



Barbara Ružić, prof. psihologije

**TKO JE SLJEDEĆI?**

Dobro promišljenim planovima internog popunjavanja ključnih pozicija osiguravamo "glatku" tranziciju, čak i u nepredviđenim situacijama kada se pozicije "otvaraju" u vrlo kratkim vremenskim rokovima, kao što je to obično i slučaj. Razvojem postojećih djelatnika umjesto zapošljavanja djelatnika koje uprava ne poznaje povećava se lojalnost tvrtki i skraćuje se period prilagodbe na novoj poziciji. Drugim riječima, djelatnici mogu prije preuzeti poslove i prije postati produktivni.

**Vrijedi li uloženo?**

Vrijedi li ulaganje u mape nasljeđivanja, možete izračunati i sami. Uzmimo primjer da je godišnji prihod po zaposleniku 1.000.000,00 kn, što na dnevnoj bazi iznosi 2.740,00 kn. Ako se uzme da mape nasljeđivanja skraćuju vrijeme uhodavanja djelatnika, u prosjeku 100 dana, tada ušteda samo za jednog sukcesora iznosi 274.000,00 kn.

**ŠTO SU PLANOV NASLJEĐIVANJA?**

Mapama nasljeđivanja često se smatraju samo "planovi zamjene". No mape nasljeđivanja su dio integriranog sustava upravljanja ljudskim resursima i nužno su povezane sa strategijom organizacije, sustavom kompetencija, planiranjem karijere i razvoja, procjenom radnog učinka... Svrha mapa nasljeđivanja je prepoznavanje djelatnika s potencijalom i planiranje razvoja tako da se kandidati za ključne pozicije znaju i pripremaju i prije nego što su te pozicije slobodne. Dok su donedavno mape nasljeđivanja bile usmjerene isključivo na popunjavanje svega nekoliko pozicija na samom vrhu rukovođenja, danas se javlja trend da se mape nasljeđivanja koriste za razvoj sukcesora na svim razinama, uključujući i nemanagerske pozicije. Često prisutan tradicionalni pristup, kada top manageri sami utvrđuju svoje sukcesore, tajno, ne uzimajući u obzir ostale dostupne podatke i ne postavljajući razvojni plan, sve se više zamjenjuje integriranim pristupom. Na taj su način mape nasljeđivanja usmjerene na budućnost i konzistentne su s planiranim, strateškim promjenama, uključuju sve dostupne podatke o djelatniku, i nužno se definira razvojni plan.

**KAKO IZBJEĆI NEUSPJEH?**

Mape nasljeđivanja zahtijevaju značajno ulaganje svih organizacijskih resursa. Stoga, za izbjegavanje najčešćih pogrešaka, važno je razumjeti ključne elemente uspjeha:

1. podrška top managementa, uz njihovu aktivnu ulogu u procesu,
2. integriranost mape nasljeđivanja sa strateškim planiranjem i planiranim organizacijskim promjenama,
3. odabrana "komisija" za razvoj mana-

# Mape nasljeđivanja



**U današnje vrijeme kontinuirane promjene i nedostatka kompetentnih djelatnika, sve više se prepoznaje potreba za djelatnicima koji su spremni preuzeti odgovornije pozicije u bilo kojem trenutku. Da bismo bili spremni za neočekivane promjene na ključnim pozicijama, nužno je ulaganje u razvojne planove i planove nasljeđivanja.**

**KAKO IZBJEĆI NEUSPJEH?**

Mape nasljeđivanja zahtijevaju značajno ulaganje svih organizacijskih resursa. Stoga, za izbjegavanje najčešćih pogrešaka, važno je razumjeti ključne elemente uspjeha:

4. utvrđene ključne pozicije za koje se izrađuju mape nasljeđivanja, uz definirana potrebna znanja i kompetencije za pojedinu poziciju,
5. unaprijed planiran način komuniciranja procesa svim managerima, objektivne metode procjene karakteristika kandidata; npr. evaluacija od strane nadređenih, podređenih, kolega, assessment centar... a kako bi se procijenila spremnost, uspješnost i potencijal kandidata,
7. uključivanje i ostalih podataka o djelatnicima: podaci o radnom učinku pojedinca, iskustvu i kompetencijama, edukaciji, povijesti plaće kao i osobnim razvojnim ciljevima,

**Mape nasljeđivanja nisu plan zamjene djelatnika, već pristup kojim se postiže kontinuirani razvoj djelatnika i spremnost na i neočekivane promjene i prije nego što se one dogode.**

**Bez formalnih planova, nije moguće proaktivno razvijati kompetencije jer se ne zna na koju poziciju će djelatnik biti promoviran, a i djelatnicima s potencijalom se ne može komunicirati koja je njihova budućnost u organizaciji i što se s njima dalje planira.**

8. definirani razvojni programi planiranih sukcesora (treninzi, ali i mogućnost sudjelovanja u novim projektima radi stjecanja iskustva),
9. definirani način praćenja razvoja,
10. trening managera za razumijevanje cijelog procesa, i o načinu procjenjivanja kandidata,
11. praćenje razvojnog procesa sukcesora: davanje povratne informacije, mentorstvo, davanja podrške...

Mala tvrtka si može postaviti pitanje: "trebam li ja sve ove procese, pa ja imam svega 100 djelatnika?". Naš odgovor je – svakako, osnovna pravila upravljanja ljudskim resursima vrijede u svakoj organizaciji, neovisno o veličini. Štoviše, daleko je jednostavnije implementirati procese u manjim organizacijama.

**KAKO PROVESTI PROCES PLANOVA NASLJEĐIVANJA**

Jedan od najtežih dijelova procesa izrade mapa nasljeđivanja je odabir metode procjene djelatnika te adekvatna priprema za promociju.

Zamislite da se radi o vrlo uspješnoj kompaniji koja postiže izuzetne rezultate otkad je vodstvo preuzeo trenutni Predsjednik Uprave. Brinu se što će biti za par godina jer nije tajna da on za 5 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 su pozvani da temeljem definiranih kompetencija navеду svoje prednosti i nedostatke. Dio kandidata je već na samom početku procesa shvatio da nema tražene kompetencije. Nakon prvog dijela procesa proveli su procjenu temeljem situacijskih zadataka kao i procjenu nadređenih i suradnika. Budući da je proces bio od početka jasno postavljen i objektivn, atmosfera među top managementom je bila više nego pozitivna, a i "borbe za vlast" koje se obično javljaju svedene su na mini-

**KOJA JE TRENUTNA SITUACIJA?**

Dok istraživanja u Americi (izvor: SHRM 2006 Succession Planning Survey Report; 385 tvrtki) ukazuju da gotovo više od pola kompanija ima formalne (29%) ili neformalne (29%) sukcesivne planove, situacija u Hrvatskoj je posve drugačija. U istraživanju koje je proveo Artis Rei u suradnji s Valiconom, od ukupno 210 tvrtki koje su sudjele u istraživanju, svega 3% navodi da ima razvijene programe nasljeđivanja! Teško je i očekivati drugačije rezultate, budući da svega 67 tvrtki (32%) navodi da ima neki oblik formalnog procesa praćenja radnog učinka.

Istraživanje ukazuje da brojne organizacije ne reaguju na nužnu potrebu razvoja djelatnika. Kao rezultat, brojne tvrtke nemaju formalni program nasljeđivanja. Doprinos nije samo u kraćem periodu uhodavanja djelatnika na novoj poziciji, već se efikasnim komuniciranjem može u velikoj mjeri utjecati na zadržavanje i motiviranje djelatnika u cijeloj organizaciji.

**Mape nasljeđivanja su dio integriranog sustava upravljanja ljudskim resursima i nužno su povezane sa strategijom organizacije, sustavom kompetencija, procjenom radnog učinka i dr.**

Slika 1. Upravljanje radnim učinkom u Hrvatskoj



Izvor: Artis Rei 2007, Prvo online istraživanje o upravljanju radnim učinkom

**WWW.PROPISI.HR**  
INTERNET PORTAL I ČASOPIS

Zanima vas koji su propisi trenutno važeći ?

[www.propisi.hr](http://www.propisi.hr)

Napomena: Usluga pregleda važećih propisa je besplatna

mum. Nakon odabira sukcesora uslijedio je i razvojni plan na onim područjima na kojima je bilo potrebno dodatno iskustvo i poboljšanje.

No sukcesori se ne moraju nužno birati za samo jednu poziciju. Naime, djelatnici s potencijalom se mogu identificirati na različitim razinama, a zatim se uključiti u različite razvojne programe kako bi razvili potrebne kompetencije i dali svoj doprinos na različitim, a ne usko specijaliziranim pozicijama. Mape nasljeđivanja mogu biti postavljene i sa ciljem razvoja na različitim funkcionalnim područjima. Tako npr. ako je netko 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 poziciju će djelatnik biti promoviran, a i djelatnicima s potencijalom se ne može komunicirati koja je njihova budućnost u organizaciji i što se s njima dalje planira.

**REĆI DJELATNICIMA ILI NE?**

Prednost "reći" djelatnicima je što se utječe na retenciju djelatnika i manja je vjerojatnost da djelatnik ne prihvati poziciju budući da je uključen u izradu osobnog plana razvoja i karijere. Nedostatak se sastoji u podizanju očekivanja djelatnika (koja se ne moraju nužno realizirati) i doživljajem promocije "zdravo za gotovo", što može dovesti do toga da se djelatnici ne trude u istoj mjeri kao i prije. Ujedno, treba iskomunicirati i ostalim djelatnicima da "nisu potencijal". Ukoliko je cijeli proces postavljen objektivno i transparentno, nije upitno treba li reći djelatnicima. No, pažnja se treba posvetiti i načinu kako se komunicira prema djelatnicima. Prije svega, izuzetno je važno izbjegavanje davanja ikakvih obećanja!

**Mape nasljeđivanja ukazuju na prepoznati potencijal koji će se dalje razvijati, a nisu garancija promocije.**