



Univerza v Ljubljani
FILOZOFSKA
FAKULTETA

Aškerčeva cesta 2, 1000 Ljubljana

SISTEM NASLEDSTVA

SEMINARSKA NALOGA PRI PREDMETU KARIERNI RAZVOJ ZAPOSLENIH

Avtor: Nastja-Cindy Zupančič

Mentor:izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, študijsko leto 2019/2020

KAZALO VSEBINE

1	UVODNA PREDSTAVITEV METODE.....	- 3 -
2	ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA METODE	- 4 -
3	UPORABNOST METODE	- 5 -
4	NATANČNA PREDSTAVITEV METODE	- 6 -
4.1	NAMEN	- 6 -
4.2	CILJNA POPULACIJA	- 6 -
4.3	POTEK IZVEDBE	- 6 -
4.4	KONKRETEN PRIMER.....	- 7 -
4.5	OMEJITVE UPORABE METODE	- 8 -
5	MOJ POGLED NA METODO.....	- 9 -
6	VLOGA PSIHOLOGA	- 10 -
7	LITERATURA	- 11 -

1 UVODNA PREDSTAVITEV METODE

Pri pregledu literature sem ugotovila, da se v okviru načrtovanja nasledstva zelo težko izognemo pojmom ključna delovna mesta, ključni kadri ter talenti. Pri načrtovanju nasledstva namreč gre za proces, s katerim opredelimo, kdo so ključni kadri organizacije, katera delovna mesta zasedajo in kakšna znanja imajo. Kadar želimo zagotoviti neprekinjeno vodenje poslovanja za vsa ključna delovna mesta v organizaciji, je potrebno sistematično prepoznavanje, ocenjevanje in razvijanje talentov. Zagotoviti moramo, da so talentirani kadri pripravljene za napredovanje na ključna delovna mesta, ko je to potrebno. Ključna delovna mesta so tista delovna mesta, brez katerih podjetje ne more ustrezno funkcionirati. V primeru, da se to mesto sprost (odpoved, smrt, ...), lahko to za podjetje postane velik problem (Rothwell, 2010).

Glede na to, da je konkurenca dandanes zelo velika, lahko rečemo, da je za uspešno poslovanje skorajda nujno vzpostaviti sistem nasledstva. Razpoložljivost dobro usposobljenega kadra, ko vodstvena delovna mesta ostanejo prazna, je ena od ključnih zahtev trga. Konkurenčno prednost lahko zelo hitro izgubimo, če nimamo natančno izdelanega načrta (Acree-Hamann, 2016). Če podjetje želi uspeti na trgu dela, mora ustvariti nabor talentov, ki bodo v prihodnosti pripravljene prevzeti vodenje. Preden organizacija začne z identificiranjem ključnih delovnih mest ter talentov je zelo pomembno, da predvidi, katera znanja bodo potrebna za uspešno poslovanje v prihodnosti. Oceniti morajo tudi, kakšne kompetence imajo zaposleni, ki trenutno zasedajo vodstvena mesta (Kosterlitz, 2017).

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 tudi specifično znanje. Zaposlenih z visokim potencialom je le med 8 in 10 %. Ravno zaradi tega podatka se morajo podjetja še toliko bolj potruditi za razvoj svojih zaposlenih. Zaposlenim morajo biti na voljo izobraževanja ter napredovanje, saj bodo drugače zaposlitev raje poiskali pri konkurenci, ki jim bo to omogočila (Mattone, 2013).

Velika večina podjetji pri zastavljanju ciljev upošteva le tiste dogodke, ki jih lahko predvidi. Najpogosteje se ukvarjajo npr. s predvidevanjem, koliko zaposlenih bodo v prihodnjem letu odpustili ali kdo vse se bo upokojil (Mattone, 2013). Pogosto pa pozabijo, da se lahko pripetijo tudi nepredvidljivi dogodki, kot so npr. prometna nesreča ali smrt. V primeru kriznih situacij se bodo organizacije, ki se poslužujejo sistema nasledstva, uspešnejše spopadale z nenadno izgubo kadra. Tistim organizacijam, ki niso pripravljene na možnost prostega vodilnega delovnega mesta preostane le, da se na izgubo odzovejo s paniko. Kot je znano, lahko stres in panika vodita do neučinkovitih odločitev, ki imajo lahko dolgoletne negativne vplive na organizacijo (Rothwell, 2010).

Podjetja se pogosto soočajo z novimi sistemizacijami ali reorganizacijami. Občasno se nekateri zaposleni tudi upokojijo, ali zamenjajo delovna mesta. Velikokrat prepozno ugotovijo, da nobeden izmed preostalih zaposlenih ni pripravljen za prehod na vodilna delovna mesta (Schepker idr., 2018). Kompetence, veščine, znanja in sposobnosti, ki jih zahtevajo vodilna delovna mesta, bi morali namreč razvijati dlje časa. Prav tako je pomembno postopno pridobivanje izkušenj. Ravno zato je potrebno pravočasno zagotoviti, da imajo ključni kadri dovolj časa za razvoj specifičnih sposobnosti in so pripravljene za prevzem tako velike odgovornosti (Thompson in Augoustides, 2019).

2 ZGODOVINSKI PREGLED RAZVOJA METODE

Čeprav se zdi, da so se organizacije z načrtovanjem nasledstva začele ukvarjati komaj v 21. stoletju, v resnici začetki segajo daleč nazaj. Henri Fayol (1841 – 1925), francoski inženir, je bil med prvimi, ki je prepoznal potrebo po načrtovanju nasledstva. Zaradi svojih zapisov iz leta 1916 velja za utemeljitelja sodobne teorije vodenja in upravljanja. Fayol je veliko razpravljal o tem, da je uprava odgovorna za zagotovitev »stabilnosti delovnih mest in mandata osebja« (Rothwell, 2010).

Nobena izmed metod se ni začela sistematično uporabljati, so pa različni posamezniki skozi desetletja razvijali in izvajali načrte za nasledstvo svojih podjetji. Bolj intenzivno so se nekateri avtorji s sistemom nasledstva začeli ukvarjali komaj v zadnjem desetletju, vendar je tudi danes še veliko vodij, ki ne razmišljajo o naslednikih. Šele ko se znajdejo v položaju, da morajo opustiti svojo funkcijo, se začnejo zavedati, da bo velik del njihovega dela zaman, če ne bodo imeli ustreznega naslednika (Pepper, 2017).

Vseeno pa je v primerjavi s preteklostjo v sodobni družbi vedno več stališč, ki potrjujejo vrednost načrtovanja nasledstva. Zaposleni na vodstvenih položajih se počasi zavedajo, da je nadaljnje preživetje organizacije odvisno od ključnih ljudi na ključnih delovnih mestih (Kosterlitz, 2017).

3 UPORABNOST METODE

V nadaljevanju je predstavljena uporabnost metode oz. nekaj prednosti, zakaj bi se morala podjetja odločiti za sistem nasledstva, ki jih je izpostavil Rothwell (2010).

- Potrebno je imeti prave ljudi na pravem položaju ob pravem času.

Uspeh podjetja in konkurenčna prednost je v veliki meri odvisna od vodstva. Ker se v današnjem svetu podjetja intenzivno razvijajo (npr. hiter tehnološki razvoj), je pomembno, da naslednik dogajanje spremlja dlje časa. Le tako lahko namreč v ključnem trenutku prevzame vodstvene naloge.

- Planiranje nasledstva prispeva k izvajanju in doseganju strateških ciljev.

Sistem nasledstva je zelo uporaben, ker podjetjem pomaga pri pravočasnem doseganju ciljev. S to metodo namreč zagotovimo, da so talentirani kadri pripravljene za napredovanje, delo v podjetju pa lahko poteka nemoteno.

- Planiranje nasledstva izboljša morale zaposlenih.

Spodbujanje napredovanja vodi k boljšemu počutju in večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Tako bodo zaposleni bolj motivirani in pripravljene v podjetje vlagati več časa. V kolikor zna organizacija izkoristiti znanje, spretnosti in sposobnosti posameznikov, lahko napredovanje služi tudi kot spodbuda ostalim zaposlenim.

- Posameznikom pomagamo uresničiti svoje karijerne načrte znotraj organizacije.

V primeru, da podjetje svojim zaposlenim nudi dodatna izobraževanja in karierni razvoj je večja verjetnost, da bodo ostali v podjetju. To je lahko zelo pomembno, saj v nasprotnem primeru pridobljeno znanje odnese h konkurenci.

- Tudi v primeru zmanjševanja stroškov imamo na voljo ljudi za napredovanje.

Kadar je potrebno zaradi zmanjševanja stroškov odpuščati, morajo delo razdeliti med ostale zaposlene. V takšnih trenutkih obstaja nevarnost, da bodo talentirani posamezniki zaradi preobremenjenosti in nezadovoljstva zapustili podjetje. Če je vzpostavljen sistem nasledstva podjetja vedo, komu se morajo posvetiti, saj želijo talentirane posameznike obdržati.

- Planiranje nasledstva organizaciji omogoči, da odloči, katerim zaposlenim lahko prekine delovno razmerje brez večjih posledic za organizacijo.

Uporabnost metode se pokaže tudi v primeru odpuščanje. Lažje je namreč odpustiti tiste zaposlene, za katere smo vnaprej odločeni, da niso predvideni za napredovanje na ključna delovna mesta.

- Če ne načrtujemo nasledstva, bodo nasledniki podobni svojim predhodnikom.

Vodjam lahko socialna podobnost kandidatov postane izredno pomembna. To vodi do zaposlitvene diskriminacije, kjer vodje določene rase, vere ali spola, favorizirajo sebi enake posameznike. Da bi se izognili tem težavam, je potrebno sistematično identificirati in izbrati najboljše kadre.

- Izboljšamo sposobnost zaposlenih, da se odzovejo na spreminjajoče se zahteve okolja.

Podjetja sicer stremijo k temu, da ščitijo svoje zaposlene pred nestabilnim in negotovim okolje, saj lahko le tako učinkovito opravljajo svoje delo. Ker občasno vseeno prihaja do sprememb, je sistem nasledstva uporaben zato, ker že predhodno pripravijo svoje zaposlene na nove delovne naloge. Tako se zaposleni lažje odzivajo na spreminjajoče se zahteve okolja.

4 NATANČNA PREDSTAVITEV METODE

4.1 NAMEN

Glede na trenutno situacijo na trgu delu so najpomembnejša prednost podjetij strokovno izobraženi zaposleni, ki imajo določena specifična znanja. Konkurenčnost podjetij je na višku, organizacije se spopadajo z raznoraznimi izzivi. Eno izmed najbolj ključnih vprašanj, kako postati vodilno podjetje.

S sistemom nasledstva poskušamo zagotoviti, da organizacija obdrži usposobljen kader ter tako pridobi konkurenčno prednost. Zelo pomembno je, da razvijamo potencial talentiranih posameznikov. Človeški kapital je namreč tisti, s katerim podjetja dosežejo svoje strateške cilje. Na podlagi opredeljenih znanj ocenjujemo, razvijamo in obdržimo talentirane zaposlene ter zagotavljamo kontinuiteto vodstva na vseh ključnih pozicijah. Namen sistema nasledstva je torej, da imamo v vsakem trenutku pripravljene dobro usposobljene naslednike, ki lahko zagotovijo nemoteno delovanje podjetja, s tem pa si povečujemo možnosti za konkurenčno prednost na trgu dela.

Tudi po vzpostavitvi sistema je potrebno nadaljevati z izobraževanjem talentov ter slediti zastavljenemu načrtu. Vsak trenutek se lahko namreč zgodi nepredvidena situacija, zaradi katere je posledično potrebno spremeniti organizacijsko strukturo. Gre torej za dlje časa trajajoč proces, ki zahteva veliko truda.

4.2 CILJNA POPULACIJA

Sistem nasledstva je primeren tako za velika, srednja kot mala podjetja, vendar pa je za nekatera delovna mesta bolj primeren kot za druga. Kot sem že omenila, je smiselna uporaba predvsem pri vodilnih delovnih mestih, ki od posameznikov zahtevajo veliko znanja, sposobnosti in kompetenc – kar seveda pomeni tudi dolgotrajnejšo uvajanje.

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

4.3 POTEK IZVEDBE

Ugotovila sem, da obstaja več različnih načinov, kako izpeljati sistem nasledstva. Avtorji korake v svojih teorijah različno poimenujejo, večina načrtov nasledstva pa si je med seboj precej podobnih. Plešivčnik (2015) je v svojem magistrskem delu na podlagi več člankov zapisala korake, kako izpeljati sistem nasledstva, katere sem v nadaljevanju sama tudi podrobneje opisala.

1. Prepoznavanje potreb organizacije v prihodnosti – sistem nasledstva je dolgoročen proces, zato je pomembno zavedanje, kakšna bo situacija v prihodnosti. Podjetje mora dobro preučiti, katera delovna mesta bodo obdržali na dolgi rok, ter kakšne kompetence bodo v prihodnosti potrebovali njihovi zaposleni za čimbolj učinkovito vodenje, glede na prihajajočo situacijo na trgu dela.
2. Prepoznavanje ključnih delovnih mest in kompetenc zaposlenih na teh mestih – podjetje mora ugotoviti tudi, katera delovna mesta so ključna za delovanje podjetja. Predvsem pa je pomembno, da dobro opredelijo, kakšne kompetence imajo zaposleni na ključnih delovnih mestih. Le tako bodo namreč lahko načrtovali program izobraževanja za talentirane posameznike, ki bi lahko v prihodnosti prevzeli določeno delovno mesto.

3. Prepoznavanje in izbira notranjih kandidatov, ki so izkazali velik potencial – po tem, ko opredelijo, katera so ključna delovna mesta, je potrebno identificirati naslednike. Izmed vseh zaposlenih morajo izbrati talente, torej posameznike, ki bodo nekoč sposobni prevzeti vodilne funkcije.
4. Izbira in izvajanje dejavnosti usposabljanja in razvoja – šele ko identificiramo ključna delovna mesta in kompetence ter izberemo talente, nastopi faza akcije. Potrebno je začeti s sistematičnim izobraževanjem talentiranih posameznikov, ter jih postopoma pripraviti za prevzem ključnih delovnih mest.
5. Spremljanje in ocenjevanje napredka – sistem nasledstva se ne zaključi, ko posameznik prevzame delovno mesto. Zadnja faza je namreč za preverjanje učinkovitosti zelo pomembna. Na podlagi spremljanja in ocenjevanja napredka lahko šele ugotovimo, ali je bil sistem nasledstva uspešen. V nasprotnem primeru je potrebno natančno preučiti predhodne faze ter odkriti napake.

4.4 KONKRETEN PRIMER

V enem izmed slovenskih podjetij se že osem let ukvarjajo s sistemom nasledstva. Najprej so se odločili identificirati zaposlene, ki zasedajo ključna delovna mesta ter talentirane posameznike, ki bi lahko v prihodnosti zasedli ta delovna mesta. S pomočjo fokusnih skupin so določili kompetence za posamezno ključno delovno mesto. Poleg tega so ocenili tudi kompetence zaposlenih oseb na ključnih delovnih mestih. S tem so ugotovili, ali trenutno pravi zaposleni zaseda pravo delovno mesto. Sočasno so s pomočjo psiholoških testiranj in ocenjevalnih centrov ocenili tudi kompetence talentov. Po tem, ko so ugotovili, kakšne kompetence imajo talentirani posamezniki ter kakšne kompetence bi v prihodnosti še potrebovali, če bi želeli zasedati ključna delovna mesta, so se lotili načrtovanja izobraževanja. Šlo je za dlje časa trajajoča izobraževanja, katerih namen je bil dvigniti nivo kompetenc pri izbranih zaposlenih. Zaposleni so morali nova znanja preizkusiti tudi v praksi, saj da so v okviru izobraževanja dobili tudi konkretne naloge. Pomembno vlogo so imele tudi vodje, ki so zaposlenim pomagale v vlogi mentorjev (Plešivčnik, 2015).

Tudi pri večjih podjetjih je včasih razvidno, ali imajo vzpostavljen sistema nasledstva. V nadaljevanju so na kratko predstavljeni trije primeri.

- IBM ima prakso, da se izvršilni direktor upokoji pri 60. letih, tako je bil junija 2011 čas za menjavo. Svojega predhodnika je zamenjala kandidatka s 30 leti izkušenj znotraj podjetja. Poleg tega, da je že poznala celoten sistem in je delo lahko potekalo nemoteno, so tudi investitorji in stranke tako zamenjavo videli kot dobro načrtovano in varno (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b. d.).
- HP je imel vrsto nenačrtovanih sprememb na vodilnih delovnih mestih. Vsakič je bil nov izvršilni direktor bistveno drugačen od prejšnjega, vodstvo pa ni moglo najti primerne naslednika znotraj organizacije. Razvodno je bilo, da HP nima vzpostavljenega procesa zamenjave nasledstva, in prav to je povzročilo opustošenje podjetja. Njihove delnice so padle za kar 32 %, kar je tudi posledica slabo načrtovanega nasledstva (Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev, b. d.).
- APPLE je najbolj odmevno zamenjavo naredil leta 2011. Steve Jobs je bil znan po tem, da je veliko vlagal v načrtovanje svojega nasledstva. S tem namenom je namreč celo razvil univerzo Apple. Svojega naslednika je tako na prevzem pripravil že od leta 1998. Kljub temu, da so po njegovi smrti delnice padle za 6 %, ja zamenjava nasledstva potekala gladko. Apple je v naslednjih letih hitro povrnil svojo vrednost (Thompson in Augoustides, 2019).

4.5 OMEJITVE UPORABE METODE

V tem času, ko sem se bolj poglobila v načrtovanje nasledstev, sem kljub veliko prednostim, prepoznala tudi nekaj omejitev oz. pomanjkljivosti metode, ki jih navajam v nadaljevanju.

- Ključni kadri, ki jih podjetje identificira v določenem trenutku, morda čez npr. sedem let ne bojo več najboljša izbira. Podjetju se namreč v tem času lahko pridruži kakšna bolj kompetentna oseba.
- Če na vodstvene položaje nikoli ne zaposlimo zunanjih oseb, lahko s tem zamudimo priložnost svežih idej in novega pogleda na trenutno stanje v podjetju.
- Med tem ko izobražujemo zaposlenega za prevzem ključnega delovnega mesta, se zahteve le-tega lahko spremenijo.
- Identificiranje ključnih kadrov lahko podjetjem predstavlja velik izziv. V primeru, da temu koraku ne posvetijo dovolj pozornosti, ima lahko to katastrofalne posledice za podjetje. Zelo težko je znotraj podjetja najti posameznika, ki bi imel skoraj vse zahtevane kompetence.
- Tisti zaposleni, ki niso prepoznani kot nasledniki, se počutijo manjvredne. Če vidijo, da za njih ni predvideno napredovanje, lahko odidejo h konkurenci ter seboj odnesejo tudi znanje.
- Posamezniki, izbrani kot nasledniki, se lahko počutijo večvredne in povzročijo mnogo težav pri ostalih zaposlenih, saj jim znižujejo motivacijo ter zadovoljstvo.
- Ko se zgodi menjava, lahko izgleda kot nepravičen postopek imenovanja naslednika. Ostali zaposleni se lahko počutijo, kot da niso imeli enakih možnosti.
- Pojavlja se tudi vprašanje, kaj storiti v primeru, da se v času izvajanja sistema nasledstva (torej v času izobraževanja ključnega kadra) izkaže, da naslednik ni ustrezen.
- Metoda zahteva od podjetja veliko organizacije, saj traja zelo dolgo in lahko predstavlja tudi velik finančni zalogaj.
- V družinskih podjetjih so za naslednike pogosto izbrani otroci. V primeru, da imajo lastniki več otrok in lahko kot vodjo izberejo le enega, to pogosto povzroči tako propad podjetja kot družine.
- Sistem nasledstva omogoča izbor naslednika le znotraj podjetja, kjer pa morda trenutno ni zaposlen noben primeren naslednik. To se pogosto zgodi predvsem pri manjših podjetjih.

5 MOJ POGLED NA METODO

Tekom pisanja seminarske naloge sem vzpostavila o sistemu nasledstev precej pozitivno mnenje, saj vidim veliko več prednosti kot pomanjkljivosti. Osredotočila sem se na literaturo po letu 2010, saj so me zanimale novejšje ugotovitve. Glede na to, da dandanes za večino podjetji dostopnost informacijsko-komunikacijske tehnologije ne predstavlja več ovire, opažam še toliko večjo vrednost posameznikovih sposobnosti in kompetenc. Vsako podjetje si na primer lahko privošči napredne pametne aplikacije ter s tem poskuša povečati konkurenčno prednost, med tem ko je zelo težko najti ter obdržati talentirane zaposlene. Kljub temu, da je na voljo veliko izobraženih oseb, so specifična znanja tista, ki dajejo posamezniku neprecenljivo dodano vrednost. Lahko traja vrsto let, da postaneš ekspert na določenem področju, tukaj pa vidim velik doprinos sistema nasledstva. Če imaš mentorja, ki je pripravljen znanje deliti, lahko ta proces pridobivanja specifičnih znanj steče veliko hitreje. Organizacija ima tako v ključnem trenutku že na voljo kader, ki je pripravljen za takojšen prevzem določenega delovnega mesta, kar pa posledično pomeni tudi nemoten potek dela. Veliko prednost vidim tudi v tem, da je podjetje bolj zainteresirano za izobraževanja kadra. V primeru, da si želijo imeti pripravljenega naslednika, bojo tudi več vložili v nadgrajevanje njegovega znanja, da bo postal kar se da kompetenten. Kadar se podjetje trudi in vlaga v zaposlene, se tudi oni bolj zadovoljni in zavzeti, s tem pa se zmanjša verjetnost odhoda. Metoda se mi zdi tudi dovolj znanstveno utemeljena in podprta s teorijo.

Tako kot vsaka metoda, ima seveda tudi nekaj pomanjkljivosti. Potrebno je vedeti, da ena dobra praksa ne ustreza vsem. Vsaka organizacija mora najti svoj pristop, kako pripraviti talentirane posameznike za prevzem nalog, kar pa lahko terja veliko časa in denarja. Sistem nasledstva je tako časovno zamuden, saj je za dobre rezultate potrebno konstantno in dosledno izvajanje načrta. Poleg tega je potrebno ključne kadre izobraževati, kar je lahko tudi velika finančna naložba. Pričakovanja, ki jih ima podjetje do izbranega naslednika, lahko povzročajo velik pritisk, kar vidim tudi kot negativen dejavnik.

Glede na to, da je ritem življenja in načrtovanja kariere v današnjem času zelo dinamičen in nepredvidljiv, bi na tem mestu predlagala nekaj izboljšav. Večina avtorjev sistem nasledstva razume kot zelo dolgotrajen proces (pogosto omenjajo, da naj bi trajal tudi deset let ali več). Potrebno je vedeti in razumeti, da zaposleni v obdobju ko ni krize, pogosto menjajo delovna mesta ter ves čas iščejo boljše priložnosti. Zato bi bilo smiselno sistem nasledstva malce prilagoditi trenutni situaciji. Če med zaposlenimi prepoznamo potencialnega naslednika, se je potrebno z njim pogovoriti in narediti natančen, vendar bolj kratkoročen (npr. 2-3 letni) načrt. V tem času mu je potrebno ponuditi tudi dovolj ugodnosti ter ga motivirati, da ne zapusti podjetja in odide h konkurenci.

6 VLOGA PSIHOLOGA

Načrtovanje nasledstva je kadrovski proces, ki vključuje sodelovanje celotnega tima (tako kadrovikov, nadrejenih, ključnih kadrov kot talentiranih zaposlenih). Potrebno je razviti sistem nasledstva, zadržati ključne kadre, identificirati talente in jih izobraževati ... Pri vsem skupaj vidim tudi zelo velik doprinos psihologa.

Najbolj sistematično lahko vlogo psihologa predstavim, če se vrnem k petim bistvenim korakom, opisanim v poglavju 4.3. Psiholog lahko pomaga že v prvi fazi – ima namreč znanja na podlagi katerih lahko analizira, kaj bo pomembno za organizacijo v prihodnosti. Njegova pomoč bo prišla prav tudi v nadaljnjih korakih, ko bo potrebno identificirati ključna delovna mesta ter kompetence. Spozna se namreč na analizo delovnih mest, sistemizacijo, lahko izvaja psihološka testiranja za ocenjevanje kompetenc itd. Psiholog v kadrovski službi, ima dober vpogled v celotno situacijo, zato lahko hitro ugotovi, katera so tista delovna mesta, ki so najpomembnejša za nemoten potek dela. Potrebno je tudi identificirati ključne kadre in talente. V primeru, da je psiholog delal selekcijo kadra in se ukvarja s kariernim razvojem zaposlenih to pomeni, da dobro pozna zaposlene. Seveda je nujno, da svoje mnenje glede sposobnosti in kompetenc zaposlenih preveri še pri sodelavcih in nadrejenih, vendar ima nek splošen pregled. Psiholog lahko prevzame tudi razna izobraževanja s ciljem izboljšanja določenih kompetenc, ali pa organizira izobraževanja s strani mentorja (v primeru bolj specifičnih znanj). Ob koncu sledi le še spremljanje in ocenjevanje napredka, ki ga lahko psiholog izvede s pomočjo krajših vprašalnikov ali intervjujev.

Menim torej, da je vloga psihologa v vseh faza izvajanja sistema nasledstva poglavitna ter zelo koristna. S pomočjo teorije in ostalih pridobljenih znanj lahko namreč veliko prispeva k temu, da je sistem nasledstva izpeljan dosledno in strokovno.

7 LITERATURA

Acree-Hamann, C. (2016). A Call to Action: Succession Planning Needed. *Newborn and Infant Nursing Reviews* 3(16), str. 161 – 163

Kosterlitz, M. (2017). From Baby Boomer to Millennial: Succession Planning for the Future. *Nurse Leader* 15(6), str. 96 – 98

Mattone, J. (2013). *Powerfull Succession Planing*. New York: American Management Association.

Pepper, D. (2017). Exploring the strategies organizational leaders need for implementing successful succession planning. *Humanities and Social Sciences*, 78.

Plešivčnik, M. (2015). *Načrtovanje nasledstva izvršnik direktorjev in direktoric (magistrsko delo)*. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.

Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning*. New York: American Management Association. Pridobljeno dne 20.10.2019 z naslova <https://hcmindonesia.files.wordpress.com/2012/12/9b-successionplanhandbook.pdf>

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), str. 523–552

Thompson, A. in Augoustides, J. (2019). Succession Planning for the Fellowship Program Director: *Fortune Favors the Prepared*. *Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia* 33, str. 2374 – 2375

Vodstveni priročnik za načrtovanje nasledstev. (b.d.). Pridobljeno dne 20.10.2019 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>