

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Plešivčnik

**Načrtovanje nasledstva izvršnih direktorjev in direktoric**

Diplomsko delo

**Ljubljana, 2015**

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Mojca Plešivčnik

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Načrtovanje nasledstva izvršnih direktorjev in direktoric**

Diplomsko delo

**Ljubljana, 2015**

## ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela za vse napotke in svetovanje tekom nastajanja diplomskega dela.

Posebno se zahvaljujem vsem sodelujočim, ki so mi pomagali pri empiričnem raziskovanju, in podjetjem, ki so mi omogočili vpogled v svoje prakse.

Za podporo tekom študija se zahvaljujem tudi staršem, prijateljem in vsem, ki so me spodbujali k uspehom.

## **Načrtovanje nasledstva izvršnih direktorjev in direktoric**

V diplomskem delu sem se ukvarjala s tematiko načrtovanja nasledstva, kaj načrtovanje nasledstva je ter kakšna je njegova vloga na ravni izvršnih direktorjev in direktoric. Za dobro delovanje podjetja je ključnega pomena, da ima podjetje izdelan dober strateški plan. Ker so dobri zaposleni ena največjih dobrin, ki jih podjetje ima, je potrebno v strategijo vključiti tudi njihov razvoj. V ta namen sem v diplomskem delu predstavila tipe nasledstev in nekatere prakse ter pristope, ki jih podjetja uporabljajo za razvoj svojih zaposlenih, posebej tistih, ki zasedajo ključne položaje (vodilne ali strokovne). V drugi polovici diplomske naloge izpostavim tudi pomembnost uravnoveženosti spolov pri načrtovanju nasledstva na ravni izvršnih direktorjev in direktoric. Pri tem prav tako izpostavim stereotipe in omejitve, s katerimi se soočajo tako moški kot ženske pri njihovem napredovanju. Diplomska naloga temelji predvsem na prebrani literaturi in lastnem empiričnem delu v osmih slovenskih podjetjih, ki sem jih vključila v vzorec pri raziskovanju.

Ključne besede: načrtovanje nasledstva, ključni kadri, razvoj zaposlenih, uravnoveženost spolov.

## **Succession planning of Executive Directors**

In my diploma thesis I aimed to present the topic of succession planning, what it is and its importance on the level of the CEOs. Every company has to have the strategic plan on how to operate. Since the good employees are the most important asset of the company their growth has to be a part of the strategy. Therefore I presented in my thesis types of succession planning and some of the practices and approaches companies are using to grow their talent, especially on the key positions (in leadership or professional). In the second part of the thesis I highlight the importance of gender balance at the CEO succession planning. I highlight the stereotypes and obstacles which men and women come across when they want to move to higher positions in the company. Thesis is based on the collected data from literature and my own empirical work in eight Slovenian companies, which I included in sample while doing research.

Key words: succession planning, key personnel, growth of the employees, gender balance.

## KAZALO

1	UVOD .....	7
1.1	METODOLOGIJA .....	8
1.2	RAZISKOVALNA VPRAŠANJA .....	9
2	NAČRTOVANJE IN RAZVOJ .....	9
3	DEFINICIJA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA .....	10
3.1	TIPI NASLEDSTEV .....	11
3.1.1	NOTRANJI NASLEDNIK/NASLEDNICA .....	12
3.1.2	ZUNANJI NASLEDNIK/NASLEDNICA .....	12
3.2	TEŽAVE V PRIMERU SLABEGA NAČRTOVANJA .....	13
3.3	PREDNOSTI SISTEMA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA .....	14
4	KREIRANJE SISTEMA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA .....	14
4.1	METODE DOLOČANJA PERSPEKTIVNIH KLJUČNIH KADROV .....	15
4.2	OCENA DELOVNIH MEST .....	15
4.3	DODATNA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA .....	16
4.4	MENTORSKI SISTEM, COACHING IN SPONZORJI .....	16
4.5	NAČINI USPOSABLJANJA .....	17
4.6	KOMUNIKACIJA Z ZAPOSLENIMI .....	17
4.7	SISTEMATIČEN PRISTOP .....	18
5	NASLEDNIKI/NASLEDNICE VODSTVENIH POLOŽAJEV .....	19
6	NASLEDNIKI/NASLEDNICE STROKOVNIH POLOŽAJEV .....	19
7	URAVNOTEŽENOST SPOLOV NA POLOŽAJIH ODLOČANJA .....	20
8	PRAKSE PODJETIJ PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA V SLOVENIJI .....	22
8.1	RAZVOJ KADROV V SLOVENSКИH PODJETJIH .....	23
8.2	SISTEM NAČRTOVANJA NASLEDSTVA .....	26
9	UPOŠTEVANJE ENAKOSTI SPOLA V PODJETJIH PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA .....	28
9.1	DISKUSIJA .....	30
10	SKLEP .....	32
11	LITERATURA .....	34

## PRILOGE

PRILOGA A: Vprašalnik.....	37
PRILOGA B: Intervju s podjetjem A.....	38
PRILOGA C: Intervju s podjetjem B.....	44
PRILOGA Č: Intervju s podjetjem C.....	49
PRILOGA D: Intervju s podjetjem D.....	51
PRILOGA E: Intervju s podjetjem E.....	53
PRILOGA F: Intervju s podjetjem H.....	56

# 1 UVOD

Diplomske naloge sem se lotila z namenom analiziranja procesa načrtovanja nasledstev izvršnih direktorjev in direktoric v slovenskih podjetjih. Na podlagi dostopne literature in podatkov ter lastnega empiričnega dela sem poskusila oceniti, koliko pozornosti slovenska podjetja namenijo načrtovanju nasledstev, koliko so pri tem sistematična in ali je pri tem pozornost posvečena spolni uravnoteženosti vodilnih položajev.

Kadrovanje namreč poleg procesa izbiranja in zaposlovanja kadrov zajema tudi zelo pomembno področje nadaljnjega razvoja zaposlenih in je eno ključnih poslovnih procesov v organizaciji. Še posebej pomembna je izbira vodilnih kadrov, ki sodijo med ključne kadre v organizacijah. Zaradi zavedanja pomembnosti ustrezne izbire vodilnih kadrov se razvijajo prakse načrtovanja nasledstva. Pogosto lahko v časopisih preberemo, da v prenekaterih podjetjih in družbah prihaja do spornega etičnega in zakonskega ravnanja, ko je potrebno na mesto izvršnih direktorjev/direktoric postaviti nekoga novega, kar posledično vpliva na ugled podjetja v širši javnosti, še pomembneje pa vpliva na njihov (pozitiven) finančni rezultat. Iz več razlogov je tako potrebno dobro presoditi, kdo bi lahko bila oseba, ki bi zasedala vodstveni položaj. Pomembno je, da se dovolj pozornosti usmeri na način, kako so osebe na vodilnih položajih izbrane, ali so za ta izziv dovolj kompetentne, ali imajo primerne osebnostne lastnosti in ali so pripravljene delovati po merilih posameznega podjetja.

Osebni odnosi na delovnem mestu so zelo pomembni, vendar je pri tem, kdo bo prevzel funkcijo direktorja oz direktorice, pomembneje upoštevati znanja in veščine posameznikov in ne zgolj klime, ki jo nekdo ustvarja. Zaradi velikega števila zaposlenih, delovanja kompleksnejših procesov in nenazadnje tudi večje družbene odgovornosti takšnih podjetij vidim dobro premišljeno načrtovanja nasledstev v top menedžmentu in izvršnih direktorjih/direktoriceh kot enega ključnih dejavnikov za dobro poslovanje podjetij.

S tem diplomskim delom želim predstaviti določene dobre prakse podjetij pri načrtovanju njihovega nasledstva. Večina analizirane literature se je nanašala na raven izvršnih direktorjev in direktoric. Poleg analize literature sem podatke pridobila tudi z intervjuji, ki sem jih izvedla med (izvršnimi) direktoricami in strokovnjakinjah v kadrovskih službah velikih slovenskih podjetjih. Ker podjetja delujejo v različnih sektorjih in področjih, ni univerzalne prakse, ki bi se jo lahko predpisalo kot edino učinkovito, ampak je pri vsakem posameznem primeru

potrebno pogledati več dejavnikov njihovega delovanja. V diplomski nalogi sem se poleg splošnih mehanizmov in instrumentov samega procesa načrtovanja nasledstev dotaknila tudi spolne dimenzije obravnavanega procesa. Še vedno namreč velja, da se kljub kvotam in ostalim poskusom, ki jih nekatere države in organizacije vpeljujejo za enake možnosti moških in žensk, veliko slednjih sooča z učinkom steklenega stropa, zato me je zanimalo, ali podjetja pri načrtovanju nasledstev upoštevajo tudi enakost možnosti za oba spola.

## 1.1 METODOLOGIJA

Pri pisanju diplomske naloge sem se osredotočila predvsem na prakse ameriških in slovenskih podjetij na področju načrtovanja nasledstva. Uporabila sem rezultate raziskave, ki sta jo Karaevli in Hall (2003) naredila med trinajstimi ameriškimi podjetji, ter izsledke intervjujev, ki sem jih izvedla v izbranih slovenskih podjetjih. V vzorec sem vključila velika podjetja in eno srednje veliko podjetje, ki imajo vsa podobno organizacijsko strukturo in večje število zaposlenih. Izbirala sem jih tudi glede na njihove poslovne rezultate, saj sem želela vključiti podjetja, ki niso likvidno ogrožena in na tem področju že izvajajo prakse pri načrtovanju nasledstev. Pri določanju vzorca sem bila med drugim omejena na podjetja, ki so bila pripravljena sodelovati. Prav tako sem v vzorec vključila tako podjetja v zasebnem sektorju, kot tudi javni zavod. Kljub majhnemu vzorcu sem vključila podjetja, ki so pri načrtovanju nasledstva na različnih nivojih. Prav tako sem uporabila rezultate raziskave *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*, ki je bila narejena na Fakulteti za družbene vede (naročnik raziskave je bilo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti; Kanjuro Mrčela in drugi 2014).

Med empiričnim raziskovanjem sem s sodelujočimi osebami iz slovenskih podjetij sklenila dogovor o anonimnosti njihovih podjetij. Dobila sem vtis, da gre (vsaj v naši državi) še vedno za dokaj občutljivo temo, zato sem prejela prošnje s strani podjetji o varovanju poslovnih podatkov. Ko jim je bila zagotovljena anonimnost, so za namen pisanja te diplomske naloge z mano delili svoje izkušnje in poročali o praksi in stanju, ki ga trenutno imajo pri načrtovanju nasledstva. To je podrobneje opisano v nadaljevanju.

Od nekaterih podjetij sem uspela dobiti zelo izčrpne podatke o tem, kako pri njih poteka načrtovanje nasledstev, od drugih pa zgolj informacije, ali in koliko se s tem področjem sploh ukvarjajo. Čeprav so nekatera podjetja iz mojega vzorca uspešna in imajo dejavne kadrovske službe z bogato in razvejano kadrovske dejavnostjo, ugotovitev analize zaradi majhnega vzorca ni moč posploševati in jih razumeti kot veljavne za situacijo v slovenskem



gospodarstvu. Moje delo je zato lahko zgolj osnova za nadaljnja raziskovanja na tem področju oziroma lahko nudi ilustracijo in tudi osnovo za premislek podjetjem, ki bi sistem načrtovanja nasledstev v bodoče želela vpeljati ali spremeniti.

## 1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Med pisanjem diplomske naloge me je, kot sem že omenila, zanimal proces načrtovanja nasledstev. Ob prebiranju obstoječe literature s tega področja sem ugotovila, da se prakse podjetji precej razlikujejo. Zanimalo me je, koliko je tema načrtovanja nasledstva prisotna v slovenskih podjetjih. Iz tega razloga sem si postavila nekaj raziskovalnih vprašanj, in sicer:

- Ali pri analiziranih podjetjih obstaja sistematičen način načrtovanja nasledstva?
- Ali posvečajo pozornost spolni enakopravnosti pri načrtovanju nasledstev?
- Ali se poveča verjetnost, da bo vodilno mesto zavzela ženska, v kolikor je v upravnem odboru več žensk?

## 2 NAČRTOVANJE IN RAZVOJ

Ker se okolje, v katerem podjetja delujejo, zaradi globalizacije, tehnološkega razvoja, pomanjkanja talentov, demografskih sprememb, sprememb v vrednotah posameznikov itd. nenehno spreminja, je za podjetja pomembno, da razvijejo ali obnovijo svoj proces načrtovanja nasledstva. Pomembno je namreč, da jim ta proces pomaga pri odzivnosti na okolje, v katerem delujejo in so se mu sposobni takoj prilagoditi. S tega vidika morajo podjetja tudi poskrbeti za dovolj obširen bazen perspektivnih kadrov, v katerem bodo lahko dobro usposobili in poiskali prilagodljive posameznike in posameznice, ki vidijo učenje, mobilnost in spremembe ne le kot pomembne kvalitete za delovanje podjetja, ampak tudi kot del lastne identitete (Hall in Karaevli 2003).

Kadrovska funkcija je v podjetjih v zadnjih letih dobila tudi precej strateško vlogo, zato je zelo pomembno, da poleg zaposlovanja perspektivnih kadrov ne pozabijo na njihov razvoj. V podjetjih je potrebno paziti, da se znanje ne izgubi in da nadarjeni kadri ne izgubijo motivacije in priložnosti za lasten razvoj in napredovanje. Ena izmed vlog, ki jo ima načrtovanje nasledstva, je skrb za razvijanje posameznikov in posameznic ter za razvoj celotne organizacije oz. podjetja. Na ključnih delovnih mestih v posameznem podjetju morajo namreč konstantno biti ljudje, ki so dovolj sposobni, da brežhibno opravljajo določene naloge,

hkrati pa se tudi trudijo za inovativni razvoj. Na tak način je podjetje sposobno konkurirati na lokalnem ali globalnem trgu. Kljub temu veliko podjetij to vlogo kadrovske funkcije še vedno zanemarja ali pa se v sistem nasledstva ne poglobljajo dovolj sistematično, temveč bolj priložnostno, ko je potrebno hitro nekoga zamenjati ali nadomestiti. Tako se v bistvu v veliki večini podjetij pojavi problem, kako pri njih sploh prepoznati, razvijati in obdržati potencialni kader (Pandey in Sharma 2014).

Prvi korak pri načrtovanju nasledstva se v bistvu začne že z odločitvijo, koga podjetje sploh zaposli oziroma privabi medse. Običajno zaposleni že imajo v sebi lastnosti, ki jih tudi podjetje smatra kot ključne komponente in vrednote. Naslednji, kompleksnejši korak pa je nadaljnji razvoj kadra znotraj podjetja (Hills 2009).

### 3 DEFINICIJA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA

Eden od načinov, kako bi načrtovanje nasledstva sploh lahko definirali, je skozi identifikacijo ključnih položajev podjetja, ki se začnejo na projektnem in nadzornem nivoju ter nadaljujejo vse do najvišjih položajev podjetja. Načrtovanje nasledstva poskrbi, da posamezniki in posameznice, ki so na pragu upokojitve, ne odnesejo svojega znanja in spretnosti s seboj v pokoj, ampak jih pred tem na objektivni in sistemiziran način predajo naprej novi generaciji. Načrtovanje nasledstva tako hodi z roko v roki z nasledstvenim menedžmentom, ki poskrbi za to, da je organizacijsko okolje bolj dinamično ter razvije talent, da se pojavi takrat, ko se ga potrebuje. Temelji namreč na tem, da se posamezniki in posameznice dnevno trudijo izboljšati svoje kompetence, da bodo lahko sodelovali pri razvoju in napredovanju. Načrtovanje nasledstva tako sloni na pomembnosti razvoja internih talentov za prihodnje potrebe podjetja namesto enostavnega zaposlovanja novih ljudi (Rothwell 2010).

Osnovni namen načrtovanja nasledstva je torej najti naslednika/naslednico za določeno funkcijo v podjetju. Po drugi strani pa gre za pomoč zaposlenim, da pridobijo kompetence s širših področij dela, tako da ima podjetje nato dovolj dobro pripravljenega in izkušenega kadra za notranje rekrutiranje (Hills 2009).

Carnegie D. (v Pandey in Sharma 2014) poda strnjeno definicijo načrtovanja nasledstva kot sistematični pristop, ki zagotovi, da so zaposleni v določeni organizaciji dovolj kompetentni, da lahko razvijejo in nato nadomestijo strateško vlogo v hierarhiji organizacije.

David Clutterbuck (2005) je v treh točkah povzel bistvo načrtovanja nasledstva, ki se nanaša predvsem na to, da: A) poskrbi, da je vedno dovolj primernih ljudi, ki lahko prevzamejo vsakršno ključno vlogo, ki se sprostí ali je na novo ustvarjena, B) se motivira in razvija zaposlene, da se prilagodijo na novo vlogo v najkrajšem možnem času, pri tem pa nastane minimalna škoda in C) se zagotavlja, da je vsaka vloga tudi učni pripomoček, v katerem naslednik/naslednica ne razvije zgolj spretnosti, ki so pomembne za specifično delo, ampak sposobnost, da sprejme tudi večja oz. drugačna dela in delovne zadolžitve.

### 3.1 TIPI NASLEDSTEV

Ko se pojavi potreba po nasledniku/naslednici, v literaturi obstaja več tipov nasledstev, ki se jih posamezna podjetja v primeru nadomestitve funkcije top menedžerja oz. pri iskanju novih naslednikov izvršnih direktorjev/direktorice poslužujejo. Nasledniki lahko pridejo iz podjetja ali so zunanji nasledniki, lahko nadaljujejo delo in uresničujejo strategije prejšnjega vodstva ali pa prinesejo spremembe, nekateri celo delujejo v nasprotju s prejšnjimi praksami. Notranji naslednik/naslednica je lahko določen/a, ko obstoječi izvršni direktor/direktorica naznani odhod v pokoj (v sodelovanju z njim). Če pa se obstoječemu izvršnemu direktoru/direktorici poda odpoved, bo naslednik/naslednica izbran po odhodu odstavljene osebe. Za kateri tip načrtovanja se bo podjetje odločilo, je predvsem odvisno od razloga, zakaj obstoječi izvršni direktor/direktorica funkcijo zapušča, saj se potem spremeni tudi samo delovanje naslednika/naslednice. V kolikor je pri predhodniku/predhodnici prišlo do primera odpustitve, se bo nov naslednik/naslednica namreč prej poslužil novih praks oziroma uvedel večje spremembe, medtem ko bo nekdo, ki nasledi izvršnega direktorja/direktorico, ki odhaja v pokoj, sprva le nadaljeval njegovo oz. njeno delo (Barron idr. 2011).

Po izkušnjah Angele Hills (2009) je najbolj optimalen način tako za podjetje kot zaposlene, da razvije naslednika/naslednico znotraj podjetja, torej uporabi notranji tip nasledstva. Ti namreč že poznajo okolje in vedo, kako se stvari opravljajo, tako da jih je potrebno naučiti le še, kar bi morali na novi funkciji opraviti. Prav tako se s tem načinom zaposlenim da priložnost za napredovanje in rast. Podjetje mora vedeti in opredeliti le to, katere kompetence in obnašanja želi razvijati za prihodnost, da bi bilo najuspešnejše. Seveda pa obstajajo določeni primeri, ko je boljše uporabiti zunanjega naslednika/naslednico.

### 3.1.1 NOTRANJI NASLEDNIK/NASLEDNICA

Za notranjega naslednika Barron, Chuckov in Wandell (2011) smatrajo nekoga, ki je v podjetju pred prevzemom funkcije izvršnega direktorja/direktorice že vsaj 2 leti med top menedžerji s prepoznanim potencialom za funkcijo izvršnega direktorja/direktorice. Pri izbiranju notranjega naslednika se je potrebno v prvi vrsti vprašati, ali je cilj, da se odhajajočega izvršnega direktorja/direktorice zgolj nadomesti in nadaljuje obstoječe prakse, ali je potrebno vpeljati določene spremembe. Če se izvršni direktor/direktorica v odhodu upokoji ali v podjetju prevzame drugo funkcijo (npr. postane član/članica uprave ali izvršni direktor/direktorica drugega področja), se v tem primeru izbere naslednika/naslednico, ki nadaljuje delo odhajajočega zaposlenega. Naslednik/naslednica nadaljuje delo brez konkretnjših sprememb in ohranja status quo predvsem takrat, ko izvršni direktor/direktorica zboli in ga/jo je potrebno nadomeščati, umre ali se upokoji. Po drugi strani Shanne in Canella (Barron idr. 2011) opišeta drug tip nasledstva, kjer naslednik/naslednica prevzame mandat za spremembe. V primeru sprememb lahko le-te privedejo tudi do tega, da tisti vodje, ki niso primerni za novo strategijo, podjetje oziroma funkcijo zapustijo.

### 3.1.2 ZUNANJI NASLEDNIK/NASLEDNICA

Iskanje naslednika zunaj podjetja je večinoma izkaz slabega delovanja obstoječega izvršnega direktorja/direktorice in doseganja slabših rezultatov podjetja. Prav tako se na trgu dela poišče naslednika/naslednico takrat, ko se smatra, da v podjetju ni dovolj usposobljenih in kompetentnih zaposlenih, ki bi lahko to funkcijo nasledili in delo učinkovito opravljali. Zunanji naslednik/naslednica ima lahko moč, da prinese nove strateške odločitve in obrne delovanje podjetja v pozitivno smer. Vendar pa se lahko zgodi, da naslednik/naslednica, ki pride od zunaj, delovanja samega podjetja in njemu specifičnih funkcij ne pozna dobro ter nima dovolj časa, da bi se popolnoma vklopil v organizacijsko klimo in delovno okolje. Zaradi pomanjkanja časa se lahko tudi zgodi, da oseba, ki nasledi odhajajočega izvršnega direktorja/direktorico, nima dovolj velike podpore ostalih članov top menedžmenta. Odhajajoči izvršni direktor/direktorica ne pomeni nujno, da le-ta zapušča podjetje v celoti, lahko gre le za premestitev na drugo delovno mesto ali med člane uprave. Ko npr. nadomeščena oseba ostane v podjetju še po obdobju predaje funkcije, je tudi v primeru zunanjega naslednika manjša verjetnost, da bo uvedel (potrebne) spremembe – v tem primeru gre za večjo podobnost z naslednikom, ki nadaljuje prakse predhodnega direktorja oz. direktorice (Barron idr. 2011).

Za večino uprav, ki se ne ukvarjajo z razvijanjem programa naslednikov, je zaradi pomanjkanja bazena nadarjenega kadra običajno lažje najti naslednika/naslednico izvršnih direktorjev/direktorice izven svojega podjetja, torej na trgu dela. Vendar pa Mooney, Semadeni in Kesner (2013) pišejo, da imajo kljub dejstvu, da je to lahko ena izmed učinkovitih strategij, zunanji nasledniki tudi večjo verjetnost neuspeha. Z zunanjim naslednikom se je moč izogniti oziroma zmanjšati trud za pripravo potencialnih zaposlenih. (Mooney idr. 2013)

### 3.2 TEŽAVE V PRIMERU SLABEGA NAČRTOVANJA

Rothwell v svoji knjigi tudi navaja, da se organizacije, ki nasledstva nimajo sistematično urejenega, srečujejo s težavami kot so: da ključni položaji niso zapolnjeni pravočasno in so kasneje zapolnjeni z zunanjimi kandidati/kandidatkami, nenehen strah pred spremembami na ključnih položajih, potencialni kandidati/kandidatke za nadomeščanje niso nikoli pripravljene na to vlogo in jim primanjkuje osnovnih veščin ter nenazadnje, najbolj kvalificirani zaposleni lahko začnejo zapuščati organizacijo. Nekatere organizacije se teh problemov niti ne zavedajo, kljub temu pa so lahko rešljive z nekaj »formalnega« planiranja (Pandey in Sharma 2014).

Ena izmed raziskav, ki jo je leta 2009 v ZDA izvedla National Association of Corporate Directors, je pokazala, da 43 % javnih ameriških podjetij nima formalnega plana nasledstva, 61 % pa niti nima določenega naslednika za izvršne direktorje/direktorice v primeru nujnosti. Nadalje so ugotovili, da je samo 20 % (od 276 velikih podjetij) zadovoljnih z njihovim načrtovanjem nasledstva (Zhang in Rajagopalan 2010).

Za organizacije, ki že imajo narejen bazen ključnih kadrov, lahko nastane težava, v kolikor tega uporabijo zgolj za filozofijo, ki jo David Clutterbuck (2005) poimenuje »gor ali ven«. Pri tem se zaposlene, ki se smatrajo kot potencialni ključni kadri in so del bazena, spodbuja le v smeri, da razvijajo svoje vodstvene kompetence, da bi lahko tekom kariere napredovali na višje položaje. Vendar pa je za kasnejše prednosti pri hitrejšem napredovanju in prevzemanju višjih funkcij bolje, da se zaposleni pred tem razvijajo tudi horizontalno, med različnimi disciplinami in položaji, ter si tako pridobijo več potrebnih izkušenj ter razvijejo večji sklop različnih kompetenc. Tretiranje zaposlenih zgolj na principu, ali se bodo v nekem času razvili do točke napredovanja ali pa bodo zapustili organizacijo, je tudi diskriminatorno in nelegalno, zato je pri kreiranju bazena potencialnih ključnih kadrov potrebno razmisliti, da se določenim zaposlenim omogoči dovolj časa ter vključi tudi razvijanje med delovnimi mesti na isti ravni, ki pa zahtevajo različne kompetence in sposobnosti (Clutterbuck 2005).

### 3.3 PREDNOSTI SISTEMA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA

Po drugi strani načrtovanje nasledstva prinaša pozitivne stvari, saj pripomore pri vključenosti v strateški poslovni načrt podjetja, je način, s katerim podjetje obvladuje zmanjšanje zaposlenih v podjetju, pomaga zaposlenim pri njihovim kariernem razvoju znotraj organizacije, poveča moralno zavest zaposlenih in njihovo sposobnost prilagajanja na spremenjene zahteve okolja, poveča bazen potencialnih kadrov, identificira potrebe po nadomestitvi, kar sproži izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih, podjetje ne utрпи tako velike izgube, ko zaposleni odidejo, poveča tudi možnosti različnim skupinam in manjšinam za napredovanje ipd. (Rothwell 2010).

## 4 KREIRANJE SISTEMA NAČRTOVANJA NASLEDSTVA

Podjetja so si dandanes zelo različna. Po sektorju in panogi, v kateri delujejo, strateški ureditvi, vlaganju v razvoj itd. Zaradi edinstvenosti podjetij je skoraj nemogoče postaviti en načrt nasledstva kot edinega pravilnega in ki bi se ga morala držati vsa podjetja. Vsako podjetje namreč v skladu s svojim delovanjem oblikuje svoj načrt nasledstva. Kljub temu je pri sistemiziranem načrtovanju nasledstva dobro slediti določenim korakom.

Pri prvem koraku Rothwell (2010) pravi, da je potrebno naredi zavezo, kar pomeni, da se naredi okvirni plan, četudi se še ne ve vsega. Oцени se trenutne probleme in prakse, potrebo po sistemu nasledstva, določi se vlogo različnih skupin v programu, vzpostavi merljive cilje in prioritete, formulira se program, izučiti tiste, ki bodo program izvajali, ter določi zadolžitve posameznikov/posameznic, ki pomagajo pri izvajanju programa. Potrebno je tudi določiti, kateri sploh so položaji, na katerih je potrebno imeti »nekoga na rezervi«. Običajno gre za ključna delovna mesta, kjer bi odhod zaposlenega pomenil velike izgube za podjetje. Za začetek je najboljšje vključiti v nasledstvo tiste položaje, ki so ključni, te pa običajno predstavljajo vodstvena in nadzorna delovna mesta ter tista, ki so visoko tehnično ali strokovno zahtevna in je kader zanje težko najti iz danes na jutri. Lahko se za začetek vzame tudi mesto, kjer se že vnaprej ve, da bo oseba, ki ga trenutno zaseda, odšla (primer upokojitve, porodniške, napotitve v tujino ipd.). Pri takih mestih se namreč lažje začrta časovni okvir, v katerem mora biti naslednik pripravljen in usposobljen. Prav tako je potrebno preveriti dosedanje delo zaposlenih in njihove zadolžitve. Samo na podlagi tega, kar so do sedaj (tako ali drugače) v podjetju dokazali, je moč upoštevati, ali so med primernimi kandidati/kandidatkami za napredovanje na določeno delovno mesto (Rothwell 2010).

## 4.1 METODE DOLOČANJA PERSPEKTIVNIH KLJUČNIH KADROV

Dobro je imeti oblikovan bazen nadarjenega kadra, iz katerega se lahko poišče najustrežnejšega kandidata/kandidatko za mesto, kjer vemo, da bomo (morda v kratkem) potrebovali naslednika oz. naslednico. Bazen nadarjenih zaposlenih se lahko določi s pomočjo zelo različnih metod. Nekatere izmed teh so npr. BEI vprašalniki, 360-stopinjski vprašalnik ter testiranja, pri katerih se pokaže razvitost določenih kompetenc posameznikov/posameznic (npr. kako določen posameznik/posameznica odreagira v timu, ko pride do konfliktna situacije ipd.). Dober način za merjenje kompetenc sta npr. ocenjevalni center ali igrifikacija, kjer so posamezniki/posameznice soočeni z določeno situacijo in morajo nanjo odreagirati (GNB Succession Planning Guide 2010).

Ocenjevalni center ni lokacija, temveč predstavlja kompleksen ocenjevalni proces, v katerega so vključeni udeleženci/udeleženke, ki sodelujejo pri reševanju različnih nalog. Pri tem jih opazuje tim izurjenih ocenjevalcev, ki vsakega udeleženca/udeleženko opazuje in nato oceni oblike vedenja oz. kompetence, ki jih je pokazal in so povezane z delovnim mestom. Za razliko od intervjujev, ki opisujejo pretekle izkušnje, se ocenjevalni center osredotoči na simulacijo specifičnih kompetenc, ki jih neko delovno mesto zahteva (Boštjančič 2011).

## 4.2 OCENA DELOVNIH MEST

Ni dovolj, da se ocenijo samo ljudje in njihove kompetence, potrebno je tudi, da se oceni vsako delovno mesto, za katerega se določi, da se zanj potrebuje naslednika/naslednico. Tako mora biti jasno načrtano, katere kompetence, veščine, znanja, odnos, izkušnje ipd. potrebuje nekdo, ki bi želel konkurirati za naslednika/naslednico. S tem, ko se določi merljiv sistem, se lahko do neke meje izognemo nejevolji zaposlenih, ki za funkcijo naslednika ne bi bili izbrani, ter se jih lahko usmeri na dodatna usposabljanja, da bi v bodoče ustrezali kriterijem (Rothwell 2010).

Ta postopek je potrebno na določena obdobja tudi ponavljati. Podjetja in njihovi zaposleni so namreč živi organizmi in se tako eni kot drugi spreminjajo. Nenehno je zato treba preučevati lastnosti in izkušnje, potrebne za pomembne vloge. Tako se namreč tudi lažje določijo izkušnje, ki so za določeno mesto bolj potrebne kot od drugih (Clutterbuck 2005).

### 4.3 DODATNA IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Naslednji korak po Rothwellu je, da je potrebno zapreti vrzel med zahtevami delovnega mesta in med znanjem ter kompetencami, ki jih imajo zaposleni trenutno razvite. Na podlagi testiranja in določenega kariernega razvoja (dosežen z letnimi razgovori) se ugotovi, kje so še pomanjkljivosti posameznika/posameznice, da ne ustreza delovnemu mestu, ki ga ima željo naslediti. Določi se, katera znanja mora pridobiti, tako da se ga lahko pošlje na dodatna izobraževanja in usposabljanja. Po določenem času je napredek potrebno tudi preveriti in ugotoviti, ali je bilo izobraževanje uspešno. Za prenos znanja se je dobro poslužiti tudi metode mentoriranja, kjer oseba, ki je trenutno na delovnem mestu, predaja svoja znanja na mentoriranca/mentoriranko, ter ga/jo pripravi na morebitno nadomestitev (Rothwell 2010).

Poleg osnovne dejavnosti morajo podjetja biti tudi t.i. »tovarne talentov«. Potencialnim naslednikom/naslednicam je potrebno zagotoviti dovolj širok nabor znanja in kompetenc. Namesto zgolj klasičnega tipa učenja se je dobro poslužiti tudi praktičnega učenja, v katerem zaposleni pridobivajo izkušnje z drugih, podobnih področij, in širijo svoje sposobnosti. Skozi praktične naloge je tudi lažje ugotoviti, v kakšnem okolju so najproduktivnejši. Med usposabljanjem je zelo pomemben vidik tudi interakcija in komunikacija med zaposlenimi. Potrebno je zagotoviti, da so sodelavci in sodelavke med seboj povezani, da se jim omogoči mreža, ki jim pri delu pomaga (Hewitt 2009, 181–186).

### 4.4 MENTORSKI SISTEM, COACHING IN SPONZORJI

Naloge mentorjev in trenerjev (coaches) so predvsem te, da individualno pomagajo nadarjenim posameznikom/posameznicam, da se le-ti razvijajo in učijo, tako na individualni ravni, kakor tudi v okviru tima. Pri tem je zelo dragocen sistemski pristop, prav tako pa je dobro na novega člana/članico (menedžerja) predhodno pripraviti obstoječe člane ekipe. Mentorji in trenerji pomagajo posameznikom/posameznicam vzpostaviti boljše in širše mreže znotraj in zunaj organizacije. To lahko počnejo aktivno (s tem, da jim pomagajo vzpostaviti povezave in predlagajo ljudi, s katerimi bi se bilo dobro povezati) ali pasivno (da jim pomagajo razviti sposobnosti za povezovanje z drugimi). Nekatera podjetja so ravno s tem namenom tudi razvila mentorstva, in sicer da kompetentni, vendar neopaženi zaposleni postanejo znani in bolje izkoristijo priložnosti, ko se pojavijo. Mentorji svojim mentorirancem v podjetju nudijo podporo pri širših dilemah, ki se pojavljajo, kot npr. pri iskanju identitete, osebnih vrednot in ciljev. Ključno je torej zagotavljanje okolja, v katerem se bodo zaposleni



lahko razvili preko svojih trenutnih veščin, jih nadgradili in razširili ter ohranjali odprt dialog z ostalimi v ekipi. Podjetja imajo lahko obenem določene tudi sponzorje, ki imajo od mentorjev in trenerjev precej drugačno vlogo. Sponzor je namreč definiran kot obveščen višji menedžer, ki nosi odgovornost za usklajevanja individualne potrebe razvoja kariere posameznika/posameznice z razvijajočimi in spreminjajočimi se potrebami podjetja. Zagotoviti mora, da napredek določenih nadarjenih ljudi ni onemogočen s strani linijskih vodij, ki bi se želeli okleniti svojih najboljših zaposlenih (Clutterbuck 2005).

#### 4.5 NAČINI USPOSABLJANJA

Da bi pridobili nove izkušnje ter se v prihodnosti lotili reševanja problemov na drugačne, inovativnejše načine, je potrebno zaposlenim ponuditi, da se razvijajo izven svojih obstoječih okvirjev. Primer je mešana projektna skupina (ne vedno isti zaposleni), znotraj katere se prenašajo različna znanja. Tekom usposabljanja oziroma po končanem usposabljanju je dobro, če se vzpostavi način spremljanja napredka zaposlenih, kar tudi pokaže, koliko so bili različni načini usposabljanja uspešni (Clutterbuck 2005).

Poleg nekaterih že naštetih načinov, kako začeti usposabljati naslednike/naslednice, se podjetje lahko posluži tudi drugih praks, kot so npr. dajanje rotacijskih nalog in menjave delovnih mest, izmenično usposabljanje zaposlenih, uvajanje sistema nominiranja zaposlenih (kot motivacijski pripomoček), koledar oziroma načrt učenja zaposlenih ipd. Lahko se razvija tudi timske delavnice in se zaposlenim dodeljuje različne naloge (GNB Succession Planning Guide 2010).

#### 4.6 KOMUNIKACIJA Z ZAPOSLENIMI

Pri načrtovanju nasledstva je potrebno biti pozoren tudi na to, da namesto povečanja ne pride do zmanjšanja motivacije zaposlenih. Nekdo, ki zaseda določeno delovno mesto, se lahko ob uvajanju nove osebe na svoje mesto počuti ogroženega. Pri tem zelo pomembno vlogo igra komunikacija z zaposlenimi, kar pomeni, da je o programu zaposlene potrebno obvestiti ob pravem času ter sistem dobro predstaviti vsem zaposlenim. Ne gre toliko za vprašanje povedati ali ne, temveč bolj za vprašanja kdaj, komu in nenazadnje kako povedati. Večina ameriških podjetij sicer svojim zaposlenim ne pove, da so vključeni v program načrtovanja nasledstva, so pa v obeh primerih prisotne tako prednosti kot slabosti. V kolikor se določenemu zaposlenemu pove, da je vključen v sistem nasledstva, lahko to privede do tega, da se slednji neha truditi in razvijati ter avtomatično začne pričakovati napredovanje. Zadeva

se lahko še poslabša, ko njegovi sodelavci in sodelavke za to izvedo in lahko kljub dejstvu, da so sicer odlični delavci ali delavke, izgubijo voljo in motivacijo za nadaljnje opravljanje dela. Posledično lahko celo začnejo iskati delo drugje, kjer bi dobili povrnjeno upanje v napredovanje. Po drugi strani je prednost v tem, da so se zaposleni pripravljani še več učiti in graditi svoje kompetence v pričakovanju napredovanja. Posebno pozornost je vseeno dobro posvetiti tudi kandidatom/kandidatkam, ki si želijo na ključno mesto napredovati. Tisti, ki za to vlogo ne bi bili izbrani, bi se namreč lahko počutili zapostavljene ali podcenjene. Sistemiziran in razdelan program je lahko precej ključnega pomena, saj se tako zmanjša možnost diskriminacije, in tudi neizbrani zaposleni se s tem dejstvom lažje sprijaznijo, saj natančno poznajo razlog (Rothwell 2010).

Pri planu nasledstva bi se morale srečati želja zaposlenih in potrebe organizacije. Zaposlenim, ki so na pragu upokojitve, se ponudi možnost ohraniti vključenost na trg dela. V kolikor gre za podjetje z demografsko starejšimi zaposlenimi, je prvotno potrebno preveriti njihove želje. Ali želijo ostati v podjetju še po dobi upokojitve? Ali bodo v zadnjih letih želeli delati za skrajšan delovni čas? Si morda želijo na koncu opravljati lažja dela? Pred začetkom načrtovanja nasledstva je dobro vsaj v splošnem poznati želje svojih zaposlenih. Podjetje se na tak način lahko pripravi na delovanje zaposlenih in ne čaka na to, da bo odreagiralo, ampak že predhodno poskrbi za proaktivno politiko nasledstva. (Hewitt 2009, 181–186)

#### 4.7 SISTEMATIČEN PRISTOP

V literaturi je zaslediti velik poudarek na tem, da je pri načrtovanju nasledstev dobro biti dosleden, vendar še vedno pustiti dovolj prožen sistem, saj je vedno potrebno računati na odziv zaposlenih in njihove želje. Zaposlene je nemogoče »zapreti v posamezne predalčke«, saj ti predstavljajo kletko, iz katere se je težko rešiti. Če se zaposlene etiketira, jih tako vodje kot drugi zaposleni težko vidijo kot nekaj drugega, zaradi česar se tudi težje dokažejo. Linijske vodje in menedžerje je potrebno naučiti, da zaposlene, s katerimi delajo, vidijo kot individualne ljudi ter jim skušajo omogočiti način usposabljanja in komuniciranja, na katerega so najbolj odzivni. Pod preveč togim vodstvom lahko ustvarjalnost in rast zaposlenih hitro upade (Clutterbuck 2005, 12).

Sistematičnost pa ni pomembna zgolj pri načrtovanju celotnega procesa, ampak tudi pri posameznih zaposlenih. Tukaj gre za sistematski pregled uspešnosti, ki je sestavljen iz posameznikovih/posameznicinih zmožnosti in okoliščin, v katerih deluje. Sprememba okolja lahko korenito spremeni posameznikovo/posameznicino uspešnost. Nekoga, ki na prvem

ocenjevanju ni pokazal dovolj kompetenc za potencialnega naslednika/naslednico ključnih delovnih mest, se npr. lahko prerazporedi na drugo delovno mesto. To ni kazen za zaposlenega, s tem le pridobi čas za razmislek, hkrati pa se lahko nauči veščin, ki jih pri njem še ni opaziti, saj jih morda zaradi delovnega okolja do sedaj ni potreboval (Clutterbuck 2005, 12).

## 5 NASLEDNIKI/NASLEDNICE VODSTVENIH POLOŽAJEV

Pred desetimi leti je Ram Charan poudaril krizo nasledstev vodstvenih položajev ter podjetjem predlagal, naj se začnejo ukvarjati z razvojem vodstvenih položajev, ustvarijo notranji bazen talentov ter ločijo vloge uprave in izvršnih direktorjev/direktoric. Kljub predlaganim rešitvam pa Mooney, Semadeni in Kesner (2013) trdijo, da se je situacija prej poslabšala. Veliko podjetij se namreč ukvarja s postavitvijo začasnih naslednikov na vodstvene položaje (predvsem izvršnih direktorjev/direktoric) (Mooney idr. 2013).

Na nivoju izvršnih direktorjev in direktoric, ki so v podjetjih največkrat najbolj na udaru, prihaja do pogostih menjav zaposlenih. Od leta 2000 do 2009 se je med 2.500 največjimi svetovnimi podjetji število nasledstev povečalo z 11,2 % na 14,3 %, kar pomeni, da se je čas opravljanja funkcije izvršnih direktorjev/direktoric zmanjšal z 8,1 leta na 6,3 leta. Predvsem zaradi finančnih težav podjetij, kjer se najprej pogledajo odločitve in delovanje izvršnih direktorjev/direktoric, so se povečali njihovi odhodi oziroma odpustitve z 1,1 % (v letu 1990) na kar 5,1 % leta 2008. To pomeni, da je zaradi slabšega delovanja prišlo do kar 300 % več odpustitev izvršnih direktorjev in direktoric (Mooney idr. 2013).

Potrebe po (usposobljenih) naslednikih na vodilnih položajih je tako vse večja. Prav tako pa ne smemo pozabiti na bistvene strokovnjake, izguba katerih poleg vodstvenega kadra načeloma pomeni največje izgube za podjetja.

## 6 NASLEDNIKI/NASLEDNICE STROKOVNIH POLOŽAJEV

Poleg naslednikov vodstvenih položajev se lahko podjetja osredotočijo tudi na iskanje naslednikov za strokovna delovna mesta. Ko izkušeni delavci in delavke zapustijo podjetje, s seboj namreč ne odnesejo samo kompetenc in veščin, ki so bila za podjetje zelo dobrodošla, ampak tudi znanje, strokovno in institucionalno. Slednje je tisto znanje, ki se nanaša na določene odločitve in metode, ki so bile v preteklosti sprejete v določenem podjetju. Tehnični in profesionalni delavci in delavke, kot so naprimer inženirji, analitiki, raziskovalci ipd.,

posedujejo zelo specializirano znanje, ki za določene tipe podjetij predstavlja kompetenčno prednost (Rothwell 2010).

Na strokovne položaje in njihove naslednike bi morala biti še posebej pozorna tista podjetja, ki delujejo na trgu, kjer je njihov ključni kader deficitaren.

## 7 URAVNOTEŽENOST SPOLOV NA POLOŽAJIH ODLOČANJA

Število žensk se je na ravni srednjega menedžmenta v zadnjih desetletjih hitro povečalo, vendar se ta rast na določenem nivoju ustavi, ko zadenejo ob t.i. stekleni strop. Zaradi tega število ženskih na vodstvenih položajih v velikih podjetjih še vedno ostaja nizko (Dawley idr. 2004, 678–690).

Razlog, zakaj se ženske ne odločijo za opravljanje takšnih funkcij, je možno najti tako na individualni, kot tudi na organizacijski ter nasploh na družbeni ravni. Na individualni ravni se pojavljajo predvsem prepreke, kot so pomanjkanje izkušenj in kompetenc, ki so potrebne za opravljanje tovrstnega dela, manjša mera ambicioznosti, samozavesti, manjše voditeljske sposobnosti ter opravljanje več zadolžitev tudi zunaj delovnega okolja. Čeprav gre predvsem za individualne razloge, pa je na primer pomanjkanje izkušenj in kompetenc ter posledično nižja samozavest za sposobnost opravljanja funkcije odločanja povezana tudi s pomanjkanjem priložnosti, ki nastane zaradi »diskriminacije pri razporejanju«. Ta se pojavi, ko so pri delodajalcih (bolj nezavedno kot zavestno) razvidni predsodki glede lastnosti in sposobnosti žensk in moških. Pričakovana večja čustvenost in empatičnost žensk lahko v nekaterih podjetjih predstavlja statistično diskriminacijo in postavlja prepreko pri napredovanju tudi ženskam, ki pri načrtovanju svoje kariere kažejo veliko mero ambicije, medtem ko pričakovana racionalnost in pogum moških prej kot oviro predstavljata t. i. stekleno dvigalo (Kanjuo Mrčela idr. 2014).

Razlog za manjše število žensk na vodstvenih funkcijah lahko vključuje tudi razliko v pričakovanem tipu vodenja na vodstvenih položajih in ženskemu stilu vodenja ali dejstvu, da se nekatere nadarjene ženske raje odločijo za lastno podjetniško pot (Dawley idr. 2004, 678–690).

Po drugi strani ena izmed teorij, povezanih z majhnim številom žensk na določenih področjih (npr. v znanosti, tehnologiji, inženirstvu in matematiki), ne le na določenih položajih, pravi,

da se ženske same ne odločijo zanje, saj druga področja zagotavljajo lažje usklajevanje dela in družine. Po drugi strani študije, ki so nastajale na tem področju, evidentirajo večje število dokazov, da določeni še vedno obstoječi predsodki onemogočajo ženskam kariero v znanosti. V eksperimentu, ki so ga naredili na ameriških univerzah, so osebam, ki so se prijavljale na naravoslovne fakultete, mešano dodelili ženska in moška imena. Izkazalo se je, da so ocenjevalci (ne glede na to, katerega spola so dejansko bili) raje izbirali moške kandidate, četudi je ženska kandidatka imela identično vlogo (Moss-Racusin idr. 2012).

V kolikor v podjetju ni formalnega načina načrtovanja nasledstev, lažje pride do homosocialnosti. Koncept homosocialnost opisuje preferenco po izbiri kandidatov/kandidatk oz. naslednikov istega spola. Ta koncept se na višjih (družbenih) položajih večinoma manifestira kot reprodukcija moškosti, ker imajo moški pogosto več kontrole v družbi in nad različnimi viri, zaradi česar tudi pogosteje iščejo odobravanje in družbo drugih moških (Holgersson 2013). Teorija družbene identitete govori o tem, da so vodje prototip članov skupine. Če so torej člani skupine (uprave) večinoma moški, bodo kot najprimernejšega za vodenje (položaj izvršnega direktorja) videli moškega (Elsaid in Ursel 2011, 499–512). Pri izbiri novega člana lahko torej pride do vključevanja neformalnih kriterijev, ki se nanašajo na starost, spol ali družbeno oziroma etično ozadje posameznika. V raziskavi, ki jo je naredila Charlotte Holgersson (2013) pri procesu rekrutiranja direktorjev, je med drugim ugotovila, da so v raziskanem primeru člani uprave na mesto direktorja postavili moškega kandidata, saj so se z njim družili in ga poznali, zato niti pomislili niso na žensko kandidatko, čeprav so poznali vsaj eno, ki bi jo po sistematičnem pregledu lahko vključili med potencialne kandidate za naslednika.

Adams in sodelavci (v Elsaid in Ursel 2011) so prikazali, da se ženskam pogosteje prepusti funkcija izvršnih direktoric, kadar podjetje dobro posluje in je v relativno dobrem finančnem stanju. Za moške se v splošnem namreč smatra, da so tisti, ki so na področju odločanja bolj pripravljeni tvegati. Elsad in Ursel (2011) sta na podlagi statistične obdelave vzorcev podjetij raziskala tudi povezavo med spolno sestavo uprave in verjetnostjo spola naslednika na položaju izvršnega direktorja/direktorice. Po njihnih raziskavah naj bi bili poskusi promocije večjega števila žensk na položajih izvršnih direktorjev in direktoric najuspešnejši, v kolikor so ženske predstavnice tudi med člani odbora. V nasprotnem primeru je poskus promoviranja žensk, da bi opravljale izvršne funkcije, počasnejši in manj učinkovitejši.

Ob izbiranju naslednika/naslednice vodstvene funkcije se poleg kompetenc in znanja gleda tudi na druge lastnosti posameznih kandidatov/kandidatk. Ob tem se je potrebno zavedati, da se

lahko pri izbiri nevede pojavijo stereotipi, kadar se primerja kandidata različnih spolov. Subjektivnost in slabo oblikovana pravila napredovanja lahko ustvarijo oviro tako za moške, kot tudi za ženske, ki si prizadevajo zasesti mesto izvršnega direktorja/direktorice. Stereotipi veljajo za oba spola, ampak so v prid moškim, ki gradijo menedžersko kariero, in ne ženskam s podobnimi ambicijami. Za ženske pa se poleg stereotipov uporabljajo tudi strožja pravila ocenjevanja. Pride lahko do dvojnih standardov, pri katerih so ženske v očeh članov uprave manj primerne za zasedanje vodstvenih položajev, tudi kadar delujejo v bolj moški smeri. Po drugi strani se moškimi, ki nekaj svoje dominancije in trdnosti zamenjajo z empatičnim obnašanjem, le-to upošteva kot prednost (Beeson in Valerio 2012).

Veliko preprek, s katerimi se ženske v menedžmentu soočajo, lahko opišemo s t. i. stekleno arhitekturo, ki zajema steklene stropove, steklene stene in steklena dvigala. Stekleni strop je nastal kot metafora za nevidne ovire, ki onemogočajo napredovanje posameznim družbenim skupinam, na primer ženskam in predstavnikom manjšin. Čeprav se je število žensk v menedžmentu povečalo, pa so stekleni stropovi v podjetjih trdo zasidrani in preprečujejo določenim skupinam, da bi zasedale najvišje položaje v podjetju. Za razliko od steklenih stropov, ki opisujejo vertikalno segregacijo, pa pojem steklene stene opisuje horizontalno segregiranost žensk v določene poklice, steklena dvigala pa nevidne pospeševalce napredovanja moških na menedžerske položaje (Kanjuro Mrčela, 2000).

## 8 PRAKSE PODJETIJ PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA V SLOVENIJI

Raziskovanja, koliko se z načrtovanjem nasledstev ukvarjajo podjetja v Sloveniji, sem se lotila s kvalitativno raziskavo. Določila sem vzorec, ki je zajemal sedem večjih in eno srednje veliko podjetje, s predstavniki katerih sem nato opravila intervjuje. Empirično raziskovanje v podjetjih sem opravljala v avgustu 2015, na vprašanja pa so odgovarjale večinoma direktorice oz. vodje kadrovske službe ali strokovnjakinje, zaposlene v kadrovske službi. Od osmih podjetij v vzorcu sta bila v dveh primerih kontaktne osebi moška. Vprašalnik je bil sestavljen iz dvanajstih vprašanj odprtega tipa. Prvih sedem vprašanj se je nanašalo na prakse podjetij pri razvoju ključnih kadrov in procesu načrtovanja nasledstva. Naslednja štiri vprašanja so bila povezana z uravnoveženostjo spolov na ravni izvršnih direktorjev in direktoric in vzrokih za odstopanja. Zadnje vprašanje je bilo povabilo, da sodelujoči sami dodajo svoje mnenje o obravnavani temi (priloga A).

Podjetja, ki sem jih vključila v svoje raziskovanje, so želala ostati anonimna, zato jih bom v nadaljevanju omenjala kot podjetja A, B, C, D, E, F, G in H. V podjetjih sem imela naslednje kontaktne osebe:

PODJETJE A: (Konzern s 3.200 zaposlenimi), izvršna direktorica za kadre,

PODJETJE B: (Podjetje z 2.370 zaposlenimi), direktorica Centra za izobraževanje in razvoj kadrov,

PODJETJE C: (Družba s 3.700 zaposlenimi), vodja oddelka hotelirstva in gostinstva,

PODJETJE D: (Podjetje z 285 zaposlenimi), vodja službe za razvoj zaposlenih,

PODJETJE E: (Javni zavod z 2.900 zaposlenimi,) zaposlena v službi za Ravnanje s človeškimi viri,

PODJETJE F: (Konzern s 770 zaposlenih v Sloveniji), direktor družbe,

PODJETJE G: (Podjetje z 2.900 zaposlenimi), pomočnik direktorja za kadrovske pravne zadeve,

PODJETJE H: (Podjetje s 66 zaposlenimi), zaposlena v kadrovske službi podjetja.

## 8.1 RAZVOJ KADROV V SLOVENSКИH PODJETJIH

Nekatera podjetja v Sloveniji, ki sem jih vključila v raziskovanje tematike načrtovanja nasledstva, imajo že kar nekaj časa določene prakse, ki jih izvajajo na področju razvoja svojih zaposlenih. Nekateri med njimi so s trenutnim sistemom tudi popolnoma zadovoljni, drugi si želijo sprememb oziroma določenih izboljšav, tretji sistema še nimajo vpeljanega. Manj se poslužujejo zunanjega tipa nasledstev, v večini primerov poskušajo najti posameznika/-co, ki se je že dlje časa razvijal in rasel znotraj podjetja.

V podjetju A se že 8 let intenzivno ukvarjajo z razvojem kadrov in njihovega potenciala. Z željo po jasni sliki o kakovosti svojih zaposlenih so implementirali projekt, ki so ga zasnovali zelo široko, znotraj projekta pa obravnavajo zaposlene, ki zasedajo ključna delovna mesta, in zaposlene, ki izkazujejo potencial, da bodo nekoč postali ključni kader in bodo lahko zasedli ključna delovna mesta. Projekt je potekal tako, da so s fokusnimi skupinami, ki so bile sestavljene iz zaposlenih in njihovih vodij, določili kompetence za posamezno ključno delovno mesto. Po definiranju kompetenc so se osredotočili na zaposlene, ki že zasedajo ključna delovna mesta, in ocenili njihove vedenjske in strokovne kompetence. Ta način je

jasno pokazal, ali pravi zaposleni zaseda pravo delovno mesto. V primeru, da se kompetence zaposlenega niso skladale s pričakovanimi kompetencami na delovnem mestu, so izvedli rotacijo in zaposlenemu poiskali primernejše delovno mesto. V kolikor zaposleni niso izkazovali ambicioznosti, motivacije in zavzetosti, so jih izločili iz sistema ključnih kadrov, saj (še) niso razvili kompetenc, ki jih v podjetju od slednjih pričakujejo. Sočasno so izvedli podoben projekt, v okviru katerega so kompetence ocenjevali na zelo podoben način, vendar je bil projekt zastavljen širše. Tukaj so se ocenjevali tisti zaposleni, v katerih so prepoznali potencial za ključne kadre. Poskusili so zajeti širše kompetence, tudi tiste, ki niso vezane zgolj na delovno mesto. Kompetence so ocenjevali na dva načina, in sicer skozi psihološka testiranja ter ocenjevalne centre. Ob koncu ocenjevanja je bil izdelan akcijski načrt, v sklopu katerega je bilo določeno, ali se bo kader razvijalo po vodstveni ali po strokovni plani ter kateri je najprimernejši način, na katerega lahko posameznik ali posameznica gradi svojo kariero znotraj koncerna (priloga B).

Po ocenitvi kompetenc in vpogleda v trenutno stanje zaposlenih se je za vsakega določil naslednji korak, v katerem nastopijo ciljna izobraževanja. Gre za modularna izobraževanja, katerih namen je dvigniti nivo kompetenc pri posameznikih in posameznicah. Izobraževanja potekajo več mesecev. V času med izobraževanji zaposleni prejmejo tudi konkretne naloge, tako da slišane stvari skušajo implementirati pri svojem delu. Postopno se na tak način kompetence spreminjajo in gradijo tiste, ki posamezniku oz. posameznici manjkajo. Kako uspešno bo izobraževanje, je odvisno tudi od tega, koliko truda in pozornosti je zaposleni pripravljen vložiti v to, da določeno kompetenco spremeni in izboljša. Pomembno vlogo tukaj igrajo tudi vodje, ki zaposlenim pomagajo v vlogi mentorjev (priloga B).

Tudi v podjetju B smatrajo predvsem izobraževanje kot »neko večno razvojno aktivnost«. Poleg izobraževanj se ukvarjajo tudi s ciljnim vodenjem, torej razvijajo vodje. Njihov pravilnik oziroma politika ravnanja s perspektivnimi ključnimi zaposlenimi je trenutno v prenovi. Do zdaj so se namreč bolj kot na ključna delovna mesta osredotočali na ključne zaposlene, in to je nekaj, kar želijo spremeniti. »Vitkost števila delovnih mest nekako ne gre z roko v roki s karierami, s strokovnim napredovanjem, ker ljudje potem potrebujejo tudi nekaj več nazivov«, trdijo v podjetju B (priloga C). Do prenove pravilnika so v podjetju B smatrali za ključne kadre zgolj vodje do vključno četrtega nivoja. Vodstvena delovna mesta je namreč nekoliko lažje definirati kot ključna, saj jim ta naziv pripada že v osnovi. Pri strokovnem kadru je potrebno nekoliko bolj premisliti, katera dela so za dobro delovanje podjetja ključna. Potrebno je torej pogledati in definirati, koliko in katera bi lahko bila tista strokovna delovna



mesta na posameznem področju, ki so ključna za dobro delovanje. Ker je opredelitev strokovnega delovnega mesta v podjetju B manjkala, so za strokovne sodelavce in sodelavke postavili še dodatne kriterije. Med ključne strokovnjake in strokovnjakinje štejejo tiste, ki dosegajo določeno stopnjo izobrazbe, določeno število let izkušenj znotraj podjetja ali na področju dela, so nosilci razvoja ter prispevajo k uresničevanju strateških ciljev (priloga C).

V podjetju C je, podobno kot v podjetju B, poudarek predvsem na izobraževanju. Prav tako gre za večji poudarek na vodstvenih nivojih, ne toliko na ključnih položajih. Njihova praksa je, da se ključne kadre prepozna na podlagi ocen, izmerjenih ob koncu izobraževanja zaposlenih na Akademiji, v sklopu katere potekajo izobraževanja, skozi merjenje organizacijske klime na nivoju celote skupine in posameznih skupin ter kvartalnega ocenjevanja uspešnosti zastavljenih ciljev (priloga Č).

V podjetju D so najeli zunanje sodelavce, s katerimi trenutno nastavljajo »modele, s katerimi bomo v prihodnosti imeli orodje za prepoznavanje ključnih kadrov.« Prav tako še nimajo vpeljanega sistema nasledstva (priloga D).

Podjetje E za razliko od ostalih podjetij, vključenih v raziskavo, deluje v javnem sektorju, vendar je z ostalimi podjetji v vzorcu opaziti podobnosti. Tudi v njihovem zavodu razvoj kadrov zagotavljajo skozi interna in eksterna izobraževanja, ključne kadre pa primarno prepoznavajo po rezultatih različnih kolokvijev, testov ter delovanja v praksi. Čeprav se zavedajo, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ključnega pomena, pa se v njihovem primeru pojavlja težava, da so zaradi varčevalnih ukrepov v javnem sektorju izobraževanja postala precej okrnjena. Posebno pozornost posvečajo internemu prenosu znanja, zato redno izvajajo predavanja ter mentoriranje znotraj zavoda. Natančno spremljajo, kdo je usposobljen in kdo še dela pod nadzorom mentorja. V ta namen imajo t. i. Matrike znanja, ki predstavljajo popis stanja usposobljenosti kadra. Poleg internih izobraževanj se zaposleni udeležujejo tudi eksternih, kot so predavanja, delavnice, tečaji, treningi, coachingi in obiski tujih ustanov. Poleg znanj s strokovnega področja jih spodbujajo tudi k pridobivanju širšega spektra znanj, kot so npr. organizacijska, komunikacijska, informacijska ipd. znanja. Izobraževanja nudijo vsem zaposlenim, vendar je ključnim kadrom omogočeno več usposabljanj v tujini, kot so npr. obiski tujih ustanov, pridobitev dodatne specializacije, opravljeno raziskovalno delo, pridobivanje mednarodnih licenc oz. mednarodno priznanih izpitov za posamezna strokovna področja (priloga E).

Podjetje H ima v primerjavi z ostalimi podjetji v vzorcu najmanjše število zaposlenih, prav tako gre za novejše hčerinsko podjetje (od leta 2011), zato veliko praks na področju razvoja kadrov še nimajo. Kot v prejšnjih primerih je poudarek na eksternem izobraževanju in internem prenosu znanj. Sistem dopušča mentorski sistem, vendar le-ta še ni vpeljan kot redna praksa. Zaenkrat se še ne poslužujejo določenih metod, s katerimi bi prepoznavali ključne kadre (priloga F).

## 8.2 SISTEM NAČRTOVANJA NASLEDSTVA

Naslednji sklop vprašanj - vprašanja 4 do 8 (priloga A), ki sem jih zastavila podjetjem, se je nanašal na načrtovanje nasledstev. Zanimalo me je, ali imajo na tem področju že vpeljane prakse, ali imajo v prihodnje namen spreminjati sistem, po katerem izbirajo naslednike, ali načrtujejo naslednike za vse nivoje v organizaciji ter kateri je ključni dejavnik, ki prevlada pri odločitvi, koga bodo izbrali za naslednika.

V podjetju A so poleg razvoja kadrov začeli razvijati tudi načrtovanja nasledstev. »Predvsem z direktorji smo nekako prepoznali, kateri njihovi zaposleni imajo potencial za vodenje in so morebitni njihovi nasledniki. Nimamo pa tega razvitega še v taki meri, kot bi si sama želela« (priloga B). Pri njih se pojavlja želja po bolj strukturiranem načinu, vendar se zaradi dinamike med zaposlenimi tega še niso lotili. Ker je praktično nemogoče določiti za posameznika oz. posameznico, kje točno bo čez nekaj let, razmišljajo v smeri, da bi naredili matriko, s katero bi določili kriterije, s katerimi je mogoče določeno delovno mesto doseči. Iz kriterijev bodo zaposleni in vodje lahko jasno razbrali način, po katerem bo lahko nekdo, ki trenutno zaseda nižje mesto v organizacijski strukturi rasel in rotiral znotraj podjetja na višje položaje. Ker imajo različna področja dela, lahko zaposlenim omogočajo prehajanje med njimi in poskrbijo za razgibano delovno okolje. V kolikor je dovolj internega znanja, najprej poskusijo z interno prerazporeditvijo, šele nato eksterno poiščejo nekoga za nadomestitev posameznika/posameznice, ki zarotira oziroma napreduje. Na tak način se spodbuja »potisk od spodaj navzgor«, ki poskrbi, da imajo zaposleni možnost napredovanja (priloga B).

Pri načrtovanju nasledstva si želijo razviti strukturiran način, in sicer na način, da bi imeli proces informacijsko podprt tako, da bi bilo pri vsakem zaposlenem takoj razvidno, katere kompetence ima najbolj razvite. Tako bi vsak zaposleni moral biti ocenjen po večih kompetencah, ne le tistih, ki so potrebne za njegovo oz. njeno delovno mesto. Ob potrebi po nasledniku določene funkcije, bi bilo iz sistema enostavno razvidno, kdo bi bil najboljši kandidat oz. kdo ima najboljše razvit tisti sklop kompetenc, ki se za to delovno mesto

potrebujejo. Na ta način bi skrčili nabor kandidatov, med katerimi se izbira. Obenem bi se tudi izognili problemu, ki se je pri načrtovanju nasledstev v literaturi že pojavil, in sicer, da se je določene posameznike oz. posameznice spregledalo, čeprav so bili dovolj kompetentni za napredovanje na določen položaj. V tem primeru bi sistem posrbel za nabor določenih primernih kandidatov in kandidatk po kompetencah in potencialu, nato bi pogledali še »človeško plat« (priloga B).

Tako kot v podjetju A tudi v podjetju B na splošno dajejo prednost internim nasledstvom in imajo željo proces formalizirati, saj so se do sedaj pri iskanju naslednikov spopadali z določenimi težavami. Ker pri njih ni bilo točno določeno, katera so ključna delovna mesta in kaj obsegajo, se je namreč hitro lahko zgodilo, da se je bolj iskalo naslednika za osebo, ki je bila na odhodu, namesto za delovno mesto, ki se je sprostilo. Proces želijo formalizirati za vse vodje, ki so podrejeni članom uprave, in za strokovnjake na ključnih delovnih mestih, ki jih želijo z novim pravilnikom najprej opredeliti (priloga C).

Pri podjetju C imajo prakso, da vodstvenemu kadru dodelijo pomočnike/pomočnice, ki jih izobražujejo in ocenjujejo. S trenutnim sistemom so zadovoljni in pravijo, da je »dokaj dodelan, zato ga v bližnji prihodnosti ne bomo spreminjali, razen če se zamenja lastništvo.« Tisti, ki je izbran za naslednika/naslednico, mora, »poleg strokovnega znanja imeti tudi »širino«, biti mora pripravljen sprejemati velike odgovornosti, pripravljen na poslušanje okolice, poslovnih kolegov, imeti jasno vizijo bodočega razvoja podjetja, biti mora zlasti strateg ter vodja, ki mu ostali z veseljem sledijo, znati mora delegirati naloge, ipd.« (priloga Č).

Podjetje D se spopada s težavo deficitarnega poklica in iščejo način, kako trend fluktuacije spremeniti, vendar zaenkrat še niso našli ustreznega modela, se pa trudijo trend spremeniti. Predvsem imajo v načrtu kreirati nasledstva na nivoju srednjega menedžmenta (priloga D).

Tudi v javnem zavodu E se z nasledstvi ne ukvarjajo sistematično. Imajo dobro razvit sistem namestništva, kar pomeni, da v primeru odsotnosti vodj vodstvene in predvsem organizacijske naloge prevzame njegov namestnik. Tudi to predstavlja nekakšen sistem nasledstev, vendar pa ta sistem najbolj pogrešajo pri »prvem človeku zavoda«. Načrtovanje nasledstva je prepuščeno zgolj trenutnim vodjem, tako da je bolj na posameznikih, koliko oz. kako »bodo vzgojili svoje namestnike«, poteka pa do nivoja srednjega menedžmenta. Sistem se bistveno razlikuje pri vršnem in srednjem menedžmentu (priloga E).

V podjetjih F in G se o načrtovanju nasledstva nismo poglobljeno pogovarjali, saj praks na tem področju, podobno kot v primeru podjetja D, še nimajo. So v koraku zasnove ali prenove organizacije oz. so imeli več sprememb na vrhu koncerna in so daleč od načrtovanja nasledstev.

Tudi podjetje H je med tistimi, ki se z načrtovanjem nasledstva ne ukvarjajo, so pa sicer v prihajajočem letu na vidiku novosti, povezane s preходом na nov informacijski sistem. Menijo, da bi bil v primeru načrtovanja proces bistveno drugačen kot pri nekom, ki zaseda delovno mesto na nižjem oz. višjem nivoju organizacijske strukture (priloga F).

## 9 UPOŠTEVANJE ENAKOSTI SPOLA V PODJETJIH PRI NAČRTOVANJU NASLEDSTVA

Zadnji sklop vprašanj je bil vezan na uravnoveženost spolov med izvršnimi direktorji in direktoricami. Zanimalo me je predvsem, kakšna je spolna sestava uprave in vodilnih položajev ter ali vidijo, da se morajo ženske pri napredovanju na vodilne položaje spoprijeti z določenimi zadržki, ki za moške ne veljajo (priloga A).

Opaziti je, da se skozi leta podjetja precej spreminjajo. V najboljšem primeru je na dolgi rok opaziti rast števila žensk v upravi, kar privede do večje uravnoveženosti spolov. To se je zgodilo tudi z nekaterimi podjetji, ki sem jih vključila v raziskavo in katerih uprave in poslovodstvo je bilo pred leti precej manjše. Eno takšnih je tudi podjetje A, kjer je bila pred petnajstimi leti v poslovodstvu samo ena ženska. Takrat je bila tudi uprava enočlanska (samo predsednik). V primerjavi s trenutno situacijo je bila organizacija precej manjša, vsak poslovodja je bil zadolžen za eno področje. V tem času je podjetje zraslo, tako da je uprava zdaj tričlanska, tvorijo jo ena ženska in dva moška, več je tudi izvršnih direktorjev (tri) in izvršnih direktoric (tri). Za podjetje bi se lahko reklo, da ima v poslovodstvu precej uravnoveženo spolno sestavo, čeprav so »bile spremembe prej naključne kot načrtovane. Pri napredovanju se trudimo, da nikoli ne gledamo na spol, ampak vedno na kompetence« (priloga B).

Tudi v podjetju B se je spolna struktura skozi čas spreminjala. Na vrhu uprave so bili tako moški kot ženska, enako v poslovodstvu. Trenutno imajo pet članov uprave, od tega je ena ženska. Izvršne direktorice so tri, izvršnih direktorjev osem. »V obdobju pred časom je bila predsednica uprave ženska, pa tudi drugače je na vodilnih položajih vedno kakšna ženska. So sicer v manjšini, v nekem obdobju ni bilo nobene, ampak načeloma so vključene« (priloga C).

V podjetju C sta v upravi sicer dva moška predstavnika, je pa med direktorji in vodji večja uravnoveženost. »Med direktorji štirih programov so trije moški in ena ženska, v našem programu turizem je na vodilnih položajih več žensk, medtem ko v treh proizvodnih programih prevladujejo moški. Ženske so ponovno bolj zastopane v skupnih službah.« Čeprav so ženske prisotne na vodilnih položajih, je vseeno opaziti, da med upravo in direktorji prevladujejo moški člani, ženske pa delujejo na nižjih vodstvenih položajih (priloga Č).

V podjetju E gre pretežno za ženski kolektiv, tako da je približno polovica žensk tako v upravi, kot tudi v srednjem menedžmentu. (priloga E)

Podjetje H je edino podjetje v vzorcu, kjer ženske na vodilnih položajih številčno prevladujejo. Direktor družbe je moški, imajo enega izvršnega direktorja in dve izvršni direktorici. Sledijo vodje služb, ki jih zasedajo štiri ženske, za njimi so vodje oddelkov, kjer sta en moški in ena ženska. (priloga F)

Na vprašanje, s kakšnimi zadržki in preprekami se ženske srečujejo pogosteje kot moški, ko gre za napredovanje na odgovornejše funkcije, so si bili odgovori vseh podjetij podobni. Nanašali so se na težave pri usklajevanju dela in družine oziroma na še vedno »tradicionalno zakoreninjeno prepričanje, da mora ženska najprej poskrbeti za dom in družino, šele nato sledi njena kariera, takrat pa nima za seboj dovolj prakse in jo moški kolegi avtomatično prehitijo« (priloga Č). Veliko jih je poudarilo, da pri njih ovir za ženske pri napredovanju načeloma ni, da pa si jih same ustvarijo iz občutka dolžnosti do družine in strahu, da vodstveni položaj terja več časa in odgovornosti, zaradi česar bi bilo usklajevanje družine in dela bolj stresno. Le v podjetju H so izpostavili, da za mlade ženske brez otrok ter mame z malimi otroki obstaja več zadržkov. Prve so potencialne kandidatke za odhod na porodniški dopust, druge pa za pogoste bolniške odsotnosti (priloga F). Čeprav v sodelujočih podjetjih zadržkov pri napredovanju za ženske niso videli, pa je opaziti pojav družbenih preprek, ki so še vedno močno zakoreninjene v posameznikih in posameznicah.

Kljub temu, da se pri primerih podjetij na vodilnih položajih že kaže večja uravnoveženost spolov, je vseeno še vedno opaziti, da prihaja do vrzeli pri številu (oz. deležu zastopanosti) žensk in moških na vodilnih položajih. Zato me je zanimalo, ali podjetja oziroma vodje (kadrov) uravnoveženost spolov v upravi in med direktorji sploh vidijo kot nekaj, kar lahko pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu. V podjetjih A, C in E je bil odgovor potrdilen: »Ker ženske razmišljamo drugače od moških in tukaj se pogledi združijo oziroma poskusijo uskladiti, kar je prej prednost kot slabost« (priloga B).

Tudi v podjetju B so se strinjali, da je uravnoveženost spolov sicer pomembna, ne pa nujna: »Za vzdušje v timu je bolje, da sta zastopana oba spola, saj vsak prida svoj vidik, svoj pogled na reševanje problemov. Tudi ženski vidik komunikacije se od moškega razlikuje in zdi se mi, da prav ta raznolikost prispeva k boljšemu vzdušju in boljšim idejam. To velja tudi za najvišje ravni, težko pa bi rekla, da to prispeva k večji uspešnosti podjetja« (priloga C).

Po drugi strani intervjuvanki v podjetjih D in H spolne uravnoveženosti na vodilnih položajih ne vidita kot nekaj, kar pripomore k večji konkurenčnosti podjetja.

## 9.1 DISKUSIJA

V Združenih državah Amerike je bilo med velikimi podjetji narejeno bistveno več raziskav na temo načrtovanja nasledstva kot pri nas. V raziskavo ameriških podjetij, ki je bila objavljena leta 1995 s strani Marka S. Van Clieafa (1995), je bilo vključenih preko 20 velikih podjetij (med 10.000 in 300.000 zaposlenih). Skupno pri načrtovanju jim je bilo, da:

- je za proces skrbel oziroma odgovarjal izvršni direktor/direktorica,
- je bil proces ustvarjen tako, da je sovpadal s kulturo organizacije,
- je bil proces integriran v poslovno in organizacijsko načrtovanje,
- so na podlagi kompetenc določili ključna delovna mesta in kadre,
- so racionalizirali nasledstvene in izvršne procese, in tako presegli pomanjkanje časa in virov,
- so vzpostavili kredibilnost z linijskimi vodji, saj tako že sam proces doda vrednost podjetju/poslovanju.

Zgodi se, da podjetja (tako v ZDA kot tudi pri nas) določene komponente že imajo, vendar pa le-te niso medsebojno povezane v nek združen proces. Pri posameznih podjetjih se začnjenja pojavljati trend reorganizacije procesa, tako da le-ta začnjenja delovati kot enoten proces s podporo kadrovske službe. Največjo vrzel pa predstavlja ocenjevanje in merjenje vodstvenega potenciala v bazenu talentov. Ključni potencial in kompetence v velikem številu podjetij še vedno namreč ostajajo zgolj nezanesljiva sklepanja (Van Clieaf 1995).

Najpogostejše skupne metode, ki sta jih pri identificiranju visoko perspektivnih kadrov našla Karaevli in Hall (2003) in so v uporabi med ameriški podjetji, vključujejo: delovanje

posameznikov v preteklosti in sedanji dosežki, 360-stopinjsko metodo ocenjevanja ter oceno kompetentnosti posameznika, pri čemer so v ospredju kompetence vodenja. Pri ocenjevanju kompetenc ocenjevalci ne gledajo samo, kako posameznik dela, ampak tudi, kaj dela. Ena izmed metod ocenjevanja kompetenc je lahko tudi z ocenjevalnimi centri (Kraevli in Hall 2003).

Na področju praks pri razvoju kadrov med slovenskimi in ameriškimi podjetji ne prihaja do večjega odstopanja, saj so kompetentnost, veščine vodenja in predhodno delovanje posameznika pomembne tako pri nas kot tudi v ameriških podjetjih. Pri nas je opaziti velik poudarek na izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, po drugi strani pa manjšo stopnjo sistematičnosti pri uporabi ocenjevalnih metod za ocenjevanje kompetenc.

Pri procesu načrtovanja nasledstev je pri slovenskih podjetjih opaziti precejšnje pomanjkanje sistematiziranosti. Zaenkrat v literaturi tudi še ni dosežen konsenz, ali je boljši neformalni ali formalni pristop, saj se pri neformalnem pristopu hitro lahko spregleda določene kompetence ostalih kandidatov in pride do segregacije določenih kandidatov, ali pa je določeno ključno mesto predolgo prazno. Po drugi strani ima lahko preveč formaliziran sistem poudarek predvsem na papirologiji, ne toliko na praktičnosti in zaposlenih. Na tak način se hitro lahko izgubi dialog z zaposlenimi, predstavijo se jim zgolj enostranske ugotovitve. Tako sta Kraevli in Hall (2003) ugotovila, da se pojavlja zanimiv trend, in sicer podjetja, ki imajo bolj vpeljana eno metodo, po določenem času zamenjajo pristop. Tako prihaja do tega, da se podjetja, ki so imela zelo visoko formaliziran pristop, začnejo posluževati bolj fleksibilnih načinov, na drugi strani pa se podjetja z izrazito neformalnim odnosom obračajo k formalizaciji njihovega identifikacijskega procesa. Da podjetje lahko sledi trendom in spremembam v okolju, je vseeno najbolje ohraniti določeno mero fleksibilnosti in upravljati čim manj časa s papirologijo. Namesto tega naj bo poudarek raje na dialogu s potencialnimi kadri (Kraevli in Hall 2003).

Tudi pri slovenskih podjetjih, ki sem jih vključila v svojo raziskavo, se kaže, da so procesi načrtovanja nasledstva precej nestrukturirani, obenem pa jih je veliko izrazilo željo, da bi se to spremenilo. Bolj kot za vodstvene položaje je pri njih opaziti, da se soočajo s težavo, ko pride do načrtovanja nasledstev na strokovnih delovnih mestih.

Pri načrtovanju nasledstva je običajno smisel v tem, da je pripravljena baza naslednikov/naslednic primarno za izvršne in vodstvene (tudi strokovne) funkcije, vendar se ni dobro osredotočiti zgolj na manjše število kandidatov/kandidatk, ampak je potrebno

vzpostaviti večji bazen perspektivnih talentov. Kot sta ugotovila Karaevli in Hall (2003), podjetje Southwest airlines vlaga v razvoj vseh zaposlenih, ne le nekaterih glavnih talentov, poleg tega pa je bilo prepoznano tudi kot eno izmed petnajstih ameriških podjetji, ki ima med izvršnimi direktorji procentualno največje število žensk.

Hoobler, Wayne in Lemmon (2009) ugotavljajo, da tako kot pri nas tudi v primeru raziskovanih ameriških podjetij prihaja primarno pri ženskah do konflikta med usklajevanjem dela in družine. Tako kot med slovenskimi menedžerkami in menedžerji se tudi med ameriški pojavlja konflikt na individualni ravni oz. ženski percepciji dojemanja pomembnosti usklajevanja dela in družine pri njih ter s strani njihovih vodij, ki omenjen konflikt vidijo kot slabšo ustreznost in delovanje kandidatke na pomembnejših organizacijskih položajih. Kljub prisotnosti skrbi za usklajevanje dela in družine pri menedžerkah pa je njihovo raziskovanje pripeljalo do zaključka, da predsodki slonijo na zakoreninjenih stereotipih in sklepanjih vodij (Hoobler idr. 2009, 951).

## 10 SKLEP

Načrtovanje nasledstva ni odločitev, ki bi lahko bila sprejeta čez noč. Ne glede na to, po kakšnem principu se bo podjetje odločilo, da ga bodo izvajali, zahteva določeno mero potrpežljivosti in strateške premissljenosti.

Ker je vpliv vodstvenih odločitev ključen za dobro delovanje podjetij, je posebna pozornost vedno usmerjena v sam vrh podjetij. Tudi če podjetja nimajo časa in virov, da bi začela uvajati formalno nasledstvo za določene pozicije, je dobro, da vseeno razmislijo, katere so tiste lastnosti in kompetence, ki jih od svojega vodilnega kadra pričakujejo. Kompetence ter usvojena znanja in sposobnosti posameznika so tista, ki jih je pri zaposlenih potrebno vedno v kompletu preveriti, na podlagi le-teh pa tudi nuditi primerna delovna mesta in morebitna napredovanja. Tudi če se podjetja ne odločijo zaposlenim povedati, ali so vključeni v sistem načrtovanja nasledstva, jim je potrebno dati vedeti, kaj se od njih pričakuje in kaj je tisto, kar se na določenih (vodstvenih ali strokovnih) položajih pričakuje. Na ta način bodo tudi vsi zaposleni lažje stremeli k skupnemu razvoju in viziji podjetja.

Glavni poudarek je na tem, da pravi ljudje na pravem mestu ob pravem času počnejo prave stvari. Podjetja to lažje dosežejo z nekaj načrtovanja in spodbujanja svojih zaposlenih, da se razvijajo v smeri, ki je najbolj optimalna tako za podjetje, kot tudi za posameznika/posameznico. Še vedno je precej malo podjetij, ki se intenzivno ukvarjajo z



vzpostavljanjem sistematičnega načina načrtovanja nasledstev, pa vendar smo sedaj v obdobju, ko bi prav to najbolj potrebovali, saj t.i. »baby boom« generacija zapušča trg delovne sile (nekateri so ga v preteklih letih že zapustili, drugi ga zaradi trenda daljšanja delovne dobe še bodo). S tem se bodo sprostila marsikatera ključna delovna mesta, med drugim tudi vodstvena, kar lahko ponudi tudi priložnost, za zmanjšanje razkoraka med številom moških in žensk na vodilnih delovnih mestih.

Slovenska podjetja, ki sem jih preučevala, večinoma še nimajo razvitega sistematičnega procesa načrtovanja nasledstev. Po mnenju nekaterih avtorjev bolj sistematičen proces povečuje možnost uravnoveženosti spolov na vodstvenih položajih. Kljub temu sta med izvršnimi direktorji/direktoriciami vključenih podjetij zastopana oba spola, prav tako v njihovih upravah. Žal je bil vzorec podjetij, vključenih v raziskavo premajhen, da bi lahko naredila tehten zaključek o tem, kateri dejavnik ima ključno vlogo pri uravnoveženosti spolov na pozicijah odločanja. Prav tako med vključenimi podjetji ni bilo primera, ko bi bili med člani uprave zgolj predstavniki enega spola, kar bi lahko nudilo primerjavo. Statistično je sicer razvidno, da so ženske, ko pride do zasedanja visokih položajev podjetij, res v manjšini, vendar pa sodelujoči predstavniki podjetij to bolj pripisujejo še vedno tradicionalno zakoreninjenemu prepričanju, da je ženska tista, za katero je »naravno«, da izpusti nekaj poslovnih priložnosti na račun materinstva in skrbi za druge.

## 11 LITERATURA

1. Barron, M. John, Dmitriy V. Chulkov in Glen R. Wanddell. 2011. *Top management team turnover, CEO succession type and strategic change*. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0148296310001840/1-s2.0-S0148296310001840-main.pdf?\\_tid=2f85f636-4907-11e5-b909-00000aab0f02&acdnat=1440273271\\_97b77d22a3f015c3da4ee66e60d35be5](http://ac.els-cdn.com/S0148296310001840/1-s2.0-S0148296310001840-main.pdf?_tid=2f85f636-4907-11e5-b909-00000aab0f02&acdnat=1440273271_97b77d22a3f015c3da4ee66e60d35be5) (8. avgust 2015)
2. Beeson, John in Anna Marie Valerio. 2012. *The executive leadership imperative: A new perspective on how companies and executives can accelerate the development of women leaders*. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0007681312000675/1-s2.0-S0007681312000675-main.pdf?\\_tid=f71c2f9e-4907-11e5-b11f-00000aab0f27&acdnat=1440273606\\_f8bd476c061707eca55a6ec6a2a5742a](http://ac.els-cdn.com/S0007681312000675/1-s2.0-S0007681312000675-main.pdf?_tid=f71c2f9e-4907-11e5-b11f-00000aab0f27&acdnat=1440273606_f8bd476c061707eca55a6ec6a2a5742a) (20. avgust 2015)
3. Boštjančič, Eva. 2011. *Merjenje kompetenc Metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV
4. Clutterbuck, David. 2005. *Succession planning: a developmental approach*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/14777280510616230> (27. julij 2015)
5. Dawley, David, James J. Hoffman in Alfred Redie Smith. 2004. *Leader succession: does gender matter?* Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/01437730410565004> (22. avgust 2015)
6. Elsaid, Eahad in Nancy D. Ursel. 2011. *CEO succession, gender and risk taking*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/17542411111175478> (22. avgust 2015)
7. GNB Succession Planning Guide. 2010. *Succession Planning: A Leader's Roadmap for Identifying & Developing Tomorrow's Leaders Today*. Dostopno prek: [http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession\\_planning\\_guide-e.pdf](http://www2.gnb.ca/content/dam/gnb/Departments/ohr-brh/pdf/cdt/succession_planning_guide-e.pdf) (18. maj 2015)

8. Hewitt, D. Susan. 2009. The secrets of successful succession planning in the new age wave. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00197850910962751> (22. avgust 2015)
9. Hills, Angela. 2009. *Succession planning – or smart talent management?* Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00197850910927697> (1. avgust 2015)
10. Holgersson, Charlotte. 2013. *Recruiting Managing Directors: Doing Homosociality*. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2012.00595.x/abstract> (18. maj 2015)
11. Hoobler, M. Jenny, Wayne J. Sandy in Lemmon Grace. *Bosses` perceptions of family-work conflict and women`s promotability: glass ceiling effects*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=7d67e4cf-4d94-4f83-b248-e1feb9a7675f%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4103> (31. avgust 2015)
12. Kanjuo Mrčela Aleksandra. 2000. *Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: slekleri organizacijski stropovi v devetdesetih*. Univerza v Ljubljani. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr34-35mrcela.PDF>
13. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Tina Kogovšek, Maša Filipovič Hrast, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2014. *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*. Fakulteta za družbene vede.
14. Karaevli, Ayse in Douglas T. Hall. 2003. *Growing Leaders for Turbulent Times: Is Succession Planning Up to the Challenge?*, 2003. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0090261602001389> (25. junij 2015)
15. Mooney, H. Christine, Matthew Semadeni in F. Idalene Kesner. 2013. *Interim succession: Temporary leadership in the midst of the perfect storm*. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0007681313000736/1-s2.0-S0007681313000736-main.pdf?\\_tid=0a1a3512-3c1c-11e5-9ec0-00000aab0f27&acdnat=1438852863\\_4627cad8cd01a84f5105500771437a29](http://ac.els-cdn.com/S0007681313000736/1-s2.0-S0007681313000736-main.pdf?_tid=0a1a3512-3c1c-11e5-9ec0-00000aab0f27&acdnat=1438852863_4627cad8cd01a84f5105500771437a29) (5. avgust 2015)
16. Moss-Racusin, A. Corinne, John F. Dovidio, Victoria L. Brescoll, Mark J. Graham in Jo Handelsman. 2012. *Science faculty`s subtle gender biases favor male students*. Dostopno prek: <http://www.pnas.org/content/109/41/16474.full.pdf> (30. avgust.2015)
17. Pandey, Suruchi and Deepesh Sharma. 2014. *Succession Planning Practices and Challenges: Study of Indian Organizations*. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S2212567114001853/1-s2.0-S2212567114001853-main.pdf?\\_tid=e7d98e3a-](http://ac.els-cdn.com/S2212567114001853/1-s2.0-S2212567114001853-main.pdf?_tid=e7d98e3a-)

fda0-11e4-bee8-0000aacb361&acdnat=1431983005\_

7c7cc452f820c8758aba0521fde3bc5b (18.maj 2015)

18. Robinson, E. Keith. 2009. *Evaluation of Succession Planning to improve Cort Employees` Career Development Opportunities*. Dostopno prek:  
[https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=HfBXAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Evaluation+of+Succession+Planning+to+improve+Cort+Employee+career+development+opportunities&ots=kAtoJQQs\\_P&sig=89c8Gm4w-SHHWjjdC8A1AjYPvnE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Evaluation%20of%20Succession%20Planning%20to%20improve%20Cort%20Employee+career%20development%20opportunities&f=false](https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=HfBXAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Evaluation+of+Succession+Planning+to+improve+Cort+Employee+career+development+opportunities&ots=kAtoJQQs_P&sig=89c8Gm4w-SHHWjjdC8A1AjYPvnE&redir_esc=y#v=onepage&q=Evaluation%20of%20Succession%20Planning%20to%20improve%20Cort%20Employee+career%20development%20opportunities&f=false) (18.maj 2015)
19. Rothwell, J. William. 2010. *Effective succession planning, Ensuring leadership continuity and building talent from within*. Dostopno prek:  
[https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=S31wa8sb6rkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=succession+planning+steps++academic&ots=Np0YqcpEVG&sig=KXvO1s-M7eRz81nYGLhf4z5Mjr0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=succession%20planning%20steps%20%20academic&f=false](https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=S31wa8sb6rkC&oi=fnd&pg=PR7&dq=succession+planning+steps++academic&ots=Np0YqcpEVG&sig=KXvO1s-M7eRz81nYGLhf4z5Mjr0&redir_esc=y#v=onepage&q=succession%20planning%20steps%20%20academic&f=false) (18.maj 2015)
20. Van Clieaf, S. Mark. 1995. *Executive resource and succession planning: reengineered for the twenty-first century*. Dostopno prek:  
[http://www.mvcinternational.com/documents/mvc\\_executive\\_resource.pdf](http://www.mvcinternational.com/documents/mvc_executive_resource.pdf) (28.avgust 2015)
21. Zhang, Yan in Nandini Rajagopalan. 2010. *CEO succession planning: Finally at the center stage of the boardroom*. Dostopno prek:  
<http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0007681310000650> (15.maj 2015)

# PRILOGE

## PRILOGA A: Vprašalnik

1. Koliko se v vašem podjetju ukvarjate z razvojem kadrov? Imate določene ključne pozicije in ključne kadre?
2. S kakšnimi metodami prepoznavate ključne kadre?
3. Imate v vašem podjetju vpeljan tudi mentorski sistem?
4. Ste se do zdaj že poglobljali v načrtovanje nasledstev v vašem podjetju? Je to tema, o kateri razmišljate in imate na tem področju že kakšne prakse?
5. Imate ta proces v bodoče namen kaj spreminjati? Bolj oz. manj strukturirati? Kateri način se vam zdi bolj primeren za vaše podjetje?
6. Do katerega nivoja sploh načrtujete nasledstva? Je način pri direktorjih bistveno drugačen od tistega na nižjih nivojih organizacijske strukture?
7. Kateri bi rekli, da je ključni dejavnik, ki prevlada pri odločitvi, koga se bo izbralo za naslednika?
8. Morda veste, kako je razdeljena uprava (koliko je moških in koliko žensk)? Je bila med člani uprave vedno tudi kakšna ženska predstavica? Se je potem povečalo tudi število žensk na ravni izvršnih direktorjev oz. top menedžmenta?
9. Glede na to, da je statistično še vedno precej manjše št. žensk na top menedžerskih položajih, se vam zdi, da obstajajo kakšni zadržki za katere bi rekli, da se ženske bolj srečujejo z njimi kot moški, ko gre za napredovanje na odgovornejše funkcije?
10. Potrebujejo kandidati in kandidatke, ki jih imate v mislih, da bi nasledili določeno višjo (ključno) pozicijo, precej spodbude s strani podjetja oz. imajo zadržke pred sprejetjem višjih funkcij?
11. Imate občutek, da uravnoteženost spolov v upravi in med direktorji (oz. na višji ravni menedžmenta) pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu dela?
12. Bi še sami kaj dodali glede procesa načrtovanja nasledstva?

**1. Za začetek me zanima, koliko se v vašem podjetju ukvarjate z razvojem kadrov? Imate določene ključne pozicije in ključne kadre? S kakšnimi metodami prepoznavate ključne kadre?**

»Pri nas v podjetju se mogoče zadnjih 8 let intenzivno ukvarjamo s samim razvojem kadrov, z razvojem njihovega potenciala, v ta namen smo postavili tudi sistem Ključni kadri koder obravnavamo zaposlene, ki so, oziroma ki zasedajo ključna delovna mesta in zaposleni, v katerih smo prepoznali potencial, da bodo nekoč postali ključni kadri oziroma, da bodo zasedli ključna delovna mesta. Ključni kadri so praviloma tisti, ki zasedajo ključna delovna mesta. Skozi ta projekt smo ocenili njihove kompetence (tukaj govorim o vedenjskih kompetencah in o strokovnih kompetencah) in na tej ravni smo pogledali njihovo doseganje teh kompetenc. Kompetence smo s fokusnimi skupinami dodelili/določili za posamezno ključno delovno mesto. Fokusne skupine, na katerih so sodelovali od zaposlenih, ki zasedajo ključna delovna mesta do vodij. Skozi ta projekt smo, kot sem že dejala, definirali kompetence, nato smo pogledali zaposlene, ki zasedajo ključna delovna mesta, ocenili njihove kompetence in iz tega naslova ugotovili, ali je pravi človek na pravem delovnem mestu. V primeru, da ni, smo mu poiskali ustežnejše delovno mesto. Če posameznik na delovnem mestu, ki ga zaseda ne izkazuje tiste določene kompetence, ki se za delovno mesto zahteva, to za nas pomeni, da ni za nas nepomemben ampak smo samo ugotovili, da je nepravi človek na nepravem delovnem mestu. To se pravi, da smo iz tega naslova določene ljudi tudi zarotirali. Nekateri, ki pa niso izkazovali niti ambicioznosti niti motivacije ne zavzetosti, smo pa seveda tudi izločili iz tega sistema in ugotovili, da ni pravi ključni kader oziroma nima tega, kar mi od ključnih kadrov sploh pričakujemo. Projekt talenti smo pa na zelo podoben način ocenjevali kompetence, ampak smo šli malo širše, se pravi smo probali zajeti širše kompetence, ne točno specifične za posamezno delovno mesto. To smo naredili skozi psihološka testiranja skozi katera se je ocenilo njihove kompetence, potem pa smo te kompetence preverili še skozi Assesment centre oziroma ocenjevalne centre. Na koncu smo dobili enako poročilo in naredili enako akcijski načrt kot za ključne kadre. Tukaj se je določilo predvsem, ali se jih bo razvijalo po vodstveni plati ali po strokovni plati. Torej na kakšen način se jih bo razvijalo in na kakšen način bo posameznik gradil svojo kariero znotraj koncerna.

Zakaj smo se tega projekta sploh lotili? Zato, ker smo kot podjetje želeli imeti jasno sliko o kakovosti svojih zaposlenih. Se pravi, tukaj govorim o ključnih kadrih in o talentih. In

nenazadnje, da imamo (že danes) vzpostavljen nek sistematičen razvoj, ki ga je seveda potrebno tudi načrtno graditi. Jaz tudi vedno povem, da se zavedamo znotraj koncerna, da so zaposleni nekako ključen dejavnik ohranjanja dolgoročne vrhunske uspešnosti koncerna. Zato tudi ta strateški razvoj zaposlenih ostaja ena temeljnih praks upravljanja z zaposlenimi. Tudi vedno povem, da stroj brez človeka, ki ga zna upravljati, pa tudi če stane ogromno, je brez vrednosti. Torej tista znanja, ki jih ljudje dajejo, ki jih ljudje imajo, so dodana vrednost podjetja.

**2. Ste se potem dalje ukvarjali tudi kaj z načrtovanjem nasledstev, ali ste bolj pustili na tej ravni samega razvoja?**

Tudi nasledstev smo se dotaknili. Predvsem z direktorji smo nakako prepoznali, kateri njihovi zaposleni imajo potencial, se pravi za vodenje in so potencialni, da bodo nekoč zasedli njihovo pozicijo. Nimamo pa še v taki meri razvito kot bi sama želela, da bi bilo.

**3. Torej prav strukture načrtovanja za zdaj še nimate narejene?**

Ne, kar smo do zdaj naredili je predvsem popis kompetenc, ugotovili smo kje imajo posamezni zaposleni manjko in tam na tistem nivoju bomo zdaj načrtno gradili naprej. To pomeni eno so ciljna izobraževanja s katerimi se bo poskušalo dvigniti nivo kompetenc. To ne gre za izobraževanje, kjer posameznik pride in 8h posluša teorijo in potem gre, ampak gre za modularna izobraževanja, ki potekajo več mesecev. In to pomeni, da imajo v vmesnem času tudi konkretne naloge, da stvari, ki jih na izobraževanju slišijo tudi skušajo implementirati pri svojem delu. S tem načinom se kompetence spreminjajo oziroma gradijo. Druga zadeva pa je, da je za vsakega narejen akcijski načrt in ta akcijski načrt morata praviloma tudi vodja organizacijske enote in zaposleni spremljati in tudi delat na izboljšanju. Ni samo izobraževanje tisto, ki spremeni kompetence, ampak mora dejansko človek delat na tem, da določeno kompetenco spremeni in tukaj so tudi vodje kot neki mentorji, ki jim pomagajo pri samem razvoju kompetence.

**4. Imate ta proces v bodoče namen kaj spreminjati? Narediti prehod k bolj strukturiranemu procesu načrtovanja nasledstva? Kateri način se vam zdi bolj primeren za vaše podjetje?**

Zdaj kar se mene tiče jaz vidim tukaj zelo veliko dilemo, ker se stvari zelo spreminjajo, se pravi iz dneva v dan. Ljudje prihajajo, odhajajo, se prerazporejajo na druga delovna mesta, prevzemajo druge vloge, druge funkcije. Je zelo živa zadeva in težko rečeš za enega človeka,

ti boš pa čez 5 let tu, čez 10 let na tej poziciji, ampak predvsem, kar bi jaz želela je, da naredimo matriko, kako lahko posameznik doseže določeno delovno mesto. To pomeni, če je danes vodja temeljne enote dela, lahko rečeš: če boš imel dobre rezultate in če boš dober pri svojem delu imaš možnosti, da boš čez določeno obdobje postal npr. tehnolog, spet čez določeno obdobje vodja projektov, in tako naprej. Potem lahko postaneš vodja divizije, direktor podjetja ipd. Skratka, kako ima po delovnih mestih možnost rast. Težko pa narediš točno na človeku: Aha Janez Novak bo čez 5 let prevzel tole nalogo, čez 10 let to, zato ker je organizacija živ sistem, ki se na dnevni ravni spreminja in razvija. Naš koncern konstantno raste se razvijajo novi programi, nova področja. Skratka zelo zelo je živo in težko rečeš ti boš pa v prihodnje postal to in to. Imamo tudi različna področja dela, kar pomeni, da lahko zaposleni prehajajo med različnimi področji. In danes tudi kariera ni tako kot je bila včasih, ko si začel potem pa bil na eni poziciji do upokojitve. Danes lahko ti kariero menjaš tudi večkrat, danes si naprimer prodajnik, jutri informatik potem pa si spet čisto na drugem področju dela. Glede na to, da smo širok koncern in imamo velik asorima programov (od proizvodnje do trgovine do energetike) lahko zaposleni prehajajo tudi med temi področji.

Če je interno dovolj znanja, se poskuša najprej interno prerazporediti, vendar je potem potrebno najti nekoga za nadomestitev tega, ki zarotira oziroma napreduje. Tako, da v vsakem primeru je neka nova zaposlitev. Vedno pa pravim, da je prav, da posameznik štarta na dnu, torej v proizvodnji oziroma, da štarta najprej tako, da spozna temeljne procese in potem raste. Primer: če prodajnika zaposliš v prodaji, je lahko dober pri prodaji, ampak ne pozna dovolj dobro izdelka, ki ga prodaja. Tako, da jaz sem vedno zato, da se da priložnost za napredovanje internim in nove kadre vključujemo na nižjih nivojih, tako da je potisk od spodaj navzgor.

**5. Do katerega nivoja sploh načrtujete nasledstva? Je način pri direktorjih bistveno drugačen od tistega na nižjih nivojih organizacijske strukture?**

Tudi za to raven še nimamo nekega strukturiranega načrtovanja. Če pa pogledam čisto svoj primer, pa sem začela 15 let nazaj kot pripravnik, nato sem prevzela delo administratorja, nato sem prevzela vlogo vodje oddelka in nato na položaj izvršnega direktorja. Ni tako, da bi kar prišel in prevzel to vlogo.

**6. Kateri bi rekli, da je ključni dejavnik, ki prevlada pri odločitvi, koga se bo izbralo za naslednika?**



Eno je predlog direktorja glede na rezultate, ki jih ima pri delu, potem pa se tudi pogleda vse te analize ali posameznik ustreza ali ne oziroma, ali je potencialen za napredovanje ali ne. Ker pri razvoju je prej opisan projekt le eden od projektov. Potem je tukaj še mentorstvo (gre za prenos znanja), nagrajevanje po učinku, skozi katerega skozi katere tudi spremljamo učinke posameznika, skratka imamo več projektov, ki delajo na segmentu razvoja kadrov. In se poskusi pogledati in upoštevati vse vidike. Zdaj je bil bolj vsak projekt zase, jaz bi želela da se te projekte združi. Da ni več vsak vrtiček zase, ampak da se vse spravi pod eno streho in je vse na enem mestu.

**7. Morda veste kako je razdeljena uprava (koliko je moških in koliko žensk)? Je bila med člani uprave vedno tudi kakšna ženska predstavница? Se je potem povečalo tudi število žensk na ravni izvršnih direktorjev oz. top menedžmenta?**

Če pogledamo 15 let nazaj je bila v poslovodstvu samo 1 ženska, tako da v tem obdobju se je to zelo spremenilo. Takrat je bila tudi uprava 1 članska (samo predsednik). Prav tako je bila organizacija precej manjša, vsak poslovodja pa je bil zadolžen za eno področje (tehnologijo, kadre, finance, prodaje). Danes je 3 članska uprava (2 moška in 1 ženska) imamo pa tudi tri izvršne direktorje in tri izvršne direktorice. Prav načrtno spreminjanje tu ni bilo, je bilo prej bolj naključno. Pri napredovanju nikoli ne gledamo glede na spol, ampak vedno glede na kompetence.

**8. Glede na to, da je statistično še vedno precej manjše št. žensk na top menedžerskih položajih se vam zdi, da obstajajo kakšni zadržki za katere bi rekli, da se ženske bolj srečujejo z njimi kot moški, ko gre za napredovanje na odgovornejše funkcije?**

Določene ženske vidijo težave pri usklajevanju dela in družine. Moje mnenje tukaj je, da če si ti dovolj zorganiziran, dovolj discipliniran, lahko usklajuješ oboje, moram pa reči, da je naše podjetje zelo tolerantno do teh stvari in razume, če imaš ti kakršne koli družinske težave z otroki. Razumemo, da imaš ti poleg dela tudi družino, se pa pričakuje, da so rezultati in je delo opravljeno. Zdaj kdaj ga pa ti opraviš (ali je to zvečer doma, al je to kdaj čez dan) ni toliko pomembno. Bolj je važno, da delo je opravljeno, da je kvalitetno opravljeno in da so rezultati. Zakaj se ženske ne odločajo, bi težko rekla, mogoče vidijo bojazen, je pa to še kar naporno. Iz ene službe greš v drugo službo.

**9. Potrebujejo kandidati in kandidatke, ki jih imate v mislih, da bi nasledili določeno višjo (ključno) pozicijo precej spodbude s strani podjetja oz. imajo zadržke?**

**10. Imate občutek, da uravnoveženost spolov v upravi in med direktorji (oz. na višji ravni menedžmenta) pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu dela?**

Jaz mislim da ja. Ker ženske razmišljamo drugače kot moški in tukaj se ti pogledi zdužijo oziroma poskusijo uskladiti in je to prej prednost kot slabost. Ker ženske vemo, da mogoče poskusijo dati poudarek na druge elemente, na drugačen način razmišljajo. Če se najdejo neke note ženske in neke note moškega je to prej prednost kot slabost.

**11. Bi še sami kaj dodali glede procesa načrtovanja nasledstva?**

Jaz tukaj vidim še ogromno izboljšav. Zdaj to kar v bistvu imamo narejeno, je bolj popis stanja oziroma smo si postavili ogledalo kje smo. Kar bi jaz želela je, da bi zadeva bila bolj sistemska. To pomeni, da bi se stvari lahko hitreje obrnile, ker vemo, da je ta proces ocenjevanja zelo dolgotrajen in glede na to, da imamo v koncernu 3.200 zaposlenih je to veliko, veliko dela. In tukaj mislim, da če bi bila zadeva bolj sistemska – jaz bi želela, da bi bilo informacijsko podprto, kjer bi posameznik izpolnil neke vprašalnike, ki bi takoj dali neke ocene kompetenc. To bi bilo zame idealno. Seveda bi ocenjevali po vseh možnih kompetencah, ker če bi želeli koga napredovati na drugo delovno mesto kot tu, kje je zdaj, potrebuje čisto druge kompetence. Kar hočem povedati – če smo mi zdaj nekoga ocenjevali kot direktorja podjetja, smo ga ocenjevali po kompetencah, ki so zahtevane za direktorja podjetja. Če bi želeli tega človeka prerazporediti oziroma, da bi napredoval na drugo delovno mesto, mi zanj nimamo ocenjenih kompetenc, ki bi jih na tistem delovnem mestu potreboval. Moja želja je, da bi imeli vse zaposlene ocenjene po vseh kompetencah, potem pa lahko rečeš: imamo prosto delovno mesto npr direktorja, izvršnega direktorja, vodje projekta itd, skratka rečeš, za to delovno mesto se zahtevajo te, te, te in te kompetence in ti potem izmed vsemi zaposlenimi (ker so bili vsi merjeni tudi po teh kompetencah, tudi če na njihovem sedanjem mestu teh kompetenc niso potrebovali) dobiš nabor 10 ljudi, ki so tisti, ki ustrezajo in ti med tistimi izbiraš. Naprimer to je taka moja želja po izboljšavi. Tega danes nimamo, sem pa zato težila, da probamo pri talentih širše pogledati, da smo vse ocenjevali po 4–5 ključnih (splošnih) kompetencah, da imamo vsaj neko primerjavo in sliko. Ker danes lahko nekdo dela na financah, pa ima potencial, da bo nekoč delal v informatiki. Skratka pridobiš tako nekaj

več informacij, na podlagi katerih se lahko nato odločaš o kariernem razvoju posameznika. Ne, da se samo gleda znotraj tistega, kar nekdo že opravlja.

Popolnoma formalizirati se ne da, ker so v ozadju ljudje, vsak je subjekt zase, vsak ima svoje prednosti in slabosti in je potrebno gledati človeka kot človeka. Nismo roboti, da bi se lahko popolnoma strukturiralo in bi rekel tako in tako bo. Organizem je zelo živ in se je potrebno prilagajat, če hočeš ohranjati konkurenčnost je potrebno biti fleksibilen. Da pa po drugi strani nimaš čisto nič, je pa spet kot da si na tržnici. Če smo nekje rabli nekega človeka, naprimer nekega tehnologa v Nemčiji, smo se vedno pogajali kdo da koga?, a ima kdo koga, ki bi bil pripravljen iti v Nemčijo. In to je zgedalo že kot da smo na tržnici. Danes smo prišli do tega, da rečemo: tukaj je nabor 10 kandidatov, ki izkazujejo ta potencial in med tistimi nato ti izbiraš. Tukaj je enostavno potrebno imeti neko zdravo mero pameti, da imaš sistem postavljen, ni pa to zabetonirano. Ne ena skrajnost ne druga skrajnost ni idelana.

**1. Za začetek me zanima, koliko se v vašem podjetju ukvarjate z razvojem kadrov? Imate določene ključne pozicije in ključne kadre?**

Zdaj izobraževanje je neka večna razvojna aktivnost. Ukvarjamo se tudi s ciljnim vodenjem – razvijamo vodje. Imamo tudi pravilnik oziroma politiko ravnanja s perspektivnimi ključnimi sodelavci, ki pa je trenutno v prenovi. Namreč ta obstoječa je že nakaj let stara, spoznali smo, katere so boljše in katere so slabše prakse oziroma kaj je tisto, kar smo imeli pa nismo mogli izvajati. Zato smo se odločili za neko revizijo tega sistema in se odločili, da bomo vanj vključili tudi prav sistem nasledstev, ki do zdaj še ni bil formaliziran. Trenutno je zadeva v fazi priprave. Zdaj kako je to potekalo? Naredili smo eno tako (delno) skupino, v kateri smo bili predstavniki službe za upravljanje z zaposlenimi, ki se, ali ukvarjajo z razvojem zaposlenih in ena sodelavka, ki se ukvarja z izobraževanjem, saj je zadeva močno povezana. Ona je tudi moderirala te delavnice, ki smo jih imeli na to temo. Na koncu smo prišli do predlogov sprememb. Utrnila se nam je vmes marsikakšna inoviteta oziroma ideja za izboljšavo, ne nujno zgolj iz tega področja. Zadevo smo predstavili naši izvršni direktorici, ki se je strinjala z vsem kar smo predlagali. Zdaj trenutno je zadeva pri članici uprave. To gradivo je zdaj pri njej, nato ji bomo verjetno še v živo predstavili – njej in predsedniku uprave, da pripravimo dokončno gradivo za sprejem uprave, saj morajo vse take nove dokumente, ki se spišejo potrditi. Tako da sistem nasledstev bo vsekakor ena novost kot formaliziran sistem. Ker v bistvu nasledstva že prakticiramo ampak nimamo pa tega sistema formalno določenega. Marsikateri član naše uprave je bil nekoč naš štipendist oziroma je začel kot pripravnik, tako da mammo veliko večino ljudi na top pozicijah, ki so nekako napredovali v karieri znotraj našega podjetja. Redko kdaj se nam zgodi, da bi na neko res visoko pozicijo postavili nekoga od zunaj, razen mogoče članov uprave – čeprav ti, ki so trenutno, ni nikogar, ki bi ga skadrovali izven našega podjetja ampak so že dolgo časa del našega kolektiva in so gradili izkušnje in kariero (ter si pridobili kilometrino) znotraj našega podjetja. Ti tudi postavljajo lep primer, da ljudje gradijo kariero znotraj podjetja samega in očitno so bili nasledniki, tudi naprimer ko se je spraznilo mesto izvršnega direktorja, ki je napredoval v člana uprave, ga je njegov direktor službe, ki je bil prej njemu podrejen, nadomestil na mestu izvršnega direktorja. Prav v dveh primerih smo že imeli tako. Zdaj če bi imeli ta sistem nasledstva že formaliziran bi zagotovo bila ta dva gospoda imenovana oziroma zabeležena kot naslednika. Tako pa sicer nista bila, ampak gre za neka nenapisana vedenja oz.

nenapisano stanje. Čeprav ni bil nikjer zabeležen kot naslednik, bi vsak, ki bi ga vprašal kdo bo po njegovem mestu nasledil izvršnega direktorja, rekel da prav ta direktor službe.

## **2. S kakšnimi metodami prepoznavate ključne kadre?**

S tem novim sistemom, ki ga razvijamo, želimo opredeliti ključna delovna mesta. Mi tega na žalost do zdaj še nimamo, da bi lahko rekli, aha to delovno mesto je ključno to pa ni. To je predvsem zato, ker je bil kar nekaj časa trend, da je število delovnih mest čim manjše, omejeno. Ampak zdaj vitkost števila delovnih mest, pa nekako ne gre z roko v roki prvič s karierami, da lahko ljudje tudi strokovno napredujejo, ker potem se tudi rabi nekaj več nazivov. In pa tudi ne gre tako dobro s sistemom ključnih kadrov, ker mi smo zdaj v ključne kadre identificirali na način, da smo rekli, da so to vsi vodje do vključno četrtega nivoja (uprava je prvi nivo, izvršni direktorji so drug nivo, direktorji štabnih služb so tretji nivo – oziroma direktorji poslovnih enot in četrti nivo so direktorji služb, ki so podrejeni izvršnim direktorjem). Za bord dva smo rekli, da so to tista vodstvena delovna mesta, ki spadajo med ključne kadre. Ta vodstvena delovna mesta so nekako ključna že po defaultu. Zataknilo se nam je, pri strokovnih delovnih mestih, ker nismo imeli (in še vedno nimamo) definirano, katera so tista ključna strokovna delovna mesta. In to želimo z novim sistemom spremeniti. Tam je namreč tako: na mestu višji strokovni sodelavec za nekaj, opravlja delo več ljudi. Pri tem pa niso vsi ključni. Zato bi morali, z vidika delovne potrebe, imeti mogoče eno delovno mesto ali pa dve (odvisno spet od področja), da bi lahko rekli ja to je pa zdaj ključno delovno mesto in rabimo človeka s takimi in takimi kompetencami, znanjem in tako naprej. Mi smo pa zdaj morali gledat na posameznika. Imamo naprimer tri višje strokovne sodelavce in smo morali gledati kdo izmed njih je res ključen. In zato smo postavili še neke dodatne kriterije (za ključne strokovnjake): mora imeti vsaj 7 stopnjo izobrazbe, določeno število let izkušenj v našem podjetju ali na tem področju, da je nosilec razvoja (to se nam je zdelo zelo pomembno) in da prispeva k uresničevanju strateških ciljev. To so bili potem taki mehkejši dejavniki, s katerimi smo mi identificirali te ključne strokovnjake, ker jih nismo mogli z vidika, ki se nam zdi drugače boljši – torej z vidika delovnega mesta. Ker potem smo imeli težavo, ko so vodje oziroma izvršni direktorji te ljudi določali, so gledali na ta način: ja sej veste ta »Francel« je priden, sej vse naredi in bi bilo grozno če ga nebi bilo. Ja, že, je res ampak on ni ključen, ker pridnega, ki ti vse naredi boš lahko dobil, mogoče boš kakšnega drugega sodelavca kaj več naučil, pomembne so neke druge izkušnje, neka druga dodana vrednost ki jo ima človek. Da je naravnani k razvoju, da dela na razvoju, da tako dobro pozna proces ali pa druge deležnike z drugih organizacijskih enot, ki so v ta proces vključeni, da bi bila res velika izguba, če tega

človeka čez noč nebi več bilo. Bi ga težko nadomestili z nekom ali s hiše ali s trga dela. Na tak način smo potem to zadevo opredelili. Potem smo določili različne načine ravnanja z njimi, različne načine motiviranja, različne načine razvoja. Kakšne reči so tukaj dobro potekale, kakšne so ostale bolj na papirju, ampak zdaj postavljamo tak bolj osvežen sistem.

**3. Imate v vašem podjetju vpeljan tudi mentorski sistem?**

Ja mentorski sistem imamo predvsem za novozaposlene, tiste, ki v delo vstopajo prvič, želeli bi pa imeti tudi za tiste, ki se prerazporedijo iz kakšnih drugih delovnih mest.

**4. Ste se do zdaj poglobili kaj v načrtovanje nasledstev v vašem podjetju? Je to tema, o kateri razmišljate in imate na tem področju že kakšne prakse?**

**5. Imate ta proces v bodoče namen kaj spreminjati? Bolj oz manj strukturirati? Kateri način se vam zdi bolj primeren za vaše podjetje?**

Bi želeli ta proces formalizirati, ker ima to zagotovo svoje prednosti, ne pomeni pa, da je na vseh področjih tako. Pri večini sicer je, včasih pa se zna s kakim odhodom ali drugo nepričakovano situacijo pa kaj tudi ne odvit v taki optimalni smeri. Predvsem za bord 1 – torej za vse vodje, ki so podrejeni članom uprave in pa za strokovnjake na ključnih delovnih mestih, ki jih želimo zdaj opredeljit. Ker bomo želeli iskati naslednika za delovno mesto aktuar ta in ta, ne naslednika za gospoda tega in tega.

**6. Do katerega nivoja sploh načrtujete nasledstva? Je način pri direktorjih bistveno drugačen od tistega na nižjih nivojih organizacijske strukture?**

**7. Kateri bi rekli, da je ključni dejavnik, ki prevlada pri odločitvi, koga se bo izbralo za naslednika? Boste naredili tudi kak program izobraževanja za te ključne kadre?**

Mi imamo že zdaj malo drugačen obseg pravic in malo drugačnejše programe izobraževanj, za tiste, ki zasedajo ključna delovna mesta, oziroma za ključne ljudi, ker ključnega delovnega mesta nimamo označenega. Zdaj smo v fazi kar precejšnjih sprememb. Smo v fazi prenove kadrovskega in informacijskega sistema. In želimo tudi sam razvoj posameznika in program izobraževanj še malo bolj strukturirati. Sicer se ukvarjajo vodje s tem, aboslutno vsako leto planirajo izobraževanja teh kadrov ki so ključni, imamo pa tudi bazen perspektivnih sodelavcev. Tem posvečamo še posebno pozornost, tudi vodje posvečajo pozornost in so deležni veliko več izobraževanj kot ostali, ampak nameravamo pa zadeve še dodatno nagraditi in podpreti z dodatnimi pristopi. Vse ključne in perspektivne ključne kadre smo testirali s

psihometričnimi testi, ti so bili zelo poglobljeni, zato smo to izvajali z zunanjo institucijo in ti rezultati so jim bili tudi predstavljeni s strani karijerne svetovalke. Mi smo opravili z njimi kadrovski razgovor in na podlagi rezultatov smo tudi gledali, ali bi bila za nekoga boljša vodstvena ali strokovna kariera in jih potem po tej plati tudi nadalje izobraževali, jih vključevali v projekte in jih mogoče dali tudi na kak krožek. Tukaj smo bili malo kadrovsko podhranjeni in sedaj, ko smo bolj okrepljeni bo vse to lažje izvajati.

**8. Morda veste, kako je razdeljena uprava (koliko je moških in koliko žensk)? Je bila med člani uprave vedno tudi kakšna ženska predstavница? Se je potem povečalo tudi število žensk na ravni izvršnih direktorjev oz. top menedžmenta?**

Imamo 5 članov uprave od tega je ena ženska. Izvršne direktorice so 3, ter 8 izvršnih direktorjev. Nekoč je bila predsednica uprave ženska, drugače pa je na top pozicijah vedno kakšna ženska. So sicer v manjšini, v nekem obdobju ni bilo nobene, ampak načeloma so vključene. To sem se ravno pogovarjala z vašo kolegico iz sosednje fakultete, ki se je ukvarjala ravno s tem področjem žensk na top pozicijah. Veste, ni ovir za ženske, ampak mislim da si jih ženske iz enega občutka dolžnosti za družino same postavijo oziroma se ne odločajo za ene take kariere, za katere vedo, da bodo od njih zahtevale ogromno časa. Ampak se mi zdi, da lahko trdim, da imajo pri nas tako ženske kot moški enake možnosti za napredovanje na top pozicije. Ne ukvarjamo se z nobenimi kvotami, gledamo res posameznika, koliko je kompetenten.

**9. Glede na to, da je statistično še vedno precej manjše št. žensk na top menedžerskih položajih se vam zdi, da obstajajo kakšni zadržki za katere bi rekli, da se ženske bolj srečujejo z njimi kot moški, ko gre za napredovanje na odgovornejše funkcije?**

Skrb za družino in otroke. Predvsem mlade mamice se počutijo bolj odgovorne za skrb za otroke, tudi delitev v zakonu je še vedno takšna, da to bolj priprada ženski kot moškimi.

**10. Potrebujejo kandidati in kandidatke, ki jih imate v mislih, da bi nasledili določeno višjo (ključno) pozicijo precej spodbude s strani podjetja oz. imajo zadržke?**

Se je že tudi zgodilo, da bi kdo odklonil napredovanje na višjo pozicijo, ampak vem za primer, ko to ni bila ženska.

**11. Imate občutek, da uravnoveženost spolov v upravi in med direktorji (oz. na višji ravni menedžmenta) pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu dela?**

Ja, uravnoveženost spolov se mi zdi pomembna, že tako čisto po sami naravi stvari. V naravi smo ženske in moški. Za vzdušje v timu je boljše, da sta zastopana oba spola, saj vsak prinese en svoj vidik, svoj pogled na reševanje problemov, tudi ženski vidik komunikacije je malo drugačnejši od moškega in se mi zdi da ta raznolikost prispeva in k boljšemu vzdušju in k boljšim idejam. Ni narobe če so samo eni ali samo drugi (v kadrovski službi se mi zdi da so moški naprimer bolj redke ptice) ampak se mi zdi boljše, če so mešani timi. To velja enako tudi za najvišje ravni, težko pa bi rekla, da to prispeva k večji uspešnosti podjetja, to ne vem, mogoče so narejene tudi kakšne raziskave.

**12. Bi še sami kaj dodali glede procesa načrtovanja nasledstva?**

Nasploh se meni to zdi pomembna tema. Mislim, da je absolutno prav da podjetja imajo identificirane naslednike, da je to poslovno definitivno prava odločitev, mislim pa, da je potrebno biti zelo previden pri komuniciranju tega sistema. Tukaj je lahko kakšna komunikacijska past, posebej če ljudje to vedo, da so nasledniki je potrebno znati menedžirati to, da se ne ustvari ravno nasprotnega efekta od željenega. Tako da se mi zdi, da je zelo pomembno kako se sam sistem izvaja. Lažje ga je narediti kot pa potem res dobro izvajati. Z ljudmi se je potrebno res veliko in dobro pogovarjati – če vedo. Če pa ne vedo, potem je pa tu vedno past, da kakor hitro ljudje vedo, da obstaja sistem nasledstev so strašno radovedni in se sprašujejo sem to jaz, nisem to jaz in lahko iz tega nastanejo kdaj kakšne situacije, ki niso zaželjene. Tako kot vedno v življenju imata tudi ta dva vidika svojo dobro in svojo slabo stran. Tako da mora biti tukaj tudi podjetje oziroma kadrovska služba dobra v odločitvah na kakšen način in kako stvar skomunicirati. Je pa tudi odvisno malo od same organizacijske kulture in je tak sistem zelo težko kopirati od nekoga drugega.



**1. Za začetek me zanima, koliko se v vašem podjetju ukvarjate z razvojem kadrov? Imate določene ključne pozicije in ključne kadre?**

Imamo t.i. AKADEMIJO v sklopu katere potekajo izobraževanja po vodstvenih nivojih; vse ključne pozicije so zapolnjene in se že pravočasno (na podlagi zelo natančne evidence) prične priprava za nasledstvo v primeru upokojitve.

**2. S kakšnimi metodami prepoznavate ključne kadre?**

Ocena po koncu šolanja na Akademiji ključnih kadrov, skozi merjenje organizacijske klime po programih oz. na nivoju celotnega d.d. ali celotne skupine in kvartalnega ocenjevanja uspešnosti zastavljenih ciljev.

**3. Imate v vašem podjetju vpeljan tudi mentorski sistem?**

Ja imamo, saj vsako leto podpisujemo pogodbe z določenimi srednjimi in višjimi šolami za opravljanje obvezne prakse njihovih dijakov v naši družbi.

**4. Ste se do sedaj poglobili kaj v načrtovanje nasledstev v vašem podjetju? Je to tema, o kateri razmišljate in imate na tem področju že kakšne prakse?**

O nasledstvu uprave v d.d. je težko razmišljati, saj odločajo večinski lastniki preko njihovih predstavnikov v nadzornem svetu. Za ostali vodstveni kader pa velja, da imajo svoje pomočnike, sicer pa so ključne ocene, ki sem jih že navedla v točki 1. in 2.

**5. Imate ta proces v bodoče namen kaj spreminjati? Bolj oz manj strukturirati? Kateri način se vam zdi bolj primeren za vaše podjetje?**

Naš proces je dokaj dodelan, zato ga v bližnji prihodnosti ne bomo spreminjali, razen, če se zamenja lastništvo.

**6. Do katerega nivoja sploh načrtujete nasledstva? Je način pri direktorjih bistveno drugačen od tistega na nižjih nivojih organizacijske strukture?**

Nasledstva se navadno načrtujejo do tretjega nivoja vodij. Seveda je način izbire pri direktorjih bistveno drugačen – bolj zahteven – sodeluje veliko tudi zunanjih deležnikov, so različni interesi itd.

**7. Kateri bi rekli, da je ključni dejavnik, ki prevlada pri odločitvi, koga se bo izbralo za naslednika?**

Zraven strokovnega znanja mora imeti tudi »širino«; biti pripravljen na sprejemanje velikih odgovornosti, pripravljen na poslušanje okolice, poslovnih kolegov, imeti jasno vizijo bodočega razvoja podjetja, biti mora zlasti strateg ter vodja, ki mu ostali z veseljem sledijo, znati delegirati naloge in še bi lahko naštevala.

**8. Morda veste kako je razdeljena uprava (koliko je moških in koliko žensk)? Je bila med člani uprave vedno tudi kakšna ženska predstavница? Se je potem povečalo tudi število žensk na ravni izvršnih direktorjev oz. top menedžmenta?**

V upravi d.d. sta dva moška, med direktorji štirih programov so trije moški in ena ženska, v našem programu turizem je na vodilnih položajih več žensk, medtem ko v ostalih treh proizvodnih programih prevladujejo moški. Ženske so ponovno bolj zastopane v skupnih službah.

**9. Glede na to, da je statistično še vedno precej manjše št. žensk na top menedžerskih položajih, se vam zdi, da obstajajo kakšni zadržki za katere bi rekli, da se ženske bolj srečujejo z njimi kot moški, ko gre za napredovanje na odgovornejše funkcije?**

Vse izvira iz naše še zmeraj tradicionalne družbe, kjer mora ženska najprej poskrbeti za otroke (vrtec, šolanje, dom,...) šele nato sledi njena kariera, takrat pa nima za seboj dovolj prakse in jo moški kolegi avtomatično prehitijo. So pa seveda izjeme – tudi sama sem svojo kariero (seveda po zaslugi staršev in prijateljev) gradila veliko hitreje in se dokaj uspešno kosala z moškimi kolegi.

**10. Potrebujete kandidati in kandidatke, ki jih imate v mislih, da bi nasledili določeno višjo (ključno) pozicijo precej spodbude s strani podjetja oz. imajo zadržke?**

Precej odvisno od posameznika. Nekdo ima poklicne cilje že dovolj jasno opredeljene pri sebi in manjka še samo pika na i – sodelavci ga izberejo kot primernega – spet drugi pa so preveč previdni in takšnim lahko marsikatera prilika odide mimo.

**11. Imate občutek, da uravnoveženost spolov v upravi in med direktorji (oz. na višji ravni menedžmenta) pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu dela?**

Vsekakor je dokazano, da najbolje delajo mešane skupine – nekdo si upa, drugi pa je natančen.

## **12. Bi še sami kaj dodali glede procesa načrtovanja nasledstva?**

Pri vzpostavitvi načrtovanja nasledstva je potrebno biti kar potrpežljiv in vztrajen.

PRILOGA D: Intervju s podjetjem D

- 1. Za začetek me zanima, koliko se v vašem podjetju ukvarjate z razvojem kadrov? Imate določene ključne pozicije in ključne kadre?**

S kadri v družbi se ukvarja služba za razvoj zaposlenih, pozicije: vodja za razvoj zaposlenih in strokovna sodelavka za razvoj zaposlenih.

- 2. S kakšnimi metodami prepoznavate ključne kadre?**

Trenutno z zunanjimi sodelavci nastavljamo modele, s katerimi bomo v prihodnje imeli orodje za prepoznavanje ključnih kadrov.

- 3. Imate v vašem podjetju vpeljan tudi mentorski sistem?**

Še ne.

- 4. Ste se do zdaj poglobili kaj v načrtovanje nasledstev v vašem podjetju? Je to tema, o kateri razmišljate in imate na tem področju že kakšne prakse?**

Žal smo takšna dejavnost, kjer je kader deficitaren. Seveda razmišljamo, kako ta trend fluktuacije spremenit, vendar smo do sedaj bili neuspešni.

- 5. Imate ta proces v bodoče namen kaj spreminjati? Bolj oz manj strukturirati? Kateri način se vam zdi bolj primeren za vaše podjetje?**

Seveda imamo namen, da spremenimo trend, vendar še nismo našli primernega modela.

- 6. Do katerega nivoja sploh načrtujete nasledstva? Je način pri direktorjih bistveno drugačen od tistega na nižjih nivojih organizacijske strukture?**

V načrtu imamo nasledstva predvsem na nivoju srednjega managementa.

- 7. Kateri bi rekli, da je ključni dejavnik, ki prevlada pri odločitvi, koga se bo izbralo za naslednika?**

Predvsem imamo v mislih model vodenje z vzorom.

- 8. Morda veste, kako je razdeljena uprava (koliko je moških in koliko žensk)? Je bila med člani uprave vedno tudi kakšna ženska predstavница? Se je potem povečalo tudi število žensk na ravni izvršnih direktorjev oz. top menedžmenta?**

V sestavi uprave je 2/3 moških predstavnikov, torej 1/3 ženskih.

**9. Glede na to, da je statistično še vedno precej manjše št. žensk na top menedžerskih položajih, se vam zdi, da obstajajo kakšni zadržki za katere bi rekli, da se ženske bolj srečujejo z njimi kot moški, ko gre za napredovanje na odgovornejše funkcije?**

V naši družbi ni bilo nikoli zadržkov glede spola na top managerskih položajih.

**10. Potrebujejo kandidati in kandidatke, ki jih imate v mislih, da bi nasledili določeno višjo (ključno) pozicijo precej spodbude s strani podjetja oz. imajo zadržke?**

Podjetje nudi kandidatom predvsem spodbudo.

**11. Imate občutek, da uravnoteženost spolov v upravi in med direktorji (oz. na višji ravni menedžmenta) pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu dela?**

Ni bilo opaziti.

**12. Bi še sami kaj dodali glede procesa načrtovanja nasledstva?**

Glede na to, da ima družba dolgoletno tradicijo je ta proces ključnega pomena. Vem, da je v srednjih in velikih podjetjih to prej slabost kot prednost, vendar je moje mišljenje, da si bodo družbe morale same vzgojiti nasledstvo.

**1. Za začetek me zanima, koliko se v vašem podjetju ukvarjate z razvojem kadrov?  
Imate določene ključne pozicije in ključne kadre?**

Razvoj kadrov zagotavljamo skozi interna in eksterna izobraževanja. Zaposleni se udeležujejo formalnih izobraževanj, t.j. šolskih programov na vseh nivojih, čeprav so zaradi varčevalnih ukrepov v javnem sektorju ta izobraževanja precej okrnjena. Neformalna izobraževanja pa potekajo tako interno kot eksterno. Redno izvajamo interna predavanja, kjer zaposleni predavatelji (priznani strokovnjaki na svojih področjih) prenašajo znanja na ostale. Poleg predavanj organiziramo različna usposabljanja na delovnem mestu, kjer zaposleni, ki je še v fazi učenja, izvaja mnoge naloge, postopke ali posege pod nadzorom mentorja. Zaposleni se udeležujejo tudi mnogih eksternih izobraževanj – predavanj, delavnic, tečajev, treningov, coaching-ov, obiskov tujih ustanov.

Skrbimo, da zaposleni pridobivajo znanja, ne samo iz svojega ožjega strokovnega področja, temveč tudi znanja, ki jih rabijo pri svojem delu – to so predvsem organizacijska, komunikacijska, informacijska ipd. Vsakdo ima možnost izobraževanja (tako namreč tudi pripravljamo letne izobraževalne načrte).

Ključni strokovni kader se nekoliko več usposablja tudi v tujini (obiski tujih ustanov, omogočamo pridobitev kakšne specializacije v tujini, podpiramo raziskovalno delo v tujini, pridobivanje mednarodnih licenc oz. mednarodno priznanih izpitov za posamezna strokovna področja.)

**2. S kakšnimi metodami prepoznate ključne kadre?**

Ključne kadre prepoznavamo najbolj po rezultatih, to so različni rezultati kolokvijev, testov, ter delovanja v praksi. Upoštevamo tudi interese zaposlenih samih in to poskušamo povezati v vrhunsko delovanje naših strokovnjakov.

Ljudi, ki imajo določene organizacijske oz. vodstvene sposobnosti identificiramo na podoben način (skozi delo v praksi in izražen lasten interes) in jih postavljamo na vodstvena delovna mesta.

Organizacijsko-vodstvene sposobnosti se običajno pri zaposlenih pokažejo že pri vodenju npr. določenega tima, lahko tudi skozi določen projekt ipd.

### **3. Imate v vašem podjetju vpeljan tudi mentorski sistem?**

Kot ustanova brez mentorskega sistema ne bi niti funkcionirali. Natančno se ve, kdo je za kaj usposobljen in kdo še dela pod mentorstvom. Imamo t. i. matrike znanja, ki predstavljajo nekakšen popis stanja usposobljenosti kadra za izvajanje potrebnih nalog.

### **4. Ste se do zdaj poglobili kaj v načrtovanje nasledstev v vašem podjetju? Je to tema, o kateri razmišljate in imate na tem področju že kakšne prakse?**

Sistematično se z nasledstvi nismo ukvarjali. Imamo pa dobro razvit sistem namestništva, kjer v primeru odsotnosti vodje, prevzame vodstvene, predvsem organizacijske naloge njegov namestnik. Tudi to predstavlja nekakšen sistem nasledstev. Najbolj pogrešamo ta sistem pri prvem človeku bolnišnice.

### **5. Imate ta proces v bodoče namen kaj spreminjati? Bolj oz. manj strukturirati? Kateri način se vam zdi bolj primeren za vaše podjetje?**

Nismo še razmišljali o spreminjanju le-tega.

### **6. Do katerega nivoja sploh načrtujete nasledstva? Je način pri direktorjih bistveno drugačen od tistega na nižjih nivojih organizacijske strukture?**

Do nivoja srednjega managementa. Sistem se bistveno ne razlikuje pri vršnem in srednjem managementu.

### **7. Kateri bi rekli, da je ključni dejavnik, ki prevlada pri odločitvi, koga se bo izbralo za naslednika?**

Do določene mere strokovna usposobljenost, predvsem pa razvite tudi managerske oz. vodstvene veščine.

### **8. Morda veste, kako je razdeljena uprava (koliko je moških in koliko žensk)? Je bila med člani uprave vedno tudi kakšna ženska predstavnica? Se je potem povečalo tudi število žensk na ravni izvršnih direktorjev oz. top menedžmenta?**

Ker smo pretežno ženski kolektiv, so tudi v upravi ženske predstavnice. Približno 50%. Tudi pri srednjem managementu so ženske zastopane vsaj polovično.

### **9. Glede na to, da je statistično še vedno precej manjše št. žensk na top menedžerskih položajih se vam zdi, da obstajajo kakšni zadržki za katere bi**

**rekli, da se ženske bolj srečujejo z njimi kot moški, ko gre za napredovanje na odgovornejše funkcije?**

Mogoče v nekaterih okoljih še vedno močno prisotna naravna delitev na ženske in moške vloge.

**10. Potrebujejo kandidati in kandidatke, ki jih imate v mislih, da bi nasledili določeno višjo (ključno) pozicijo, precej spodbude s strani podjetja oz. imajo zadržke?**

Mislím, da je spodbude dovolj.

**11. Imate občutek, da uravnoteženost spolov v upravi in med direktorji (oz. na višji ravni menedžmenta) pripomore k večji konkurenčnost podjetja na trgu dela?**

Vsekakor.

**12. Bi še sami kaj dodali glede procesa načrtovanja nasledstva?**



PRILOGA F: Intervju s podjetjem H

- 1. Za začetek me zanima, koliko se v vašem podjetju ukvarjate z razvojem kadrov? Imate določene ključne pozicije in ključne kadre?**

Kader pošiljamo na različna izobraževanja in organiziramo interna predavanja in tudi delavnice. V podjetju imamo ključen kader.

- 2. S kakšnimi metodami prepoznate ključne kadre?**

Posebnih metod se za enkrat ne poslužujemo.

- 3. Imate v vašem podjetju vpeljan tudi mentorski sistem?**

Mentorskega sistema nimamo vpeljanega kot redno prakso, nam pa ga sistem omogoča.

- 4. Ste se do zdaj poglobili kaj v načrtovanje nasledstev v vašem podjetju? Je to tema, o kateri razmišljate in imate na tem področju že kakšne prakse?**

Do zdaj se nismo poglobljali v načrtovanje nasledstev v podjetju.

- 5. Imate ta proces v bodoče namen kaj spreminjati? Bolj oz manj strukturirati? Kateri način se vam zdi bolj primeren za vaše podjetje?**

V prihajajočem letu so na vidiku novosti, ki so še v pripravi zaradi prehodna na nov informacijski sistem.

- 6. Do katerega nivoja sploh načrtujete nasledstva? Je način pri direktorjih bistveno drugačen od tistega na nižjih nivojih organizacijske strukture?**

Kot sem že omenila nasledstev ne načrtujemo. V nasprotnem primeru bi pa bil način bistveno drugačen pri direktorju kot pri nekom, ki je na nižjem nivoju organizacijske strukture.

- 7. Kateri bi rekli, da je ključni dejavnik, ki prevlada pri odločitvi, koga se bo izbralo za naslednika?**

Ker ne načrtujemo naslednika bi težko izpostavila kateri je ključni dejavnik.

**8. Mogoče veste, kako je sestavljena uprava (koliko žensk in koliko moških)? Je bila med člani uprave vedno tudi kakšna ženska predstavница? Se je potem povečalo tudi število žensk na ravni top menedžmenta?**

Vodstvo podjetja pri nas sestavlja direktor in trije izvršni direktorji ( 2 moška in 2 ženski). Nato si po hierarhiji sledijo vodje služb, ki so pri nas 4 in vse 4 so ženskega spola. Nato si sledijo vodje oddelkov, ki sta 2 od tega 1 ženska in 1 moški. Če povzamem pri nas v podjetju prevladujejo na vodilnih položajih ženske. (3 moški in 7 žensk).

**9. Glede na to, da je statistično še vedno precej manjše št. žensk na top menedžerskih položajih se vam zdi, da obstajajo kakšni zadržki za katere bi rekli, da se ženske bolj srečujejo z njimi kot moški ko gre za napredovanje na odgovornejše funkcije?**

Mlade ženske brez otrok vsekakor, ker so potencialne kandidatke za odhod na porodniški dopust. Prav tako mame malih otrok zaradi pogostih bolniških odsotnosti. Drugače ne vidim zadržkov.

**10. Potrebujete kandidati in kandidatke, ki jih imate v mislih, da bi nasledili določeno višjo (ključno) pozicijo, precej spodbude s strani podjetja oz. imajo zadržke?**

Ne.

**11. Imate občutek, da uravnoteženost spolov v upravi in med direktorji (oz. na višji ravni menedžmenta) pripomore k večji konkurenčnosti podjetja na trgu dela?**

Sem mnenja da ne.

**12. Bi še sami kaj dodali glede procesa načrtovanja nasledstva?**

V bodoče bomo razmislili tudi o vključitvi procesa načrtovanja nasledstva.