



KAKO PREPOZNATI TALENTIRANE ZAPOSLENIKE I UPRAVLJATI RADNIM UČINKOM

Vrhunski menadžeri nasljednika traže sukcesivnim mapama

Samo tri posto hrvatskih tvrtki ima razvijene programe nasljeđivanja kojima se prepoznaje i razvija potencijal zaposlenika. U Americi takve planove ima gotovo 60 posto kompanija

Piše: **Barbara Ružić**
www.artis-rei.hr

U današnje vrijeme kontinuirane promjene i nedostatka kompetentnih djelatnika sve se više prepoznaje potreba za djelatnicima spremnima preuzeti odgovornije pozicije u bilo kojem trenutku. Da bismo bili spremni za nenajavljene i neočekivane promjene na ključnim pozicijama nužno je ulagati u razvojne planove (programe koji pomažu djelatnicima usavršavanje potrebnih kompetencija) i planove nasljeđivanja (programe kojima se osigurava kontinuitet rukovođenja). Dobro promišljenim planovima internog popunja-

vanja ključnih pozicija osigurava se glatka tranzicija čak i u nepredviđenim situacijama kada se pozicije 'otvaraju' u vrlo kratkom roku, kao što je to obično i slučaj. Razvojem postojećih djelatnika umjesto zapošljavanja djelatnika koje uprava ne poznaje povećava se lojalnost tvrtki i skraćuje razdoblje prilagodbe novoj poziciji. Drugim riječima, djelatnici mogu prije preuzeti poslove i postati produktivni.

Stop tajnim imenovanjima

Svrha mapa nasljeđivanja jest prepoznavanje djelatnika s potencijalom i planiranje razvoja tako da se kandidati za ključne pozicije znaju i pripremaju i prije nego što su te pozicije slo-

bodne. Dok su donedavno mape nasljeđivanja bile usmjerene isključivo na popunjavanje samo nekoliko pozicija na samom vrhu rukovođenja, danas se javlja trend korištenja mapa nasljeđivanja za razvoj sukcesora na svim razinama, uključujući i nemanadžerske pozicije. Često prisutan tradicionalni pristup, kada top menadžeri sami, tajno utvrđuju svoje sukcesore, ne uzimajući u obzir ostale dostupne podatke, zamjenjuje integrirani pristup. Mape nasljeđivanja nisu plan zamjene djelatnika, već sofisticirani pristup koji osigurava kontinuirani razvoj djelatnika i spremnost na očekivane i neočekivane promjene i prije nego što do njih dođe.

Stodnevna ušteda

Lako je izračunati vrijedi li ulaganje u mape nasljeđivanja. Primjerice, ako je godišnji prihod po zaposleniku milijun kuna, što na dnevnoj bazi iznosi 2.740 kuna, ušteda samo za jednog sukcesora iznosi 274.000 kuna. Štedi se, naime, zato što mape nasljeđivanja skraćuju vrijeme uhođavanja djelatnika u prosjeku 100 dana.

Dok je prošlogodišnje istraživanje društva za HR menadžment provedeno na 385 američkih kompanija pokazalo da gotovo 60 posto njih ima sukcesivne planove, situacija u Hrvatskoj posve je drugačija. U prvom online istraživanju o upravljanju radnim učinkom, koje je proveo Artis Rei u suradnji s Valiconom, od ukupno 210 tvrtki koje su sudjelovale u istraživanju samo je tri posto navelo da ima razvijene programe nasljeđivanja! Teško je i očekivati drugačije rezultate, budući da svega 67 tvrtki (32 posto) ima neki oblik formalnog procesa praćenja radnog učinka.

Istraživanje ukazuje na to da brojne organizacije ne reagiraju na nužnu potrebu razvoja djelatnika. Rezultat je da brojne tvrtke nemaju formalni program nasljeđivanja. Prednost nije samo u kraćem vremenu uhođavanja djelatnika na novoj poziciji već se efikasnim komuniciranjem može uvelike utjecati na zadržavanje i motiviranje djelatnika u cijeloj organizaciji.

Procjena potencijala

Jedan od najtežih dijelova procesa izrade mapa nasljeđivanja jest odabir metode procjene djelatnika te adekvatna priprema za promociju. Zamislite da je riječ o vrlo uspješnoj kompaniji koja postiže izuzetne rezultate otkad je vodstvo preuzeo trenutni predsjednik uprave. Brinu se što će biti za nekoliko godina jer nije tajna da on za pet godina ide u mirovinu. Prije svega definirali su sustav kojim se opisuju ključne karakteristike koje treba imati njegov sukcesor. Otvorili su interni natječaj, a svi interni kandidati pozvani su da navedu svoje prednosti i nedostatke. Dio kandidata je već na početku procesa shvatio da nema tražene kompetencije. Nakon prvog dijela procesa proveli su procjenu na osnovi situacijskih zadataka (assessment centar) kao i procjenu nadređenih i suradnika. Budući da je proces bio od početka jasno postavljen, atmosfera među top menadžmentom bila je pozitivna, a na minimum su svedene i uobičajene borbe za vlast. Nakon odabira sukcesora, uslijedio je i razvojni plan na područjima na kojima je bilo potrebno dodatno poboljšanje.

No sukcesori se ne moraju nužno birati za samo jednu poziciju. Naime, djelatnici s potencijalom mogu se identificirati na različitim razinama, a zatim se uključiti u različite razvojne programe kako bi razvili potrebne kompetencije i tako pridonijeli na različitim, a ne na usko specijaliziranim pozicijama. Ujedno, mape nasljeđivanja mogu se postaviti i s ciljem razvoja na različitim funkcionalnim područjima. Ako je netko, primjerice, planiran za člana uprave, mora proći sva funkcionalna područja unutar organizacije. Bez formalnih planova nije moguće proaktivno razvijati kompetencije jer se ne zna na koju će poziciju djelatnik biti postavljen, a i djelatnicima s potencijalom ne može se obznaniti koja je njihova budućnost u organizaciji i što se s njima dalje planira.

Bez pretjeranih obećanja

Prednost toga da se djelatnicima kaže kako ih kompanija doživljava kao moguće nasljednike jest u tome što se utječe na retenciju djelatnika i manja je vjerojatnost da djelatnik ne prihvati poziciju. Nedostatak je moguće pretjerano očekivanje djelatnika (koje se ne mora nužno realizirati) i doživljaj promocije 'zdravo za gotovo', što može dovesti do toga da se djelatnici ne trude u istoj mjeri kao prije. Ujedno, treba iskomicirati i ostalim djelatnicima da 'nisu potencijal'. Ako se cijeli proces postavi

Kako izbjeći neuspjeh

Mape nasljeđivanja zahtijevaju znatno ulaganje svih organizacijskih resursa. Stoga, da bi se izbjegle najčešće pogreške važno je razumjeti ključne elemente uspjeha:

- Podrška top menadžmenta, uz njegovu aktivnu ulogu u procesu
- Integriranost mape nasljeđivanja sa strateškim planiranjem i planiranim organizacijskim promjenama
- Odabrana 'komisija' za razvoj menadžera i planiranje sukcesora sastavljena od predstavnika svih funkcionalnih područja uz slobodu odlučivanja
- Utvrđene ključne pozicije za koje se izrađuju mape nasljeđivanja, uz definirana potrebna znanja i kompetencije za pojedinu poziciju
- Unaprijed planiran način komuniciranja procesa svim menadžerima uz objektivne metode procjene karakteristika kandidata; npr. evaluacija od strane nadređenih, podređenih, kolega, assessment centar... a radi procjene spremnosti, uspješnosti i potencijala kandidata
- Uključivanje i ostalih podataka o djelatnicima: podaci o radnom učinku pojedinca, iskustvu i kompetencijama, edukaciji, povijesti plaće kao i osobnim razvojnim ciljevima definirani razvojni programi planiranih sukcesora (treninzi, ali i mogućnost sudjelovanja u novim projektima radi stjecanja iskustva)
- Definirani način praćenja razvoja (razvijati li se sukcesor u planiranom smjeru, je li već spreman preuzeti poziciju...)
- Trening menadžera za razumijevanje cijelog procesa: davanje povratne informacije, mentorstvo, davanje podrške...

objektivno i transparentno, nije upitno treba li nešto reći ili ne reći djelatnicima. No, pažnja se treba posvetiti i načinu kako se komunicira s djelatnicima. Prije svega izuzetno je važno ne davati obećanja! Mape nasljeđivanja ukazuju na prepoznati potencijal koji je se dalje razvijati, a nisu jamstvo promocije. Termin 'djelatnici s visokim potencijalom' (high potential pool) danas zamjenjuje termin 'ubrzani razvoj' (acceleration pool) budući da taj pojam ne implicira prisutnost potencijala samo kod dijela djelatnika. Mape nasljeđivanja ne bi se trebale smatrati luksuzom, kao što izvrsne i dobro pripremljene menadžere ne bismo smjeli uzimati zdravo za gotovo. ✎