

NA PLÁNOVANIE NÁSTUPNÍCTVA NEMUSÍTE BYŤ SAMI

Plánovanie nástupníctva je kritickým procesom pre každú organizáciu, ktorá chce zabezpečiť kontinuitu vedenia a udržateľnosť svojho úspechu – či ide o rodinnú firmu, lokálnu pobočku alebo globálnu korporáciu. Nástupníctvo je najmä na kľúčových úrovniach riadenia obrovskou zmenou a prináša markantné riziká pohybujúce sa od nezvládnutého transferu kompetencií až po výber nevhodného lídra. Ich podcenenie môže spôsobiť enormné finančné straty či stratu trhových pozícií. Neraz dokonca úplný zánik organizácie. —

Zdroj: Amrop, Fotografie: Shutterstock a archív Amrop



Rastislav Mackanič
Amrop Partner

Azda najvýraznejšie následky môže mať nezvládnuté plánovanie nástupníctva (Succession Planning) pre rodinnú firmu. Tento proces totiž môže trvať aj niekoľko rokov – napríklad ak ide o prípravu na prechod kompetencií z rodiča na potomka. Špecifický dôraz je potrebné klásť na výber vhodného kandidáta pri nahradení majiteľa, resp. zakladateľa externým lídrom mimo rodiny – to v prípade, ak ani jeden z potomkov nie je vhodný alebo nemá záujem o prebratie vedúcej roly v rodinnej firme. Do úvahy pri-

tom treba brať množstvo dôležitých elementov, akým je napríklad unikátna kultúra firmy a jej hodnoty, špecifický ekosystém rodiny či prijatie externého nástupcu akcionármi – rodinnými príslušníkmi.

Štruktúrovaný a systematický prístup skúseného Leadership a Executive Search konzultanta pomáha úspešnému zvládnutiu procesu identifikácie a rozvoja talentov, ktorí sú schopní prevziať kľúčové pozície v prípade odchodu aktuálnych lídrov. Tento sofistikovaný prístup k vyhľadávaniu vhodných lídrov môže zohrávať významnú úlohu pri efektívnom plánovaní nástupníctva a značne eliminovať s tým spojené riziká a hrozby. Pozrime sa bližšie na to, ako môže Executive Search pomôcť pri plánovaní nástupníctva a prečo je tento prístup pre moderné organizácie vrátane rodinných firiem dôležitý.

Budovanie interných a externých talentov

Jedným z hlavných prínosov systematického Executive Search procesu je schopnosť identifikovať a prilákať špičkové talenty z rôznych odvetví. Zdatní Executive Search konzultanti dobre poznajú trh a organizácie, ktoré na ňom pôsobia, sú v aktívnom kontakte a majú vybudovanú dôveru medzi úspešnými lídrami v danom segmente aj vďaka tomu, že dlhodobo sledujú ich profesijný vývoj a úspechy. To všetko im umožňuje prístup k širokému spektru možných kandidátov vhodných na kľúčové pozície v rôznych oblastiach. Týmto spôsobom môžu pomôcť akcionárom identifikovať, osloviť, profesionálne zhodnotiť a motivovať správnych kandidátov, ktorí majú potrebné zručnosti, skúsenosti, potenciál a predpoklady na prevzatie vedúcich úloh.

Executive Search konzultanti sú odborníci na hodnotenie kandidátov, disponujú širokým rozhľadom a majú praktické skúsenosti s rôznymi inovatívnymi metodológiami pre objektívne a čo najpresnejšie zhodnotenie. Poznajú a využívajú širokú paletu moderných prístupov, metód a nástrojov na posúdenie schopností, osobnostných vlastností a potenciálu kandidátov, často s využitím komplexných akademických osobnostných testov (Hogan, Galup a i.) Týmto spôsobom môžu organizáciám pomôcť predstaviť a priviesť k diskusnému stolu kandidátov pre plánované nástupníctvo, ktorých by klienti vlastnými prostriedkami a aktivitou väčšinou nevedeli sami identifikovať, osloviť a namotivovať. Hodnotenie kandidátov sa neobmedzuje iba na zhodnotenie tzv. hard skills, ale je výrazne orientované na tzv. soft skills, strategické myslenie a kultúrnu a osobnostnú kompatibilitu s organizáciou, tímami, ak-



cionármi či rodinnými príslušníkmi a mnohé ďalšie dôležité aspekty.

Executive Search konzultanti môžu tiež zohrávať úlohu pri ďalšom rozvoji talentov v rámci organizácie. Pomáhajú nástupcom úspešne sa integrovať na novej pozícii, sústreďovať sa na dôležité kroky počas prvých dní a týždňov v novom prostredí či identifikovať oblasti, v ktorých kandidáti potrebujú ďalší rozvoj, pričom im poskytujú odporúčania na vzdelávacie a mentoringové programy. Týmto spôsobom môžu organizáciám pomôcť pripraviť kandidátov na prevzatie vedúcich úloh, eliminovať riziko zlyhania v nových rolách a zabezpečiť to, aby mali potrebné zručnosti a skúsenosti na úspešné zvládnutie líderskej pozície a vedenie organizácie.

Strategický prístup k nástupníctvu

Executive Search konzultanti môžu organizáciám a špecificky rodinným podnikom pomôcť aj pri strategickom plánovaní nástupníctva. Pomáhajú identifikovať kľúčové pozície, ktoré sú pre trvalý úspech kritické, a vytvárajú plány na ich obsadenie v prípade odchodu súčasných lídrov. Taktiež štruktúrovaným procesom odborných posúdení dokážu identifikovať talentovaných manažérov vnútri organizácie s potenciálom na ďalší systematický rozvoj, zaradenie do programov nástupníctva a nahradenie lídrov v kľúčových pozíciách v krátkodobom či dlhodobom horizonte. Tento prístup je vhodný aj na zefektívňovanie organizačných štruktúr a na prípadnú zmenu kariérneho smerovania talentovaných lídrov do vhodnejších pozícií vzhľadom na ich potenciál a kariérnu orientáciu. Týmto spôsobom môžu organizáciám pomôcť zabezpečiť kontinuitu vedenia a minimalizovať riziko spojené s náhlým odchodom kľúčových ľudí.

Plánovanie nástupníctva je dôležité pre znižovanie rizika spojeného s náhlým odchodom vedúcich pracovníkov. Executive

Search konzultanti môžu pomôcť organizáciám identifikovať potenciálne riziká a vytvárať plány na ich minimalizáciu. Týmto spôsobom môžu organizáciám pomôcť zabezpečiť, aby mali pripravených kandidátov na prevzatie vedúcich úloh v prípade nečakaných udalostí. Pri rodinných firmách je takéto plánovanie veľmi dôležitou prevenciou pri náhlom odchode lídra rodinnej firmy, napríklad z dôvodu zdravotných problémov alebo aj smrti.

Jedným z dôležitých aspektov plánovania nástupníctva je zabezpečenie kultúrnej kompatibility kandidátov s organizáciou. Skúsení konzultanti môžu organizáciám pomôcť identifikovať kandidátov, ktorí sú nielen technicky a zdatní, ale aj kultúrne kompatibilní s hodnotami a víziou organizácií. Týmto spôsobom môžu pomôcť zabezpečiť, že noví lídri budú schopní efektívne viesť organizáciu a podporovať jej špecifickú kultúru. Tento aspekt je obzvlášť dôležitý pri unikátnych kultúrach rodinných podnikov, v ktorých je kultúrna kompatibilita kľúčová.

Executive Search konzultanti sú často nápomocní pri zabezpečení dlhodobého a udržateľného úspechu tým, že identifikujú a rozvíjajú talenty, ktoré sú schopné prevziať vedúce úlohy. Týmto spôsobom môžu organizáciám pomôcť vytvárať silné a pevné riadiace orgány, ktoré sú schopné čeliť rozličným výzvam (v súčasnej ére neraz aj bezprecedentným), udržiavať stabilitu organizácií, podporovať ich kontinuálny rozvoj a odolnosť voči náhlým trhovým výkyvom. Dlhodobý úspech organizácie závisí od schopnosti identifikovať, prilákať, integrovať a rozvíjať talenty, ktoré sú schopné prevziať takéto úlohy a zabezpečiť kontinuitu vedenia.

Plánovanie nástupníctva v rodinných firmách

Plánovanie nástupníctva v rodinných firmách je náročný a dlhodobý proces prinášajúci špecifické výzvy, ale aj príležitosti. Rodinné firmy často čelia generačnej vý-

mene, ktorá môže byť emocionálne náročná a komplexná. Podľa štatistik je úspech generačnej výmeny v rodinných firmách pri prechode z prvej na druhú generáciu približne 30 % a pri prechode z druhej na tretiu generáciu okolo 8 %. Skúsení konzultanti môžu pomôcť rodinným firmám pri identifikácii vhodných nástupcov z rodiny alebo aj mimo nej. Tento proces zahŕňa nielen zhodnotenie a rozvoj technických zručností, ale aj schopnosť udržať rodinné hodnoty a tradície.

Jedným z kľúčových aspektov plánovania nástupníctva v rodinných firmách je vzájomná dôvera a komunikácia medzi generáciami. Podpora externého a nezávislého konzultanta môže rodinným firmám pomôcť nastaviť jasné vzťahy a pravidlá v rodine aj smerom k rodinnej firme a vytvárať prostredie, v ktorom je otvorená komunikácia a dôvera medzi členmi rodiny. Týmto spôsobom môžu rodinným firmám pomôcť zvládnuť generačnú výmenu a zabezpečiť, že noví lídri budú akceptovaní rodinnými príslušníkmi a akcionármi firmy, vytvoria si vzájomný rešpekt a dôveru a budú vedieť efektívne viesť ich podnikanie.

www.amrop.sk

ZHRNUTIE NA ZÁVER

Skúsený konzultant môže zohrávať významnú úlohu pri plánovaní nástupníctva tým, že organizáciám pomáha identifikovať, hodnotiť, prilákať a rozvíjať talenty, ktoré sú schopné zodpovedne prevziať riadiace roly v organizáciách. Tento systematický prístup môže organizáciám pomôcť zabezpečiť kontinuitu vedenia, minimalizovať riziko spojené s náhlým odchodom kľúčových lídrov a podporovať dlhodobý úspech, stabilitu a rast. Plánovanie nástupníctva je kritickým procesom pre každú organizáciu, ktorá chce zabezpečiť udržateľnosť svojho úspechu. Kľúčovým nástrojom na dosiahnutie tohto cieľa môže byť práve Leadership a Executive Search poradenstvo.



Amrop

www.amrop.com

Whether they are family firms, venture-backed growth businesses or world-leading multinationals, our clients are dynamic and ambitious organizations.

Leaders For
What's Next