanja nasledstva</i>	<i>15</i>
<i>Formaliziranost izvajanja metode načrtovanja nasledstev.....</i>	<i>18</i>
Podpora drugih metod	18
Učinkovitost metode	19
<i>Rezultati izvajanja metode.....</i>	<i>19</i>
<i>Merjenje učinkovitosti izvajanja načrtovanja nasledstev</i>	<i>21</i>
Načrtovanje nasledstev glede na velikost delovnih organizacij	23
Teoretična in praktična vrednost magistrske raziskave	25
Metoda	27
Udeleženci.....	27
Pripomočki	27
Postopek.....	28
Rezultati.....	30
Rezultati prvega dela raziskovanja – vprašalnik o izvajanju metode	30
Rezultati drugega dela raziskovanja - intervjuji s kadrovskimi menedžerji in direktorji.....	33
Razprava	41
Omejitve ter predlogi za nadaljnje raziskovanje	47
Zaključki.....	49
Reference	51
Priloge.....	55
Vprašalnik o izvajanju metode načrtovanja nasledstev	55
Vprašanja za intervju	61

Uvod

Začetek upravljanja s človeškimi viri sega v pozna 70. in zgodnja 80. leta prejšnjega stoletja, ko je prišlo do pomembnega premika v pojmovanju kadrovskih oddelkov znotraj organizacij. Ti so zaposlene začeli ceniti kot pomembno dobrino in ne le kot dele organizacije, ki morajo pokrivati določena delovna mesta. Raziskovalci so ogromno časa posvetili raziskovanju, koliko in pod kakšnimi pogoji lahko investicije v proces upravljanja s človeškimi viri pripomorejo k učinkovitosti podjetja, ter definirali tri njegove ključne vloge: (1) povečanje znanja, spretnosti in zmožnosti zaposlenih, (2) motiviranje zaposlenih za povečanje njihovih znanj, spretnosti in zmožnosti v korist organizacije in (3) opolnomočenje zaposlenih pri tem (Huselid, 1995). Vse tri ključne vloge so tudi del načrtovanja nasledstva, logična posledica tega pa je, da mora biti v proces vključena tudi kadrovska služba.

Načrtovanje nasledstev je proces upravljanja človeških virov, izvajan z namenom priprave bazena zaposlenih s potrebnimi kompetencami in zmožnostmi za nasledstvo ključnega kadra, ki zapušča organizacijo iz različnih razlogov (Wilkerson, 2007), in je eden bistvenih dejavnikov za uspešen prehod zaposlenega na ključno delovno mesto. Zagotavlja razpoložljivost talentov za potrebe, ko se pojavi prosto ključno delovno mesto (Patidar, Gupta, Azbik, Weech-Maldonado in Finan, 2016). Henri Fayol, francoski inženir, je bil eden izmed prvih, ki je prepoznal potrebo po načrtovanju nasledstva. Zaradi svojih zapisov iz leta 1916 tako velja za utemeljitelja sodobne teorije vodenja in upravljanja nasledstva (Rothwell, 2010). Različni posamezniki so nato skozi desetletja razvijali in izvajali načrte za nasledstvo v svojih organizacijah, vendar pa se nobena izmed njihovih metod ni začela sistematično uporabljati. Nasledstvo je predmet raziskovanja že od 60. let prejšnjega stoletja, predvsem izven slovenskega prostora pa je bilo izvedenih že veliko raziskav s tega področja. Kljub temu številni avtorji ugotavljajo, da teorija o nasledstvu in načrtovanju nasledstva še vedno ni povsem razvita (Duh, Tominc in Rebernik, 2005; Dyck, Mauws, Starke in Mischke, 2002; Sharma, Chrisman in Chua, 2003). Visok porast literature je možno zaslediti na začetku 1980. let, vendar kljub temu ostaja pomanjkanje uspešnega preverjanja strategij, prav tako pa je bila opažena visoka dvoumnost rezultatov preverjanja metode načrtovanja nasledstev (Kesner in Sebora, 1994). Šele v zadnjem desetletju so se nekateri avtorji začeli intenzivneje ukvarjati z raziskovanjem tega področja, čeprav še vedno obstaja ogromno število vodij, ki ne razmišljajo o nasledstvu, vse dokler se ne znajdejo v položaju, ko morajo nehati opravljati svojo funkcijo. Takrat se začnejo zavedati, da bo njihovo delo zaman, če ne najdejo ustreznega naslednika (Pepper, 2017), in da je nadaljnje preživetje organizacije odvisno od ključnih kadrov na ključnih delovnih mestih. V primerjavi s preteklostjo se v današnjem času uveljavlja vedno več stališč, ki potrjujejo vrednost načrtovanja nasledstva (Kosterlitz, 2017).

Okolje, v katerem se delovne organizacije razvijajo in delujejo, se zaradi globalizacije, tehnološkega razvoja, pomanjkanja talentov, demografskih sprememb, itd. nenehno spreminja, zato je za organizacije pomembno, da razvijejo in obnovijo svoj proces

načrtovanja nasledstva, saj ta pripomore k odzivnosti na okolje in prilagodljivosti slednjemu, to pa prinaša določeno konkurenčno prednost (Karaevli in Hall, 2003). Zaposleni v organizacijah ne morejo v celoti predvideti prihodnjih premikov kadrov v organizaciji, ki so danes vse pogostejši. Govorimo lahko o napredovanju in premeščanju znotraj delovne organizacije ali o odhodu kadrov v druge organizacije, pri čemer načrtovanje nasledstev igra ključno vlogo (Etten, 2018). Novejša ameriška raziskava kaže, da zaposleni na istem delovnem mestu v povprečju ostajajo 4,6 let. Pri mlajših zaposlenih (do 34 let) je povprečje še nižje (3,2 leti). Najvišje povprečje let na istem delovnem mestu ohranjajo zaposleni na vodstvenih delovnih mestih, in sicer 5,5 let (Doyle, 2019).

Mnoge delovne organizacije se zavedajo pomena načrtovanja nasledstev, vendar se kljub temu zgodi, da se soočajo s težavami, ko nepredvideno ostanejo brez ključnih kadrov, saj niso pripravljene na nadomestitev izgubljenih zaposlenih ali pa so v pomanjkanju strategij ustreznega izvajanja načrtovanja nasledstev. Slednje namreč igra pomembno vlogo pri vzgoji bodočih ključnih kadrov in njihovi sposobnosti za izboljšanje strateških in finančnih vidikov delovne organizacije. Izguba in zamenjava ključnih kadrov organizacije tako za zaposlene kot poslovne partnerje, s katerimi so povezani delovni procesi izven delovne organizacije, povzroči določeno mero stresa. V primeru nepredvidene menjave je ta stres še toliko večji. Če delovna organizacija izvaja metodo načrtovanja nasledstev, pa sta prehod in z njim menjava kadrov na ključnih delovnih mestih veliko bolj tekoča in enostavna. Uspeh organizacije sloni na tem, da ima organizacija prave zaposlene, ki so pripravljeni in posedujejo prave kompetence ob pravem času (Kowalewski, 2011). Reorganizacija kadra na višjih položajih pomeni negotovo prihodnost delovne organizacije. Vodstvo organizacije namreč pogosto ugotovi, da nima primernih kadrov z ustreznimi kompetencami za določeno delovno mesto, zato zaposli zunanje vodstvene kadre, ki prihajajo z drugih delovnih področij in so opremljeni z drugačnimi, morda manj ustreznimi znanji. Organizacije, ki vlagajo v razvoj ključnih kadrov in načrtovanje nasledstev, zvišujejo kontinuirano poslovno moč, saj neprekinjeno pripravljajo potencialne naslednike za ključna in vodstvena delovna mesta. Učinkovito načrtovanje nasledstva in razvoja ključnih kadrov povečuje možnost urejenega prehoda kadra na vodstvene položaje ter hkrati zadrži talente in bodoče ključne kadre znotraj delovne organizacije. Zaposleni na višjih delovnih mestih nosijo pomembno odgovornost odločanja in nadaljnjih dejanj svojih delovnih organizacij, hkrati pa se tudi oni starajo in odhajajo. V letu 2020 se bo denimo upokojilo približno od 50 do 75 % starejših ključnih kadrov na ključnih delovnih mestih (Dillard, 2017).

Zaradi sprememb v okolju se spreminjajo tudi zaposlitvene možnosti. Zaposleni si želijo pogostejše in hitreje napredovati in se ob tem razvijati. Menjave zaposlitev so pogostejše kot nekoč. Kar 76 % zaposlenih vsako leto išče novo zaposlitev (Flynn, 2006), kar 40 % pa jih meni, da bodo do napredovanja prišli v drugi delovni organizaciji (Hills, 2009). Mera fluktuacije postaja pri mlajših generacijah vse višja (Yildirmaz, Ryan in Nezaj, 2019). Glede na vse navedeno zadrževanje kadra postaja vedno večja problematika kadrovske službe, zaradi česar so se tudi razvile nove metode kadrovske psihologije,

vendar pa se načrtovanje nasledstev v dosedanjih raziskavah v slovenskem prostoru večinoma pojavlja le v okviru družinskega podjetništva oz. prenosa lastništva podjetja, kjer so okoliščine in pristopi lahko bistveno drugačni. Prav tako sem opazila tudi občutno pomanjkanje slovenske strokovne literature na to temo, saj sem tekom pregleda literature naletela na le en ustrezen strokovni vir iz leta 2005 (Duh in drugi, 2005). Iz teh razlogov sem se odločila za raziskovanje metode načrtovanja nasledstev v slovenskem prostoru, h kateremu sem pristopila s kvalitativno metodo, ki predstavlja sistematičen in subjektiven pristop k razlaganju življenjskih izkušenj udeležencev in pridobitev nadaljnega pomena iz izkušenj (Dillard, 2017). Podobnega pregleda literature in načina raziskovanja so se raziskovalci na svetovnem nivoju nazadnje lotili leta 2007 (Groves, 2007).

Metoda sistema nasledstva

Nasledstvo lahko ločimo na nasledstvo v vodstvu in nasledstvo v lastništvu. Pri nasledstvu v vodstvu naj bi bile v ospredju predvsem kompetence potencialnega naslednika, katerega je treba pripraviti na prevzem nalog vodenja. Načrtovanje nasledstva naj bi *»obsegalo aktivnosti, ki so usmerjene v izbiro in usposabljanje naslednika, oblikovanje vizije in strateškega plana podjetja po menjavi generacij, opredelitev vloge odhajajočega predhodnika in posredovanje odločitve ključnim kadrom v podjetju«* (Sharma in drugi, 2003). Nasledstvo lahko ločimo tudi na notranje ali zunanje nasledstvo. Najbolj optimalno je notranje, saj zaposleni že pozna okolje, ve, kako se stvari opravljajo, torej ga je potrebno naučiti le še novih funkcij za novo delovno mesto nasledstva, s čimer se mu omogoči napredovanje in rast. Vsekakor pa je bolje uporabiti zunanje nasledstvo v primerih, ko resnično nimamo ustreznega kadra ali pa ob pomanjkanju časa (Hills, 2009).

Podjetja velikokrat prepozno ugotovijo, da nihče izmed preostalih zaposlenih ni pripravljen za prehod na vodilna delovna mesta (Schepker, Nyberg, Ulrich in Wright, 2018). Najti ustreznega naslednika, ki je voljan in sposoben prevzeti novo delovno mesto, je eden največjih izzivov izvajanja metode načrtovanja nasledstev (Shore Consulting, 2018). Kompetence, veščine, znanja in sposobnosti, ki jih zahtevajo vodilna delovna mesta, bi namreč morali razvijati dlje časa, prav tako pa je pomembno postopno pridobivanje izkušenj. Zaradi tega je treba pravočasno zagotoviti, da imajo ključni kadri dovolj časa za razvoj specifičnih sposobnosti in so pripravljeni za prevzem tako velike odgovornosti (Thompson in Augoustides, 2019). Največkrat so razlog za potrebo po nasledstvu osebne odločitve, kot npr. predčasna upokojitev, sprememba poklica itd., spreminjajoče konkurenčno okolje, kot npr. novi proizvodi in trgi, ter nesreče, kot npr. bolezen, smrt ali ločitve. Zaskrbljujoči so rezultati ameriške raziskave podjetja Grant Thornton iz leta 2005, ki je zajela 6000 srednje velikih podjetij iz 24 držav. Ti namreč kažejo, da je prodaja podjetja najpogostejša oblika prenosa lastništva nasledstvu, poleg

tega pa kar 43 % organizacij, ki predvidevajo prenos lastništva, še ni začelo z iskanjem ustreznih naslednikov (Duh in drugi, 2005).

Načrtovanje nasledstev

Orellano in Miller (1997, v Kowalewski in drugi, 2011) postavljata tri osnovne cilje načrtovanja nasledstev, in sicer: »prepoznavanje ključnih višjih delovnih mest znotraj organizacije, prepoznavanje prihodnjih odsotnosti na teh delovnih mestih in prepoznavanje potencialnih kandidatov, ki bi lahko zapolnili te odsotnosti«. V nadaljevanju predstavljam nekaj definicij pogosto omenjenih avtorjev s področja načrtovanja nasledstva skozi čas. Rothwell (2002) metodo nasledstva definira kot *»proces priprave talentov znotraj organizacije za bodoče nasledstvo skozi karierno napredovanje«*.

Wilkerson (2007) načrtovanje nasledstev opredeljuje kot strategijo upravljanja človeških virov, izvajano z namenom priprave bazena zaposlenih s potrebnimi kompetencami in zmožnostmi za nasledstvo ključnega kadra, ki zapušča organizacijo iz različnih razlogov, kot so upokožitev, premestitev, odpoved, smrt ali zaradi druge oblike prekinitve zaposlitve. Je ena najboljših metod za zagotavljanje konstantne oskrbe organizacije s kompetentnimi in izkušenimi nasledniki za različna delovna mesta v organizaciji z namenom ohranjanja uspešnosti delovanja organizacije tekom fluktuacije. Crumpacker in Crumpacker (2007) pa načrtovanje nasledstev definirata kot proces, ki vključuje strategije predajanja znanja med zaposlenimi znotraj organizacije za določeno ključno delovno mesto.

Rothwell je kasneje (2010) metodo sistema nasledstva redefiniral kot sredstvo prepoznavanja ključnih delovnih mest, od ravni vodstvenega kadra do najvišjih vodstvenih delovnih mest v organizaciji. Je *»vsakršen trud organizacije za zagotavljanje kontinuirane učinkovitosti delovanja organizacije, oddelka, sektorja ali delovne skupine z zagotavljanjem razvoja, zamenjave in strateške vpeljave ključnih kadrov«*. Pomeni, da vodstveni položaji zagotavljajo maksimalno prilagodljivost v prehajanju med delovnimi mesti, in zagotavlja, da starejši oz. izkušenejši zaposleni z več znanji in spretnostmi svoje znanje delijo in svoje znanje delijo. Hkrati na ta način delajo v dobro cele organizacije in ne le svojega oddelka.

Mattone (2013) načrtovanje nasledstev razlaga kot *»inteligenten pristop organizacije k obravnavi izgube ključnih kadrov, ki jo lahko nepričakovano doleti v vsakem trenutku«*. Ena izmed novejših definicij pa razlaga, da je načrtovanje nasledstva proaktiven in sistematičen postopek, v katerem organizacije opredelijo delovna mesta, za katera menijo, da je preveč kritično, da bi jih lahko sprostili ali da bi jih zapolnili katerikoli zaposleni, ne le najboljše usposobljeni (Goldenkoff, 2019).

Navedenim definicijam je skupno, da zajemajo načrtovanje kadrov za ključna delovna mesta z namenom bodočega nasledstva oz. iz razloga predvidenih odsotnosti kadra na

ključnih delovnih mestih. Razlikujejo pa se v tem, da nekatere kadre znotraj tega procesa opredeljujejo kot talente, druge pa kot potencialne kandidate za nasledstvo. Tekom raziskovanja področja so se oblikovale različne definicije procesa načrtovanja nasledstev, ki se bolj ali manj vse nanašajo na isti koncept, prav tako pa imajo tudi vse enak končni cilj – zagotavljanje ustreznega naslednika, ki je pripravljen na prevzem novega delovnega mesta.

Načrtovanje nasledstev je namreč eden ključnih dejavnikov za uspešen prehod zaposlenega na ključno delovno mesto, saj gre za dolgoročen proces pripravljavanja bodočih naslednikov za prevzem ključnih vodstvenih delovnih mest (Patidar in drugi, 2016), ki po izkušnjah strokovnjakov na tem področju traja med pet in deset let. Če pripravljalno obdobje vključuje tudi usposabljanje, pa traja še dlje. Tudi po vzpostavitvi sistema je treba nadaljevati z izobraževanjem talentov ter slediti zastavljenemu načrtu. Vsak trenutek se lahko namreč zgodi nepredvidena situacija. Dejstvo je, da nasledstvo pogosto ni načrtovano pravočasno (Duh in drugi, 2005), na drugi strani pa je dejstvo tudi, da je v trenutni ekonomski situaciji predvidevanje prihodnjih vrzeli delovne sile znotraj podjetja velik izziv (Kowalewski, Moretti in McGee, 2011). Proces načrtovanja nasledstev zagotavlja razpoložljivost ključnih znanj, sposobnosti in talentov za situacije, ko se pojavi prosto delovno mesto na ključnih položaj organizacije (Patidar in drugi, 2016). S pridobivanjem kadra in napredovanjem zaposlenih na vodstvene položaje organizacija povzroča kontinuiteto v strateški usmeritvi in krepi organizacijsko kulturo, s čemer skrbi za svojo trajnost (Bottomley, 2018).

Raziskava o kakovosti vodenja in razvitosti vodstvenih veščin vodij, ki so jo med leti 2006 in 2007 izvedli v 72 slovenskih podjetjih, je med drugim pokazala, da 73 % podjetij ne predvideva naslednikov za ključna vodstvena delovna mesta, le 27 % pa nasledstvo ključnih kadrov načrtuje. Ti rezultati kažejo na zelo slabo pripravljenost podjetij za vzgajanje nasledstev oz. bodočih vodilnih kadrov, ki se v letih do napisanega prispevka v letu 2009 ni bistveno spremenila (Žezelina, 2009). V raziskavi o metodi načrtovanja nasledstev je kar 55 % udeležencev raziskave poročalo, da njihovo načrtovanje nasledstev ni formalno, pogosto pa je izvajano samo na najvišjih delovnih mestih organizacije. Rezultati kažejo, da je le 39,3 % delovnih organizacij izvajalo metodo načrtovanja nasledstev. Odgovori so se obenem razlikovali glede na velikost delovne organizacije, saj je metodo izvajalo samo 17,6 % organizacij z manj kot 25 zaposlenimi, medtem ko je organizacij z več kot 250 zaposlenimi, ki izvajajo to metodo, kar 87,5 %. Rezultati novejših slovenskih raziskav, v kateri so sodelovali predstavniki 21 delovnih organizacij, kažejo, da metodo načrtovanja nasledstva izvaja 47,6 % vključenih podjetij. Prav tako se je tudi tu izkazalo, da je metoda veliko pogostejše vpeljana v velikih kot srednje velikih organizacijah (Boštjančič in Slana, 2018).

Organizacije so nasledstvo začele razumevati kot pomembno iz več razlogov, npr. zaradi demografskih trendov, različnih vrednot in drugačnega pojmovanja kadrov različnih generacij, pridobivanja novega kadra in prenosa znanj kot konkurenčne prednosti (Barnett in Davis, 2008). V različnih večjih raziskavah poročajo, da vsaj 55 %

delovnih organizacij izvaja načrtovanje nasledstev, bodisi formalno, bodisi neformalno, 26 % pa jih poroča o svojih namerah po načrtovanju nasledstva v prihodnosti (Barnett in Davis, 2008), medtem ko jih v novejši slovenski raziskavi o svoji nameri po izvajanju načrtovanja nasledstev v bližnji prihodnosti poroča 14,3 % (Boštjančič in Slana, 2018).

Novejša slovenska raziskava (Kohont in drugi, 2015), v kateri je sodelovalo 218 srednje velikih in velikih delovnih organizacij, kaže, da metodo načrtovanja nasledstev izvaja že dobra polovica vseh organizacij (53,7 %), vendar pa se izvaja z dokaj nizko intenzivnostjo. Metoda se nadpovprečno pogosto izvaja v sektorju kmetijstva in industrije (63,5 %) ter v organizacijah z nad 200 zaposlenimi (65,1 %), v slednjih pa je metoda izvajana tudi nadpovprečno intenzivno, kar je opazno tudi v sektorju tržnih storitev. Zanimivo je tudi, da se izvaja v večini v organizacijah, v katerih imajo zaposleni nižjo povprečno izobrazbo (59,1 %), in v izvoznih organizacijah, usmerjenih na svetovna tržišča (57,1 %).

Ključna delovna mesta, ključni kadri, talenti

V okviru načrtovanja nasledstva se težko izognemo pojmom ključna delovna mesta, ključni kadri ter talenti, saj gre za proces, s katerim opredelimo, kdo so ključni kadri organizacije, katera delovna mesta zasedajo in kakšna znanja potrebujejo za opravljanje teh delovnih mest. Ključna delovna mesta so tista delovna mesta, brez katerih podjetje ne more ustrezno funkcionirati, zaposleni na teh delovnih mestih pa so ključni kadri (Rothwell, 2010). V primeru, da to mesto ostane brez kadra (odpoved, smrt, ...), lahko to za podjetje predstavlja velik problem. Za zagotavljanje neprekinjenega vodenja poslovanja za vsa ključna delovna mesta v organizaciji je potrebno sistematično prepoznavanje, ocenjevanje in razvijanje talentov. Gre za zagotavljanje, da so talentirani kadri pripravljeni za napredovanje na ključna delovna mesta, ko je to potrebno (Boštjančič in Slana, 2018; Rothwell, 2010).

Kot talenti so definirani tisti zaposleni, ki so opredeljeni kot potencialni kadri za doseganje visokih dosežkov. Talent v organizaciji je tretiran kot »poseben« ali »unikaten« (Tansley, 2011). Thorne in Pellant (2006) talentiranega posameznika definirata kot nekoga, ki ima nadpovprečne sposobnosti in jih uporablja brez pretiranega truda. Talentiran posameznik glede na svoje sposobnosti opravljanja dela spada v vsaj zgornjih 10 % v skupini zaposlenih z enakega področja (Gagne, 2002).

Načrtovanje nasledstev je pogosto enačeno z načrtovanjem nadomeščanj zaposlenih, saj sta metodi kompatibilni in se pogosto prekrivata. Načrtovanje nadomeščanj se sicer osredotoča na iskanje rezervnih kadrov znotraj oddelkov za določeno obdobje in na kateri koli ravni delovnega mesta, medtem ko tekom procesa načrtovanja nasledstev raziskujemo potrebe organizacije na ključnih delovnih mestih. Prav tako načrtovanja nasledstev ne gre enačiti s procesom upravljanja s talenti, ki predstavlja proces pridobivanja in zadrževanja kadra, organizacijskega ugaševanja (ang. *onboarding*) ter

razvoja, pa tudi metode, povezane s tovrstnimi aktivnostmi znotraj delovne organizacije. Na drugi strani pa ne sme biti popolnoma ločeno od procesa upravljanja s talenti, saj kar 47,6 % organizacij v metodo načrtovanja nasledstev vključuje talente znotraj njihove organizacije (Boštjančič in Slana, 2018). Tekom procesa načrtovanja nasledstev se namreč pogosto razvija bazen potencialnih kandidatov, primernih za napredovanje (Rothwell, 2011).

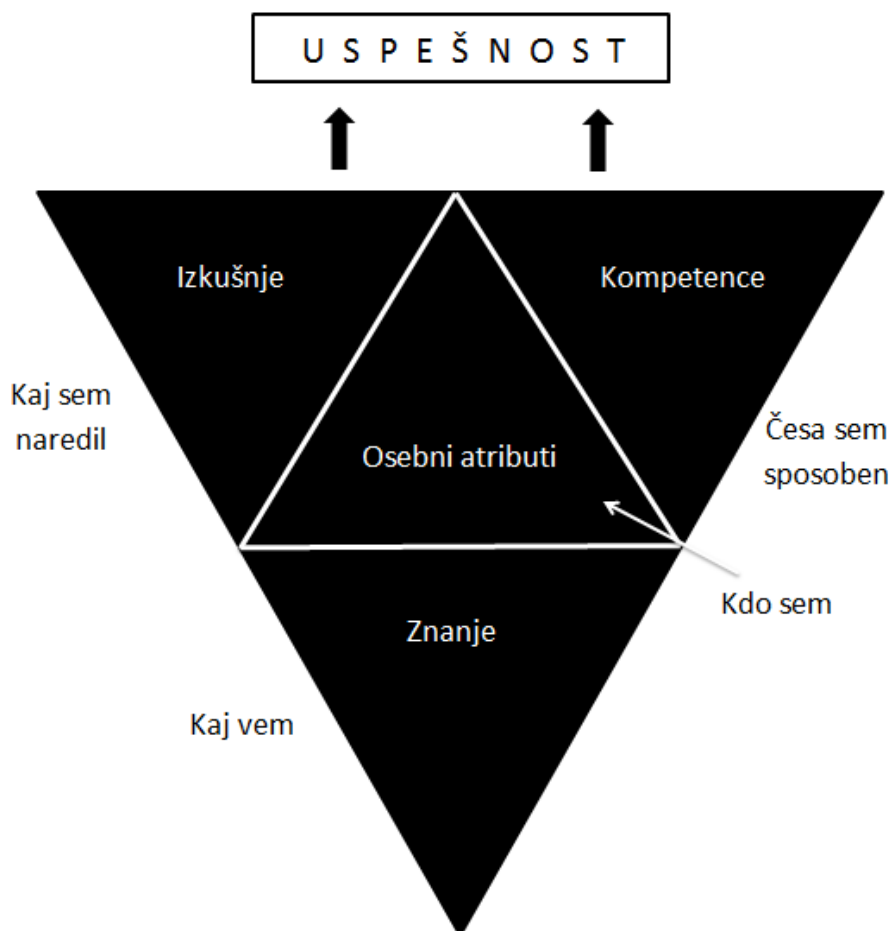
Potencialni nasledniki

Pomembno je, da potencialne naslednike prepoznamo pravi čas in jih temu primerno začnemo tudi razvijati. Ena glavnih prednosti načrtovanja nasledstev je namreč zadržanje kadra, saj kar 76 % zaposlenih vsako leto išče novo zaposlitev (Flynn, 2006). Uspešno zadržanje kadra znotraj delovne organizacije se začne pri prepoznavanju potencialnih naslednikov. Mnogo zaposlenih namreč ne vidi svoje karijerne poti znotraj podjetja. Pravzaprav jih kar 40 % meni, da bo naslednji korak na njihovi karierni poti, in s tem njihovo napredovanje, izveden zunaj njihove trenutne delovne organizacije. Iz tega sledi, da je zelo pomembno, da potencialne naslednike čim prej vključimo v proces načrtovanja nasledstva, jih vprašamo o tem, česa si želijo ter to tudi upoštevamo. Na ta način bo organizacija pripomogla k najvišji ravni zadovoljstva, ker bodo skladno s tem tudi zaposleni, ki si želijo razvoja in napredovanja, prispevali največ (Hills, 2009). Znanje, ki ga imajo zaposleni, je ena izmed največjih prednosti današnjih uspešnih organizacij. Od tu izhaja upravičen strah podjetij, da jih bodo zaposleni zapustili, saj bodo s seboj odnesli specifično znanje, hkrati pa je zaposlenih z visokim potencialom le med 8 in 10 %. Podjetja morajo zato zaposlenim omogočiti izobraževanja in napredovanje, saj sicer ne bodo več videli smisla in priložnosti za rast in napredovanje, zaposlitev pa raje poiskali pri konkurenci, ki jim bo to omogočila (Mattone, 2013).

Najpomembnejša vodila pri določanju in razvoju vodstvenih potencialov so: (1) uspešnost kandidatov v primerjavi z drugimi zaposlenimi, (2) uspešnost kandidatov pri razvijanju drugih in (3) raznolikost kandidatov, saj se le tako lahko razvijajo zahtevana znanja in vzgajajo ustrezni potencialni nasledniki (Žezelina, 2009).

Pri potencialnih naslednikih delovne organizacije so organizacijam največkrat pomembne izkušnje znotraj njihove delovne organizacije, izobrazbeni dosežki, zmožnost delovanja v skupinskem delu, vedenjske lastnosti in osebnostne značilnosti (Kowalewski, 2011). Ključna sposobnost potencialnih naslednikov oz. talentov, ki jo mnoga podjetja razvijajo pri zaposlenih, je prožnost, ki se nanaša na učenje sposobnosti, da presežemo stara prepričanja in načine, z namenom učenja in poskušanja novih, drugačnih načinov (Karaevli in Hall, 2003). Potencialni naslednik mora imeti primerne delovne izkušnje, spretnosti, znanje in učinkovitost. Biti mora pripravljen na prevzem novih funkcij, za kar mora imeti ustrezne karakteristike in odprta področja razvoja. Pri potencialnem nasledniku se tudi oceni področja šibkosti in močna področja (Kim, 2006).

Bernthal in Wellins (2006) sta razvila model profila naslednika za ocenjevanje pripravljenosti, kamor prav tako vključujeta potrebne izkušnje (kaj je nekdo naredil), organizacijsko znanje (kaj nekdo ve), vedenjske kompetence (česa je nekdo sposoben) in osebne attribute (kdo nekdo je) (Slika 1). Te zahteve se nato spreminjajo glede na delovno mesto, vlogo delovnega mesta ter organizacijsko strategijo in kulturo.



Slika 1. Profil naslednika za ocenjevanje pripravljenosti (Bernthal in Wellins, 2006).

Zaradi upokojevanja »baby boom« generacije imajo delovne organizacije priložnost povišati mlajše talente na vodstvene položaje. Načrtovanje nasledstev je poleg razvoja zaposlenih tudi priložnost za povečanje raznolikosti v delovnih organizaciji (Bottomley, 2018), le tako pa se lahko razvijajo zahtevana znanja in vzgajajo ustrezni talenti in bodoči nasledniki (Boštjančič in Slana, 2018; Železina, 2009).

Proces načrtovanja nasledstev v delovnih organizacijah

Kadrovska služba lahko tekom načrtovanja nasledstev na različne načine vpliva na organizacijsko kulturo. Na obstoječo kulturo lahko vpliva z ustvarjanjem nove ali pa revizijo stare organizacijske politike, ki odraža preference zaposlenih. Zagotavlja lahko usposabljanja in razvojne programe ter s tem daje priložnost zaposlenim, ki so umeščeni v bazen talentov, da razvijajo svoje kompetence, potrebne za prihodnje napredovanje znotraj organizacije. Ker pa je notranji bazen talentov pogosto nezadosten za dolgoročne organizacijske potrebe, lahko kadrovska služba razvija tudi zunanji bazen talentov, s čimer vpliva na organizacijsko kulturo tekom pridobivanja in selekcije novega kadra in s tem potencialnih naslednikov (Crumpaker in Crumpacker, 2007). Pomembno je, da je bazen stalno pod nadzorom in se ga posodablja, sicer lahko baza podatkov zastara (Dávila in Piña-Ramírez, 2014; Groves, 2007).

Kadrovska služba se mora zavedati težav pri procesu načrtovanja nasledstev in z razumevanjem vrednot in odnosov zaposlenih do organizacije izboljšati njihove zmožnosti za večji doprinos k organizaciji. Tovrstna podpora pomaga pri krepitvi uspešnega načrtovanja nasledstev s strategijami pridobivanja, usposabljanja in zadrževanja kadra (Crumpacker in Crumpacker, 2007). Ti faktorji so v pomoč, saj povečajo kompetence in motivacijo zaposlenih ter tako olajšajo zadrževanje kompetentnih in motiviranih posameznikov (Liu, Combs, Ketchen in Ireland, 2007), kar je ključno za uspešno načrtovanje nasledstva (Nkondola, 2019). Poleg kadrovskih strokovnjakov so v večini delovnih organizacij v proces načrtovanja nasledstev in prepoznavanje posameznikov z visokim potencialom vključeni tudi vodje oddelkov in direktor, saj to ne sme biti le proces kadrovske službe (Flatt, Harris-Boundy in Wagner, 2013; Karaevli in Hall, 2003; Wilkerson, 2007). Conlon (2008) razlaga, da je lahko v manjših delovnih organizacijah v načrtovanje nasledstev vključen le direktor, medtem ko so v večjih delovnih organizacijah vključene tudi srednje in višje ravni delovnih mest. Metoda načrtovanja nasledstev je bolj uspešna v primerih, ko imajo izvajalci podporo direktorja in so v metodo vključeni zaposleni, ki so neposredno odgovorni za druge zaposlene (Bernthal in Wellins, 2006).

Lastniki oz. vodje znotraj organizacije se pogosto ne zavedajo problema zagotavljanja kontinuitete in temu pripisujejo premajhno pomembnost, obenem pa ostajajo prezaposleni z reševanjem vsakodnevnih problemov in načrtovanju nasledstva ter sledenju sprememb na ključnih delovnih mestih pogosto ne morejo ali pa niti nočejo posvečati pozornosti. Prav tako se pogosto ne zavedajo, kako usodno je lahko samo načrtovanje nasledstva za njihovo organizacijo. Dandanes se lastniki večjih podjetij danes že pogosto posvetujejo z zunanjimi svetovalci in specialisti, ki jim profesionalno svetujejo o različnih razsežnostih glede načrtovanja nasledstev, ki je del procesa predvidevanja in načrtovanja prihodnosti podjetja. V življenjskem ciklu podjetja kritično fazo predstavlja prenos podjetja in njegovih ključnih vodstvenih delovnih mest. Za mnoga podjetja problematika nasledstva pomeni krizo, vendar pa to ni nujno, še zlasti v primerih, kadar je nasledstvo načrtovano, saj lahko v tem primeru zamenjava vodstva predstavlja tudi

strateško priložnost. Če je načrtovanje nasledstva začeto prepozno oziroma izvajano neustrezno, je posledica neuspešen prenos (Duh in drugi, 2005). Razlogi za tovrstno ravnanje so različni, večinoma pa izhajajo iz prezaposlenosti z vsakodnevnimi problemi, pomanjkanja izkušenj in znanja ter slabe zunanje podpore. Vodilni zato ne vedo, na koga se obrniti po pomoč in kje dobiti vse potrebne informacije (Dyck in drugi, 2002; Morris, Williams, Allen in Avila, 1997).

Načrtovanje nasledstva na vodstvenih delovnih mestih je ključna poslovna strategija, ki organizaciji pomaga pri soočanju s prihodnostjo. Proces se od organizacije do organizacije razlikuje, vendar pa povsod vključuje vsaj ocenjevanje specifičnih delovnih mest v organizaciji ter zahtevane spretnosti in kvalitete posameznikov, ki bodo zasedli tovrstna delovna mesta. Zahteva tudi sistematično ocenjevanje obstoječih zaposlenih v organizaciji z namenom prepoznavanja njihovih sposobnosti vodenja in potenciala za nasledstvo (Redman, 2006).

Z načrtovanjem nasledstev je povezanih pet zelo pomembnih procesov: vodenje, proces upravljanja s talenti, proces upravljanja karijerne poti, usposabljanje in razvoj ter ocenjevanje uspešnosti. Raziskave kažejo, da **vedenje vodje** pozitivno vpliva na kognitivno vedenje zaposlenih, zato je nujno, da so upravitelji pozorni na vedenje vodstvenih kadrov, ki posledično preko zaposlenih oz. podrejenih prinaša dobre rezultate za celotno organizacijo. **Proces upravljanja s talenti** je pomemben izziv znotraj področja človeških virov, saj predstavlja pomemben vir konkurenčne prednosti (Boštjančič in Slana, 2018; Pila, Schultz in Dachapalli, 2016). Konkurenčno prednost lahko zelo hitro izgubimo, če nimamo natančno izdelanega načrta. Razpoložljivost dobro usposobljenega kadra, ko vodstvena delovna mesta ostanejo prazna, je ena od ključnih zahtev trga (Acree-Hamann, 2016). **Proces upravljanja karijerne poti** je pomemben z vidika objektivnega in subjektivnega uspeha zaposlenega. **Usposabljanje in razvoj** sta pomembna faktorja na področju celotnega upravljanja s človeškimi viri, saj izboljšujeta učinkovitost tako na individualni kot tudi organizacijski ravni. **Uspešnost** se nanaša predvsem za rezultat, ki pa je na koncu zelo odvisen tudi od dejanj upraviteljev (Pila in drugi, 2016).

Proces načrtovanja nasledstev se je nekdanj nanašal le na načrtovanje kontinuitete za najvišja vodstvena delovna mesta, tj. direktorske pozicije, medtem ko danes načrtovanje nasledstev zajema načrtovanje kontinuitete na ključnih oziroma vodstvenih delovnih mestih na vseh ravneh delovne organizacije (Cooke, 1995; v Kim, 2006). Colon (2008) razlaga, da so v današnjem času dela v načrtovanje nasledstev vključena tako najvišja delovna mesta kot tudi delovna mesta nekaj ravni pod najvišjimi.

Mednarodna spletna raziskava, v kateri je sodelovalo 2556 kadrovskih strokovnjakov, je pokazala, da komaj polovica delovnih organizacij, ki izvajajo načrtovanje nasledstev, v izvajanje metode vključi tudi vsa vodstvena delovna mesta. Načrtovanje nasledstev za večino organizacij predstavlja izvajanje metode le na najvišjih delovnih mestih. Kar 64 % od 750 podjetij izvaja metodo samo pri višjih vodstvenih kadrih, 26 % pa jo izvaja tudi za vodstvena delovna mesta organizacije (ang. *firstline manager*) (Rothwell, 2010), medtem ko bi načrtovanje nasledstev moralo zajemati vsa vodstvena delovna mesta do vključno

srednje ravni delovne organizacije (Barnett in Davis, 2008), pa tudi specifična delovna mesta, ki morda niso srednje in višje ravni, a so vseeno pomembna za kontinuiteto poslovnega procesa in jih ni lahko nadomestiti (Dávila in Piña-Ramírez, 2014).

Koraki izvajanja metode načrtovanja nasledstva

Uvodni korak načrtovanja nasledstva se začne z odločitvijo o tem, koga zaposliti in na ta način sprejeti v delovno organizacijo. Zaposleni imajo običajno določene lastnosti, ki jih organizacija želi in jih smatra kot ključne komponente. Naslednji, kompleksnejši korak, je nadaljnji razvoj kadra znotraj delovne organizacije. Načrtovanje nasledstev obsega štiri dimenzije. Prva je **organizacijska strategija**, ki je srce načrtovanja nasledstev v organizaciji. Metoda je povezana s področjem upravljanja s človeškimi viri in strateško usmeritvijo delovne organizacije, kar pomeni, da povezuje dve področji, s tem pa pridobi ključno vlogo pri doseganju prihodnjih ciljev organizacije. Druga dimenzija so **podporniki**, ki igrajo ključno vlogo pri izvajanju in uspešnosti metode. Tretja dimenzija je **prepoznavna talentov in ustvarjanje bazena talentov**, kar vključuje prepoznavanje zaposlenih s potencialom, in sicer na podlagi njihove učinkovitosti in skupka zahtevanih zmožnosti. Četrta dimenzija pa je **usposabljanje potencialnih kandidatov** (Hills, 2009).

Najboljše prakse kažejo, da organizacije najprej prepoznajo potencialne zaposlene in jih napotijo na programe razvoja vodstvenih kompetenc, projekte, v katerih pridobijo praktične izkušnje, in delavnice. Tako jim omogočijo podporno organizacijsko kulturo (Groves, 2007). Za prepoznavanje potencialnih zaposlenih za pomoč uporabijo kompetenčni model delovne organizacije in opravijo evalvacijo glede tega, ali so posamezni zaposleni že na ustrezni ravni za napredovanje (Karaevli in Hall, 2003). Zaposleni se pozitivno odzivajo na organizacijski podporni sistem, ki posledično pozitivno vpliva na njihovo delovanje v organizaciji (Pila in drugi, 2016), hkrati pa so zaposleni, ki zaznajo več podpore s strani njihove organizacije, pri svojem delu bolj učinkoviti od tistih, ki zaznavajo manj organizacijske podpore (Lacester in Di Milia, 2014). Različni avtorji se poslužujejo približno enakih korakov načrtovanja nasledstva in poudarjajo, da enoznačni najboljši pristop k izvajanju in implementiranju metode načrtovanja nasledstev ne obstaja (Gothard in Austin, 2013).

Ključne faze vzpostavljanja načrtovanja nasledstev po Goldenkoffu (2019) so:

1. pridobivanje aktivne podpore in sodelovanja vodstva,
2. razvoj načrtovanja nasledstev, usklajenega s strateškimi cilji organizacije,
3. prepoznavanje trenutnih in prihodnjih potreb delovne sile organizacije,
4. prepoznavanje strategij za zadovoljitev potreb delovne sile organizacije,
5. spremljanje, ocenjevanje in posodabljanje načrtovanja nasledstev in strategij.

Barnett in Davis (2008) za vzpostavljanje uspešnega načrtovanja nasledstev priporočata naslednje 4 korake:

1. Preliminarno načrtovanje

V tem koraku se natančno posvetujemo o procesu in sistemu načrtovanja nasledstev. Pogovorimo se o razlogih, izvajanju, časovnem okvirju, pričakovanih rezultatih ipd. Definiramo tudi ključne koncepte in kriterije za evalvacijo zaposlenih.

2. Priprava na načrtovanje nasledstev in pregled talentov

V tem koraku prepoznavamo potencialne kadre, katerim razložimo nadaljnji proces. Pregleda se zahtevane kompetence in zahteve oz. potrebe organizacije v prihodnje. S potencialnimi kadri se pogovorimo o njihovih interesih in željah, nato pa se na podlagi ocenjevalnih kriterijev izbere potencialne naslednike.

3. Pregled potencialnih naslednikov

V tem koraku ocenimo močna področja, omejitve, priložnosti za razvoj ter priporočila za razvoj izbranih naslednikov. Definiramo tudi časovno obdobje in prilagodimo procese naslednjih ravni načrtovanja nasledstva (orodja, metode, kriteriji ocenjevanja...).

4. Povratna informacija in razvoj

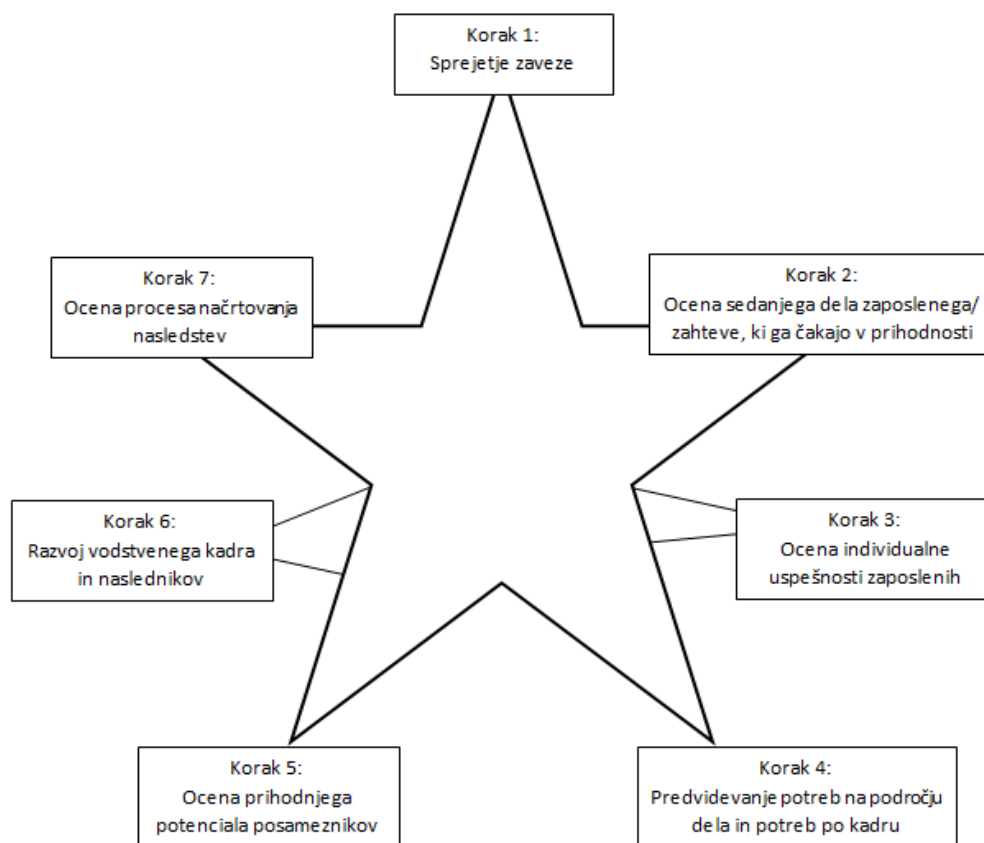
Izbranim naslednikom podamo povratno informacijo in z njimi načrtujemo razvoj, izobraževanja in pripravo prevzema nove funkcije.

5. Merjenje

V zadnjem koraku se dogovorimo o merjenju uspešnosti (npr. povečano število internih napredovanj, zmanjšana fluktuacija, ...) in postavimo izhodiščno vrednost. Ocenimo zadovoljstvo s procesom in interpretiramo rezultate. Dogovorimo in odločimo se o modifikacijah in izboljšavah za nadaljnje načrtovanje nasledstev ter to tudi izvedemo. Ta korak vodi in ureja kadrovska služba znotraj organizacije, z ostalimi možnimi izvajalci pa mora priti do strinjanja in skupnih odločitev o nadaljnjem vzpostavljanju načrtovanja nasledstva.

Rothwellov model sedmih zvezdic za sistematično načrtovanje nasledstva (Slika 2), predlaga sedem korakov (2010):

1. Sprejetje zaveze
2. Ocena sedanjega dela zaposlenega in zahteve, ki ga čakajo v prihodnosti
3. Ocena individualne uspešnosti zaposlenih
4. Predvidevanje potreb na področju dela in potreb po kadru
5. Ocena prihodnjega potenciala posameznikov
6. Razvoj vodstvenega kadra in naslednikov
7. Ocena procesa načrtovanja nasledstev



Slika 2. Rothwellov model 7 zvezdic za sistematično načrtovanje nasledstva (Rothwell, 2010).

V procesu načrtovanja nasledstva naslednjih šest korakov, lahko izvedemo ne glede na velikost organizacije in so lahko prilagojeni vsaki unikatni organizacijski kulturi (Lewis, 2009):

1. Povezovanje strateških odločitev in odločitev načrtovanja delovne sile
2. Analiziranje vrzeli talentov
3. Ustvarjanje in pregled bazena talentov
4. Razvoj strategij načrtovanja nasledstva
5. Implikacija strategij načrtovanja nasledstva
6. Opazovanje in evalvacija strategij načrtovanja nasledstva in uspešnosti

Velika večina organizacij se osredotoča le na tiste dogodke, ki jih lahko predvidi. Tako se npr. najpogosteje ukvarjajo s predvidevanjem, koliko zaposlenih bodo v prihodnjem letu odpustili ali kdo vse se bo upokojil. Pogosto pozabijo, da lahko pride tudi do nepredvidljivih dogodkov, kot so npr. prometna nesreča ali smrt. V primeru kriznih situacij se organizacije, ki se poslužujejo sistema nasledstva, uspešnejše spopadajo z nenadno izgubo kadra. Hkrati pa je treba tudi po vzpostavitvi sistema nadaljevati z izobraževanjem talentov ter slediti zastavljenemu načrtu, saj se vsak trenutek lahko zgodi

nepredvidena situacija, zaradi katere je posledično potrebno spremeniti organizacijsko strukturo (Mattone, 2013).

Na podlagi pregleda literature in predstavljenih modelov lahko povzamem, da po večini vsi zajemajo podobne faze metode načrtovanja nasledstev: predhodno načrtovanje metode, prepoznavanje potreb delovne sile znotraj delovne organizacije, prepoznavanje potencialnih naslednikov, razvoj naslednikov, spremljanje in ocenjevanje načrtovanja nasledstev.

Formaliziranost izvajanja metode načrtovanja nasledstev

Mnoge organizacije nimajo formalnega načrtovanja nasledstev (Theus, 2019). Glede na pregled literature Garman in Glawe (2004) navajata, da ima samo od 40 do 60 % organizacij formalizirano načrtovanje nasledstev, medtem ko raziskave in razgovori z direktorji in lastniki podjetij kažejo, da ima le 35 % delovnih organizacij izdelan formalen program načrtovanja nasledstev (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b.d.). Raziskave kažejo, da večja kot je delovna organizacija, bolj verjetno je, da ima formalno načrtovanje nasledstev (Kim, 2006). Slednje se pozitivno povezuje z višjo finančno uspešnostjo (Patidar in drugi, 2016), hkrati pa lahko tudi poveča entuziazem pri delu, zmanjša anksioznost zaposlenih in ščiti pred pristranskostjo izbire kandidatov tekom postopkov selekcije in zaposlovanja (Greer in Virick, 2008).

Formalizirano načrtovanje nasledstev bi moralo biti zabeleženo v uradni dokumentaciji, ki bi morala vključevati (1) individualni razvojni načrt za vsakega zaposlenega, (2) program karijerne širitve (ang. *career broadening program*), (3) usmeritve za nadaljnja izobraževanja in razvoj ter (4) letno učinkovitost zaposlenega. Vsi kriteriji omogočajo boljšo pripravo naslednika na prehod na novo delovno mesto (Ballaro in Polk, 2017). Dokumentirana analiza načrtovanja nasledstev organizacijam omogoča priročnik nasledstva za vsako delovno mesto vključno s kompetencami, spretnostmi, ideologijami, napotki in značilnih osebnostnih lastnosti za uspešno nasledstvo (Theus, 2019).

Podpora drugih metod

Tekom izvajanja načrtovanja nasledstev so uporabljene tudi mnoge druge metode, tako za uspešno ocenjevanje potencialnih naslednikov kot tudi za uspešen razvoj izbranih naslednikov. Uspešno izvajanje načrtovanja nasledstev vedno vključuje izobraževanje, temelječe na zahtevanih kompetencah in spretnostih za določeno delovno mesto v podjetju skupaj z mentoriranjem in coachingom (Redman, 2006). Groves (2007) navaja naslednje najučinkovitejše metode za razvoj naslednikov, potrebne za uspešno izvajanje metode načrtovanja nasledstev:

- coaching,
- mentorstvo,
- mreženje,
- delovne naloge,
- izkustveno učenje,
- metoda 360 stopinj.

Metoda 360 stopinj predstavlja metodo več ocenjevalcev oz. povratno informacijo o učinkovitosti zaposlenega s strani več virov, ki jo ob koncu leta oz. po določenemu obdobju podajo zaposleni sam, podrejeni zaposlenega, nadrejeni zaposlenega, sodelavci in zunanji sodelavci oz. stranke, če ti obstajajo. Uporabljena je za namene razvoja zaposlenega (Rao, 2004). Kot še posebej ustrezna se izkaže pri ocenjevanju naslednika, ko npr. prevzame delovno mesto nadrejenega v času njegove odsotnosti (bolezen ali dopust) (Johnson, Pepper, Adkins in Emejom, 2018). Metodo 360 stopinj sem posebej izpostavila, ker jo je navedlo nekaj organizacij, v katerih metodo načrtovanja nasledstev izvajajo formalizirano, strukturirano in transparentno, obenem pa je izmed zgoraj omenjenih metod tista, ki je redkeje prepoznana kot ustrezna. Različne organizacije za namene načrtovanja nasledstva uporabljajo tudi ocenjevalne centre (Rao, 2004).

Kvalitativna analiza, v kateri so prav tako v polstrukturiranih intervjujih sodelovali direktorji in kadrovskimi menedžerji (Groves, 2007), je pokazala, da se kot najboljše prakse izvajanja načrtovanja nasledstev opredeljuje učinkovito integriranje razvoja vodenja in načrtovanja s pomočjo vodij, ki razvijajo organizacijsko mrežo mentorjev, identifikacijo zaposlenih z visokim potencialom in nato razvoj zaposlenih z visokim potencialom skozi izkustveno učenje. S tem se vzpostavi prilagodljiv in tekoč proces načrtovanja nasledstev ter podporno organizacijsko kulturo.

Učinkovitost metode

Rezultati izvajanja metode

Pojavlja se vprašanje, zakaj delovne organizacije še vedno ne izvajajo metode načrtovanja nasledstev, če ima zares toliko koristi. Najpogostejši razlogi so pomanjkanje časa in finančnih virov (Lewis, 2009). Delovne organizacije, ki ustrezno izvajajo načrtovanje nasledstev, se zavedajo, da se sam proces načrtovanja nasledstev začne že nekaj let pred samim prehodom nasledstva na novo delovno mesto, prav tako pa tudi, da gre za kontinuiran ciklični proces (Kowalewski in drugi, 2011). Dodatni razlogi za neizvajanje metode načrtovanja nasledstev se nanašajo na to, da so zaposleni v organizacijah osredotočeni na kratkoročne rezultate in vodenje organizacije iz dneva v dan, kar onemogoča zmožnost organizacije za zavzeto izvajanje metode načrtovanja

nasledstev. Posledica tega so napredovanja in premestitve neprimernih zaposlenih, kar posledično ne prinaša dobrih rezultatov, saj neposredno vpliva na znižanje produktivnosti. Zaposleni, ki so napredovali ali pa bili premeščeni na novo delovno mesto, lahko ne uspejo in odnehajo, če niso ustrezno pripravljeni. Dobro načrtovanje nasledstev in upravljanje s talenti pa tako zaposlene kot tudi delovne organizacije pripravi na uspeh (Boštjančič in Slana, 2018; Lewis, 2009).

Načrtovanje nasledstva je pomembno iz naslednjih razlogov: (1) predstavlja osnovo za komunikacijo o kariernih poteh vsakega posameznika, (2) vzpostavlja razvojne načrte in načrte usposabljanja, (3) vzpostavlja karierne poti in zaposlitvene premike posameznika, (4) povečuje komunikacijo v zvezi z upravo delovne organizacije in (5) ustvarja obširni sistem načrtovanja na področju človeških virov. Pripomore tudi k implementiranju strateških poslovnih načrtov delovnih organizacij in prepozna potrebe po zamenjavi in nadomestitvi zaposlenih ter s tem po iskanju potrebnega usposabljanja, izobraževanja in razvoja zaposlenih. Pripomore k povečanju bazena talentov, sestavljenega iz zaposlenih, primernih za napredovanje, in zagotavlja porast priložnosti za visoko potencialne zaposlene, kar pripomore k zadrževanju ključnih kadrov (Rothwell, 2010). Učinkovito načrtovanje nasledstva organizacijam pomaga pri zagotavljanju talentov za izpolnjevanje trenutnih in prihodnjih potreb delovne sile (Boštjančič in Slana, 2018; Goldenkoff, 2019).

Načrtovanje nasledstev izkorišča potencial za intelektualni kapital v podjetju, ki se nanaša na vrednost talentov v organizaciji in tako pomembno pripomore k realizaciji vložka v intelektualni kapital. Posameznik realizira svoje karierne plane znotraj organizacije, kar ponovno pripomore k zadržanju kadrov. Načrtovanje nasledstev spodbuja sistematično oblikovanje raznolikih skupin. Izboljšuje tudi moralo zaposlenih, saj so seznanjeni s tem, da so lahko bodoči nasledniki in tako napredujejo, prav tako pa pripomore tudi k lažjemu določanju, kateri zaposleni so lahko odpuščeni brez posledic za organizacijo (Rothwell, 2010).

Zadrževanje kompetentnih in motiviranih zaposlenih znotraj organizacije je ključno za uspešno načrtovanje nasledstva, saj je kritični faktor pri načrtovanju nasledstva pogosto pomanjkanje kvalificiranega kadra. Obratno pa je tudi posledica načrtovanja nasledstev povečana motivacija zaposlenih (Nkondola, 2019). Rothwell (2002) predstavlja tudi posledice za organizacije, ki te metode ne izvajajo:

- vodje se pritožujejo, da nimajo pripravljenih kadrov, ko se čez noč odpre prosto delovno mesto;
- stroški kadrovanja za iskanje zunanjega kadra postajajo vse višji;
- kadri, ki so neuradno opredeljeni kot potencialni nasledniki, odhajajo, saj ne vidijo priložnosti za napredovanje, ker ne vedo, da so potencialni nasledniki, hkrati pa so tudi manj zavzeti za sodelovanje (Dávila in Piña-Ramírez, 2014);
- delovne organizacije izgubljajo kadre z visokim potencialom;

- zaposleni se pritožujejo, da so napredovanja sodelavcev povezana z nepotizmom, favoriziranjem nekaterih zaposlenih in neodločnostjo nadrejenih in preračunljivostjo.

Merjenje učinkovitosti izvajanja načrtovanja nasledstev

Pregled literature in raziskav z obravnavanega področja kaže, da enoznačni način merjenja učinkovitosti in vrednosti metode načrtovanja nasledstev ne obstaja. Obstaja pa več različnih načinov merjenja, med katerimi so kvalitativni pogostejši. Uspešnost nasledstva je odvisna od štirih dejavnikov (Dyck in drugi, 2002). To so:

- **zaporedje** (proces in kriteriji izbire novega vodstva);
- **čas** (vpliv značilnosti okolja na določitev trajanja za prenos nasledstva);
- **način prenosa** (tehnika prenosa, odnos predhodnika in naslednika do prenosa);
- **komunikacija in medosebni prenosi** (zaupanje in odprta komunikacija med predhodnikom in naslednikom).

Uspešnost izvajanja metode načrtovanja nasledstva ne izhaja le iz samega načrtovanja, temveč k njeni uspešnosti pomembno prispevajo razvoj organizacije, razvoj naslednikov ter razvoj kompetenc in strategij (Johnson in drugi, 2018). Raziskave kažejo, da je samo 20 % organizacij (od 276 velikih delovnih organizacij) zadovoljnih s svojim procesom načrtovanja nasledstva (Zhang in Rajahopalan, 2010). V skladu s tem je ena tretjina organizacij pri izvajanju metode načrtovanja nasledstev neučinkovita. Strokovnjaki s področja človeških virov učinkovitost izvajanja načrtovanja nasledstev ocenjujejo s 4,6 (na lestvici od 1 do 10; 1 pomeni zelo neučinkovito, 10 pa zelo učinkovito). Kar 34 % organizacij se umešča v nizko učinkovitost. Mednarodna raziskava iz leta 2003 (Bernthal in Wellins, 2006) kaže, da je bila povprečna mera učinkovitosti načrtovanja nasledstev nekoliko višja, in sicer blizu 4,8.

Za uspešno in učinkovito nasledstvo je pomembno, da ob ustreznem času iščemo ustrezne zaposlene z visokim potencialom, ki so primerno za ustrezen razvoj za delovno mesto. Uspešnost metode načrtovanja nasledstva lahko ocenjujemo na ravni organizacije ali pa na ravni posameznika tj. naslednika. Uspešnost nasledstva za organizacijo se izkaže skozi to, ali smo imeli prave zaposlene s pravimi veščinami ob pravem času in smo z njimi dosegli poslovno strategijo. Za posameznika pa se uspešnost nasledstva meri z vprašanji kot so: ali je pridobil kompetence, ki jih je pričakoval tekom razvoja, ali je naslednik zmozel opravljati svoje novo delovno mesto brez mentorja in, ali je naslednik postal sposoben učiti druge enakih spretnosti, kot jih je pridobil sam (Karaevli in Hall, 2003). Vodje oz. izvajalci načrtovanja nasledstev lahko hitro dobijo občutek o uspešnosti

načrtovanja nasledstev, brez da bi preučevali končne rezultate. Uspešnost metode je namreč razvidna iz učinkovitosti naslednika (Ballaro in Polk, 2017).

Raziskave kažejo pomanjkanje merjenja učinkovitosti metode načrtovanja nasledstev. Najenostavnejši način merjenja vrednosti načrtovanja nasledstva predstavlja število ključnih delovnih mest znotraj organizacije, ki so oz. bi zaradi svoje kritičnosti morala biti vpeta v načrtovanje nasledstev. Za kompleksnejši način merjenja učinkovitosti metode pa lahko uporabimo tudi naslednje tri modele za ocenjevanje procesa upravljanja s človeškimi viri (Kim, 2006):

(1) Prilagojen Kirkpatrickov model

Osredotočanje na vprašanja, kot so, kako bodo uporabljeni rezultati, komu bodo koristili, kaj pričakuje udeleženec in kdo izvaja evalvacijo. Predstavlja štiri ravni, in sicer zadovoljstvo naslednika s procesom, napredek, učinkovitost umestitve naslednika in vpliv rezultatov procesa na delovno organizacijo.

(2) Uravnoteženi sistem kazalnikov

Zajema štiri perspektive, in sicer finančno perspektivo (koliko načrtovanje nasledstev pripomore k zmanjšanju stroškov in povečanju dobička), perspektivo potrošnika (kdo so potrošniki in kako ocenjujejo vrednost načrtovanja nasledstva), perspektivo internega procesa (kateri procesi so povezani z učinkovitim načrtovanjem nasledstva in kako je lahko izmerjena njihova učinkovitost) ter perspektivo učenja in inovacije (koliko načrtovanje nasledstva prispeva k povečanemu učenju in inovacijam znotraj organizacije).

(3) Donosnost naložbe ROI (ang. *return to investment*)

Četudi predstavlja tradicionalno finančno mero, osnovano na preteklih podatkih, postaja vse bolj reprezentativen izraz za evalvacijo programov na področju upravljanja s človeškimi viri. Je orodje, ki sistematično meri pretekle rezultate in pomaga pri prihodnjih odločitvah o naložbah. Zahteva končne finančne koristi, katerim odštejemo investicije. Osnovna enačba za ROI tako predstavlja: $ROI = (korist/strošek) * 100$.

Številne delovne organizacije za namene ocenjevanja vrednosti metode načrtovanja nasledstev uporabijo pregled števila napredovanj potencialnih naslednikov na ključna delovna mesta, število premestitev na druga delovna mesta, število doseženih razvojnih planov potencialnih naslednikov, umeščenih v bazen talentov, naraslost oz. upadlost fluktuacije, povečanje oz. zmanjšanje učinkovitosti naslednikov, število naslednikov, ki so zapustili organizacijo, in čas, v katerem zapolnijo novo ključno delovno mesto (Kim, 2006). Bernthal in Wellins (2006) kot glavne faktorje za ocenjevanje uspešnosti načrtovanja nasledstva in s tem organizacijske učinkovitosti predlagata tudi povečanje delovnega zadovoljstva in delovne zavzetosti, povečano zaznavanje priložnosti za rast, povečano udeležbo v razvojnih in izobraževalnih aktivnostih, povečan odstotek zadržanih kadrov z

visokim potencialom, zmanjšan odstotek zaposlovanja zunanjih delavcev na ključna delovna mesta in manjše število ključnih delovnih mest brez pripravljenega naslednika.

Če organizacije niso prepričane v vrednost metode, je pomembno, da ne glede na način merjenja uspešnosti izvajanja metode načrtovanja nasledstva dopustijo dovolj časa, približno 4 do 5 let, preden metodo dokončno ocenijo in jo potencialno zavržejo ter prenehajo z njenim izvajanjem (Carnazza, 1982; v Greer in Virick, 2008). Delovne organizacije, ki izobraževanje vidijo kot investicijo, vidijo tudi, da se vložek poplača, saj zaposleni na ta način spoznajo, da so sposobni za napredovanje in lahko postanejo bodoči voditelji delovne organizacije (Kowalewski in drugi, 2011).

Načrtovanje nasledstev glede na velikost delovnih organizacij

Pomembno je izpostaviti, da se definicija velikih, srednjih in majhnih delovnih organizacij razlikuje od države do države. Ponekod so razlikovalni kriteriji kvantitativni, drugod kvalitativni, zaradi česar pride do težav pri primerjanju med državami. V Sloveniji kot mikropodjetja štejemo delovne organizacije z od 0 do 9 zaposlenimi, kot majhna tiste z od 10 do 49 zaposlenimi, kot srednja tiste z od 50 do 249 zaposlenimi in kot velika z nad 250 zaposlenimi. Največ je v Sloveniji mikropodjetij, nato pa število delovnih organizacije upada z njihovo velikostjo. Po podatkih statističnega urada Republike Slovenije je bilo v letu 2017 registriranih 346 velikih podjetij in 2084 srednje velikih podjetij (SURS, 2017).

Metoda načrtovanja nasledstev ni uporabna samo za velike globalne delovne organizacije, vendar je učinkovita v vseh organizacijah, ne glede na velikost (Kowalewski in drugi, 2011). Ker pa je za nekatera delovna mesta bolj primerna kot za druga, je njeno izvajanje morda bolj smiselno v srednjih in velikih podjetjih, saj je tam tudi več kompleksnejših delovnih mest. Uporaba načrtovanja nasledstev je bolj smiselna predvsem pri vodilnih delovnih mestih. Ta od posameznikov zahtevajo veliko znanja, sposobnosti in kompetenc, kar pa se povezuje tudi z dolgotrajnejšim uvajanjem. Medtem je zaposlene na manj kompleksnih delovnih mestih lažje nadomestiti, saj uvajanje traja npr. le nekaj dni in imamo za takšna delovna mesta na voljo več ustreznih kandidatov. Iz tega lahko izpeljemo, da bolj kot je delovno mesto kompleksno, težje bo najti ustreznega naslednika, zato je bolje, da ga podjetje postopoma vzgaja s pomočjo metode načrtovanja nasledstva, ki se pri tem izkaže kot zelo pomembno. Konkurenca je dandanes vse večja, zato lahko rečemo, da je za uspešno poslovanje skorajda nujno vzpostaviti metodo načrtovanja nasledstev (Acree-Hamann, 2016). Mnogokrat še vedno velja prepričanje, da je načrtovanje nasledstev ustrezno samo za velike organizacije, vendar pa Lewis (2009) poudarja, da je izvajanje metode enako pomembno ali še pomembnejše za manjše organizacije, in sicer zato, ker imajo manjši bazen kandidatov, med katerimi lahko izbirajo. V velikih organizacijah pogosto več ljudi pozna osnove nekega delovnega področja, medtem ko je v manjših organizacijah takih zaposlenih le nekaj ali pa so to celo redki posamezniki na določenem področju.

S težavami na področju načrtovanja nasledstev se soočajo tako večje kot manjše organizacije se spopadajo. Velike delovne organizacije, ki izgubijo kadre na najvišjih delovnih mestih, so v nevarnosti, da bodoči kadri na tovrstnih delovnih mestih ne poznajo poslovanja in dela podrobno. Potencialni kandidati namreč niso vedno vpleteni v pomembne zadeve poslovanja, kar brez izvajanja načrtovanja nasledstev tako vpliva na njihovo nepripravljenost za prevzemanje najvišjih delovnih mest organizacije (Haworth, 2005).

Raziskave kažejo, da večja kot je delovna organizacija, bolj verjetno je njeno izvajanje načrtovanja nasledstev formalizirano (Kim, 2006), medtem ko formalnost mentorskega programa ni odvisna od velikosti delovne organizacije. Prav tako kažejo, da tudi prisotnost oz. pogostost izvajanja metode ni odvisna od velikosti (Kowalewski in drugi, 2011). Se pa v Sloveniji še vedno kaže trend, pri katerem je načrtovanje nasledstev pogostejše izvajano v večjih delovnih organizacijah, saj raziskave kažejo, da je pogostejše izvajano v organizacijah z vsaj 200 zaposlenimi (Kohont in drugi, 2015; Žezelina, 2009).

Teoretična in praktična vrednost magistrske raziskave

Načrtovanje nasledstva je pomembno, vendar pa se s tem premalo ukvarjamo in premalo prepoznavamo njegovo ključno vlogo kot pomembno, saj v primerih, ko delovne organizacije nepredvideno ostanejo brez kadra na ključnem ali vodstvenem delovnem mestu, dobro vpeljan naslednik igra ključno vlogo pri nemotenem delovanju poslovnega procesa. Okolje, v katerem se delovne organizacije razvijajo in delujejo, se nenehno spreminja, zato je za organizacije pomembno, da razvijejo in obnovijo svoj proces načrtovanja nasledstva, saj ta pripomore k odzivnosti na okolje (Karaevli in Hall, 2003).

Glede na pregled literature in znanstveno-raziskovalnih izsledkov lahko rečem, da je v slovenskem prostoru prisotno pomanjkanje relevantne literature, zato sem se odločila za eksploratorno raziskavo in polstrukturirani intervju. Sklepala sem, da bom poglobljen vpogled v trenutno dogajanje na področju načrtovanja nasledstev lahko pridobila z intervjujem z zaposlenimi, ki izvajajo to metodo. Namen magistrske naloge so praktična priporočila za delovne organizacije in ozaveščanje o pomembnosti izvajanja metode. Cilj magistrskega dela je tako raziskati prisotnost in vlogo načrtovanja nasledstva v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji, jasno definirati metodo načrtovanja nasledstev ter popisati dobre prakse delovnih organizacij, ki že izvajajo metodo nasledstev. Raziskovalna vprašanja se nanašajo na to, na kakšen način se načrtovanje nasledstev izvaja, kdo pri tem sodeluje ter kakšni so vzroki za izvajanje in sami učinki načrtovanja nasledstev. Na podlagi tega sem zastavila tri raziskovalna vprašanja:

1. Kakšno je trenutno stanje izvajanja metode načrtovanja nasledstev v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji?
2. Kakšna je vpetost metode načrtovanja nasledstev v sistem ravnanja s kadri?
3. Kaj zajema ter kako poteka proces izvajanja metode načrtovanja nasledstev?

Rezultati mojega magistrskega dela so pomembni za psihološko teorijo in prakso, saj sem na podlagi pregleda raziskav, zbrane literature in lastnega raziskovanja izpeljala praktične zaključke za delovne organizacije, ki bodo na ta način postale bolj ozaveščene o pomembnosti izvajanja metode načrtovanja nasledstev ter njeni vlogi. V Sloveniji doslej še ni bilo izvedenih veliko raziskav na področju načrtovanja nasledstev, prav tako pa je v zadnjem obdobju opazno pomanjkanje raziskav na svetovnem nivoju, zato je moja magistrska raziskava, ki je združila ustrezno literaturo in izsledke že izvedenih raziskav, primerna osnova vsem nadaljnjim raziskovanjem na tem področju. Kadrovske menedžerji znotraj kadrovskih služb delovnih organizacij, ki že izvajajo metodo, pa bodo lahko dobili globlji vpogled v slednjo ter spoznali nove dobre prakse, ki jih bodo lahko s pridom uporabili. S pregledom literature in popisom trenutnega stanja glede izvajanja načrtovanja nasledstev v delovnih organizacijah v Sloveniji želim prispevati k razumevanju izvajanja metode, podati praktična priporočila za njeno izvajanje ter s tem prispevati svoj

delež k dvigu kakovosti upravljanja človeških virov znotraj delovnih organizacij v slovenskem prostoru.

Metoda

Udeleženci

Za raziskovanje sem uporabila kombinirano metodo (Stentz, Clark in Matkin, 2012). V prvem delu raziskovanja je v vprašalniku o izvajanju metode sodelovalo skupno 69 udeležencev, ki so kadrovski menedžerji ali direktorji srednje velike ali velike delovne organizacije v Sloveniji. Velja poudariti, da vsi udeleženci niso odgovorili na vsa vprašanja. Od 69 udeležencev jih je 41 razkrilo svoj spol. Sodelovalo je 34 (79 %) ženskega in 9 (21 %) moškega spola, starih od 25 do 60 let. Zaposlenih v srednje velikih delovnih organizacijah je bilo 31 (48 %), tistih v velikih delovnih organizacijah pa 34 (52 %). Največ jih je zaposlenih na področju predelovanih dejavnosti (15 %), informacijskih in komunikacijskih dejavnosti (15 %), finančnih in zavarovalniških dejavnosti (13 %) ter trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil (11 %).

V drugem delu raziskave je sodelovalo 21 udeležencev srednje velikih in velikih delovnih organizacij v Sloveniji. Sogovorniki v polstrukturiranem intervjuju so bili kadrovski menedžerji ali direktorji organizacij, ki se ukvarjajo z izvajanjem metode načrtovanja nasledstev. Sodelovalo je 16 žensk in 5 moških, starih od 25 do 59 let, katerih najnižja stopnja izobrazbe je bila sedma (univerzitetni program ali magisterij stroke - 2. bolonjska stopnja). V vzorec sem zajela 16 velikih delovnih organizacij z več kot 250 zaposlenimi in 5 srednje velikih delovnih organizacij s 50 do 250 zaposlenimi. Največ podjetij deluje na področju predelovalnih dejavnosti ($N = 9$), nato sledijo finančne in zavarovalniške dejavnosti ($N = 3$), informacijske in komunikacijske dejavnosti ($N = 3$), dejavnosti trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil ($N = 3$), dejavnost javne službe in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti ($N = 1$), oskrba z električno energijo, plinom in paro ($N = 1$) ter druge raznovrstne poslovne dejavnosti ($N = 1$).

Pripomočki

Glede na pomanjkanje raziskav o izvajanju metode načrtovanja nasledstev sem za raziskovanje najprej izvedla kratek vprašalnik o pojavnosti in rezultatih metode v slovenskem prostoru in s tem o smiselnosti nadaljnje poglobljene raziskave. Vprašalnik o izvajanju metode je bil sestavljen iz deskriptivnih vprašanj (spol, starost, panoga delovne organizacije in velikost delovne organizacije), nato pa so sledila vprašanja o tem, ali poznajo metodo načrtovanja nasledstev, ali jo izvajajo, na kakšen način jo izvajajo, kdo sodeluje pri izvajanju, kakšni so razlogi in učinki izvajanja metode, ali je formalizirana in v katerem dokumentu je zabeležena. Na vprašanja so udeleženci odgovarjali tako, da so označili enega ali več ponujenih odgovorov, podano pa so imeli tudi možnost dopisovanja lastnih odgovorov. Nekaj vprašanj je bilo odprtega tipa (razlogi za opustitev metode, število let izvajanja metode, kako vodstvo vpliva na metodo in v katerem dokumentu je

vsebina načrtovanja nasledstev, v kolikor je zabeležena v uradni dokumentaciji, zabeležena). Vprašalnik je v celoti priložen v poglavju Priloge.

Raziskovanje sem nadaljevala s kvalitativno metodo, in sicer sem uporabila raziskovalni individualni polstrukturirani intervju, saj je bil poudarek na globljem razumevanju in razlaganju izvajanja metode načrtovanja nasledstev. Cilj je bil raziskati prisotnost in vlogo načrtovanja nasledstva v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji. Vprašanja sem oblikovala na podlagi pregledne literature, ki je predstavljena v uvodu. Intervju je vključeval demografske podatke (delovno mesto udeleženca, velikost delovne organizacije, panoga delovne organizacije). Oblikovala sem sedem področij, znotraj katerih sem oblikovala glavna vprašanja in dodatna pomožna vprašanja, ki sem jih zastavila odvisno od poteka intervjuja. Področja raziskovanja so se nanašala na opredelitev metode, izvajanje metode, izbor kadra, vključenega v metodo, vključenost souporabljenih metod, učinkovitost metode in konkretne primere izvedene metode. Vsa vprašanja intervjuja se prav tako nahajajo v poglavju Priloge.

Postopek

Raziskava je potekala v dveh delih. Najprej sem konec februarja 2020 izvedla kratek spletni vprašalnik o pojavnosti in učinkih metode načrtovanja nasledstev, saj sem želela ugotoviti, koliko je metoda prisotna v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji in ali je smiselno nadaljevati s poglobljeno raziskavo metode. Ker se je izkazalo, da je metoda pogosto izvajana in o njeni razširjenosti ter uporabni vrednosti v znanstveni literaturi tako v slovenskem prostoru kot tudi na svetovnem nivoju v zadnjih letih še ni veliko raziskano, sem se odločila, da nadaljujem z eksploratorno raziskavo s polstrukturiranimi intervjuji s kadrovskimi menedžerji ali direktorji srednje velikih in velikih delovnih organizacij.

Vzorčenje je potekalo po metodi snežne kepe. Z mentorico sva povabilo k sodelovanju delili na socialnih in poslovnih omrežjih (Facebook in LinkedIn), preko lastne socialne mreže in e-pošte ter na spletni strani Psihologija dela. V povabilu sem udeležencem predstavila ključne informacije o raziskavi in jih povabila k sodelovanju v spletnem vprašalniku. Edini pogoj v povabilu je bil, da so udeleženci kadrovski menedžerji ali direktorji srednje velikih in velikih delovnih organizacij v Sloveniji. Kontakte udeležencev drugega dela raziskave, v katerem sem izvajala intervjuje, sem pridobila preko osebnih poznanstev in v prvem delu raziskave, kjer so imeli udeleženci v spletnem vprašalniku možnost, da pustijo svoj kontakt, če bi si želeli povratne informacije o rezultatih vprašalnika ali pa sodelovati v drugem delu raziskave. Skupno je bilo kontaktiranih 52 delovnih organizacij, od tega se jih je 21 odzvalo s sodelovanjem v intervjuju, 5 pa jih je intervju zavrnilo zaradi neizvajanja metode ali pomanjkanja časa. Prav tako je bilo vabilo za sodelovanje v intervjuju objavljeno na socialnih omrežjih in spletni strani Psihologijadela.com. Za sodelovanje v intervjuju sta bila dva pogoja. Prvi je

bil ta, da morajo biti udeleženci v svoji delovni organizaciji kadrovski menedžerji ali direktorji, drugi pa, da sem v vzorec zajela samo srednje velike (od 50 do 250 zaposlenih) in velike (nad 250 zaposlenih) delovne organizacije v Sloveniji, ki izvajajo načrtovanje nasledstev.

Polstrukturirani intervjuji so bili zaradi izrednih razmer in ukrepov (koronavirus) izvedeni preko spletnih konferenčnih programskih orodij Skype, Zoom, MS Teams ali preko telefonskega pogovora, ena udeleženka pa je odgovarjala pisno. Intervjuje sem izvajala sama, pred začetkom intervjuja pa so udeleženci podpisali obveščeno soglasje k sodelovanju v raziskavi, v katerem so bili seznanjeni z namenom raziskave, trajanjem udeležbe, tveganji in koristmi, prostovoljnostjo udeležbe in anonimnostjo raziskave. Soglasje in raziskavo je predhodno odobrila Komisija za etiko Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani. V povprečju so intervjuji trajali okoli 32 minut, v razponu od 20 do 58 minut. Intervjuji so bili s predhodno potrditvijo udeležencev tudi zvočno posneti, in sicer z namenom kasnejšega dobesednega prepisa transkripta in analize. Zaradi teoretične saturacije sem vzorčenje zaključila pri številu 21, saj je prihajalo do vedno predvidljivejših odgovorov, ki niso več prinašali zadostne dodane vrednosti (Fusch in Ness, 2015).

Pri analizi podatkov iz transkriptov sem uporabila dve osnovni kvalitativni tehniki, in sicer kodiranje in kategoriziranje. Transkripte sem s pomočjo kvalitativne metode analizirala preko naslednjih šestih korakov: (1) urejanje gradiva, (2) določitev enot kodiranja, (3) odprto kodiranje, (4) izbor in definiranje relevantnih pojmov in oblikovanje kategorij, (5) odnosno kodiranje (definiranje kategorij) in (6) oblikovanje končne teoretične formulacije (Mesec, 1997). Pri kodiranju sem z namenom kasnejše prepoznave določenega dela besedila temu delu besedila pripisala ključno besedo (Saldaña, 2016).

Pri končni analizi sem uporabila kombinirano metodo (Stentz in drugi, 2012). Kvantitativni podatki so bili zbrani s pomočjo vprašalnika o izvajanju metode, kvalitativni pa s pomočjo vprašanj polstrukturiranega intervjuja. Oboji so služili kot začetno pridobivanje podatkov o praksah delovnih organizacij.

Rezultati

Rezultati prvega dela raziskovanja – vprašalnik o izvajanju metode

Vprašalnik je skupno izpolnilo 69 udeležencev, ki so kadrovski menedžerji ali direktorji srednje velike ali velike delovne organizacije v Sloveniji. Velja poudariti, da vsi udeleženci niso odgovorili na vsa vprašanja. Sedemnajst udeležencev (27 %) metodo načrtovanja nasledstev pozna podrobno, 26 (41 %) jo pozna površno, 13 (20 %) metode ne pozna dobro, osem (13 %) pa te metode sploh ne pozna. Z metodo načrtovanja nasledstev se je srečalo 42 (73 %) udeležencev, od tega jih je 20 (34 %) metodo izvajalo, 17 (29 %) jih je bilo zaposlenih v organizaciji, kjer so metodo izvajali, pet (9 %) pa jih je bilo del ključnih kadrov. Z metodo se še nikoli ni srečalo 16 (28 %) udeležencev. Na podlagi rezultatov vprašalnika metodo načrtovanja nasledstev v Sloveniji trenutno izvaja 27 (44 %) delovnih organizacij, štiri (6 %) so metodo izvajale včasih, 16 (26 %) delovnih organizacij ima metodo v kadrovskih načrtih, a je še ne izvajajo, 15 (24 %) pa metode ne izvaja. Navedena razloga za opustitev metode v delovni organizaciji sta dolgotrajnost metode ter pomanjkanje časa in kompetenc.

Nadalje je na vprašanja o izvajanju metode načrtovanja nasledstev odgovarjalo 26 udeležencev, ki izhajajo iz delovnih organizacij, ki trenutno izvajajo metodo načrtovanja nasledstev ali pa so jo izvajali včasih. Udeleženci so bili naprošeni, da na lestvici od 1 (intuitivno) do 10 (strukturirano) ocenijo, kako izvajajo metodo. Štirje udeleženci so ocenili, da se poslužujejo intuitivnega izvajanja metode, 21 pa strukturiranega. Ena udeleženka je podala oceno tri in trije udeleženci štiri. Devet udeležencev je izvajanje ocenilo s šest, pet udeležencev s sedem, štirje udeleženci z osem in trije udeleženci z devet. Udeleženci metodo načrtovanja nasledstev izvajajo najmanj eno leto in največ 12 let, v povprečju pa šest let. Eden od udeležencev je podal odgovor, da metodo izvajajo že več kot 15 let.

Najpogostejši razlog za izvajanje metode je pripravljenost na planirane odhode (odgovor je izbralo 27 % udeležencev). Druga najpogostejša vzroka sta zadržanje ključnih kadrov (25 %), pripravljenost na nenadne spremembe (25 %), nato pa sledi ohranjanje konkurenčne prednosti (16 %). Pet (7 %) udeležencev je podalo svoje razloge, in sicer razvoj kadrov in talentov, karierni razvoj in zahteve s strani vodstva, ker so v vlogi hčerinskega podjetja. V srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji je za izvajanje metode načrtovanja nasledstev največkrat odgovoren kadrovski strokovnjak v podjetju (80 %), ponekod sta odgovorna uprava ali direktor (12 %), najmanjkrat pa sta za izvajanje metode odgovorna zunanji kadrovski strokovnjak (4 %) ali vodja poslovnega procesa (4 %). Poleg odgovornega za metodo so v njeno izvajanje največkrat vključeno vodstvo (49 %) in ključni kadri (28 %). Manj pogosto so vključeni tudi mentorji (4 %) in direktor (17 %). Eden od udeležencev je odgovor podal sam, in sicer menedžerji. Na vprašanje, kakšen je vpliv vodstva delovne organizacije na izvajanje metode, je šest (23 %) udeležencev odgovorilo, da vodstvo nima vpliva na izvajanje metode, medtem ko jih je

devet (35 %) odgovorilo, da ima vodstvo manjši vpliv, in 11 (42 %), da vodstvo vpliva na izvajanje metode načrtovanja nasledstev. Vodstvo na izvajanje vpliva z usmeritvami in določitvami, s predlaganjem, ocenjevanjem in potrjevanjem ključnih kadrov, s pripravljanjem uvajanja, izobraževanja in spremljanjem rezultatov, s strokovnim in psihofizičnim razvojem, z vizijo ter sodelovanjem v vseh korakih procesa. Na vprašanje kdo so v večini nasledniki, so vsi udeleženci odgovorili, da so to zaposleni v delovni organizaciji.

Največkrat se za izvajanje metode načrtovanja nasledstev uporablja pristop izobraževanj, praktičnih usposabljanj in razvoja zaposlenih, sledi pa mu prepoznavanje potencialnih naslednikov in baza ključnih kadrov (Tabela 1).

Tabela 1: *Uporabljeni pristopi za izvajanje metode načrtovanja nasledstev*

Metode in pristopi	Odstotek
Izobraževanja, praktična usposabljanja, razvoj zaposlenih	17 % (N = 22)
Prepoznavanje naslednikov in baza ključnih kadrov	15 % (N = 19)
Vrednotenje uspešnosti dela zaposlenih	10 % (N = 13)
Ocenjevanje kompetenc talentov	10 % (N = 13)
Podporni programi in mentorstvo	9 % (N = 12)
Prepoznavanje potrebe po znanjih kadra v prihodnosti	9 % (N = 12)
Coaching	6 % (N = 8)
Psihološko testiranje	5 % (N = 7)
Nagrade za zaposlene	5 % (N = 7)
Pisni ali grafični prikaz možnih naslednikov	5 % (N = 7)
Karierno svetovanje	4 % (N = 5)
Transformacijsko vodenje	2 % (N = 3)

Zaposleni v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah poročajo o različnih učinkih izvajanja metode načrtovanja nasledstev. Največkrat opažajo stabilnost in kontinuiteto, manj stresa pri nasledstvu ter višjo motivacijo in večje zadovoljstvo zaposlenih (Tabela 2).

Tabela 2: *Učinki metode načrtovanja nasledstev*

Metode in pristopi	Odstotek
Stabilnost in kontinuiteta	21 % (N = 18)
Manj stresa ob nastopu nasledstva	17 % (N = 15)
Višja motivacija zaposlenih	15 % (N = 13)
Višje zadovoljstvo zaposlenih	14 % (N = 12)
Nižji stroški kadrovanja	10 % (N = 9)
Konkurenčna prednost	9 % (N = 8)
Spremembe v organizacijski kulturi	8 % (N = 7)
Zmanjšana zavzetost zaposlenih, ki niso izbrani v sistem nasledstva	5 % (N = 4)

Najpogosteje izražena težava pri izvajanju metode je pomanjkanje primernih kadrov (42 %). Sledita ji pomanjkanje objektivnih informacij o zmogljivostih kandidatov za nasledstvo (29 %) in nepripravljenost kandidatov za nasledstvo (15 %). Manj pogosti težavi sta pomanjkanje znanja izvajalca metode (6 %) in težave z zastarelo bazo ključnih kadrov (2 %). Udeleženci so sami kot težave navedli tudi upravljanje s pričakovanji naslednikov in pogoste menjave organizacije. En udeleženec poroča, da pri izvajanju metode ni večjih težav.

Načrtovanje nasledstev je v 77 % delovnih organizacij, sodelujočih v prvem delu raziskovanja z vprašalnikom, formalizirano, v 46 % pa je vsebina izvajanja metode načrtovanja nasledstev tudi zabeležena v uradni dokumentaciji. Udeleženci poročajo, da je vsebina zapisana v internih dokumentih o koordinatorstvih, dokumentih namestnikov vodij, dokumentih potencialnega kadra, pravilniku o kadrih, priročniku, osebнем razvojnem planu, strateškemu planu, dokumentih načrtovanja nasledstva in strategiji upravljanja ključnih in perspektivnih kadrov.

Rezultati drugega dela raziskovanja - intervjuji s kadrovskimi menedžerji in direktorji

Rezultate sem strukturirala po vnaprej določenih vsebinskih sklopih, poleg pa sem dodala konkretne primere, ki izhajajo iz zadnjega vprašanja ter hkrati podkrepijo ali pa ovržejo povedano. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na **opredelitev načrtovanja nasledstev**. Rezultati kvalitativne analize kažejo, da srednje velike in velike delovne organizacije v slovenskem prostoru načrtovanje nasledstev opredeljujejo precej podobno ali pa se opredelitve nanašajo na določen proces v sklopu načrtovanja nasledstev. Organizacije načrtovanje nasledstev v 80 % definirajo kot načrtovanje kadrov za ključna in/ali vodstvena delovna mesta ($N = 17$). Nekatere organizacije načrtovanje nasledstev opredeljujejo kot prepoznavanje ključnih in potencialnih kadrov (10 %, $N = 2$), druge pa načrtovanje kadrov za prihodnje vrzeli delovnih mest (10 %, $N = 2$). Nekaj udeležencev dodaja: *»V tem trenutku imamo pripravljene in usposobljene naslednike za vsa vodstvena delovna mesta.«*

Kot nivoje delovnih mest, za katere morajo biti nujno predvideni nasledniki, kar 62 % organizacij vključuje vodstvena delovna mesta ($N = 13$). Pogosto v načrtovanje nasledstev vključujejo tudi višja vodstvena delovna mesta (33 %, $N = 7$) in ključna delovna mesta (29 %, $N = 6$). Ena od delovnih organizacij v proces načrtovanja nasledstev vključuje vsa delovna mesta znotraj organizacije. Na drugi strani pa so v izvajanje metode načrtovanje nasledstev najpogosteje vključeni kadrovska služba (90 %, $N = 19$) in vodje (76 %, $N = 16$), manj pogosto pa je v izvajanje načrtovanja nasledstev vpleteno vodstvo (33 %, $N = 7$). Kadrovska služba igra pomembno podporno vlogo: *»Vodja je prepoznal kandidata kot zelo primerne in še ni bilo javno razglašeno, da bo ta kandidat naslednik. Potem pa je v bistvu ta vodja zapustil podjetje in ostale vodje tega kandidata niso prepoznale kot primerne za nasledstvo, kar je povzročilo veliko slabe volje pri tem kandidatu. Ni bilo pravočasno skomunicirano in je tako kandidat avtomatično izpadel iz igre. Smo pa potem rešili situacijo in je sedaj zopet kandidat za naslednika. To je res posledica tega, da je prepuščeno vodji.«* Vodje so po večini zadolžene za predlaganje naslednikov, hkrati pa imajo tudi druge naloge: *»Pri nas morajo vodje poleg tega, da enkrat na leto prepoznavajo svoje naslednike, identificirati svoje namestnike v smislu, da morajo določiti ključna področja, katera pokrivajo, in kdo v njihovi ali sosednji organizacijski enoti lahko v njihovi nepredvideni odsotnosti določene aktivnosti prevzame. To je nek potencialni namestnik, ne gre za naslednike, saj smo to lažje razložili kot nekaj pozitivnega. Da gre za varno možnost, če se njim kaj zgodi in da vzgajajo ljudi, ki lahko začasno prevzamejo ključne stvari. To so bolj pozitivno razumeli.«* Njihova pomembna naloga ostaja tudi prenos znanja: *»Imamo strokovnjaka, ki se bo v nekaj letih upokojil in ima ogromne širine znanja, v njegovi ekipi pa so zelo mlajši sodelavci po stažu. Temu strokovnjaku smo zato dodelili vlogo vodje ekipe in njegova naloga je prenos znanja. On samo vodi, drugi prevzemajo naloge in se bo skozi čas pokazalo, kdo ga bo nasledil.«* Na vprašanje, ali

obstaja kakšna skupina posameznikov, ki je načrtno izvzeta iz izvajanja načrtovanja nasledstev, so vsi udeleženci odgovorili negativno.

Transparentnost izvajanja načrtovanja nasledstev se kaže v zelo raznolikih pomenih. V treh organizacijah je postopek popolnoma transparenten, kar pomeni, da zaposleni vedo za izvajanje procesa, prav tako pa vedo tudi, kdo so nasledniki, medtem ko je postopek prikrit v šestih delovnih organizacijah, kjer zaposleni ne vedo niti za naslednike niti za izvajanje metode načrtovanja nasledstev. V eni delovni organizaciji je postopek transparenten samo za višja vodstvena delovna mesta. Zaposleni v veliki meri vedo za izvajanje metode načrtovanja nasledstev, a ne vedo za izbrane naslednike ($N = 11$). V kar 52 % organizacij ($N = 11$) so nasledniki informirani o tem, da so izbrani kot nasledniki, medtem ko v štirih organizacijah naslednikov ne informirajo o tem. V dveh organizacijah je informiranje naslednikov o izbranosti odvisno od situacije ali vodje oddelka. Kot posledica transparentnosti postopka se kaže več različnih dejavnikov. Najpogosteje je pri naslednikih opazna povečana motivacija (43 %, $N = 9$). V manjši meri so opazni občutek priznanosti pri naslednikih ($N = 4$), večji vložek truda s strani naslednika ($N = 3$) in večja pričakovanja naslednika ($N = 2$). V primerih, ko je izbranih več (potencialnih) naslednikov, lahko pride do tekmovalnosti ($N = 2$) in razočaranja neizbranih ($N = 1$), to pa lahko privede do užaljenosti in zamer ter posledično do odhoda kandidata iz organizacije.

Kar 33 % ($N = 7$) delovnih organizacij ne definira ključnih kadrov. Šest (28 %) organizacij ključne kadre opredeljuje glede na ključna delovna mesta v organizaciji. Pet delovnih organizacij (24 %) opredeljuje ključne kadre kot kadre, brez katerih bi organizacija težko delovala, dve kot kadre s strokovnim znanjem, ena organizacija pa ključne kadre opredeljuje kot talente. Glede na to delovne organizacije v večini primerov tudi ne verjamejo, da mora biti naslednik predhodno nujno tudi ključni kader ($N = 8$), medtem ko dve organizaciji zagovarjata, da je povezava med tema dvema pojmom logična.

Naslednji sklop vprašanj se je navezoval na **izbor kadra za nasledstvo**. Organizacije sem povprašala o načinu prepoznavanja ustreznega naslednika. Kot je razvidno iz tabele 3, k temu pristopajo z različnimi metodami in pristopi za prepoznavanje. Pri kar 71 % delovnih organizacij ($N = 15$) ustreznega kandidata predlagajo izvajalci metode načrtovanja nasledstva (kadrovska služba, vodstvo ali vodje) glede na opažanja iz vsakdanjega dela in subjektivno oceno. Drugi najpogostejši pristop je bazen potencialnih kandidatov, ki je prisoten v 67 % ($N = 14$) sodelujočih delovnih organizacij.

Tabela 3: *Uporabljene metode in pristopi prepoznavanja ustreznih naslednikov v procesu metode načrtovanja nasledstev*

Metode in pristopi	Odstotek
Prepoznavanje s strani izvajalcev metode iz vsakdanjega dela	71 % (N = 15)
Baza potencialnih kadrov	67 % (N = 14)
Psihološka testiranja	48 % (N = 10)
Letni razvojni pogovori	33 % (N = 7)
Kompetenčni model	29 % (N = 6)
Samoprijava kandidata	24 % (N = 5)
Ocenjevalni center	19 % (N = 4)
Ocenjevanje delovne uspešnosti	19 % (N = 4)
Matrika za ocenjevanje	10 % (N = 2)
Letno ocenjevanje	10 % (N = 2)
Metoda 360 stopinj	5 % (N = 1)
Razvojni center	5 % (N = 1)

Sodelujoči delovnih organizacij prav tako navajajo različne kriterije za prepoznavanje naslednikov, ki vključujejo osebnostne lastnosti, sposobnosti in tudi demografske dejavnike (Tabela 4). Udeleženci poudarjajo, da je treba za izbor naslednika imeti jasno postavljene kriterije: *»Ko sem prvič iskala naslednika, sem popolnoma zgrešila, saj sem razmislila o premalo stvareh in premalo dorekla kriterije. Gledala sem bolj na optimalno delovanje podjetja kot na osebnostne lastnosti naslednika. Potem sem se pa lotila drugače, postavila kriterije, spremljala delo potencialnega naslednika in je bil drugi naslednik zadetek v polno. Samo zato, da je in nekaj na hitro, pač ne gre. Iz napak se učimo.«* Vsi nasledniki niso uspešni pri prevzemu nasledstvenega delovnega mesta, zato je potrebna visoka odzivnost izvajalcev metode: *»Imeli smo dva primera, ko so se ljudje dvakrat prijavili in bili dvakrat neuspešni in so zapustili podjetje, ker v njem niso več videli perspektive. Imeli smo tudi kar nekaj primerov, da niso bili uspešni, da je bilo to preveč za njih in da smo bili oboji preveč optimistični. V teh primerih jih vračamo nazaj na prejšnje delovno mesto. Ni da bi rekli, sedaj greš pa ven, dejansko je namen dati možnost, dati interno perspektivo. Zato pa jih tudi vračamo. Ko vidimo, da ne gre, se pogovorimo, poskušamo pomagati. Enkrat pa moraš reči »ne gre« in jih vračamo na staro delovno mesto.«*

Tabela 4: Pomembni kriteriji pri prepoznavanju naslednikov

Kriteriji	Odstotek
Demografski dejavniki	
Stopnja izobrazbe	19 % (N = 4)
Število let zaposlenega v organizaciji	5 % (N = 1)
Starost	5 % (N = 1)
Izkušnje	5 % (N = 1)
Osebnostne lastnosti in sposobnosti	
Zahtevane kompetence za delovno mesto	29 % (N = 6)
Proaktivnost	24 % (N = 5)
Vodstvene sposobnosti	24 % (N = 5)
Motiviranost	19 % (N = 4)
Sodelovalno vedenje	19 % (N = 4)
Ambicioznost	14 % (N = 3)
Nadpovprečni rezultati pri delu	14 % (N = 3)

V eni od organizacij dajejo pri nasledniku ogromen poudarek na njegov razvoj: »Pri nas bo direktor maloprodaje težko zunanji kandidat. Napreduje se počasi od najnižje ravni delovnih mest naprej do višjih. To je naša tradicija in kultura in je hkrati močno sporočilo za zaposlene na prodajnih mestih. Tak proces prakticiramo že dolga leta. Poskusili smo tudi z zunanjim strokovnjakom, bil je zagnan, poln novih idej, željan spreminjati stvari, a se enostavno ni izšlo, saj ni imel praktičnih izkušenj z našega prodajnega mesta. Sicer pa je zagotovo prava pot kombinacija svežih pristopov in novih idej s strani zunanjega kadra, ki jih podjetje nujno potrebuje za nadaljnji razvoj, ter razvoja internega potenciala, saj s tem omogočamo razvoj kariere in so motivacija za vse zaposlene.« Eden od udeležencev poudarja, da je treba biti pozoren na več naslednikov: »Kakšen od teh velikih talentov uide. Mi smo mislili, kako je talentiran, potem pa je odšel. Čim je ta »velika smreka« odšla, sta se takoj pojavili dve drugi »smrekici«. Imel si torej posameznike, ki jih do tega trenutka sploh nisi videl zaradi te »velike smreke«. In naenkrat začneš potem malo drugače razmišljati.«

Nadalje me je zanimalo, kako se delovne organizacije lotijo obravnave izbranih (potencialnih) naslednikov oziroma kaj se s (potencialnim) naslednikom dogaja, ko je izbran. V največ organizacijah, 90 % (N = 19), začnejo z usposabljanjem in razvojem naslednika (vključene metode in pristopi za razvoj in usposabljanje posameznika so našteje v tabeli 6). Vodje naslednike vključujejo v pomembne delovne naloge (N = 9). Organizacije naslednika vključujejo v projektno delo (N = 5), mentoriranje (N = 4), ali pa mu predajo nalogo nadomeščanja v času, ko je trenutno zaposleni na nasledstvenem delovnem mestu odsoten (N = 4). Ena od organizacij prakticira tudi poskusno obdobje za naslednika ob prevzemu nasledstva. Prav tako ena organizacija po izboru naslednika ne obravnava oziroma ne razvija.

Zanimalo me je tudi, s kakšnimi izzivi se delovne organizacije srečujejo pri naslednikih. Najpogostejši izziv pri naslednikih je upravljanje s pričakovanji (52 %, $N = 11$), pri katerem eden od udeležencev podaja naslednji primer: *»Izvršni direktor je star 44 let, postavimo mu naslednika, starega 35 let. Naslednik razmišlja, kdaj bom sploh prišel do svojega nasledstvenega delovnega mesta, saj je izvršni direktor v formi, uspešen in dober. Upokojil se bo šele čez dolgo časa, kar je predolgo za ambiciozno mlado osebo. Vmes se lahko še marsikdaj zgodi. Mladega človeka lahko tako demotiviramo, če se v parih letih ne zgodi nič, saj si hitreje želijo več, imajo večja pričakovanja glede dinamike sprememb.«* Pogosto sta izziv tudi zavrnitev nasledstva (29 %, $N = 6$) in zadržanje izbranih naslednikov (29 %, $N = 6$). V manj primerih je izziv premalo usposobljenosti ($N = 5$) in to, da z napredovanjem strokovnjaka kot naslednika v vodjo lahko dobimo slabega vodjo, istočasno pa izgubimo dobrega strokovnjaka: *»Prevečkrat se nam je zgodilo, da smo za naslednika planirali človeka, ki je bil odličen strokovnjak, v vodstvenem položaju pa je odpovedal. Tako se nam je zgodilo, da smo izgubili dobrega strokovnjaka, dobili slabega vodjo; zaradi nezadovoljstva z obeh strani tak kader velikokrat tudi odide iz podjetja.«* Izkušnje s takšne vrste slabo izbiro kandidata navajajo štiri delovne organizacije, prav tako pa štiri organizacije navajajo, da pri naslednikih ne opažajo posebnih izzivov. Med manj pogoste izzive pri izbranih naslednikih se uvrščajo težaven miselni in vedenjski prekop naslednikov na višje delovno mesto ($N = 2$), sprejem nasledstva iz koristi ($N = 2$), doslednost pregleda nad razvojem naslednika ($N = 1$), nezadovoljstvo s količino uvajanja ($N = 1$), zaznavanje smiselnosti procesa nasledstva ($N = 1$) in postavljanje pogojev za sprejem nasledstva ($N = 1$). V eni od organizacij poročajo o izzivu kot podobnost med naslednikom in zaposlenim, katerega naslednik nasledi, ob predpostavki, da si organizacija želi sprememb ($N = 1$).

Eden od sklopov vprašanj se je nanašal na samo **izvajanje metode načrtovanja nasledstev**. Zanimalo me je, kateri so ključni koraki oziroma procesi izvajanja metode načrtovanja nasledstev in kakšni izzivi se pojavljajo ob tem. Delovne organizacije poročajo o devetih različnih ključnih korakih pri izvajanju načrtovanja nasledstev (Tabela 5). Sam razpored korakov od začetka do konca je odvisen od organizacije do organizacije, v večini pa prvi korak predstavlja prepoznavanje potreb in ključnih delovnih mest organizacije ($N = 6$) ali pa prepoznavanje potencialov naslednikov ($N = 5$), nato pa si koraki sledijo po logičnem zaporedju ali sočasno.

Tabela 5: *Ključni koraki izvajanja načrtovanja nasledstev (razvrščeni po pogostosti vključenosti)*

Ključni koraki	Odstotek
Prepoznavanje potencialnih naslednikov	100 % (<i>N</i> = 21)
Usposabljanje in razvoj izbranih naslednikov	86 % (<i>N</i> = 18)
Prepoznavanje potreb organizacije po naslednikih	62 % (<i>N</i> = 13)
Podpora vodstva in odločitev o strategiji	38 % (<i>N</i> = 8)
Prepoznavanje ključnih delovnih mest	38 % (<i>N</i> = 8)
Ocenjevanje (potencialnih) naslednikov	38 % (<i>N</i> = 8)
Spremljanje naslednika in njegovega dela	33 % (<i>N</i> = 7)
Ustvarjanje baze potencialnih naslednikov	29 % (<i>N</i> = 6)
Odločitev o izbranem nasledniku in prevzemu delovnega mesta	24 % (<i>N</i> = 5)

Na vprašanje o tem, ali za delovne organizacije obstaja določeno obdobje v letu, ko se načrtovanju nasledstev bolj posvetijo ali ko s tem ponovno začnejo, je večina organizacij odgovorila z ne (67 %, *N* = 14). Manj organizacij se načrtovanju nasledstev bolj posveti v določenih obdobjih, ki so v skladu z organizacijskimi načrti (sočasno ob koncu letnih razgovorih (*N* = 3), sočasno ob letnem ocenjevanju (*N* = 2) ali sočasno ob analizah in snovanju organizacijskih načrtov (*N* = 1)) ali pa v skladu z drugimi potrebami organizacije.

Naslednje vprašanje se je nanašalo na izzive ob izvajanju procesa načrtovanja nasledstev. Prepoznani izzivi so tudi na tem področju zelo raznoliki. Najpogostejši izziv, ki predstavlja pomanjkanje ustreznih kadrov, navaja kar 67 % (*N* = 14) delovnih organizacij. Ostali najpogostejši izzivi so pomanjkanje znanja (19 %, *N* = 4), pomanjkanje časa za razvoj naslednika (*N* = 4), težavni odnosi (*N* = 4), nezadovoljstvo neizbranih (*N* = 3) in občutek ogroženosti zaposlenega, za katerega se izbira in razvija naslednika (*N* = 3). Zaradi več primerov nezadovoljstva neizbranih so v eni od delovnih organizacij implementirali svojo rešitev: *»Mi smo jim dali opcijo kot predlog sodelavcev, torej da lahko nek zaposleni za naslednika predlaga nekega svojega sodelavca.«* Med manj pogoste izzive spadajo pomanjkanje motivacije kadrov (*N* = 2), nestrinjanje izvajalcev glede kandidata (*N* = 2), reorganizacija kadrov (*N* = 2), pomanjkanje finančnih virov (*N* = 1), predolgo vztrajanje pri internem kadru (*N* = 1), nepričakovani odhodi (*N* = 1), veliko število enako dobrih kandidatov (*N* = 1), uvajanje novosti (*N* = 1) in slaba komunikacija (*N* = 1), predvsem s strani vodij glede pričakovanj do naslednika. Ena delovna organizacija pa poroča, da se pri izvajanju procesa načrtovanja nasledstev ne sooča z izzivi.

V naslednjem sklopu vprašanj sem preverjala **uporabljene metode** oz. katere metode in procese delovne organizacije uporabljajo kot podporo izvajanju metode načrtovanja nasledstev. Glede na prikazane metode v tabeli 6 so najpogosteje uporabljene subjektivna ocena vodje, psihološko testiranje, kadrovske razgovori (letni, karierni, razvojni) in izobraževanje.

Tabela 6: Uporabljene metode kot podpora načrtovanju nasledstev

Metode	Odstotek
Subjektivna ocena vodje	71 % (N = 15)
Psihološko testiranje	71 % (N = 15)
Kadrovski razgovor	62 % (N = 13)
Izobraževanje	57 % (N = 12)
Coaching	52 % (N = 11)
Mentorstvo	29 % (N = 6)
Ocenjevalni center	29 % (N = 6)
Interni ocenjevalni sistem	29 % (N = 6)
Usposabljanje	24 % (N = 5)
Kompetenčni model	19 % (N = 4)
Projektno delo	19 % (N = 4)
Metoda 360 stopinj	19 % (N = 4)
Učenje iz izkušenj	14 % (N = 3)
Interna akademija	14 % (N = 3)
Razvojni center	14 % (N = 3)
Delavnice	5 % (N = 1)
Tečaji	5 % (N = 1)
Team buildingi	5 % (N = 1)

Eden od udeležencev je podprl ustreznost psiholoških testiranj kot podporo metodi načrtovanja nasledstev z naslednjim primerom: *»Zgodilo se nam je, da smo na predlog dosedanjega vodje izbrali in umestili naslednika, kljub temu da psihološki testi niso kazali ustreznosti kandidata. Pa se nam je potem izkazalo, da je posameznik sam ugotovil, da temu ni kos in sam prosil za prerazporeditev in smo se odločili in dogovorili, da smo ga prerazporedili na delovno mesto, kjer bo on funkcioniral in bo uspešen, prinašal dodatno vrednost, in smo pač ponovili postopek iskanja naslednika.«* Drug udeleženec pa zagovarja tudi izkustveno učenje: *»Naslednikom je treba dati »živ« projekt, da tam vodijo ljudi, da že takoj dobijo tako izkušnjo vodenja ljudi, ne pa šele, ko prevzamejo delovno mesto in se potem soočajo z začetniškimi težavami.«*

V zadnjem sklopu vprašanj me je zanimala **učinkovitost metode načrtovanja nasledstev**. Kar 52 % (N = 11) delovnih organizacij ne meri učinkovitosti metode načrtovanja nasledstev. Druge organizacije so navedle naslednjih devet kazalnikov uspešnosti izvajanja načrtovanja nasledstev: fluktuacija (N = 3), kazalniki uspešnosti (KPI) (N = 3), število delovnih mest, ki jih zasedajo nasledniki (N = 2), letna ocena zaposlenih (N = 2), zadovoljstvo zaposlenih z vodji (N = 1), pregled postavljenih in doseženih ciljev naslednika (N = 1), število napredovanj zaposlenih (N = 1), število novih zaposlenih (N = 1) in število naslednikov za določeno delovno mesto (N = 1).

Kot posledico načrtovanja nasledstev delovne organizacije opažajo več različnih učinkov. Kar 67 % jih poroča o pozitivnem učinku stabilnosti in kontinuiteti (N = 14), nato

pa po pogostosti sledijo še zaznana možnost za rast in napredovanje (24 %, $N = 5$), zadržanje kadra (19 %, $N = 4$) ter boljša organizacijska kultura in klima ($N = 4$). Stabilnost in kontinuiteta sta glede na rezultate ključni prednosti metode, kar se je izkazalo tudi v naslednjem primeru v eni od organizacij, ko naslednika v nekem trenutku niso imeli pripravljenega: *»Vodja proizvodnje je bil strasten dirkač. Čez noč je umrl in proizvodnja je ostala "gola". Naslednika ni bilo. In je bil velik izziv.«* Na to problematiko opozarja še primer: *»Vodja se je pripravljaj na upokožitev, vendar se je odločil za predčasen odhod. Imeli smo kandidata, ki je bil dobro usposobljen in si je tik pred zdajci premislil in odstopil, saj se je počutil premalo pripravljenega. Potem smo mogli na hitro dobiti novega naslednika.«* Manj pogosta, a še vedno prisotna pozitivna učinka sta povečana objektivnost pri izboru naslednikov ($N = 2$) in višje zadovoljstvo zaposlenih ($N = 2$), med negativne učinke pa spadajo še težavnejši odnosi med zaposlenimi ($N = 2$) in težje upravljanje s pričakovanji ($N = 2$). Na zadnje vprašanje, in sicer če so v organizacijah kdaj primerjali učinkovitost zaposlenih, ki so nasledniki, in tistih, ki niso, so vsi udeleženci odgovorili z ne.

Intervjuji so potekali sproščeno, še posebej po zagotovitvi, da bodo vsi podatki anonimizirani. To je bilo kljub zagotovitvi, navedenem v obveščenem soglasju, ki so ga udeleženci izpolnili pred samim intervjujem, zelo pogosto vprašanje, postavljeno s strani udeležencev pred samim začetkom intervjuja. Udeleženci so odgovarjali zavzeto in z entuziazmom. Veliko odgovorov na vprašanja so podali že samoiniciativno tekom odgovarjanja na druga vprašanja. Pogosto so prav tako samoiniciativno navajali konkretne primere iz svojih organizacij, ki so se navezovali na posamezna vsebinska področja izvajanja metode načrtovanja nasledstev. Vsi udeleženci so ponudili pomoč tudi ob nadaljnji analizi odgovorov oz. v primeru, da bi potrebovala še kakšne dodatne podatke in odgovore. Intervjuji so potekali tekoče, saj sem se nanje predhodno dobro pripravila, zato tudi nisem imela težav s sledenjem odgovorom udeležencev ter povezovanjem vprašanj iz različnih vsebinskih sklopov, da je intervju potekal bolj povezano. Dejstvo pa je, da mi je aktivno poslušanje olajšalo tudi snemanje intervjujev in sem se tako resnično lahko posvetila zgolj in samo postavljanju vprašanj ter sprejemanju odgovorov.

Razprava

Metoda načrtovanja nasledstev je v slovenskem prostoru sicer dobro poznana, vendar nekoliko manj prisotna. Glede na rezultate vprašalnika jo izvajajo 44 % delovnih organizacij, vendar pa zaradi majhnosti vzorca to le stežka umestimo v širši slovenski kontekst organizacij. Kar 26 % organizacij pa ima metodo že v kadrovskih načrtih, a je še ne izvajajo, pri čemer se poraja vprašanje, zakaj je temu tako. Glede na literaturo so najpogostejši razlogi pomanjkanje časa in finančnih virov, pri čemer je bilo pomanjkanje finančnih virov izraženo kot izziv v eni izmed udeleženih delovnih organizacij v naši raziskavi (Lewis, 2009). Načrtovanje nasledstev je v 77 % delovnih organizacij formalizirano, kar je občutno več, kot kažejo pretekle raziskave (Garman in Glawe, 2004; Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b.d.).

Za raziskovanje sem izbrala kombinirano metodo, ki vključuje zbiranje in analizo tako kvantitativnih numeričnih podatkov kot tudi kvalitativnih narativnih podatkov. S kombiniranjem teh dveh raziskovalnih pristopov sem združila njune prednosti, se izognila pomanjkljivostim vsakega od njih, obenem pa pridobila celovitejši vpogled v metodo, podkrepila rezultate ter kontekstualizirala razumevanje področja z več različnih perspektiv (Stentz in drugi, 2012).

Izkazalo se je, da delovne organizacije **opredelitev načrtovanja nasledstev** razumejo dokaj podobno, in sicer kot načrtovanje kadrov za ključna in/ali vodstvena delovna mesta, ki tako zajema dva od treh glavnih osnovnih ciljev načrtovanja nasledstev. Pri tem so kadri lahko opredeljeni kot ključni kadri, talenti ali perspektivni kadri znotraj delovne organizacije. Zdi se, da delovne organizacije v definiranju večinoma pozabljajo na še tretji osnovni cilj načrtovanja nasledstev, ki je prepoznavanje prihodnjih odsotnosti na teh delovnih mestih (Orellano in Miller, 1997, v Kowalewski in drugi, 2011), medtem ko dve delovni organizaciji v opredelitev vključujeta tudi ta cilj. Preostali delovni organizaciji skladno z definicijo Wilkersona (2007) skrbita za upravljanje človeških virov z namenom priprave bazena potencialnih zaposlenih z zmožnostmi za nasledstvo. Pogosto je načrtovanje nasledstev pojmovano tudi kot logična posledica dela s talenti ali perspektivnimi kadri oziroma s kadri z visokim potencialom (Boštjančič in Slana, 2018). Eden od udeležencev poudarja: *»Glavna naloga je, da preko izvajanja načrtovanja nasledstev preprečimo izpad in katastrofo, če nek vodja ali zaposleni, ki dela na ključnem delovnem mestu, odide.«* Najpogostejše razmišljanje o metodi načrtovanja nasledstev se torej nanaša na idejo, da imamo v vsakem trenutku za ključna in/ali vodstvena delovna mesta pripravljene ustrezne naslednike, ki so v določenem času tudi sposobni prevzeti določeno nasledstveno delovno mesto.

Tudi v našem vzorcu podjetij se je izkazalo, da je v proces načrtovanja nasledstev največkrat vključena kadrovska služba, ki predstavlja pomembno podporo pri uspešnem načrtovanju nasledstev v smislu usmerjanja, izobraževanja in spodbujanja vodij (Crumpacker in Crumpacker, 2007). Kadrovska služba pravzaprav predstavlja tako

samoumeven steber za izvajanje metode sistema nasledstev, da so jo udeleženci na začetku vprašanja marsikdaj pozabili omeniti. Med drugim so v izvajanje procesa načrtovanja nasledstev vključeni tudi vodstvo ali zunanji kadrovski strokovnjak. Vsekakor se kaže, da načrtovanje nasledstev ni zgolj proces kadrovske službe. Še pomembnejšo vlogo igrajo vodje, ki so ključni za prepoznavanje zaposlenih z visokim potencialom in njihov razvoj, kar poudarja tudi večina predstavnikov delovnih organizacij našega vzorca (Groves, 2007). Pri tem poudarjajo tudi naslednje: *»Vodje je treba naučiti, kaj naslednik sploh je, da znajo definirati in da se pove, kaj se pričakuje od naslednika. Pomembno je, da se vodjem pove, zakaj potrebujemo naslednike, da se ne počutijo potem ogrožene.«* Ključno je, da imajo delovne organizacije tudi podporo vodstva, saj je v tem primeru načrtovanje nasledstev uspešnejše, kar opažajo tudi organizacije, vključene v naš vzorec. Na ta način je s strani vodij in naslednikov prepoznan večji smisel izvajanja metode. Pri kar 77 % delovnih organizacij ima vodstvo namreč vpliv na izvajanje metode.

Izkazalo se je, da delovne organizacije naslednike najpogosteje načrtujejo za vodstvena delovna mesta, v manjši meri pa tudi za ključna, kar je precej značilno za večje organizacije. V nasprotju s tem so v manjših delovnih organizacijah nasledniki predvideni samo za višje ravni delovnih mest, kar se nepričakovano kaže v našem vzorcu srednje velikih in velikih delovnih organizacij (Bernthal in Wellins, 2006). Rothwell (2002) predpostavlja, da naj bi potencialne naslednike informirali, da so nasledniki, in s tem koristili eno ključnih prednosti metode – zadržanje kadra. V večini delovnih organizacij našega vzorca se kaže enak trend, a na drugi strani poročajo o izzivu upravljanja s pričakovanji in nestrpnosti naslednikov, kar v izjemnih primerih in v nasprotju s teorijo včasih privede tudi do odhoda naslednika. *»Nekdo je odličen kader in talent, ampak mu v določenem času zaradi organizacijskih preprek (npr. ni potreb po tem profilu) ne moreš omogočiti, česar si želi, in potem ta kader odide, pa četudi delaš ogromno stvari, vsega ne moreš omogočiti.«* Transparentnost izvajanja metode načrtovanja nasledstev je pogosta dilema delovnih organizacij v slovenskem prostoru, kar se je občutilo tudi pri odgovarjanju udeležencev, saj včasih niso znali takoj odgovoriti z enoznačnim odgovorom. Sprašujejo se, ali povedati naslednikom, da so nasledniki, saj se v tem primeru potem pojavi izziv upravljanja s pričakovanji in nestrpnostjo potencialnih naslednikov, na drugi strani pa je to lahko razlog za zadržanje kadra. Nestrpnost se lahko izkaže tudi v odhodu kadrov: *»Nekoga smo razvijali, a je postajal v tem obdobju usposabljanja in razvoja nestrpen in je na koncu enostavno rekel, če ne napredujem, grem. Minilo je več kot pol leta, pa mu še nismo mogli nuditi delovnega mesta in je potem zato šel stran.«* V eni od delovnih organizacij so se dotične težave lotili na naslednji način: *»Vsak zaposleni ni seznanjen s tem, da bo naslednik. Vodja ima tu večjo moč odločanja, ali je to primerno za komunicirati. Če je nekdo tri leta stran od tega: v treh letih se izkaže, da bi bil kdo drug boljši, bolj sposoben. Če je prevzem delovnega mesta dalj časa stran, se ne komunicira. Pove se, da je na seznamu, si pa pustimo manevrski prostor, saj ni samo po sebi umevno, da bo prevzel delovno mesto. Kdaj se pa tudi zgodi, da moraš izbrati nekoga, za katerega vidiš, da ni idealen in ga moraš dati na delovno mesto, ker nimaš drugega.«* Vodje igrajo pomembno vlogo kot vzorniki (Pila in drugi, 2016): *»Vodja, ki je napredoval*

na neko višje vodstveno delovno mesto, je povedal, da je bil trikrat zavržen za naslednika in za višje delovno mesto je bil šele četrtič izbran. To pove tudi svojim zaposlenim: »Kaj bi bilo, če bi že prvič obupal?« Ampak on je vztrajal, ker je imel vizijo.» V vsakem primeru se je treba zavedati, da če nimamo načrtovanih odhodov kadrov, morda naslednik niti nikoli ne bo prevzel nasledstvenega delovnega mesta, kar je prav tako treba jasno komunicirati naslednikom ter tako jasno uskladiti pričakovanja obeh smeri. V nekaterih organizacijah so se upravljanja s pričakovanji lotili tako, da naslednikom ponujajo horizontalno napredovanje in delo na različnih zanimivih in uglednih projektih: »K sreči imamo projektno delo. Za nek projekt dobijo neko pomembno vlogo in jih poskušamo na ta način zadržati.«. Ena od udeleženk pove naslednje: »Glede upravljanja s pričakovanji smo kar dobro naredili, ko smo, posebej govorim za nižje nivoje, dodali dodatek za vodenje. Naslednik potem, kadar gre zaposleni, za katerega je predviden naslednik, na dopust, tega nadomešča. Oni takoj vskočijo in dobijo ta dodatek. In tudi sedaj v izjemnih razmerah, ko smo mogli iti iz ene na dve izmeni, je v eni izmeni pravi vodja, na drugi pa vodi drugi vodja.« Ostajajo tudi v dilemi, ali je bolje transparentno komunicirati z vsemi zaposlenimi, kdo so nasledniki ali ne, saj tovrstno ravnanje lahko pripelje do (ne)zdrave tekmovalnosti, slabših odnosov ali odhoda razočaranega kadra, ki ni bil izbran za nasledstvo, na drugi strani pa so zaposleni zadovoljni, saj tako vedo, kaj lahko pričakujejo, prav tako pa se tudi zgodi, da se z naslednikom potem vzpostavijo bolj sodelovalni odnosi.

Presenetljivo je, da kar tretjina delovnih organizacij, ki izvaja načrtovanje nasledstev, ne opredeljuje ključnih kadrov, saj se v literaturi o načrtovanju nasledstev težko izognemo temu pojmu (Rothwell, 2010). Zdi se, da so za slovenske delovne organizacije v okviru načrtovanja nasledstev pomembnejša ključna delovna mesta kot ključni kader, saj več kot tretjina organizacij ugotavlja, da potencialni naslednik ni nujno ključni kader. Tudi na intervjujih se je občutilo, da nimajo nobenih težav s tem, da ključnih kadrov ne opredeljujejo.

Pomembno je, da potencialne naslednike prepoznamo pravi čas in jih tudi ustrezno razvijamo. **Izbor kadra za nasledstvo** je ključen korak do uspešnega nasledstva. Za prepoznavanje in izbor potencialnih naslednikov slovenske delovne organizacije uporabljajo zelo veliko raznovrstnih načinov. V vseh delovnih organizacijah so v večini nasledniki njihovi zaposleni, pri čemer tudi opozarjajo, da je včasih težava, če predolgo vztrajamo pri neustreznem internem kadru samo zato, ker želimo interne naslednike, in da je v takih primerih vseeno bolje poiskati zunanjega naslednika. Notranje nasledstvo je vsekakor bolj optimalno, saj zaposleni že pozna okolje in ve, kako se stvari opravljajo. Včasih pa se organizacije poslužujejo tudi zunanjega nasledstva, predvsem v primerih, ko resnično nimajo ustreznega kadra za nasledstvo (Hills, 2009). Pri nasledniku, najpogosteje na podlagi subjektivne ocene, bazena potencialnih kandidatov in psiholoških testiranj, iščejo potrebne izkušnje, vedenjske kompetence in osebne atribute (Bernthal in Wellins, 2006). Pri tem opozarjajo, da je treba predvsem pri bazenu potencialnih kandidatov biti dosleden in ažuren, da ne pride do zastarele baze podatkov, kot to omenjajo tudi nekateri avtorji raziskav (Dávila in Piña-Ramírez, 2014; Groves, 2007). Prav tako je proces nabora

potencialnih naslednikov lahko zelo dinamičen – zaposleni, ki je v tem trenutku ocenjen kot ustrezeni naslednik, morda že čez leto ne bo več dovolj ustrezen ali pa bo prišel ustrenejši naslednik. Zato je dobro, da se znajo delovne organizacije tej dinamičnosti prilagoditi in ustrezno odzvati, kar jim prinaša dodatno konkurenčno prednost (Karaevli in Hall, 2003).

Raziskave kažejo, da podjetja po prepoznanju potencialnih naslednikov, te napotijo na programe razvoja, enako pa velja tudi za večino slovenskih delovnih organizacij, ki naslednike pogosto vključujejo v pomembne delovne naloge, projektno delo ali pa jim dodelijo nadomeščanje na nasledstvenem delovnem mestu, pri čemer se zavedajo, da sta nadomeščanje in načrtovanje nasledstev ločena pojma, saj sta sicer pogosto enačena (Rothwell, 2011). Na drugi strani jim nudijo tudi ustrezna usposabljanja, s tem da običajno naprej pregledajo njihova močna in šibka področja ter na tej podlagi izberejo ustrezne vsebine za usposabljanje in razvoj na področjih, ki so v tistem trenutku še šibka, a jih bo naslednik zagotovo potreboval, če in ko bo prevzel višje delovno mesto (Barnett in Davis, 2008; Kim, 2006).

Kot navaja Redman (2006) se sam **proces izvajanja metode načrtovanja nasledstev** od delovne organizacije do organizacije razlikuje, vendar pa v vsaki organizaciji vključuje vsaj ocenjevanje specifičnih delovnih mest in potencialnih kadrov, ki bi lahko zasedli ta delovna mesta, kar se je povsem izkazalo tudi v našem vzorcu. Najpogosteje se proces izvajanja načrtovanja nasledstev začne s prepoznavanjem potrebe ali ključnih delovnih mest za izvajanje nasledstva v organizaciji, lahko pa tudi s prepoznavanjem potencialnih naslednikov, nato pa si ključni koraki izvajanja sledijo v logičnem zaporedju. Včasih so izvajani tudi sočasno. Kot že omenjeno, je naslednji najpogostejši korak usmerjanje prepoznanih na programe razvoja in usposabljanja (Rothwell, 2011), kar se je izkazalo tudi v našem vzorcu. Presenetljivo pa je, da se ena delovna organizacija po določitvi potencialnih naslednikov z njimi ne ukvarja v smeri razvoja, kar se je tudi že izkazalo za razlog odhoda kadrov: »Nam se, na primer, dogaja, da kdo oddide, ker ne poskrbimo dovolj dobro za naslednike.« To tudi prepozna kot svojo pomanjkljivost in priložnost za izboljšave. Končno zaporedje ključnih korakov metode načrtovanja nasledstev je od organizacije do organizacije različno, saj se prilagajajo svojim potrebam in trenutnim situacijam. Enega in edinega najboljšega pristopa k izvajanju in implementiranju metode načrtovanja nasledstev tudi v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji ni (Gothard in Austin, 2013).

Delovne organizacije, ki so sodelovale v raziskavi, se zavedajo, da gre pri načrtovanju nasledstev za dolgoročni in kontinuiran ciklični proces (delovne organizacije v Sloveniji metodo v povprečju izvajajo že šest let), kar sovpada tudi z izsledki drugih raziskav (Kowalewski in drugi, 2011). V nasprotju s tem pa kar 19 % delovnih organizacij kot izziv še vedno navaja pomanjkanje časa za razvoj kandidata. Razlog za utemeljitev bi lahko bil pomanjkanje ustreznega kadra, ki predstavlja izziv v kar 67 % slovenskih podjetjih, kar je tudi najpogostejši kritični faktor pri načrtovanju nasledstev. V kar 29 % delovnih organizacij pa se je zgodilo tudi, da potencialni naslednik ni bil pripravljen sodelovati v

procesu načrtovanja nasledstev in so zato morali poiskati novega ustreznega naslednika. Najti kvalificiranega naslednika, ki je voljan in sposoben prevzeti novo delovno mesto, je eden največjih izzivov v procesu izvajanja metode načrtovanja nasledstev (Nkondola, 2019; Shore Consulting, 2018). Prav tako živimo tudi v času hitrih organizacijskih sprememb in sprememb na trgu dela, ki bi prav tako lahko močno vplivale na pomanjkanje časa za razvoj naslednikov.

Delovne organizacije v slovenskem prostoru kot podporo pri načrtovanju nasledstev uporabljajo veliko število raznolikih metod in pristopov. Kot najpogostejše **souporabljene metode** so se izkazali subjektivna ocena, psihološko testiranje, kadroviski razgovor (letni, karierni ali razvojni), izobraževanje in coaching. Kar 71 % delovnih organizacij prepozna potencialne naslednike s pomočjo subjektivne ocene in s psihološkim testiranjem, kar se lahko izkaže kot kritično, če nato ne upoštevajo rezultatov psiholoških testiranj (kar se včasih po navedbah intervjuvancev tudi dogaja) oziroma se psihološka testiranja uporablja v manjši meri in po potrebi. To nakazuje na veliko mero subjektivnosti pri izvajanju metode in izboru potencialnih naslednikov, ki je sicer v literaturi in izsledkih dosedanjih raziskav nisem zasledila. Pogosto se je ob izražanju odgovorov, ki nakazujejo na veliko mero subjektivnosti, dalo občutiti nelagodje udeležencev. Kot pogosto uporabljene metode v podporo načrtovanju nasledstev pa so tudi ocenjevalni centri, mentorstvo, metoda 360 stopinj in izkustveno učenje. Naštete metode so tudi najboljše za razvoj, ki je potreben za uspešno izvajanje metode načrtovanja nasledstev (Groves, 2007).

Največji razkorak med literaturo in dosedanjimi izsledki raziskav na eni strani in našimi rezultati na drugi strani je zaslediti na področju **merjenja učinkovitosti** izvajanja metode načrtovanja nasledstev, predvsem na področju načinov merjenja oziroma prepoznavanja kazalnikov uspešnosti. Večina slovenskih delovnih organizacij, ki izvaja načrtovanje nasledstev, namreč ne meri oziroma beleži kakršnih koli kazalnikov učinkovitosti oziroma uspešnosti izvajanja načrtovanja nasledstev, kar kaže na kritičnost, saj tako niti ne preverjajo, kako uspešne so v samem procesu načrtovanja nasledstev in ali je ta metoda zanje sploh optimalno ustrezna ter jim prinaša pravo dodano vrednost. Tudi ob tem vprašanju je bila pogosto prisotna zadrega udeležencev, saj ne glede na to, kako dobro vzpostavljeno metodo sistema nasledstev so imeli, na koncu uvidijo, da večinoma ne merijo njenih učinkov na organizacijo. Enako pomanjkanje merjenja učinkovitosti metode načrtovanja nasledstev je zaslediti tudi v literaturi in dosedanjih raziskavah (Kim, 2006). Tiste delovne organizacije, ki jo merijo oziroma beležijo, za kazalnike uspešnosti najpogostejše pojmujejo letno oceno zaposlenih, kazalnike uspešnosti KPI, merjenje fluktuacije in število delovnih mest, ki jih zasedajo nasledniki. Uspešnost metode je namreč razvidna tudi skozi učinkovitost naslednika (Ballaro in Polk, 2017). V manjši meri se nato kot kazalniki kažejo še zadovoljstvo zaposlenih z vodji, število novozaposlenih, število napredovanj zaposlenih in število naslednikov za določeno delovno mesto, s čimer se kažejo prvi zametki učinkovitega merjenja učinkovitosti metode znotraj delovne organizacije v slovenskem prostoru (Bernthal in Wellins, 2006; Kim, 2006).

Uspešnost nasledstva je odvisna tudi od štirih dejavnikov (Dyck in drugi, 2002). Eden izmed njih je komunikacija, za katero je pomembno, da je odprta. Na to opozarjajo tudi predstavniki delovnih organizacij našega vzorca, saj je včasih težava na eni strani ta, da se nasledniku ne pove jasno glede pričakovanj, na drugi strani pa zaradi pomanjkanja ustrezne komunikacije pogosto prihaja tudi do občutka ogroženosti sedanjih zaposlenih na nasledstvenih delovnih mestih. Obratno pa sta med glavnimi prednostmi načrtovanja nasledstev v primerih, ko naslednik ve, da je naslednik, povišana motivacija (Nkondola, 2019) in zadržanje kadra (Flynn, 2006), kar se kaže tudi v našem vzorcu. Kot pozitivna posledica se kaže tudi izboljšanje organizacijske kulture in klime, s čimer delovna organizacija poleg stabilnosti in kontinuitete, ki je najpogostejše opažena posledica izvajanja načrtovanja nasledstev, skrbi za svojo trajnost (Bottomley, 2018). Ti učinki so poleg pripravljenosti na planirane odhode (npr. upokojitev) in na nenadne spremembe (npr. nesreča), ohranjanja konkurenčne prednosti, zahtev vodstva ter razvoja kadrov in talentov tudi glavni razlogi za izvajanje metode načrtovanja nasledstev v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji. Dodatna pogosto prepoznana pozitivna učinka sta tudi nižji stres pri nasledstvu in višje zadovoljstvo zaposlenih, saj sicer izguba in menjava ključnih kadrov organizacije povzroči določeno mero stresa tako za zaposlene kot tudi poslovne partnerje (Kowalewski, 2011).

Kar se tiče primerjave načrtovanja nasledstev znotraj velikih in srednje velikih delovnih organizacij dosedanje raziskave kažejo, da prisotnost oziroma pogostost izvajanja načrtovanja nasledstev ni odvisna od velikosti (Kowalewski in drugi, 2011), vendar pa je v večjih organizacijah bolj verjetno, da je načrtovanje nasledstev formalizirano (Kim, 2006). Ta trend v našem vzorcu delovnih organizacij sicer ni izkazal, so pa podatki s tega področja precej nereprezentativni, saj sem v vzorec zajela le 5 srednje velikih podjetij.

Večino udeležencev je pred samim začetkom intervjuja skrbelo glede anonimnosti podatkov (ime organizacije ali ime in priimek udeleženca), in to kljub temu, da je bilo v obveščenem soglasju, ki so ga podpisali, jasno zagotovilo, da je sodelovanje v raziskavi popolnoma anonimizirano. To bi lahko nakazovalo na to, da v posameznih organizacijah načrtovanje nasledstev še vedno ni korektno vzpostavljeno, kar bi se lahko povezovalo z zgoraj omenjeno težavo glede visoke subjektivnosti izbiranja naslednikov.

Omejitve ter predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejitev raziskave je predvsem majhen vzorec udeležencev delovnih organizacij, ki je zato zelo težko splošljiv na vse srednje velike in velike delovne organizacije v Sloveniji. Prav tako bi bilo ustrezno pridobiti bolj uravnotežen vzorec srednje velikih in velikih delovnih organizacij in tako podrobneje opraviti analizo procesa načrtovanja nasledstev glede na velikost delovne organizacije. Na drugi strani pa je treba vzeti v zakup, da so v tej raziskavi organizacije oziroma predstavniki organizacij sodelovali proaktivno, kar pomeni, da morda nisem zajela zares vseh izvajanih praks. Zaradi subjektivnosti kvalitativne analize bi bilo smiselno imeti tudi več raziskovalcev, ki bi kodirali, da bi lahko preverili odstotek ujemanja ter na podlagi tega pripomogli k večji objektivnosti analize podatkov. V Sloveniji načrtovanje nasledstev tudi še ni razvito v največji meri in splošno razširjeno, zato je treba biti še posebej pazljiv pri vpeljavi zaključkov raziskave na širši kontekst.

Za nadaljnje raziskovanje bi bilo smiselno povečati reprezentativnost raziskave tako, da bi uravnovesili število zajetih srednje velikih in velikih delovnih organizacij, prav tako pa tudi intervjuvati več udeležencev iste organizacije z namenom zmanjševanja subjektivnosti poročanja. Raziskovanje bi bilo smiselno razširiti in ustrezno raziskovati tudi stanje s strani naslednikov, ki so bili, bodisi formalno, bodisi neformalno, izbrani kot nasledniki in bi poročali o posledicah (ne)transparentnosti postopka ter svojih mnenjih glede pripravljenosti za prevzem nove delovne funkcije v samem trenutku prevzema. Dobro bi bilo tudi prepoznati, kateri so ustrezni kazalniki oziroma metode merjenja učinkovitosti načrtovanja nasledstev, saj samo merjenje metode pogosto ni vpeljano niti v najosnovnejši meri, drugi navedeni dejavniki pa gredo pogosto z roko v roki z drugimi izvajanimi metodami in dejavniki znotraj organizacij. Smiselno bi bilo narediti analizo primera ter na ta način raziskati, če je določen pristop oziroma kazalnik učinkovitosti metode res učinkovit. Glede na to, da ima velik del slovenskih delovnih organizacij metodo že v kadrovskih načrtih, a je še ne izvaja, bi bilo smiselno podrobneje preučiti tudi razloge, zakaj organizacije še ne izvajajo metode načrtovanja nasledstev in kaj jih pri tem ovira ali drži nazaj. Poleg tega je veliko delovnih organizacij omenilo tudi, da so v fazi posodabljanja in poglobitve metode načrtovanja nasledstev, vendar so jih krizne razmere, povezane s koronavirusom, trenutno pri tem nekoliko zaustavile. Zato bi bilo v prihodnosti smiselno opraviti nadaljnje raziskave s tega področja, saj bodo te prikazale nove dobre prakse in morda tudi večjo razširjenost metode načrtovanja nasledstev.

Zaključki

Velik problem raziskovanja metode načrtovanja nasledstev ostaja pomanjkanje literature in izsledkov raziskav, še posebej v zadnjem obdobju. To je opazno tudi na svetovnem nivoju, še posebej pa v slovenskem prostoru. Izsledki raziskav in prakse s svetovnega nivoja namreč vedno niso posplošljivi tudi na delo v delovnih organizacijah v Sloveniji. Cilj magistrskega dela je bil raziskati prisotnost in vlogo načrtovanja nasledstev v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji. V udeleženi delovnih organizacijah v slovenskem prostoru je načrtovanje nasledstev pogosto vpeljano, največkrat kot posledica procesa upravljanja s talenti in potencialnimi kadri, ni pa še splošno razširjeno v večini delovnih organizacij. Metoda načrtovanja nasledstev na eni strani igra pomembno vlogo pri ohranjanju stabilnosti in kontinuitete poslovnih procesov na področju vodstvenih in ključnih kadrov, na drugi strani pa predstavlja velik izziv na področju upravljanja s pričakovanji potencialnih naslednikov, še posebej v primerih, ko niso predvideni načrtovani odhodi zaposlenih, katere bi nasledniki nasledili. Poraja se vprašanje, na kakšen način se soočiti s tem izzivom. Ena od ustreznih rešitev je prikritost postopka in procesov, ki pa na drugi strani predstavlja težavo, sploh če se podjetje s svojimi zaposlenimi trudi vzpostavljati zaupanje in transparentnost. Dobre prakse kažejo, da transparentnost postopka tekom načrtovanja nasledstev lahko tudi izboljša organizacijsko kulturo in klimo, saj tako zaposleni vedo, kaj lahko pričakujejo, v primeru nesoglasij pa se lahko zaposleni in izvajalci metode odkrito pogovorijo ter tako rešijo soglasja. Za to pa mora biti okolje pripravljeno še pred transparentnim izvajanjem načrtovanja nasledstev.

Metoda pomembno vlogo igra tudi pri delu s talenti in perspektivnimi kadri, saj jih tako popelje na višjo razvojno raven in napredovanja, če se v delovni organizaciji pojavi priložnost. Dejstvo je, da se delovne organizacije izvajanja metode lotevajo na različne načine in z uporabo različnih pristopov. Predvidevam, da se bo metoda načrtovanja nasledstev zaradi zagotavljanja stabilnosti in kontinuitete v tem času hitrih organizacijskih sprememb in sprememb na trgu razširila v vedno več organizacij, in to ne glede na njihovo velikost. Na voljo bo tudi vse več literature in izsledkov raziskav, ki bodo predstavili nove dobre prakse in priporočila za izvajanja, kar bo pomenilo zadosten dostop do informacij za odločitev o morebitnem izvajanju metode. V nasprotnem primeru pa bodo odgovorni lahko jasno zagovarjali tudi izključitev metode načrtovanja nasledstev iz kadrovskega načrta posamezne organizacije. Pomemben ukrep pri načrtovanju nasledstev je namreč razpoložljivost ustreznih informacij in podpore pri reševanju nasledstvenih problemov, kar pa si želim s svojo raziskavo in predstavitvijo dobrih praks vsaj delno spremeniti. Pomembno bo, da se bodo podobne raziskave o metodi načrtovanja nasledstev izvajale tudi v prihodnje, saj delovne organizacije tako lahko odkrivajo nove dobre prakse izvajanja nasledstev, prav tako pa lahko izvajanje metode z različnimi generacijami zaposlenih privede do različnih rezultatov in praks.

Reference

- Acree-Hamann, C. (2016). A call to action: Succession planning needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews*, 3(16), 161–163.
- Ballaro, J. M. in Polk, L. (2017). Developing an organization for future growth using succession planning. *Organizational Development Journal*, 35(4), 41–60.
- Barnett, R. in Davis, S. (2008). Creating greater success in succession planning. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721–739.
- Bernthal, P. in Wellins, R. (2006). Trends in leader development and succession. *Human Resource Planning*, 29, 31–40.
- Boštjančič, E. in Slana, Z. (2018). The role of talent management comparing medium-sized and large companies – major challenges in attracting and retaining talented employees. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–10.
- Bottomley, K. S. (2007). Developing sustainable leadership through succession planning. V P. A. Gordon in J. A. Overbey Julie (ur.), *Succession planning* (str. 1–10). Springer Nature: Palgrave Macmillan.
- Crumpacker, M. in Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349–369.
- Conlon, R. (2008). Planning for tomorrow. *Human Resource Executive*, 38–41.
- Dávila, N. in Piña-Ramírez, W. (2014). Populate the pipeline. *Learning and Development*, 68, 32–37.
- Dillard, R. F. (2017). *Healthcare executive leadership development and succession planning*. Walden University: College of Management and Technology.
- Doyle, A. (2019). How long should an employee stay at a job? Pridobljeno dne 31. 3. 2020 z naslova <https://thebalancecareers.com/how-long-should-an-employee-stay-at-a-job-2059796>
- 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.
- Etten, R. (2018). *HR analytics: A case study on the internal employee mobility in a large multinational*. Tilburg: Tilburg University.
- Flatt, S. J., Harris-Boundy, J. in Wagner, S. (2013). CEO Succession: A help or hindrance to corporate reputation? *Corporate Reputation Review*, 16(3), 206–219.
- Fusch, P.I. in Ness, L.R. (2015). Are we there yet? Data saturation in qualitative research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408–1416.
- Gagne, F. (2002). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-based analysis. V K. A. Heller, F. J. Monks, R. F. Subotnik in R. J.

- Sternberg (ur.), *International Handbook of Giftedness and Talent* (str.67–79). Oxford: Elsevier Science.
- Garman, A. N. in Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119–128.
- Goldenkoff, R. (2019). *Department of veterans affairs: Improved succession planning would help adress long-standing workforce problems: Report to congressional committes*. Washington, D.C.: United States Government Accountability Office.
- Gothard, S. in Austin, M. J. (2013). Leadership succession planning: Implications for nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 37, 272–285.
- Greer, C. R. in Virick, M. (2008). Diverse succession planning: Lessons from the industry leaders. *Human Resource Management*, 47(2), 351–367.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239–260.
- Haworth, M. (2005). Tips for better succession planning. *Journal for Quality and Participation*, 28(3), 13–15.
- Hills, A. (2009). Succession planning – or smart talent management? *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3–8.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Johnson, R. D., Pepper, D., Adkins, J. in Emejom, A. A. (2018). Succession planning for large and small organizations: A practical review of professional business corporations. V P. A. Gordon in J. A. Overbey Julie (ur.), *Succession Planning* (str. 23–40). Springer Nature: Palgrave Macmillan.
- Karaevli, A. in Hall, D. T. (2003). Growing leaders for turbulent times: Is succession planning up to the challenge? *Organizational Dynamics*, 32(1), 62–79.
- Kesner, I. F. in Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present and future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies*. The Pennsylvania State University: Department of Learning and Performance Technonology.
- Kohont, A., Černigoj Sadar, N., Golob, U., Ignjatović, M., Ilič, B., Kanjuo Mrčela, A. ... Zajc, J. (2015). *Upravljanje človeških virov 2015*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede.
- Kosterlitz, M. in Lewis, J. (2017). From baby boomer to millennial: Succession slanning for the future. *Nurse Leader* 15(6), 396–398.
- Kowalewski, S. J., Moretti, L. in McGee, D. (2011). Succession planning: Evidence from »best companies in New York«. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(2), 99–108.

- Lancaster, S. and Di Milia, L. (2014). Organizational support for employee learning. *European Journal of Training and Development*, 38(7), 642–657.
- Lewis, D. (2009). Who's next? Succession planning paves a path to your organization's future. *Biomedical Instrumentation and Technology*, 43(6), 438–443.
- Liu, Y., Combs, J. G., Ketchen, D. J. in Ireland, R. D. (2007). The value of human resource management for organizational performance. *Business horizons*, 50(6), 503–511.
- Mattone, J. (2013). *Powerfull succession planing*. New York: American Management Association.
- Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. in Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.
- Nkondola, A. A. (2019). Succession planning challenges in the public sector in Tanzania. *Global Journal of Human Resource Management*, 7(1), 59–68.
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G., Weech-Maldonado, R. in Finan, J. J. (2016). Succession planning and financial performance: Does competition matter? *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 215–229.
- Pepper, D. (2017). Exploring the strategies organizational leaders need for implementing successful succession planning. *Humanities and Social Sciences*, 78.
- Pila, M. M., Schultz, C. in Dachapalli, L. P. (2016). Factors related to succession planning in a government department in Gauteng. *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 145–153.
- Rao, T. V. (2004). *Performance management and appraisal systems*. India: Sage Publications.
- Redman, R. W. (2006). Leadership succession planning. *The Journal of Nursing Administration*, 36(6), 292–297.
- Rothwell, W. J. (2002). Putting success into your succession planning. *Journal of Business Strategy*, 23(3), 32–37.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: American Management Association.
- 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.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage: London.
- 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.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. in Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1–15.

- Shore Consulting (b.d.). (2018). Study on succession planning for small and medium enterprises. Pridobljeno dne 14. 4. 2020 z naslova <https://www.onebusiness.ca/sites/default/files/Study-on-Succession-Planning-for-SMEs-EN.pdf>
- Stentz, J. E., Clark, V. L. P. in Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173–1183.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term »talent« in talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Tara Flynn, C. (2006). Six succession planning myths debunked. *Business Credit*, 108(7), 33.
- Theus, I. C. (2019). *Strategies for succession planning and leadership training development for nonprofit organizations*. Walden University: College of Management and Technology.
- Thompson, A. in Augoustides, J. (2019). Succession planning for the fellowship program director: Fortune favors the prepared. *Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia*, 33, 2374–2375.
- Thorne, K. in Pellant, A. (2006). *The essential guide to managing talent: How top companies recruit, train and retain the best employees*. London: Kogan Page.
- Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev. (b.d.). Pridobljeno dne 10. 4. 2020 z naslova <http://www.profileslovenia.si/blog/blog-post/profiles-international-slovenia-global-blog/2015/09/14/vodstveni-priro%C4%8Dnik-za-na%C4%8Drtovanje-nasledstev>
- Wilkerson, B. (2007). *Effective succession planning in the public sector*. North America: Watson Wyatt Worldwide.
- Yildirmaz, A. Ryan, C. in Nezaj, J. (2019). *2019 State of the workforce report: Pay, promotions and retention*. Adp Research Institute.
- Zhang, Y. in Rajagopalan, N. (2010). CEO succession planning: Finally at the center stage of the boardroom. *Business Horizons*, 53, 455–462.
- Žezelina, J. (2009). Ali že imate naslednika za svoje delovno mesto? Pridobljeno dne 31. 3. 2020 z naslova <http://ecg.si/clanki/ali-ze-imate-naslednika-za-svoje-delovno-mesto/>

Priloge

Vprašalnik o izvajanju metode načrtovanja nasledstev

Spoštovani!

Na katedri za psihologijo raziskujemo **načrtovanje nasledstev v srednje velikih in velikih delovnih organizacijah v Sloveniji**. V mnogih delovnih organizacijah se zavedajo pomena razvijanja talentov, vendar pa se mnogokrat zgodi, da pride do problema, ko čez noč ostanejo brez ključnih kadrov. Prav zato želimo raziskati, kaj se trenutno dogaja v praksi ter na osnovi ugotovitev delodajalcem podati tudi praktična priporočila.

Raziskava bo potekala v dveh delih. Prvi del predstavlja kratek vprašalnik (ki jo najdete v nadaljevanju), drugi del pa intervjuji. K sodelovanju vabimo kadrovske menedžerje ali direktorje srednje velikih (od 50 do 250 zaposlenih) in velikih delovnih organizacij (nad 250 zaposlenih). Z namenom znanstvene analize področja vas vabimo, da si vzamete 3 minute časa in izpolnite kratek vprašalnik.

Reševanje vprašalnika je prostovoljno in ANONIMNO ter ga lahko kadarkoli brez posledic prekinete. Vaši odgovori na vprašanja in spremljajoči demografski podatki bodo uporabljeni izključno v namene raziskave.

Že vnaprej najlepša HVALA!

Lep pozdrav,

Izr. prof. dr. Eva Boštjančič in Klavdija Repnik Šernek, dipl. psih.

Katedra za psihologijo dela in organizacije

Oddelek za psihologijo, Filozofska fakulteta, Univerza v Ljubljani

Velikost delovne organizacije

- a) Srednje velika (od 50 do 250 zaposlenih)
- b) Velika (nad 250 zaposlenih)

Panoga vaše delovne organizacije

- a) Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- b) Rudarstvo
- c) Predelovalne dejavnosti
- d) Oskrba z električno energijo, plinom in paro

- e) Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki in odpadki; saniranje okolja
- f) Gradbeništvo
- g) Trgovina; vzdrževanje in popravila motornih vozil
- h) Promet in skladiščenje
- i) Gostinstvo
- j) Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- k) Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- l) Poslovanje z nepremičninami
- m) Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- n) Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- o) Dejavnost javne službe in obrambe; dejavnost obvezne socialne varnosti
- p) Izobraževanje
- q) Zdravstvo in socialno varstvo
- r) Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- s) Druge dejavnosti
- t) Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem; proizvodnja za lastno rabo
- u) Dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

Kako dobro poznate metodo načrtovanja nasledstev?

- a) Metodo poznam podrobno.
- b) Metodo poznam površno.
- c) Metode ne poznam dobro.
- d) Metode sploh ne poznam.

Namen NAČRTOVANJA NASLEDSTEV (ang. Succession planning) je, da imamo v vsakem trenutku pripravljene dobro usposobljene naslednike (ključne kadre), s čimer zagotavljamo kontinuiteto vodstva na vseh ključnih delovnih mestih v organizaciji in konkurenčno prednost. Je kontinuiran proces, v katerem sistematično prepoznavamo, ocenjujemo, razvijamo in s tem obržimo talentirane zaposlene.

Ali ste se že kdaj srečali z metodo načrtovanja nasledstev?

- a) Da, metodo sem izvajal/-a.
- b) Da, bil/-a sem v organizaciji, kjer so metodo izvajali.
- c) Da, sam/-a sem (bil/-a) del ključnih kadrov.
- d) Ne, z metodo se še nisem srečal/-a.

Ali v vaši organizaciji izvajate metodo načrtovanja nasledstev?

- a) Da, izvajamo jo.
- b) Včasih smo jo izvajali.
 - a. Razlog za opustitev: _____
- c) Je v naših kadrovskih načrtih, a je ne izvajamo.
- d) Ne, je ne izvajamo.

(Od tu dalje so odgovarjali smo udeleženci, ki so na zgornje vprašanje odgovorili z odgovorom a) ali b). Tiste, ki so odgovorili z odgovorom c) ali d), je preusmerilo na zaključna demografska vprašanja.)

Prosimo, označite kako vi sami ocenjujete, da v vaši organizaciji izvajate metodo načrtovanja nasledstev.

Intuitivno

Strukturirano

1	2	3	4	5	6	7	8
9							

Koliko let že izvajate (oz. ste izvajali) metodo načrtovanja nasledstev v vaši delovni organizaciji?

Kakšni so glavni razlogi vaše organizacije, da izvajate metodo načrtovanja nasledstev?

(Možnih je več odgovorov.)

- a) Pripravljenost na planirane odhode (npr. upokojitev ...)
- b) Pripravljenost na nenadne spremembe kadra(npr. smrt, odpoved ...)
- c) Zadržanje ključnih kadrov
- d) Ohranjanje konkurenčne prednosti
- e) Drugo:

Kdo je v vaši organizaciji odgovoren za metodo načrtovanja nasledstev?

- a) Kadrovski strokovnjak v podjetju

- b) Zunanji kadrovski strokovnjak
- c) Uprava, direktor
- d) Vodja poslovnega procesa
- e) Drugo:

Kdo je poleg odgovornega za metodo še vključen v izvajanje metode načrtovanja nasledstev?

(Možnih je več odgovorov.)

- a) Mentorji
- b) Ključni kadri
- c) Vodstvo
- d) Direktor
- e) Drugo:

Kakšen je vpliv vodstva vaše delovne organizacije na izvajanje metode načrtovanja nasledstev?

- a) Vodstvo ne vpliva na izvajanje metode
- b) Vodstvo ima manjši vpliv
- c) Vodstvo vpliva na izvajanje metode
 - a. Kako? _____

Kdo so v večini nasledniki?

- a) Zaposleni v delovni organizaciji
- b) Novi kadri, ki še niso zaposleni pri nas

Katere pristope metode načrtovanja nasledstev uporabljate v vaši organizaciji?

(Možnih je več odgovorov.)

- a) S podpornimi programi in mentorstvom
- b) Z izobraževanji, praktičnimi usposabljanji in razvojem zaposlenih
- c) Z identifikacijo in bazo ključnih kadrov
- d) S transformacijskim vodenjem
- e) S kariernim svetovanjem
- f) Z evalvacijo dela zaposlenih
- g) Z identifikacijo potrebe po znanjih kadra v prihodnosti
- h) Z nagradami za zaposlene

- i) S coachingom
- j) Z ocenjevanjem kompetenc talentov
- k) S psihometričnimi testi
- l) S pisnim/grafičnim prikazom možnih naslednikov
- m) Drugo:

Katere učinke metode načrtovanja nasledstev opazate?

(Možnih je več odgovorov.)

- a) Stabilnost in kontinuiteta
- b) Manj stresa pri nasledstvu
- c) Višje zadovoljstvo zaposlenih
- d) Zmanjšana zavzetost zaposlenih, ki niso izbrani v sistem nasledstva
- e) Višja motivacija zaposlenih
- f) Spremembe v organizacijski kulturi
- g) Konkurenčna prednost
- h) Nižji stroški kadrovanja
- i) Drugo:

Katere so najpogostejše težave pri izvajanju metode načrtovanja nasledstev?

(Možnih je več odgovorov.)

- a) Pomanjkanje primernih kadrov
- b) Pomanjkanje znanja izvajalca metode
- c) Pomanjkanje objektivnih informacij o zmogljivostih kandidatov za nasledstvo
- d) Nepripravljenost kandidatov za nasledstvo
- e) Zastarela baza ključnih kadrov
- f) Drugo:

Ali je načrtovanje nasledstev v vaši organizaciji formalizirano?

- a) Da
- b) Ne

Ali imate vsebino načrtovanja nasledstev zabeleženo v uradni dokumentaciji (ali obstaja kakšen dokument)?

- a) Da
 - a. V katerem dokumentu? _____
- b) Ne

Naslednji demografski podatki se zbirajo zgolj z namenom opisa sodelujočih.

Spol

- a) Ženski
- b) Moški

Starost

V nadaljevanju raziskave o načrtovanju nasledstva bo Klavdija Repnik Šernek, dipl.psih., opravila intervjuje (max. 30minut na sedežu vaše delovne organizacije) s kadrovskimi strokovnjaki ali direktorji. V kolikor ste nam pripravljeni pomagati tudi v nadaljevanju raziskovanja z intervjujem ali videti rezultate tega vprašalnika, prosimo, vpišite svoj kontakt.

(Možnih je več odgovorov.)

- a) Pripravljen/-a sem pomagati tudi v drugem delu raziskovanja z intervjujem.
- b) Želim povratno informacijo o rezultatih tega vprašalnika.

E-mail

Telefonska številka

Rezultati tega vprašalnika bodo objavljeni tudi na spletni strani www.psihologijadela.com. Najlepša hvala za vaš čas in sodelovanje.

Vprašanja za intervju

1.) Demografski podatki

Spol: _____

Starost: _____

Delovno mesto udeleženca: _____

Velikost podjetja: _____

Panoga podjetja: _____

2.) Opredelitev načrtovanja nasledstev

Kaj pomeni načrtovanje nasledstev v vaši delovni organizaciji?

Koga vključujete v načrtovanje nasledstev – kateri nivo zaposlenih na eni strani, in kdo skrbi za izvajanje načrtovanja nasledstev na drugi strani? Ali obstaja kakšna skupina posameznikov, ki je načrtno izvzeta?

Ali gre za transparenten postopek ali prikrit? Ali zaposleni vedo, da izvajate metodo načrtovanja nasledstev? Jih o tem informirate in kako to vpliva na njih?

Kako v vaši organizaciji opredeljujete ključni kader?

3.) Izbor kadra za nasledstvo

Na kakšen način prepoznavate ustrezne potencialne naslednike za načrtovanje nasledstev?

Kako obravnavate kader, ki je že izbran za nasledstvo? S kakšnimi izzivi se soočate pri izbranih kandidatih?

4.) Izvajanje metode načrtovanja nasledstev

Kateri so ključni koraki oz. procesi izvajanja metode načrtovanja nasledstev? Ali je kakšno določeno obdobje v letu, ko se načrtovanju nasledstev bolj posvetite? Ko s tem ponovno začnete?

S kakšnimi izzivi se soočate pri načrtovanju nasledstev (npr. pomanjkanje kadrov, reorganizacija, kriza...)?

5.) Uporabljene metode

Katere metode, procese uporabljate kot podporo izvajanju metode načrtovanja nasledstev (npr. intervju, metoda ocenjevalnega centra, subjektivna ocena vodje...)?

6.) Učinkovitost metode

Na kakšen način merite, prepoznavate uspešnost izvajanja metode načrtovanja nasledstev?

Kakšni rezultati oz. učinki so prepoznani pri delovanju vaše organizacije kot posledica izvajanja metode?

Ali ste kdaj razlikovali učinkovitost zaposlenih, ki niso nasledniki in tistih, ki so nasledniki? So razlike očitne?

7.) Individualna opažanja, konkretni primeri

Za konec vas prosim, da mi zaupate kakšen konkreten primer iz prakse, ki se vam je zgodil pri načrtovanju nasledstev. Lahko je zelo pozitiven, lahko je tudi spodrseljaj, ki ga ne bi radi več ponovili. Karkoli.

Izjava o avtorstvu

Magistrska raziskava je izvedena v skladu s Kodeksom poklicne etike psihologov Slovenije, ki jo je predhodno odobrila Komisija za etiko Filozofske fakultete, prav tako pri izvedbi ni prišlo do konfliktov interesov. Izjavljam, da je magistrsko delo v celoti moje avtorsko delo ter da so uporabljeni viri in literatura navedeni v skladu s strokovnimi standardi in veljavno zakonodajo.

Ljubljana, 25. 5. 2020

Klavdija Repnik Šernek