

Plánování nástupnictví

Vaše společnost plní strategické cíle a vy víte, co potřebuje, aby je plnila i nadále. Víte však, co udělat pro to, aby bylo plnění strategie zachováno i v momentě, kdy vás opustí klíčoví zaměstnanci? Nestává se to vždy plánovaně a je nutné být na potenciální neočekávanou situaci připraven.

Má-li být zachováno pokračování růstu společnosti, je důležité nejprve identifikovat klíčové role nebo i konkrétní zaměstnance. S tím pak souvisí také vytvoření plánu, který bude říkat, co se stane, když klíčový zaměstnanec nebude dále zastávat svou pozici – nemusí vždy nutně jít o odchod ze společnosti, ale například o povýšení, dlouhodobý pobyt v zahraničí nebo rodičovskou dovolenou.

KDY JE TŘEBA ŘEŠIT NÁSTUPNICTVÍ

Vžijte se sami do situace, že tento plán nemáte, nemáte vybraného ředitele obchodní divize a ten ze zdravotních důvodů odejde nečekaně do důchodu. Co může následovat, když nemáte připraveného nástupce? Víte, kdo se může stát jeho nástupcem a v jakém časovém horizontu?

Můžete namítat, že ve vaší společnosti tento problém nenastane. Kdy je vlastně potřebné řešit nástupnictví? Pro malé společnosti toto téma není příliš zajímavé, protože dokud se všichni znají, vědí, kdo může jakou pozici efektivně zastávat a v jakém časovém horizontu, či zda je potřeba najít někoho nového. Jiná situace nastává, když personalista přestane osobně velmi dobře znát všechny zaměstnance, kdy už bez pomoci personálního systému nebo papírové evidence nedokáže přesně specifikovat jejich role, kompetence a jejich výkonnost. Tohle je ten pravý okamžik, kdy je vhodné začít přemýšlet nad koncepčním uchopením celého procesu nástupnictví.

DEFINUJTE KLÍČOVÉ POZICE A ZAMĚSTNANCE

Nejdříve je nezbytné identifikovat, které pozice ve společnosti jsou klíčové. Vždy to budou pozice ve vedení společnosti, je však vhodné identifikovat další zaměstnance, kteří zastávají klíčovou pozici ve vývojovém nebo obchodním oddělení. Důvodem je jejich unikátní znalost a zkušenost, kterou mají a díky níž jsou velmi těžko zastupitelní. Nejvhodnější způsob určení těchto lidí je komunikace s jejich nadřízenými a použití výstupů z hodnocení zaměstnanců. Všichni, kteří mají pravidelně nadprůměrný pracovní výkon, jsou adepty na to, aby jejich role byla klíčová, případně aby oni sami byli nástupci na další klíčové pozice.

ZVAŽUJTE RIZIKA ODCHODU

V dalším kroku je vhodné stanovit riziko odchodu zaměstnanců zastávajících klíčové role. Jak lze riziko odchodu specifikovat? Například jako stupnici, která identifikuje riziko od nejmenšího po největší. Tato stupnice pouze značí, jaká je pravděpodobnost odchodu zaměstnance. Úroveň rizika je označení, za které zodpovídá přímý nadřízený zaměstnance. Ten během hodnocících pohovorů zjišťuje, jakou měrou je zaměstnanec spokojený s pozicí, kterou zastává, zda má ambice povýšit, přejít na jiné místo, nebo je natolik nespokojený, že plánuje odchod ze společnosti. Sledování úrovně rizika je důležité pro další práci se zaměstnancem i plánování jeho rozvoje.

Určení rizika odchodu zaměstnance je jedna z nejdůležitějších a nejnáročnějších aktivit. Důvodem k odchodu může být velmi často výše mzdy a její nenavyšování. Ve společnostech, které jsou úspěšné a každý rok plní své cíle, ale zaměstnancům se mzda nenavyšuje, existuje velká pravděpodobnost, že zaměstnanci odejdou.

Při určení rizika odchodu je vhodné využít všech dostupných zdrojů – spojením informací z hodnocení, kariérního plánu a pracovních výsledků můžete získat modely chování skupin zaměstnanců. Podívejme se na příklad obchodních zástupců. Na základě dat z historického vývoje víme, že obchodníci, kteří byli ve společnosti tři roky a vždy plnili své cíle nad 100 % a zároveň jejich hodnocení bylo vždy průměrné, dali výpověď. Avšak ti, kterým jsme po dvou letech výrazně zvedli obchodní plány, sice ve třetím roce splnili na 90 %, ale neodešli a vydrželi ve společnosti další tři roky s průměrným plněním cílů přes 100 %. Se znalostí modelů chování máte přesnější informace pro plánování nástupnictví, protože víte, kdy můžete očekávat odchod jednotlivců ze společnosti.

Když víme, jak velké je riziko odchodu zaměstnance, je vhodné se zaměřit i na důvod odchodu. V některých případech lze jednoduše určit, že zaměstnanec pomýšlí na vyšší pracovní místo. Lze očekávat, že takový pracovník, který má ambice i schopnosti odpovídající takovému pracovnímu místu, jej i brzy získá. Další možností je například dobrovolný



Josef Sysel, HR senior konzultant

Technologický specialista s business znalostí HR procesů s dlouholetou praxí a zkušenostmi s prováděním business analýz, s implementací a podporou HR systémů. Publikuje v odborných časopisech. Je členem Mensa ČR. V minulosti pracoval ve společnosti LMC, v současném působení má za sebou například úspěšnou implementaci řešení odměňování a talent managementu. Zajímá se aktivně o problematiku rozvoje lidského potenciálu, spolupracuje se studentskou organizací IAESTE v oblasti rozvoje a hodnocení studentů. V rámci Mensa ČR se spolupodílí na projektu kariéra. Ve volném čase se věnuje své zálibě, kterou je vaření.

odchod ze společnosti. Ten lze mnohdy identifikovat při hodnocení zaměstnance, kdy manažer zjistí jeho klesající motivaci setrvat ve firmě. V extrémních případech lze plánovat i nedobrovolný odchod, kdy zaměstnanec plní své cíle velmi nedostatečně. Tito zaměstnanci však nebyvají

klíčoví, protože tomu neodpovídá jejich výkon, nelze tedy očekávat, že zastávají důležitou pozici ve společnosti.

Důležitým prvkem v úvahách o nástupnictví bude dopad ztráty zaměstnance. Není nutno vždy myslet na nejhorší, protože odchod zaměstnance z pozice

může být i povýšení nebo přeřazení na pozici jinou v rámci týmu. Ale je důležité, aby u každého zaměstnance bylo uvedeno, jaký bude dopad v případě jeho odchodu. Pokud je definován dopad, je vhodné zmínit i to, jaké oblasti se týká. Například odejde-li vedoucí vývojového

Studie Best Employers Česká republika 2014

BestEmployersCzechRepublic@aonhewitt.com
www.BestEmployers.cz
+420 271 001 370

Každý demotivovaný zaměstnanec snižuje zisk společnosti v průměru o 10 000\$ ročně.

Víte, co motivuje vaše zaměstnance?

Právě probíhá 11. ročník studie Best Employers v České republice!

- >> Prestižní studie realizovaná v celém regionu CEE
- >> Je určena společnostem, které chtějí maximalizovat vliv lidského kapitálu na obchodní výsledky
- >> Pomáhá odhalit, jak lze dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím vlastních zaměstnanců
- >> Měří motivovanost a analyzuje faktory, které ji ovlivňují
- >> Využívá ověřenou metodologii firmy Aon Hewitt
- >> V rámci studie Best Employers je vyhlášen žebříček nejlepších zaměstnavatelů ČR
- >> Podmínkou účasti je min. 50 zaměstnanců a min. 2 roky působení na českém trhu



- na míru šité konzultace a poradensví
- spolehlivá data
- strategický nástroj
- úspora nákladů
- srovnání s trhem
- posílení značky zaměstnavatele

Ziskejte data, která Vám pomohou **pracovat s motivovaností** Vašich zaměstnanců. Přihlaste se do **11. ročníku prestižní studie** ještě dnes.

Partneři studie jsou:

týmu, jedná se o dopad v technologické rovině. Jiný dopad bude, když odchází obchodní ředitel: s jeho odchodem přichází firma i o nastavené obchodní vztahy se zákazníky. Díky zjištění dopadu odchodu zaměstnance lze nastavit priority pro vytvoření plánu nástupnictví.

ZÁSTUPCE JE DŮLEŽITÝ, NÁSTUPCEM ALE BÝT NEMUSÍ

V momentě, kdy klíčový zaměstnanec odejde, jeho pozici dočasně zastává jeho zástupce. Mít definovanou pozici zástupce je nesmírně důležité, a to i u menších společností, kdy jednotlivá oddělení mohou čítat jednotky zaměstnanců. Uveďme si příklad – manažer z osobních důvodů odstoupil ze své funkce s okamžitou platností. Vedení společnosti na jeho odchod přistoupilo, jelikož se jedná o rodinnou společnost. Tento manažer neměl definovaného svého zástupce. Najednou tak začalo docházet ke každodenním obtížím pro členy příslušného oddělení, neboť ztratili kontaktní a zodpovědnou osobu, na kterou se mohli obracet. Neexistence zástupce měla zároveň negativní dopad na spolupráci se zákazníky, neboť v momentě odchodu manažera nebyla pro ně přesně definována nová kontaktní osoba a docházelo k projektovým problémům. Co je však nutné zdůraznit, je fakt, že zástupce by neměl být vnímán jako automatický trvalý nástupce.

JAK HLEDAT NÁSTUPCE: POHLEDEM Z OKNA?

Když jsou stanovena rizika odchodu jednotlivých zaměstnanců, je možné zahájit proces hledání vhodného nástupce. Obecně se dá říci, že existují dvě metody. První metoda je jednodušší a v menších společnostech velmi často používaná. Tato metoda určuje nástupce pohledem z okna. Každý manažer, který má podřízenou klíčovou pozici, se zahledí oknem na nebe a dle svého nejlepšího vědomí a svědomí udělá nominace vybraných zaměstnanců.

Druhá metoda je výrazně odbornější a zahrnuje všechny důležité atributy všech zaměstnanců, tudíž by měla být

i preferována. Pro výběr nástupců se používá vyhledávání podle nezbytných kompetencí na cílovou pozici a výsledků hodnocení. Každá pozice ve společnosti by měla mít určenou požadovanou úroveň znalostí, jakou musí mít každý zaměstnanec, který ji bude zastávat. S využitím kompetenčního modelu pracovních pozic přesně víte, podle kterých kritérií budete hledat.

Nelze se však spolehnout jen na specifikované znalosti a dovednosti. Při vyhledávání vhodného nástupce/nástupců doporučujeme zohlednit výsledky hodnocení plnění cílů daného zaměstnance. Nebylo by správné nominovat zaměstnance na pozici jen na základě znalostí. Protože u toho, kdo neplní stanovené cíle, se dá těžko předpokládat výrazná změna v chování spojená s případnou změnou pozice. Druhým efektem výběru nástupců podle výsledků hodnocení plnění cílů je motivace ostatních zaměstnanců. Neboť to, když ostatní vidí, že je odměněn ten, kdo plní své cíle, je jeden z nejlepších způsobů motivace všech zaměstnanců.

PŘIPRAVENOST A ROZVOJOVÉ PROGRAMY

Zaměstnanci, kteří se po aplikaci výběrových kritérií, jeví jako vhodní kandidáti na nástupce, budou dle výsledků vyhledávání nominováni se zohledněním doby připravenosti. Tato období lze označit jako: 1. Pohotovostní zástup, 2. Připraven ihned, 3. Připravenost do šesti měsíců, 4. Připravenost za 6 měsíců až 2 roky, 5. Připravenost za více než 2 roky. Pohotovostní zástup může být např. nadřízený, který je schopen po určitou dobu zastat pozici. Tento případ nastává, když není ve společnosti jiný zaměstnanec s potřebnými znalostmi a schopnostmi a musí se hledat nový. Šest měsíců je dostatečně dlouhá doba pro nalezení externího kandidáta na danou pozici. Pokud existuje potenciální nástupce pouze v kategoriích připravenost do šesti měsíců a do dvou let, je nutné stanovit pro ně rozvojový plán.

Jedná se o cílený rozvojový program, který má určit slabá místa zaměstnance

a podle toho stanovit potřeby rozvoje. Ideální je provést analýzu znalostí a zkušeností daného zaměstnance a určit, které aktivity je nezbytné udělat, aby byl připraven na nástupnictví v co nejkratším termínu v maximální možné míře. Z toho vychází několik klíčových záležitostí. První je, aby zaměstnanec měl sám motivaci být nástupcem pro danou pozici a měl to tak i ve svém kariéřním plánu, tj. zaměstnanec sám musí chtít. Druhá klíčová záležitost je, aby bylo jednoznačně řečeno, že se jedná o zajištění zastupitelnosti či možného budoucího nástupu na danou pozici a nikoliv o okamžitý nástup na danou pozici. Frustrace z toho, že je zaměstnanec neustále připravován na určitou pozici a není v dohledné době pravděpodobnost, že pozici bude zastávat, je z dlouhodobého hlediska velmi negativní. Z toho může pramenit i pokles výkonnosti a v extrémních případech může dojít i k syndromu vyhoření. Proto v oblasti plánování nástupnictví přistupujte k nominacím velmi citlivě a otevřeně, aby zaměstnanci neměli pocit, že veškerá snaha, kterou investují do svého rozvoje, je zbytečná.

Plánování nástupnictví by mělo být nedílnou součástí spolupráce personálního oddělení a vedoucích pracovníků. Pokud k plánování přistupujete systematicky a nejen v případě nejvyšší nouze, můžete být velmi dobře připraveni na nečekané zvraty v personálním plánu obsazení jednotlivých pozic. Stačí u všech zaměstnanců udržovat informace, jaká je pravděpodobnost, že zaměstnanec odejde a jaký to bude mít dopad na společnost. Díky tomu budete mít stále aktuální přehled, kde jsou největší slabiny společnosti a jak velká jsou rizika, že vzhledem k nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců nebudou některé strategické cíle splněny. A v dalším kroku je dobré mít plán kvalifikace, ale to už je o rozvoji zaměstnanců. Když víte, co a jak je potřeba udělat, nemusíte přemýšlet proč, a vše jde výrazně snadněji.

Josef Sysel