

## Nástupnictví jako citlivé téma nejen pro samotné zaměstnance

Ing. Lenka Farkačová Ph.D. Lektorka a garantka kurzů HR, Vysoká škola finanční a správní, a. s., a AMBIS vysoká škola, a.s.

*Při plánování strategie organizace vystává jedno téma, které je pro řadu zaměstnanců, ale i zaměstnavatelů značně citlivé, často se totiž týká jich samotných, respektive jejich budoucí participace. Tímto tématem je samozřejmě nástupnictví, v českém prostředí někdy označované i jako následnictví. Není překvapením, že problematika nástupnictví je v českém podnikatelském prostředí aktivně řešena právě nyní. Nacházíme se více než třicet let po Sametové revoluci, kde se datuje vznik řady firem, a právě pro ně je řešení nástupnictví často již nutností. Ovšem nástupnictví se týká i dalších organizací a institucí. Jak přistoupit k řešení nástupnictví, koho se konkrétně týká, co má společného s nástupnictvím talent management a konečně kdy je moc pozdě a kdy naopak moc brzy na to, nástupnictví v organizaci řešit?*

V České republice, ale i na Slovensku je otázka nástupnictví často spojována primárně s rodinnými firmami. To dokazují i aktivity Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, které se toto téma snaží popularizovat ve snaze pomoci podnikatelům dlouhodobě udržet své podnikání, jak je patrné z řady jeho manuálů a doporučení (například publikace MPO ČR s názvem „Nástupnictví v rodinné firmě, jak na to“). Obava MPO ČR o zachování rodinných firem je opodstatněná, většině podniků se přechod vedení organizace z jedné generace na druhou totiž nepovede. Obdobně na Slovensku řadu doporučení nejen pro rodinné firmy publikuje Centrum rodinného podnikania. Ač jsou tyto aktivity velmi prospěšné, mohou zastínit skutečnost, že **nástupnictví je stěžejní téma pro dlouhodobé fungování kterékoliv organizace** bez ohledu na to, zda se jedná o rodinnou firmu, či nikoliv, či zda se jedná o státní, či nestátní organizaci.

### Nástupnictví není jen pro rodinné firmy

Skutečnost, že nástupnictví není specifická problematika pouze pro rodinné firmy, snadno vyplývá z vysvětlení toho, co vlastně plánování nástupnictví je a jaké jsou jeho cíle.

#### Upozornění:

Plánování nástupnictví je proces identifikace kritických pozic a dovedností v organizaci a vypracování akčních plánů pro jednotlivce, kteří tyto pozice zaujmou. Tento typ přípravy s celostním pohledem na současné a budoucí cíle zajišťuje, že dnes i v nadcházejících letech budete mít „správné lidi na těch správných pozicích“.

Jinými slovy, plánování nástupnictví je nástroj, jak se vyhnout **ztrátě kritických znalostí**. Typicky tedy jde o to, jak se vyhnout situaci, kdy například odchází klíčový zaměstnanec s kritickým know-how do starobního důchodu nebo přechází ke konkurenci, což má za důsledek destabilizaci týmu nebo v horším případě celé organizace. Takovéto situace mohou nastat ve všech organizacích, ať již je jejich předmětem existence kterákoliv oblast. Nástupnictví se tedy týká všech zaměstnavatelů.

Ač si výše uvedená rizika ztráty know-how řada manažerů plně uvědomuje, aktivní řešení nástupnictví bohužel není automatickou činností, a to jak v případě malých a středních firem, tak i v případě velkých nadnárodních korporací. Z ranku velkých firem je podcenění plánů nástupnictví možné ilustrovat na firmě Apple. Vraťme se v čase zpět o více než jednu dekádu let, kdy byl aktivně mediálně řešen post výkonného ředitele a role Steva Jobse. Přestože byl odchod Steva Jobse z pozice výkonného ředitele ze zdravotních důvodů dlouho předpokládán, plán nástupnictví nebyl jasně stanoven a Apple tak ochromila nejistota. Obavy z budoucnosti společnosti se pak následně promítly i do cen akcií, přičemž ceny akcií v případě společnosti Apple historicky opakovaně reagovaly na informace o

případném odchodu či zdravotním stavu Steva Jobse. Z hlediska dlouhodobého vývoje je tak možné říci, že společnost Apple **podcenila nástupnictví**, a to přestože jistý (nespecifický) plán nástupnictví měla.

Plány nástupnictví se týkají nejen klíčových pozic ve vedení, jako jsou pozice CEO či COO apod., ale i dalších klíčových lidí, ať již jejich práce obsahuje aspekt řízení, či nikoliv. Pokud dojde **k odchodu klíčového zaměstnance**, může snadno dojít **k dominovému efektu**, a to obzvláště v případě, pokud se jedná o odchod zaměstnance, jehož specializace je na trhu práce spíše vzácná. Navíc získání nového zaměstnance a jeho plná adaptace může být zdlouhavý proces, což znamená pro organizace zvýšené náklady a menší efektivnost.

Zatímco je pravděpodobné, že větší firmy takovou krizovou situaci zvládnou lépe, v případě středních a menších firem může odchod klíčového zaměstnance znamenat destabilizaci celého podnikání.

Celkově lze tedy **výhody řízení nástupnictví** vymezit následovně:

- 1. Plánování nástupnictví pomáhá šetřit čas a náklady. Protože doba potřebná k nalezení náhrady za zaměstnance bude znamenat ztrátu produktivity, času a peněz.
- 2. Vzhledem k tomu, že do důchodu odchází stále více silných ročníků a podíl ekonomicky aktivních na celkové populaci klesá, pomáhá plánování nástupnictví zajistit, aby bylo k dispozici více zaměstnanců s **žádoucí sadou dovedností či schopností**, kteří mohou nahradit odcházející pracovníky.
- 3. Výběr interních zaměstnanců na obsazení volných kritických rolí pomáhá vyhnout se problémům s nedostatečně saturovaným trhem práce.
- 4. Programy nástupnictví mohou zvyšovat angažovanost zaměstnanců prostřednictvím **kariérního rozvoje** a dávat zaměstnancům pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Dochází tak k budování potřebné firemní důvěry a loajality. Zároveň mají zaměstnanci jistotu existujících budoucích plánů směřování organizace a snižuje se tak stresová zátěž spojená s nejistotou budoucnosti organizace. **Buduje se vztahová psychologická smlouva.**
- 5. V pořadí pátou klíčovou výhodou plánování nástupnictví je, že pomáhá sladit procesy řízení lidských zdrojů a vizi organizace a podporuje HR a manažery při vytváření a podpoře proaktivních programů, ze kterých mohou těžit všichni zaměstnanci.

V neposlední řadě aktivní řešení nástupnictví pomáhá vytvářet dobré jméno zaměstnavatele, čímž se organizace může stát v očích talentů **atraktivním zaměstnavatelem**. Vědomí potenciálu kariérního růstu či posunu je pro řadu uchazečů o zaměstnání významným motivátorem.

Podle reprezentativního průzkumu LMC JobsIndex (LMC, 2020) je **možnost růstu a vzdělávání** pro 65 % lidí dokonce důvodem ke změně zaměstnání. Z toho je patrné, že se zaměstnanci učit chtějí, jen není vždy jednoduché najít odpovídající formu a nastavit plán tak, aby vyhovoval všem.

## Blokátory nástupnictví v procesu plánování a v procesu implementace

Navzdory tomu, že je řízení nástupnictví pro zaměstnance i organizace prospěšné, jen zřídka se setkáváme s jeho plným využitím, tedy s jeho skutečnou implementací. Existují totiž aspekty, které implementaci a využití potenciálu plánování nástupnictví blokují. Celkově lze tyto vlivy, které organizacím brání čerpat z výhod řízení nástupnictví, rozdělit na blokátory ze strany zaměstnanců a blokátory ze strany zaměstnavatelů.

### Blokátory ze strany zaměstnanců v průběhu implementace

Pro zaměstnance může být otázka nástupnictví velice citlivou, a to z několika důvodů, které budou postupně uvedeny níže. Modelově jsou popsány dvě základní vybrané situace.

## Příklad č. 1:

### Seniorní pracovník (mentor)

V ilustrativním případě seniorního pracovníka, který bude vytipován jako zaměstnanec, jenž je klíčovým zaměstnancem, přijde moment, kdy bude po tomto zaměstnanci požadováno sdílet své poznatky, dovednosti, know-how (tj. tacitní znalosti) se svým nástupníkem. Ovšem právě tito seniorní zaměstnanci mohou mít **silnou obavu sdílet své celoživotní znalosti**. Není výjimkou ani obava o své budoucí postavení v organizaci. Je nutné si uvědomit, že právě tito zaměstnanci mohou mít dlouhou úspěšnou kariéru, a právě jejich postavení v organizaci je pro ně samotné ukazatel jejich úspěšnosti. V osobě nástupníka může takovýto jedinec vidět nežádoucí konkurenci, či doslova rivala. Obava o potenciální ztrátu zaměstnání je tak z jejich úhlu pohledu naprosto legitimní. Bohužel, pokud tento strach není včas identifikován a řešen, pak ani plánování nástupnictví jako takové nemůže být zárukou úspěchu, protože dojde k vytvoření zásadní bariéry.

**Řešení:** Tuto situaci lze samozřejmě řešit a do značné míry pravděpodobnost vzniku takovéto situace ovlivňuje míra důvěry v organizaci a obecně tedy stav vnitropodnikové kultury. Každému zaměstnanci zapojenému v plánování nástupnictví by měly být známy a měly být komunikovány plány organizace, včetně vymezení role těchto pracovníků v následujícím období. Záměry by měly být sděleny jednoznačně a transparentně komunikovány. Navíc celý záměr by měl být odsouhlasen jak seniorním pracovníkem, který na sebe může převzít i roli mentora, tak budoucím nástupníkem. Ideální je tedy formovat plán nástupnictví u dané pozice individuálně s ohledy na požadavky, přání a očekávání všech zúčastněných stran.

## Příklad č. 2:

### Nástupník „čekatel“ (mentee)

Druhý příklad bariéry implementace na straně zaměstnanců může být popsána úhlem pohledu budoucího nástupníka. Tento (často juniorní) pracovník se postupně stává součástí řady klíčových jednání a procesu rozhodování. Často totiž doprovází svého mentora. Může zde nastat klíčový problém, pokud je tomuto zaměstnanci svěřen nějaký úkol, ale on přesto ví, že klíčové rozhodnutí bude na seniorním pracovníkovi. Pokud se takovéto situace budou opakovat, může to být pro nástupníka frustrující, což může mít za důsledek až odchod tohoto pracovníka z organizace. V případě jeho setrvání pak bude docházet spíše než k žádoucí kooperaci se seniorním pracovníkem k soupeření.

**Řešení:** Řešením jsou jasně vymezené role a kompetence, a to ještě před zahájením spolupráce.

K minimalizaci problémů, případně až blokad procesů nástupnictví na straně zaměstnanců je tedy klíčová: **transparentní komunikace, jasné rozdělení rolí a především ochota obou stran spolupracovat.**

Doporučení:

Pokud probíhají mentoringové programy či jiná kooperace v rámci předávání znalostí a zkušeností, je z pohledu vedení organizace vhodné nastavit takové prostředí, aby mezi jednotlivci docházelo ke vzájemnému obohacování. Tedy transfer znalostí nejen směrem od seniorních pracovníků k juniorním, ale i naopak. Spolupráce by měla být obohacující pro obě strany.

## Blokátory ze strany zaměstnavatelů při plánování a implementaci nástupnictví

Na straně organizace může být bariérou plánování nástupnictví celá řada. Vhodné je tedy zmínit primárně ty nejdůležitější aspekty. Podmínkou plánování nástupnictví je primárně **jasná představa o budoucím směřování organizace**, jasná vize a návazně i cíle, kterých by měla organizace v následujících letech dosáhnout. Jen na základě jasně vymezených cílů organizace lze vytipovat klíčové dovednosti, schopnosti a role, které bude organizace potřebovat k naplnění těchto cílů. Další blokátory, bariéry řízení nástupnictví, mohou spočívat i v **existenci stínové hierarchie** organizace, tedy nejednoznačnosti rolí či specifická firemní kultura, která není v souladu s plánovaným směřováním organizace.

## Fáze přípravy nástupnictví

Pokud je vize organizace vymezena a pokud je vedením rozhodnuto, že výhody plynoucí z řízení nástupnictví převýší potenciální rizika, pak nic nebrání tomu přistoupit k samotnému řízení nástupnictví. Jak tedy postupovat? Přípravu nástupnictví lze různě členit do řady kroků (fází). Niž jsou jednotlivé kroky sumarizovány do tří klíčových fází, které celý proces ilustrují. Jedná se o fázi analýzy současného stavu a budoucích potřeb, dále fázi identifikace klíčových zaměstnanců a následně fázi implementace. Takto vymezené fáze mohou posloužit jako základní pomůcka při plánování nástupnictví uvnitř organizace.

## První fáze: analýza současného stavu a budoucích potřeb

První fázi je možné rámcově rozdělit do tří navazujících kroků.

- \* **Krok 1:** Identifikace **významných obchodních (podnikových) výzev** v příštích letech. K identifikaci výzev je vhodné využít brainstorming na jednotlivých úrovních vedení, dále mohou pomoci také kvantitativní i kvalitativní šetření mezi zaměstnanci, případně kombinace těchto metod. Může přitom pomoci zodpovězení tří základních otázek: i) Co se nyní (aktuálně) děje uvnitř organizace a co ji nyní ovlivňuje? ii) Co se bude dít uvnitř organizace v horizontu například tří let a jaké externí vlivy na ni budou působit? iii) Co se bude v dlouhodobém horizontu odehrávat v organizaci a jaké externí vlivy na ni budou působit?
- \* **Krok 2:** Identifikace **kritických pozic**, které budou potřeba pro podporu kontinuity podnikání či obecně činnosti organizace. V tomto druhém kroku první fáze je příhodné plně zapojit oddělení řízení lidských zdrojů. Měl by totiž následovat proces revize pracovních pozic. Účelné je zaměřit se na pozice v rámci managementu, ovšem doporučené je také zahrnutí pozic, které vyžadují obzvláště jedinečný soubor dovedností, případně ty pozice, které je tradičně obtížné obsadit nebo mají vysokou míru fluktuace. Žádoucí je vyhodnotit **dopad, který má každá pozice na dosažení strategických cílů** a záměrů organizace, stejně jako riziko neobsazenosti těchto pozic. Ke každé identifikované pracovní pozici je pak potřebné vytvořit základní dokument obsahující minimálně následující informace:
  - \*Název pozice,
  - \*Informace o tom, zda je tato pozice aktuálně obsazena, či nikoliv,
  - \*Vliv pozice na dosažení strategických cílů (v tomto případě je možné využít například škálu od 1–5),
  - \*Riziko neobsazenosti (opět je možné využít škálu, ovšem jasně stanovit i příčinu daného rizika, ať již v podobě blížícího se věku odchodu do důchodu aktuálního zaměstnance, či jakoukoliv další relevantní příčinu).
- \* **Krok 3:** Identifikace **kompetencí, dovedností a znalostí**, které jsou kritickými faktory úspěchu s ohledem na vymezené výzvy. Poté, co dojde k určení toho, které pozice jsou kritické a mají významné riziko neobsazenosti, je nutné určit kompetence, dovednosti a specifické znalosti, jež jsou kritickými faktory úspěchu pro každou z pozic, které vyžadují plán nástupnictví.

V rámci třetího kroku je tak nutné vytvořit pro každou z klíčových pozic pracovní dokument obsahující mimo názvu pozice, který slouží jako identifikátor, především nezbytnou výši dosaženého vzdělání pro výkon práce a pracovní zkušenosti a klíčové kompetence, bez kterých danou práci nelze vykonávat. Po tomto základním vymezení následuje zodpovězení otázek:

- \*Jaké jedinečné institucionální znalosti nebo vztahy jsou nezbytné k úspěchu této pozice?
- \*Má někdo další v organizaci tyto znalosti? Pokud ano, kdo?
- \*Jak důležité je, aby tyto znalosti byly zdokumentovány a sdíleny?
- \*Jak budou tyto znalosti sdíleny? (např. rotace práce, mentoring, stínování)

## Druhá fáze: identifikace klíčových zaměstnanců

Po ukončení první fáze by již organizace měla mít dostatek informací k postupu do fáze druhé, v rámci níž dochází k vytipování klíčových zaměstnanců uvnitř organizace. Jinými slovy je dalším krokem zvážit, zda jsou současní zaměstnanci připraveni úspěšně převzít klíčovou roli, nebo zda jsou zaměstnanci, u kterých je potenciál, že do budoucna klíčovou roli převezmou.

- \* **Krok 4:** Identifikace **zaměstnanců s vysokým potenciálem**. V průběhu realizace čtvrtého kroku je žádoucí nejprve přijmout skutečnost, že zaměstnanci s vysokým potenciálem často nejsou v organizaci rozmístěni rovnoměrně. Budou například oddělení s velkou koncentrací talentů na straně jedné, a na straně druhé části organizace, kde mohou tito pracovníci zcela chybět. Celkově lze konstatovat, že čtvrtý krok vyžaduje značnou ochotu vedoucích pracovníků, HR oddělení a vytipovaných zaměstnanců vést skutečně upřímné rozhovory, obzvláště co se budoucích výhledů týče. Vždy je dobré pamatovat na to, že pokud jednotlivec není identifikován jako jedinec s vysokým potenciálem v rámci nástupnictví, neznamená to, že není silným individuálním přispěvatelem ani že by mu měl být odepřen přístup k aktivitám profesního rozvoje. K celému procesu je nutné přistupovat tak, aby zaměstnanci, kteří nebudou nakonec vybráni, neměli pocit prohry či dokonce frustrace, která by negativně ovlivnila jejich budoucí výkon.
- \* **Krok 5:** Určení **kompetencí**, které budou jednotlivci potřebovat pro to, aby byli úspěšní na budoucích pozicích a úspěšně čelili identifikovaným obchodním výzvám. Příprava jednotlivce na kariérní posun v organizaci není nikdy šablonovitý proces, který by se stanovil jednotně pro všechny. Často příprava vyžaduje **kombinaci formálního školení, promyšleného koučování, mentorství a zadávání klíčových úkolů**. Manažeři a výkonné vedení hrají klíčovou roli při vytváření i odstraňování bariér pro klíčové úkoly a poskytování upřímné zpětné vazby. Úkolem vedoucího pracovníka (příímého nadřízeného) je i kritické zhodnocení toho, zda konkrétní zaměstnanec může stanovených cílů dosáhnout, a zároveň vyčlenění času na rozvoj dovedností a zhodnocení, zda, případně jak tyto aktivity ovlivní současný výkon. Pokud je totiž **část časové dotace zaměstnance vyčleněna na rozšiřování dovedností**, může to zároveň znamenat, že zaměstnanec bude mít **menší časovou dotaci na plnění běžných pracovních činností**. V případě, že se tento vliv **nezohlední v aktuální pracovní náplni**, může dojít k **přetěžování zaměstnance** a on sám pak může být demotivován se účastnit procesu nástupnictví.

Manažeři by měli kromě každoročního hodnocení výkonu vést také průběžné rozhovory o rozvoji kariéry se všemi zaměstnanci. Rozhovory o kariérním rozvoji se zaměstnanci s vysokým potenciálem by se měly zaměřit na odstranění mezer a posílení stávajících dovedností a kompetencí.

V rámci tohoto kroku je vhodné u každého vytipovaného jednotlivce stanovit maximálně tři dlouhodobé cíle, dále krátkodobé cíle, které pomohou dosáhnout cílů dlouhodobých. Zároveň pak dovednosti, které je žádoucí rozvinout, a plány, jak toho dosáhnout. Samozřejmostí je zasazení do přesného časového rámce.

## Třetí fáze: implementace

V rámci třetí fáze dochází k aplikaci plánů s cílem získat znalosti jednotlivců dříve, než opustí organizaci, a zároveň k rozvíjení vytipovaných jednotlivců tak, aby mohli převzít kritické pozice, a to vše pomocí strategie rozvoje kariéry.

### Upozornění:

Čas investovaný do plánování nástupnictví připravuje zaměstnance na širší škálu povinností v rámci organizace.

## Talent management jako partner při řešení nástupnictví

Při plánování jednotlivých fází nástupnictví se postupně ukazuje, že **plán nástupnictví pracuje s talenty**. S jednotlivci, kteří jsou talenty, nebo s jednotlivci, u kterých je potenciál určitého talentu. V logické návaznosti tak vzniká otázka, zda při plánování nástupnictví nevyužít i samotný talent management.

Talent management ve své podstatě pokrývá širokou škálu aktivit určených k přilákání, náboru, identifikaci, rozvoji, zapojení, udržení a nasazení talentovaných jednotlivců – se zaměřením na přilákání **externích talentů** i na rozvoj talentů interních. Praxe talent managementu v rámci plánování nástupnictví může pomoci především znalostí externích talentů (tzv. outsiders, talenty uvnitř organizace jazykem talent managementu označujeme jako „insiders“). Talent management totiž pracuje s **databází talentů** (tzv. talent pool), která obsahuje vytipované talenty uvnitř organizace, ale také vně. Vnější talent může být zaměstnanec konkurence, budoucí talent v podobě vytipovaného studenta apod.

Existují pádné důvody k náboru z externího prostředí, a to zejména při získávání talentů na vyšší úrovni v rámci hierarchie organizace. Jedním z těchto důvodů je přinést nové nápady a přístupy do vedení organizace. Zdá se však, že mnoho organizací se buď příliš spoléhá na externí talenty, nebo naopak na vnitřní talenty, což naznačuje, že je obtížné najít správnou rovnováhu.

Ohledně najímání externích talentů ovšem neexistuje shoda nad tím, jak přistoupit k najímání talentů, které by bylo vhodné zařadit do plánování nástupnictví. Někteří odborníci, ale i manažeři tvrdí, že externí talenti by neměli být přijímáni na úrovni představenstva či top managementu, ale někde níže, aby si zvykli na kulturu organizace, než udělají další krok nahoru. Druhá skupina odborníků a manažerů naopak tvrdí, že by se tam, kde je to vhodné, měli přivádět lidé zvenčí na úrovni až správních orgánů. Dále dodávají, že zejména například krachující podniky potřebují přijímat zaměstnance zvenku, a že je navíc klíčové, aby tyto kroky byly komunikovány, a to z důvodu upokojení investorů.

## Hledání vhodného okamžiku k plánování nástupnictví

Přestože je plánování nástupnictví důležité pro strategický rozvoj, případně zachování organizace, je často tento proces odkládán. Otázka plánování nástupnictví se totiž zdá jako úkol, který „může počkat“, na který je „času dost“. Ovšem začít řešit plány nástupnictví až ve chvíli, kdy odchází klíčový zaměstnanec z organizace, je jednoznačně pozdě. **V rámci několika týdnů není zpravidla možné všechny obtíže se ztrátou jedince na klíčové pozici ošetřit.** I v tomto tedy platí pravidlo čím dříve, tím lépe.

Skutečnost, že na plány nástupnictví není nikdy brzy, lze příznačně demonstrovat na řízení nástupnictví v rámci startupů. Většina startupů ve skutečnosti o plánování nástupnictví moc nepřemýšlí. Jak pro časopis Forbes již v roce 2019 uvedl Eamonn Carey, MD z Techstars London, akcelerátoru: „*Předpokládá se, že zakladatel/CEO neodejde, dokud společnost nezkrachuje nebo nebude akvizice. Ale tak to není vždy.*“

Jako příklad uvedl společnost SendGrid se sídlem v Denveru, která byla založena v roce 2009. Mezi její zákazníky patří Uber, Spotify a Airbnb. Isaac Saldana, její spoluzakladatel a zakládající generální ředitel, odešel v roce 2011 stranou, aby se zaměřil na podporu produktových inovací, protože tehdejší startup měl dvacet zaměstnanců a několik tisíc zákazníků. Na místo Saldany nastoupil generální ředitel Jim Franklin, který dříve působil ve společnosti Oracle. O tři roky později počet zaměstnanců vzrostl na 250 a počet zákazníků na 175 000. Právě tento příklad potvrzuje, že řešení nástupnictví má smysl i v případě startupů. **Plánování nástupnictví má tak smysl řešit pokaždé, pokud je přáním vedení organizace zachovat organizaci plně funkční a efektivní nejen v krátkodobém horizontu, ale především v tom dlouhodobém.**

Poměrně **specifickou situací je plánování nástupnictví v rámci rodinných firem.** V případě rodinných firem je stěžejní otázkou obzvláště nástupnictví v rámci managementu. S ohledem na skutečnost, že na úspěchu rodinného podniku je závislá zpravidla širší rodina, je otázka nástupnictví o to citlivější problematikou. Rodina a firma jsou navzájem velmi propojeny. Situace v rodině může zásadně ovlivnit dění ve firmě a naopak. V případě rodinných firem je proto mimo výše uvedeného nutné mít vyřešené rodinné vztahy a **nastavená pravidla** ohledně budoucího vedení a vlastnictví firmy. Pravidla by měla být známa všem členům rodiny. V neposlední řadě by pak plán nástupnictví měl obsahovat i detailní plán **řešení nečekaných životních událostí**, jako je úmrtí nebo dlouhodobá pracovní neschopnost majitele společnosti nebo vrcholového managementu. Takovýto plán nástupnictví by měl korelovat rodinnou dynamiku. Nástupníky z řad potomků je vhodné na příchod či převzetí klíčových rolí v organizaci připravovat od útlého věku, přičemž součástí této přípravy není jen poznání samotné organizace, ale také budování kladného vztahu k firmě.

## Závěr

Personalistika jako taková a její představitelé ušli dlouhou cestu od pouhého monitorování politik a postupů ke strategickému partnerovi v plánu organizace. Plánování nástupnictví se zaměřuje na **podporu přirozeného růstu kompetencí, dovedností, ale i samotné organizace**. V České republice se nyní organizace nacházejí v období určité nejistoty (ekonomické, ale i celospolečenské). Nejistota trhu může mít za následek spíše redukci pracovních sil v organizaci, což je běžným jevem.

Ovšem pokud organizace omezuje množství zaměstnanců či přistupuje ke změnám procesů práce s cílem zvýšení finanční efektivity, je nutné si zodpovědět následující otázku, a to tu, jaký je cíl, jaké bude mít toto řešení krátkodobé a dlouhodobé výhody. Bylo by nešťastné v rámci krátkodobých výkyvů naprosto upozadit strategický výhled. Ať už ekonomika zažívá vrchol nebo pokles, každá organizace potřebuje úspěšnou strategii pro získávání, rozvoj a udržení talentů. Vzhledem k tomu, že se zásoba talentů zmenšuje, zaměstnavatelé si musí uvědomovat, že zaměstnanci jsou jejich nejdůležitějším aktivem.

### Seznam zdrojů

- \* LMC. Vzdělávání zaměstnanců v kostce. LMC magazín [online]. 29. září 2020 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/vzdelavani-zamestnancu-a-vse-co-by-o-nem-mel-personalista-vedet>
- \* MPO. NÁSTUPNICTVÍ V RODINNÉ FIRMĚ, JAK NA TO [online]. [cit. 2022-03-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/rodinne-podnikani/2019/11/Nastupnictvi-v-rodinne-firme--jak-na-to.pdf>
- \* Výskumný inštitút obchodu a udržateľného podnikania: Centrum rodinného podnikania [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://vioup.sk/centrumrp/publikacie/>
- \* WELSH, John. 5 Case Studies In Successful Succession Planning. Forbes [online]. 17.1.2019 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/johnwelsheurope/2019/01/17/5-case-studies-in-successful-succession-planning/>