

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 349

**Sukces w zarządzaniu kadrami**

**Różnorodność w zarządzaniu**

**kapitałem ludzkim –**

**podejścia, metody, narzędzia**

Problemy zarządczo-ekonomiczne

Redaktorzy naukowi

Marzena Stor

Tadeusz Listwan



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Anna Grzybowska

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-493-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Zbigniew Antczak:</b> Ku kapitałowi ludzkiemu: trendy ewolucji funkcji personalnej w trakcie ćwierćwiecza transformacji gospodarczo-społecznej w Polsce .....	13
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Założenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi a wykorzystywanie niestandardowych form zatrudnienia – wyniki badań empirycznych prowadzonych w grupach kapitałowych .....	24
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Masłyk:</b> Preferencje pracowników dotyczące wartości pracy i wynagradzania na podstawie badań empirycznych .....	33
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Skuteczne planowanie sukcesji w organizacji .....	45
<b>Beata Buchelt:</b> Zarządzanie efektywnością pracy w polskich firmach działających na rynkach międzynarodowych .....	61
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sułkowski:</b> Tworzenie <i>talent pipeline</i> z wykorzystaniem mediów społecznościowych w świetle wyników badań .....	74
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Gospodarowanie potencjałem ludzkim w warunkach zróżnicowania kulturowego ...	90
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparentność polityki kadrowej w urzędach samorządów terytorialnych Warmii i Mazur .....	99
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Ocena efektywności różnych form pracy grupowej w przedsiębiorstwach – założenia badawcze .....	108
<b>Zdzisława Janowska:</b> Rola kadry kierowniczej w adaptacji wielokulturowych zespołów pracowniczych .....	120
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Zarządzanie kapitałem ludzkim a efektywność organizacji .....	130
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Zarządzanie talentami we współczesnej organizacji .....	140
<b>Tomasz Kawka:</b> Czy pieniądze motywują? Różnorodność uwarunkowań motywacji pracowniczej w kontekście systemu wynagrodzeń .....	152
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Wpływ przywództwa transformacyjnego na składowe kapitału ludzkiego w aspekcie badawczym .....	165
<b>Jacek Kopeć:</b> Kształtowanie rozwiązań ułatwiających zarządzanie różnorodnością pracowników .....	177
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych – doświadczenia badawcze	185
<b>Iwona Kubica:</b> Biznesowy model wdrażania zarządzania różnorodnością ...	197
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Związki zarządzania różnorodnością z wynikami finansowymi przedsiębiorstw oraz gospodarką opartą na wiedzy	207

<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Strategia rozwoju potencjału menedżerskiego w firmie Fresh Logistics Sp. z o.o. – Raben Group .....	219
<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizacyjne efekty zarządzania różnorodnością ..	231
<b>Alicja Miś:</b> Kariera w firmie międzynarodowej. Diagnoza praktyk w polskich firmach rozwijających działalność międzynarodową .....	241
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Metodyka oceny pracowników wykonawczych w elastycznym zakładzie wytwórczym – koncepcja i zastosowanie .....	254
<b>Piotr Oleksiak:</b> Rola systemów wynagradzania w kształtowaniu zasobów ludzkich w organizacji .....	272
<b>Ewa Olszak:</b> Nowoczesny dobór personelu – kierunki rozwoju metod i narzędzi w rekrutacji i selekcji .....	283
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Wybrane uwarunkowania rozwoju talentów sportowych .....	295
<b>Piotr Pilch:</b> Rola polityki organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem społecznym organizacji .....	308
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Kapitał ludzki w organizacji z perspektywy menedżerskich postaw społecznych .....	325
<b>Sylwia Przytuła:</b> Wpływ czynników kulturowych na praktykę zarządzania ekspatami w polskich filiach – wyniki badań empirycznych .....	337
<b>Anna Rakowska:</b> Różnorodność zasobów ludzkich – stan badań i wyzwania	351
<b>Tomasz Sapeta:</b> Wynagradzanie pracowników w kontekście dywersyfikacji działalności przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych .....	361
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnoza procesu zwiększania efektywności zespołów sportowych w aspekcie podmiotów wspierających wiedzę specjalistyczną trenerów .....	372
<b>Agata Ślodkiewicz:</b> Kształtowanie i wykorzystanie potencjału organizacji – studium przypadku .....	389
<b>Agnieszka Springer:</b> Orientacja na talenty a kształtowanie kapitału ludzkiego organizacji .....	399
<b>Marzena Stor:</b> Kapitał menedżerski jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa .....	409
<b>Aneta Stosik:</b> HR menedżer i wdrażanie koncepcji Idea Management w małej firmie usługowej .....	423
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Zarządzanie różnorodnością jako istotna kompetencja współczesnego menedżera .....	432
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> Europejski Fundusz Społeczny jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich .....	442
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Różnorodność metod zarządzania marką osobistą .....	454
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> O zastosowaniu podejścia prakseologicznego do koncepcji kapitału ludzkiego T.H. Davenporta .....	463

## Summaries

<b>Zbigniew Antczak:</b> Towards human capital: trends of evolution of personal function in the quarter of a century of economic-social transformation in Poland .....	23
<b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Assumptions of human resources management strategy and the use of nonstandard forms of employment – the results of empirical research carried out in the capital groups.....	32
<b>Ewa Beck-Krala, Tomasz Maslyk:</b> Pay and work values preferences based on the empirical studies .....	44
<b>Piotr Bohdziewicz:</b> Effective planning and implementation of the succession of managerial staff in an organization .....	60
<b>Beata Buchelt:</b> Performance management in Polish companies operating on international markets .....	73
<b>Michał Chmielecki, Łukasz Sulkowski:</b> Creating a talent pipeline with the use of social media in the light of the research results .....	89
<b>Anna Cierniak-Emerych, Andrzej Bodak, Michał Rembiszewski:</b> Managing human potential in the conditions of cultural diversity .....	98
<b>Iwona Czaplicka-Kozłowska:</b> Transparency in personnel policy in local government offices of Warmia and Mazury.....	107
<b>Piotr Głowicki, Gabriel Łasiński:</b> Assessing the effectiveness of various forms of group working – research assumptions .....	119
<b>Zdzisława Janowska:</b> The role of management in the adaptation of multicultural work teams .....	129
<b>Anna Jawor-Joniewicz, Barbara Sajkiewicz:</b> Human resource management vs. organization effectiveness .....	139
<b>Monika Kampioni-Zawadka:</b> Talent management in a contemporary organization .....	151
<b>Tomasz Kawka:</b> Does money motivate? The diversity of conditions in the context of employee motivation system .....	164
<b>Małgorzata Kluska-Nowicka:</b> Influence of transaction leadership on the selected items of human capital in the research aspect.....	176
<b>Jacek Kopeć:</b> Formation of solutions facilitating diversity management of employees.....	184
<b>Maria W. Kopertyńska, Krystyna Kmiotek:</b> Expectations of generation Y employees regarding employers and supervisors – research experience....	196
<b>Iwona Kubica:</b> Business model for diversity management implementation...	206
<b>Teresa Kupczyk, Joanna Kubicka:</b> Diversity management vs. financial results of enterprises and knowledge-based economy – research results .....	218
<b>Gabriel Łasiński, Piotr Głowicki, Tomasz Olenderek:</b> Management competence development strategy of the organization – Fresh Logistics – Raben Group .....	229

<b>Grzegorz Łukasiewicz:</b> Organizational effects of diversity management .....	240
<b>Alicja Miś:</b> Career in an international enterprise. Diagnosis of practices in Polish organizations developing international activity.....	253
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> The methodics of labor workers performance appraisal in a flexible manufacturing plant – concept and application .....	271
<b>Piotr Oleksiak:</b> The role of the remuneration systems in the development of human resources in organizations .....	282
<b>Ewa Olszak:</b> The latest advancements in staffing the organization: directions of development for methods and tools applied in recruitment and selection .....	293
<b>Łukasz Panfil, Tomasz Seweryniak:</b> Selected determinants of sports talents development.....	307
<b>Piotr Pilch:</b> The role of organizational policy within social capital management in organization .....	324
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Human capital in an organization from the perspective of managerial social attitudes .....	336
<b>Sylwia Przytuła:</b> The influence of cultural factors on expats management practice in Polish subsidiaries of foreign corporations in Poland – research findings .....	350
<b>Anna Rakowska:</b> Diversity of human resources – the research state and future challenges .....	360
<b>Tomasz Sapeta:</b> Employees’ remuneration in the context of business diversification on international markets .....	371
<b>Tomasz Seweryniak, Aneta Stosik:</b> Diagnosis of the process of increasing the efficiency of sports teams in the aspect of entities supporting the specialist knowledge of coaches .....	388
<b>Agata Słodkiewicz:</b> Development of organization potential – case study .....	398
<b>Agnieszka Springer:</b> Focus on talents and human capital formation in an organization.....	408
<b>Marzena Stor:</b> Managerial capital as a source of company’s competitive advantage .....	422
<b>Aneta Stosik:</b> Idea Management concept implementation in small service business.....	431
<b>Marzena Syper-Jędrzejak:</b> Diversity management as an essential competence of the contemporary manager .....	441
<b>Katarzyna Tracz-Krupa:</b> European Social Fund as a tool of human resource development.....	453
<b>Katarzyna Wojtaszczyk, Filip Maszewski:</b> Diversity of personal branding methods.....	462
<b>Magdalena Zalewska-Turzyńska:</b> The praxeological approach applied to the T.H. Davenport concept of human capital .....	473

**Piotr Bohdziewicz**

Uniwersytet Łódzki

---

## SKUTECZNE PLANOWANIE SUKCESJI W ORGANIZACJI

---

**Streszczenie:** Planowanie sukcesji jest jednym z procesów istotnie wpływających na jakość kadr zatrudnionych na kluczowych stanowiskach w organizacji, zwłaszcza na wysokich poziomach władzy. Jego znaczenie będzie intensywnie wzrastać w najbliższej dekadzie. Celem artykułu jest prezentacja modelowych rozwiązań dla funkcji planowania sukcesji w organizacji oraz ich skonfrontowanie z wynikami badań diagnostycznych praktyki w tym zakresie. Badania pokazują, że większość firm (zagranicznych i polskich) stosuje mniej lub bardziej zaawansowane rozwiązania dotyczące planowania sukcesji, jednak często charakteryzuje je obniżona skuteczność i liczne dysfunkcje. Organizacje powinny odchodzić od prostego planowania zastępstw oraz tradycyjnego planowania sukcesji i wdrażać model zintegrowanego zarządzania, zapewniającego sukcesję na wszystkie kluczowe pozycje w organizacji (menedżerskie i profesjonalne), skutecznie wspierającego strategię biznesową organizacji oraz dobrze skorelowanego z wszystkimi procesami HR.

**Słowa kluczowe:** stanowiska i pozycje kluczowe, pula talentów, sukcesja, rezerwa kadrowa, kompetencje.

DOI: 10.15611/pn.2014.349.04

### 1. Wstęp

Jednym z istotnych warunków określających zarówno bieżące, jak i przyszłe sukcesy każdej organizacji są kompetencyjne walory osób funkcjonujących w niej na stanowiskach o charakterze kluczowym. Do takich pozycji można zaliczyć: (a) stanowiska usytuowane w obszarze rdzeniowym organizacji (*pivotal roles*), uprawnione do podejmowania decyzji dotyczących kształtowania strategii organizacyjnej oraz rozwoju organizacji, obciążonych jednak równocześnie ryzykiem popełnienia błędów dysfunkcyjnych sukcesy przyszłych okresów, (b) stanowiska usytuowane w obszarze funkcji w istotnym stopniu wyznaczających aktualną efektywność organizacyjną (*critical roles*), z ryzykiem powodowania zakłóceń lub nawet blokad bieżącego sukcesu organizacji oraz (c) stanowiska zasilające w odpowiednio przygotowanych pod względem kompetencji ludzi wszystkie pozycje i role w organizacji,

w tym także wymienionych wyżej (*developmental roles*) [Hunt b.r.]. W odniesieniu do konkretnej organizacji konstelacje kluczowych pozycji będą oczywiście się różnić, co jest konsekwencją realizowanych przez nie strategii ogólnych. Jakość obsady personalnej na wymienionych obszarach stanowisk wywiera w rezultacie silny wpływ na poziom bieżącej i przyszłej konkurencyjności rynkowej w przypadku organizacji typu *for profit*, a także określa aktualne i perspektywiczne parametry efektywnościowe misji realizowanych przez różne rodzaje organizacji *non profit*.

Naturalną cechą charakteryzującą personalne obsady wszystkich stanowisk w organizacji, w tym również obsady stanowisk identyfikowanych jako kluczowe, jest ich nietrwałość powodowana różnymi czynnikami: zarówno łatwo przewidywalnymi (np. ustępowanie ze stanowisk osób kończących swoje kariery zawodowe ze względu na wiek bądź zły stan zdrowia), jak i nieprzewidywalnymi (np. nagła decyzja niektórych osób przejścia do innej organizacji w poszukiwaniu korzystniejszych warunków realizowania kariery zawodowej lub z innych przyczyn). Wszelkie wakaty na stanowiskach kluczowych, jeżeli nie są we właściwym czasie i przez odpowiednio przygotowanych następców obsadzane, mogą powodować (i z reguły powodują) rozliczne perturbacje, negatywnie oddziałujące na funkcjonowanie organizacji lub jej części, których charakter i skala zależą od funkcjonalnej specyfiki wakującego stanowiska.

Organizacje powinny zatem zmierzać do zapewniania sobie płynnej, ciągłej i kompetentnej obsady wszystkich kluczowych stanowisk. Zbudowanie odpowiednich procedur w tym zakresie można zaliczyć do najważniejszych wyzwań stojących przed współczesnymi organizacjami [Ardichvili, Manderscheid 2008]. Istota problemu sprowadza się do zasadniczej kwestii, mianowicie: jak długofalowo kreować wysoką jakość kadr realizujących kluczowe role w organizacji? Praktyka pod tym względem, jak pokazują to wyniki polskich i zagranicznych badań, przedstawia się bardzo różnie i nie zawsze polega na implementowaniu skutecznych rozwiązań.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie modelowych rozwiązań dla subfunkcji planowania sukcesji w organizacji oraz ich skonfrontowanie z różnymi praktykami organizacyjnymi w tym zakresie, a także wskazanie najważniejszych kierunków działań, które mogą przyczynić się do zwiększenia skuteczności tego procesu.

## 2. Modele procesu zapewniania sukcesji w organizacji

W literaturze naukowej (bądź związanej z praktyką doradczą) dotyczącej problematyki zapewniania sukcesji stanowiskowej w organizacji można spotkać różne określenia planowania sukcesji (o wąskich bądź poszerzonych konotacjach znaczeniowych). I tak np. A. Garman i J. Glawe [2004, s. 120] definiują planowanie sukcesji jako „ustrukturyzowany proces identyfikowania i przygotowania następcy do przejęcia nowej roli”. Wyraźnie szerzej określa ten proces W.J. Rothwell (2010) (za [Farashah, Nasehifar, Karahrudi 2011]), stwierdzając, że planowanie sukcesji jest to „zamierzony i systematyczny wysiłek podejmowany przez organizację w celu



zapewnienia ciągłości przywództwa na kluczowych stanowiskach oraz zatrzymania i rozwijania kapitału intelektualnego i kapitału wiedzy dla przyszłości”. Obok określenia planowanie sukcesji dość często pojawia się także termin zarządzanie sukcesją. Niekiedy oba te pojęcia bywają stosowane jako równoważne zamienniki. I tak np. B. Edwards [2008, s. 2] stwierdza, że planowanie sukcesji (albo zarządzanie sukcesją) jest to „systematyczne podejście zapewniające organizacji stały i niezawodny dopływ talentów, które będą zaspokajać jej przyszłe potrzeby związane z obsadą kluczowych pozycji”. Niektórzy badacze zagadnień sukcesji stanowiskowej jednak wyraźnie rozgraniczają oba określenia. D. Berke [2005] odróżnia trzy podejścia w zakresie zapewniania sukcesji stanowiskowej w organizacji, porządkując je według zasady *continuum*: planowanie następstw (działanie o charakterze reaktywnym po pojawieniu się wakatów stanowiskowych), planowanie sukcesji (działanie proaktywne, przygotowywanie następców na kluczowe stanowiska menedżerskie) oraz zarządzanie sukcesją (działanie wysoce proaktywne, przygotowywanie następców na wszystkie kluczowe stanowiska w organizacji).

J. Yarnall [2008, s. 87] określa proces identyfikowania i przygotowywania następców na dane stanowisko jako planowanie sukcesji, natomiast znacznie poszerzony zakres działań, które mają doprowadzić do uzyskania odpowiedniej bazy następców na kluczowe stanowiska w organizacji, definiuje jako zarządzanie sukcesją. W dość podobny sposób prowadzi rozróżnienie między obu tymi pojęciami W. Hirsh [2012, s. 14], określając planowanie sukcesji jako proces, w ramach którego sukcesorzy są identyfikowani i przygotowywani do obejmowania kluczowych pozycji w organizacji; proces ten z kolei sprzężony jest z innymi: planowaniem kariery zawodowej oraz planowaniem rozwoju kompetencji, co upoważnia do mówienia o zarządzaniu sukcesją.

Na podstawie analizy najlepszych praktyk w zakresie zapewniania sukcesji w organizacjach typu *for profit*, przeprowadzonej przez R. Barnetta i S. Davis [2008], można zaproponować następujące rozróżnienie: planowanie sukcesji jest w modelowym ujęciu centralnym składnikiem znacznie szerszego zbioru działań i procesów, który łącznie można określić jako zarządzanie sukcesją. Poszerzenie owo stanowi swoisty kontekst wewnątrzorganizacyjny dla planowania sukcesji i zawiera takie istotne elementy, jak zdefiniowanie przyszłości organizacyjnej w perspektywie długookresowej (z przełożeniem na ramowe wzorce kompetencji niezbędnych na różnych poziomach zarządzania), zdefiniowanie ogólnej strategii biznesowej i strategii zarządzania zasobami ludzkimi, zawiera także siatkę procesów HR dobrze skorelowanych z planowaniem sukcesji, takich jak rekrutacja zapewniająca stały dopływ utalentowanych jednostek, ocenianie efektów pracy i kompetencji, motywowanie uwzględniające poziom i przyrost kompetencji, ścieżki karier zawodowych, rozwijanie kompetencji poprzez szkolenia i poprzez inne formy oddziaływań itp.

Można wyróżnić, za W. Hirsh [2012, s. 15], następujące etapy rozwoju idei planowania sukcesji (na podstawie realiów gospodarki brytyjskiej i amerykańskiej):

- w latach 1980. XX w.: przechodzenie od procesu mechanicznej sukcesji (dostarczanie sukcesora „w teczce” na podstawie odgórznej decyzji) do procesu zakładającego planowane działania rozwojowe wobec przyszłych sukcesorów na kluczowe stanowiska menedżerskie w organizacji,
- w latach 1990. XX w.: przejście od planowania rozwoju sukcesorów do koncepcji otwartego wewnętrznego rynku stanowisk w organizacji (zbieżność z pojawieniem się tzw. proteańskiego modelu kariery zawodowej i idei przedsiębiorczości karierowej [Bohdziewicz 2010]),
- w latach 2000. XXI w.: stopniowe implementowanie koncepcji zarządzania talentami, a w jej ramach powrót do idei planowania sukcesji, bazującego jednak na puli talentów i odnoszącego się do wszystkich kluczowych funkcji (a nie pojedynczych stanowisk) w organizacji i wyraźnie proaktywnego wobec wyzwań przyszłości.

Organizacje, zmierzając do zapewniania sobie sukcesji stanowiskowej, muszą dokonywać rozstrzygnięć wielu dylematów. Najważniejsze z nich można sformułować następująco [Mayo 2010, s. 107]:

- Czy poszukiwać odpowiednich kandydatów do sukcesji w wewnętrznych strukturach swoich zasobów ludzkich, czy na zewnątrz?
- Czy identyfikować osoby, które przejmą określone stanowiska, czy też tworzyć rezerwy kandydatów nadających się na różne stanowiska?
- Co ma być kryterium oceny kandydatów do sukcesji: wysokie standardy wykonywania obecnych obowiązków, czy duży potencjał rozwoju? [Barnett, Davis 2008].

Decyzje rozstrzygające ów ostatni dylemat w istotnym stopniu mogą przesądzić o skuteczności całego procesu zapewniania sukcesji. Zdaniem wielu autorów (takich jak W.J. Rothwell [2002] czy R. Grossman [2011]) opcją najwłaściwszą jest ukierunkowanie takich decyzji jednoznacznie ku przyszłości organizacji („gdzie jako organizacja chcemy być za 5 lat i jakich kompetencji potrzebujemy, aby to osiągnąć?”).

Na kanwie rozstrzygnięć przedstawionych wyżej dylematów (ich zbiór można by zresztą rozbudować) zarysowują się różne opcje modelowe sukcesji stanowiskowej w organizacjach. Trójosiowy układ zmiennych buduje osiem takich opcji, które można porządkować jako kontinuum zaczynające się od rozwiązań zdecydowanie nieskutecznych (podejście reaktywne, tylko jeden kandydat do sukcesji stanowiskowej o kompetencjach odpowiadających bieżącej sytuacji organizacyjnej) do rozwiązań mogących osiągać wysoką skuteczność (podejście proaktywne, szerszy zbiór kandydatów do sukcesji, kompetencje odpowiadające wymaganiom organizacyjnej przyszłości).

Tak więc wśród koncepcji działania podejmowanego w organizacjach w celu zapewniania sukcesji stanowiskowej można, kierując się zasadą polaryzowania, wyodrębnić następujące [Hunt b.r.]:

a) koncepcja sukcesji opartej na relacji osoba/stanowisko (sytuacja wakat na kluczowym stanowisku wymusza działania o charakterze reaktywnym; istota pro-

blemu sprowadzona jest do poszukiwania odpowiedzi na pytanie „kogo znamy, kto nadawałby się na wakujące stanowisko?”; dopuszcza się możliwość ewentualnego modyfikowania zadań i funkcji na wakującym stanowisku w celu dostosowania go do możliwości dostępnych kandydatów do sukcesji),

b) koncepcja sukcesji opartej na procesie (komponowany jest proces zapewniania sukcesji na kluczowe stanowiska w organizacji na zasadzie proaktywności; punktem wyjścia są pytania „jakie są kluczowe funkcje w organizacji?” oraz „jakie kompetencje będą niezbędne do skutecznego działania w obszarze tych funkcji?”; szczególny nacisk na planowanie i utrzymywanie stałego dopływu talentów na potrzeby przyszłych sukcesji; podejmowane decyzje są oparte na jasno określonych kryteriach oceny potencjału sukcesorów).

W. Hirsh [2000] wyróżniła cztery podejścia organizacji do zapewniania sukcesji stanowiskowej ze względu na zakres planowania oraz orientację na specyfikę stanowiska bądź na walory osoby:

a) sukcesja „wtedy, gdy”: pojawienie się waku na stanowisku kluczowym skłania do poszukiwania następców, brak planowania;

b) sukcesja „jednego szczebla”: z wyprzedzeniem czasowym określa się sukcesora na stanowisko usytuowane o jeden szczebel wyżej i kształtuje się jego gotowość do awansu;

c) sukcesja „szczebla i małej grupy”: identyfikuje się niewielki zbiór przyszłych sukcesorów charakteryzujących się długofalowym potencjałem kompetencyjnym niezbędnym na danym stanowisku, następnie planuje się ich rozwój uwzględniający indywidualne oczekiwania oraz specyfikę stanowiskową;

d) sukcesja bazująca na „rozwijaniu potencjału”: tworzy się zróżnicowaną pulę wysokiej jakości talentów, a następnie długofalowo inwestuje się w rozwój ich kompetencji z perspektywą obsad w ramach określonych funkcji, zgodnie z indywidualnymi oczekiwaniami i preferencjami.

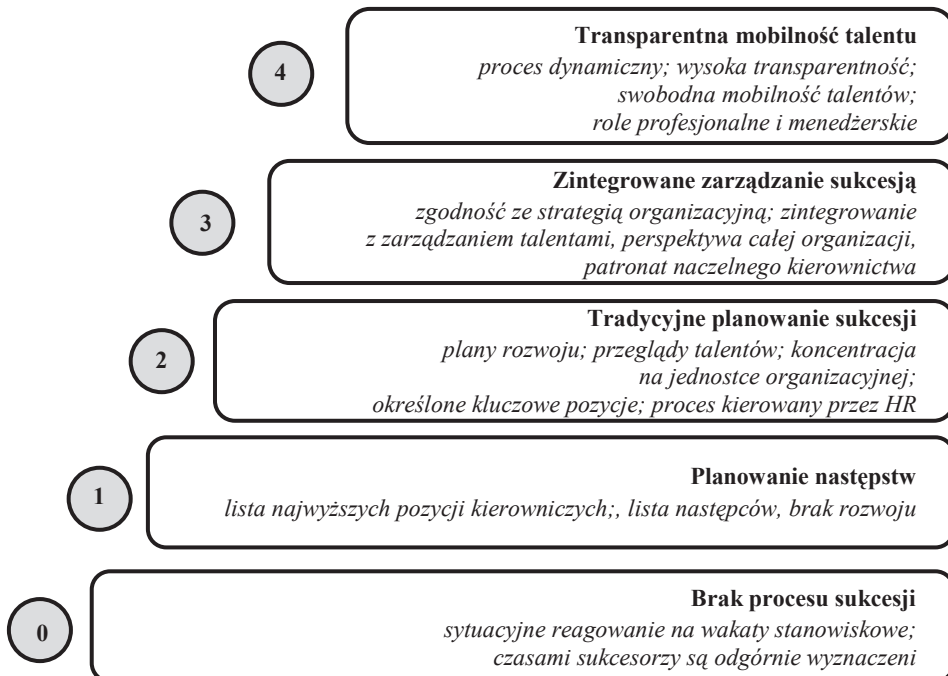
J. Yarnall [2008], podsumowując różne strategie działania organizacyjnego dla zapewnienia sukcesji stanowiskowej, stwierdziła, że w istocie można wyróżnić dwie ich odmiany:

a) strategie tradycyjne „do stanowisk” (pozycyjne), koncentrujące się na zastępowaniu ustępującej obsady określonego kluczowego stanowiska organizacyjnego inną obsadą personalną; są to działania zorientowane na zaspokajanie bieżących potrzeb organizacji i opierają się na aktualnych realiach funkcjonowania organizacji (ekstrapolacja stanu obecnego); taka opcja strategiczna powoduje w istocie postępujące usztywnienie organizacji i można ją uznać za dopuszczalną jedynie w warunkach stabilnego i wysoce przewidywalnego otoczenia;

b) strategie nowoczesne „do funkcji”, zorientowane na tworzenie puli talentów poddawanej długofalowemu przyspieszonemu rozwojowi; jest to podejście koncentrujące się przede wszystkim na budowaniu takich walorów kompetencyjnych uczestników puli, które wprost nawiązują do przyszłościowej wizji organizacji i antycypowanych warunków jej funkcjonowania; dzięki przyjęciu takiej perspektywy

sukcesji organizacja zyskuje ważne podstawy rozwoju, a przy tym jest w stanie skutecznie sobie radzić z wyzwaniami generowanymi przez dynamicznie zmieniające się otoczenie.

R. Edwards [2011, s. 7 i nast.], komentując każdą z przedstawionych wyżej strategii, zauważa, że sukcesje pozycyjne we współczesnych warunkach mają najczęściej wymiar tymczasowości i mogą szybko prowadzić do dysfunkcji organizacyjnych na skutek zmian zachodzących w otoczeniu. Ponadto często powodują one demotywację osób, które ostatecznie zostały z jakichś powodów pominięte w promocji sukcesorskiej. Z kolei nowoczesne strategie sukcesji nierzadko bazują na zbyt wąskiej, a takie zbyt mało zróżnicowanej puli talentów, co może ograniczać możliwości adaptacyjne organizacji. W niektórych przypadkach może być także wskazane łączenie obu podejść strategicznych.



**Rys. 1.** Modele planowania/zarządzania sukcesją w organizacji

Źródło: [Lamoureux, Campbell, Smith 2009].

Konsultanci z firmy doradczej Bersin&Associates [Lamoureux, Campbell, Smith 2009] sporządzili 5-stopniową skalę zaawansowania organizacji w zapewnianiu sukcesji stanowiskowej, tzw. dojrzałości w zarządzaniu sukcesją obejmującą następujące continuum modelowych podejść w tym zakresie (rys. 1):

- Poziom 0: *Brak działań wewnątrzorganizacyjnych* zorientowanych na zapewnienie sukcesji na kluczowych stanowiskach.
- Poziom 1: *Planowanie następstw* (do kluczowych stanowisk menedżerskich przypisani są następcy, którzy powinni osiągnąć gotowość do awansu; w sytuacji wakatu awansowana jest osoba osiągająca najwyższą ocenę ze względu na osiągnięte efekty pracy i posiadane kompetencje; charakterystyczny jest brak działań prorozwojowych adresowanych do potencjalnych następców).
- Poziom 2: *Tradycyjne planowanie sukcesji* (orientacja na kluczowe stanowiska menedżerskie, identyfikowanie talentów oraz planowanie i wspomaganie ich długofalowego rozwoju, przygotowywanie do awansu w ramach wyznaczonych przez „silos” funkcji lub substruktury).
- Poziom 3: *Zintegrowane zarządzanie sukcesją* (orientacja na wszystkie kluczowe pozycje usytuowane na dowolnym poziomie zarządzania, tworzenie puli talentów oraz intensywne inwestowanie w ich rozwój, ściśle skorelowanie zarządzania sukcesją ze strategią organizacyjną oraz z zarządzaniem ścieżkami karier i zarządzaniem talentami, przestrzeń przyszłych awansów obejmuje całą organizację).
- Poziom 4: *Transparentna mobilność talentu* (orientacja na role menedżerskie i profesjonalne o charakterze kluczowym, talenty podmiotami decydującymi o własnym usytuowaniu stanowiskowym na bazie wysokiej świadomości istotnych celów i interesów organizacji, dynamiczny ruch talentów w ramach organizacji jako proces o wysokiej transparentności).

### **3. Nowoczesna strategia planowania sukcesji, jej uwarunkowania i rezultaty**

Nowoczesne strategie sukcesji buduje się na bazie tzw. puli talentów poddawanych przyspieszonemu i dobrze ukierunkowanemu rozwojowi, czyli zbioru osób o wysokim potencjale rozwojowym, tworzone w organizacjach z zamiarem prawdopodobnego w przyszłości obsadzania ich na różnych kluczowych stanowiskach [Yarnall 2008, s. 89]. Można wskazać kilka charakterystycznych cech takiego podejścia:

- równoważone są potrzeby organizacji oraz jednostki,
- rozwój kompetencji jest szeroko zorientowany na przyszłe funkcje, uczestnicy puli są przygotowywani do pełnienia funkcji, a nie na konkretne stanowiska,
- rozwój traktowany jest procesowo, a nie akcyjnie,
- wysoka transparentność procesu (przejrzyste kryteria wejścia do puli, inwestycji rozwojowych oraz przyszłych promocji stanowiskowych).

Opierając się na sugestiach zarówno teoretyków zarządzania [Barnett, Davis 2008], jak i praktyków (m.in. konsultantów z firmy Lumesse [*Succession Management ... b.r.*]), można określić pięć wzorcowych etapów procesu zarządzania sukcesją organizacyjną opartą na puli talentów (rys. 2):

### 1. Planowanie wstępne:

- uzgodnienie istotnych aspektów zarządzania sukcesją (przyczyny, cele, uwarunkowania organizacyjne, powiązania z innymi procesami HR),
- refleksja nad przyszłymi wyzwaniami stojącymi przed organizacją,
- identyfikacja kluczowych funkcji i ról organizacyjnych, na które ma być ukierunkowany proces sukcesji,
- określenie procesu zarządzania sukcesją (przewidywana liczba uczestników programu, harmonogramy działań, oczekiwane rezultaty i sposób ich wskaźnikowego pomiaru).

### 2. Przygotowanie do zarządzania sukcesją:

- określenie i zdefiniowanie kryteriów oceny uczestników procesu sukcesji korespondujących ze strategią rozwoju organizacji, z wykorzystaniem organizacyjnych modeli kompetencyjnych po ich ewentualnej modyfikacji,
- wstępna identyfikacja i nominowanie uczestników, rozpoznanie ich oczekiwań i aspiracji karierowych,
- przeprowadzenie działań diagnostycznych w celu określenia profilu kompetencyjnego każdego z uczestników na podstawie wcześniej ustalonych kryteriów oceny.

### 3. Spotkanie zespołu kierowniczego: przegląd talentów:

- dyskusowanie nad profilami kompetencyjnymi każdego z uczestników (atuty, ograniczenia, indywidualne możliwości rozwojowe),
- ustalenie ostatecznego składu puli uczestników programu,
- udział wewnętrznego HR, możliwość posiłkowania się zewnętrznymi konsultantami.

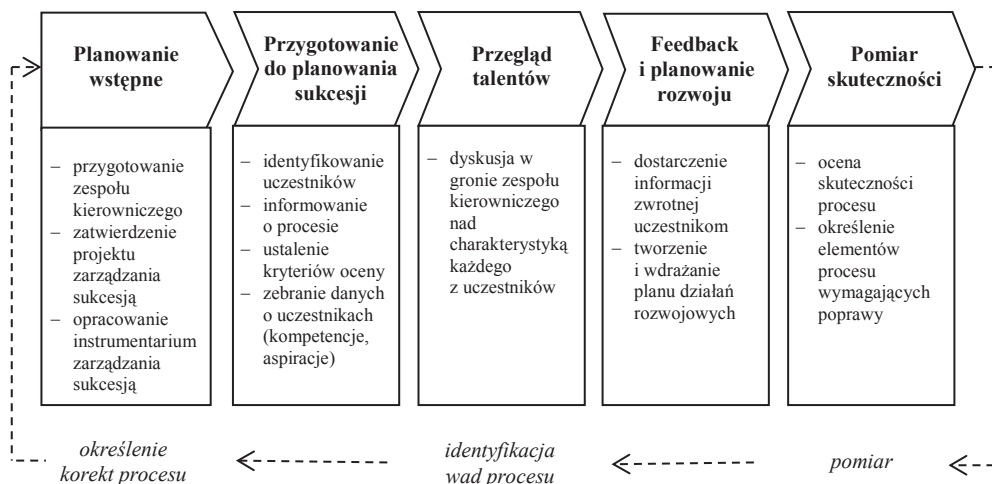
### 4. Przekazanie informacji zwrotnej i tworzenie zindywidualizowanych planów rozwoju:

- oficjalne nominowanie uczestników do właściwej fazy zarządzania sukcesją,
- budowanie zaangażowania uczestników programu (muszą oni otrzymać pełną informację, jaką wizję ma organizacja co do ich przyszłości, w przeciwnym bowiem razie wysoce prawdopodobne będzie ich odejście),
- planowanie rozwoju uczestników programu poprzez określenie indywidualnych celów do osiągnięcia obecnie i w przyszłości,
- przejście sukcesora na nowe stanowisko także bywa najczęściej źródłem wielu trudnych problemów, zwłaszcza tranzycja z dotychczas realizowanej roli technicznej do roli zarządczej (sukces osiągnąony w ramach tej pierwszej w żadnej mierze nie jest gwarantem sukcesu w drugiej roli).

### 5. Pomiar skuteczności zarządzania sukcesją:

- stale monitorowanie wskaźników skuteczności ustalonych w fazie planowania wstępnego,
- diagnozowanie dysfunkcji procesu i wprowadzanie niezbędnych korekt.

Identyfikacja kandydatów do przyszłej sukcesji, w tym kwalifikowanie osób do tak ukierunkowanej puli talentów, to problem o dużym znaczeniu dla przyszłości



**Rys. 2.** Fazy procesu planowania sukcesji w organizacji

Źródło: [Barnett, Davis 2008].

organizacji. Wadliwie dobrane kryteria kwalifikacyjne, a zwłaszcza stosowanie jakichkolwiek kryteriów pozamerytorycznych, w najlepszym przypadku spowodują „sączenie się” przeciętności na kluczowe pozycje w organizacji. Jakże zatem kryteria oceny powinny być stosowane?

G.C. Kessler [2002] przestrzega przed stosowaniem kryteriów odnoszących się do bieżących efektów pracy kandydata do sukcesji, zalecając oparcie się przede wszystkim na kryteriach nawiązujących do kompetencji przywódczych. Podobnie stawia tę kwestię A. Hills [2008], stwierdzając, że kryteria kwalifikacyjne dla przyszłych sukcesorów władzy organizacyjnej powinny w istotnym stopniu uwzględniać ich zdatność do przewodzenia. Przywołana autorka proponuje w związku z tym formułę oceniającą 3C: *competence* (fachowość profesjonalna: wiedza, specyficzne umiejętności i zachowania), *connection* (zdolności i umiejętności szeroko rozumianego kontaktu społecznego) oraz *culture* (zgodność wartości indywidualnych z organizacyjnymi). S.T. Hunt [b.r.] z kolei podkreśla w rekomendowanym przez siebie zestawie kryteriów ewaluacyjnych znaczenie kompetencji „miękkich”, zaliczając do nich zdolności poznawcze kandydata do sukcesji, łatwość uczenia się oraz umiejętność efektywnego angażowania się w proces zmian organizacyjnych. Wiele z tych konstatacji podzielają także J.F. Greenhaus, G.A. Callanan i V.M. Godshalk [2010, s. 396], umieszczając w modelu kompetencyjnym kandydata do sukcesji dalsze cechy, takie jak umiejętność uczenia się na błędach, otwartość na nowe idee, gotowość do brania odpowiedzialności za rezultaty swojej pracy, przejawianie inicjatywy, przewodzenie zmianom, podejmowanie zachowań obciążonych ryzykiem, a wreszcie wysoki poziom etyki.

Rozwój przyszłych sukcesorów powinien być kształtowany łącznie przez kilka typów stymulatorów [Hills 2009]:

- praktyczne doświadczenia pozyskiwane w konfrontacji z nowymi zadaniami i funkcjami, co zawsze oznacza stawanie wobec nowych problemów i podejmowanie prób ich rozwiązywania z kalkulowanym ryzykiem popełniania błędów,
- formalny proces uczenia się (uczestnictwo w szkoleniach),
- *coaching* ze strony bezpośredniego przełożonego i/lub osób z zewnątrz,
- mentoring [Reeves 2010].

Najwyższe efekty w zakresie rozwoju kompetencji przyszłych sukcesorów uzyskuje się, jak stwierdza A. Hills [2009], na podstawie szeroko zakrojonych badań przeprowadzonych w firmach amerykańskich, jeżeli wykorzystywane są wszystkie wymienione typy stymulatorów w proporcji: 70 (praktyczne doświadczenia), 20 (*coaching*/mentoring) i 10 (szkolenia).

Jednym z ważnych warunków skuteczności planowania sukcesji, umożliwiającym nie tylko systematyczne i zobiektywizowane monitorowanie jej rezultatów, ale także podejmowanie różnokierunkowych działań doskonalących cały proces, jest przyjęcie zestawu wskaźników pomiarowych. Zwykle stosuje się następujące parametry [Hunt b.r.]:

- odsetek obsadzonych kluczowych pozycji w organizacji,
- czas obsady kluczowych pozycji,
- odsetek stanowisk obsadzonych na zasadzie wewnętrznej promocji,
- wskaźnik fluktuacji w grupie pracowników z wysokim potencjałem (HiPo – *high-potential employees*),
- odsetek pracowników posiadających opracowane plany rozwoju kariery zawodowej,
- odsetek kluczowych stanowisk z kandydatami do sukcesji już odpowiednio przygotowanymi merytorycznie do ich objęcia,
- odsetek pracowników o określonych (założonych na etapie planowania) cechach demograficznych zatrudnionych na kluczowych pozycjach,
- wskaźniki zaangażowania pracowników.

Trzeba w tym miejscu podkreślić, że strategie planowania sukcesji bazujące na tworzeniu, intencjonalnym rozwijaniu, a następnie wykorzystywaniu tzw. puli talentów można rekomendować przede wszystkim dużym organizacjom, a także niektórym średnim. Natomiast w małych oraz w większości średnich firm rozwiązania te, ze względu na ich koszty oraz rozbudowanie proceduralne, są raczej niewskazane. Tutaj właściwsze będzie planowanie następstw, uwzględniające nie tylko kompetencje sukcesora pozwalające mu na wysoce efektywne funkcjonowanie w dotychczasowej roli organizacyjnej, lecz także (przede wszystkim) jego silny potencjał rozwojowy.



#### 4. Problemy związane z wdrażaniem planowania sukcesji

W modelowym ujęciu istotne decyzje związane z sukcesją (obsadą personalną kluczowych stanowisk) podejmowane są na poziomie zarządu organizacji. Ważną rolę w procesie planowania sukcesji odgrywa także liniowa kadra kierownicza, decydująca w kwestiach identyfikowania kandydatów do sukcesji, a także ukierunkowania i dynamiki ich rozwoju.

Zadaniem natomiast organizacyjnych służb HR w związku z planowaniem sukcesji jest [*Succession Management ... b.r.*] dostarczenie:

- „pustej” struktury procesu (układu etapów i procedur),
- niezbędnego instrumentarium umożliwiającego realizację procesu,
- kompleksowych danych o kandydatach wyznaczonych przez kierownictwo liniowe.

Zarówno struktura procesu, jak i jego narzędziowe oprzyrządowanie powinny wiązać planowanie sukcesji z innymi subprocesami HR: planowaniem karier zawodowych, rotacją stanowiskową, inwestowaniem w rozwój kompetencji pracowniczych, oceną efektów pracy i dynamiki rozwoju kompetencji, polityką wynagradzania.

Wiele organizacji, projektując i wdrażając system planowania sukcesji, popełnia szereg błędów, co owocuje obniżeniem skuteczności takich rozwiązań. Lista najczęściej występujących błędów przedstawia się następująco [Edwards 2008]:

- brak odczuwania przez zarząd organizacji potrzeby planowania sukcesji, co zwykle wynika ze słabego rozpoznania własnych zasobów ludzkich, a może powodować istotne ograniczenia blokujące rozwój organizacji;
- skupienie się na identyfikowaniu następców dla danej pozycji, a nie na dążeniu do zapewnieniu przyszłego przywództwa w organizacji;
- wdrażanie procedur planowania sukcesji przy braku jasnej wizji tego, jakie cechy powinny charakteryzować wysokojakościowe przywództwo w organizacji;
- niewłaściwy dobór kryteriów identyfikowania kandydatów do przyszłej sukcesji: zwracanie uwagi przede wszystkim na kompetencje warunkujące tworzenie bieżących wyników, a nie na kompetencje kompatybilne z przyszłą wizją organizacji (taka opcja będzie powodowała „powielanie” przeszłości i narastające niedopasowanie organizacji do wyzwań generowanych przez dynamicznie zmieniające się otoczenie);
- brak elastyczności systemu planowania sukcesji i jego eksploatawanie mimo zauważanych obszarów funkcjonalnej nieskuteczności;
- brak należytej konsekwencji w realizowaniu przyjętego w organizacji procesu planowania sukcesji (np. utworzenie puli talentów i niepodejmowanie dalszych działań przygotowujących ich do sukcesji, zwłaszcza działań rozwojowych, bądź też obsadzanie stanowisk przez osoby spoza puli);
- brak powiązania planowania sukcesji z innymi wewnątrzorganizacyjnymi systemami HR;

- przyjęcie założenia, że planowanie sukcesji jest tylko programem HR, a nie programem kreowanym przez zarząd organizacji i realizowanym pod jego bezpośrednim patronatem.

Warto też podkreślić, że jednym z podstawowych warunków skutecznego planowania sukcesji jest posiadanie przez organizację właściwej struktury, rozumianej jako racjonalnie ukształtowana sieć ról. Rozwijanie następców do obsady zbędnych bądź wadliwie skonstruowanych ról stanowi jeden z istotnych błędów związanych z sukcesją i z pewnością nie przyniesie korzyści organizacji, ale w dalszej perspektywie spowoduje raczej dotkliwe straty.

Proces implementowania rozwiązań z zakresu planowania sukcesji nierzadko spotyka się z obawami, a nawet z postawami niechęci ze strony różnych grup wewnątrz organizacji [Hunt b.r.]. I tak:

- wyższa kadra zarządzająca może wykazywać niechęć wobec wdrażanego systemu planowania sukcesji, ponieważ zasada transparentności procesu promowania talentów wymaga merytorycznego i na ogół dość uciążliwego uzasadniania każdej personalnej decyzji w tym zakresie;
- menedżerowie liniowi niejednokrotnie przejawiają postawy niechęci wobec obowiązującego systemu sukcesji, ponieważ muszą nominować swoich najlepszych pracowników do promocji, ryzykując tym samym ich utratę na rzecz innych substruktur organizacji, a równocześnie otrzymują ludzi nie w pełni przygotowanych do obejmowania wakujących stanowisk;
- pracownicy mogą manifestować niechęć wobec systemu planowania sukcesji, ponieważ są etykietowani na podstawie kryteriów sukcesyjnych; pracownicy o niższym potencjale mogą mieć poczucie niedowartościowania, a nawet demotywności z powodu braku perspektyw realizowania kariery zawodowej w organizacji;
- lokalni specjaliści z obszaru HR, funkcjonujący w dużej korporacji, zwłaszcza o charakterze międzynarodowym, mogą być niechętni wobec różnych rozwiązań ogólnokorporacyjnych z zakresu planowania sukcesji, ponieważ mogą niektóre z nich postrzegać jako nie przystające do technicznej bądź kulturowej specyfiki lokalnego departamentu.

Wymienione wyżej sfery potencjalnej bądź ujawnianej niechęci wobec wprowadzanych oraz eksploatowanych procedur planowania sukcesji wskazują równocześnie na konieczność podejmowania działań, które mogłyby prowadzić do minimalizowania takich postaw. W odniesieniu do wyższego kierownictwa mogłyby to być inicjatywy zapewniające merytoryczne wsparcie doradcze ze strony ekspertów zewnętrznych, w odniesieniu do kadry menedżerów liniowych natomiast – odpowiednie motywowanie do rozwijania talentów na rzecz innych części organizacji. Z kolei w odniesieniu do szerokiej zbiorowości pracowników (poza tzw. HiPo) bezwzględnie koniecznym działaniem jest wprowadzenie czytelnego systemu planowania karier zawodowych, skutecznie syntetyzującego interesy organizacji i indywidualne aspiracje oraz zainteresowania pracownicze. Wreszcie specjaliści działający w ob-

szarze lokalnego HR powinni mieć zapewnione możliwości modyfikującego wpływu na zasady i procedury korporacyjnego planowania sukcesji w celu ich adaptacji do lokalnych potrzeb biznesowych i kulturowych.

## 5. Trochę dobrze, trochę źle: realia planowania sukcesji w organizacjach

Planowanie sukcesji, prowadzone w różnych wersjach i o różnym stopniu rozbudowania funkcjonalno-proceduralnego, jest praktykowane bądź znajduje się w fazie implementacji w większości organizacji w rozwiniętych gospodarkach [Fegley 2006; Bernthal, Wellins 2006]. Badacze i zewnątrzni konsultanci wskazują jednak, że rozwiązania te często są obciążone licznymi dysfunkcjami i nie przynoszą spodziewanych wyników [Schroeder-Saulnier 2010].

Konsultanci z firmy doradczej Bersin&Associates [Lamoureux, Campbell, Smith 2009] stwierdzili, że około 80% badanych przez nich firm posiadało jakieś rozwiązania w zakresie zapewniania sukcesji, w tym 52% realizowało tradycyjne planowanie sukcesji, zaledwie zaś 12% – zintegrowane zarządzanie sukcesją (por. rys. 1). Tymczasem, jak się w świetle tychże badań okazuje, dopiero ten ostatni model zapewniania sukcesji w istotnym stopniu zwiększa skuteczność osiągania kluczowych wskaźników biznesowych.

R. Barnett i S. Davis [2008], po dokonaniu przeglądu wyników różnych badań nad systemami zapewniania sukcesji, konkludują, że w bardzo wielu przypadkach nie są one wydolne, bowiem nie dostarczają organizacjom skutecznych przywódców. Stąd także najprawdopodobniej wynikają odnotowane przez wymienionych autorów częste postawy braku pracowniczego zaufania do organizacyjnych procedur sukcesyjnych.

Przedstawione wyżej diagnozy dość dobrze korespondują z wynikami badań nad problemami sukcesji, prowadzonymi w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce. I tak badania przeprowadzone w 2011 r. przez firmę doradczą Deloitte we współpracy z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami ujawniły, że w 47% ankietowanych podmiotów plany sukcesji były wdrożone bądź znajdowały się w fazie implementacyjnej, przy czym najczęściej były one zorientowane na poziom kadry zarządzającej oraz kierowniczej; stwierdzono ponadto, że około 26% badanych firm nie było zainteresowanych wprowadzeniem planowania sukcesji w przyszłości [Jończak, Woźny 2011, s. 24].

Wyniki ogólnopolskiego konkursu *Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi* jednoznacznie dowodzą, że w organizacjach uczestniczących w tym przedsięwzięciu i pozytywnie weryfikowanych w postępowaniu audytowym planowanie sukcesji (poprzez powoływanie rezerwy kadrowej na stanowiska menedżerskie) jest standardowo występującym rozwiązaniem (w 80-90% podmiotów w niemal każdej edycji, począwszy od 2004 r.) [Urbaniak, Bohdziewicz 2012].

Badania przeprowadzone w 2013 r. przez firmę doradcą HRM Partners SA pokazały dużą dynamikę wzrostu liczby firm wdrażających rozwiązania z zakresu planowania sukcesji [Kopera 2013]. W 2010 r. firm takich było 38%, ale już trzy lata później 74%. W implementowanie i eksploataowanie takich rozwiązań były najczęściej zaangażowane zarządy firm oraz wyższa kadra kierownicza, a także partnerzy biznesowi HR. Wyłanianie sukcesorów odbywało się z reguły poprzez rekomendacje menedżerów wyższego szczebla. Potencjalni sukcesorzy byli przygotowywani do obejmowania w przyszłości kluczowych stanowisk głównie poprzez udział w projektach firmowych (80% firm), a także poprzez indywidualną opiekę mentorską (50% firm).

Można jednak spotkać, poparte wynikami badań, różne negatywne opinie o skuteczności rozwiązań w zakresie planowania sukcesji. Badania jakościowe zrealizowane w 2010 r. przez firmę doradcą PricewaterhouseCoopers [*Czas próby* ... 2010] pokazały, że zarówno plany sukcesji, jak i tworzenie kadry rezerwowej oraz programy rozwoju talentów charakteryzują się w wielu firmach niską jakością, a ich reguły są słabo zakorzenione w świadomości kadr zarządzających i często nie są należycie respektowane w praktyce. Słaba wydolność wymienionych przedsięwzięć znajduje odzwierciedlenie także w zauważalnym deficycie kompetencji przywódczych (brak przywódczej charyzmy, niskie umiejętności zarządzania zmianą, zbyt mała elastyczność w myśleniu i działaniu, niedostateczna koncentracja na długofalowej perspektywie działania).

Na liczne dysfunkcje w obszarze sukcesji na stanowiska menedżerskie wskazują również badania przeprowadzone w firmach regionu łódzkiego przez M. Syper-Jędrzejczak [2013]. Ujawniły one m.in., że w organizacjach częstokroć brakowało dokładnie sprecyzowanych zasad sukcesji, kryteria awansu na stanowiska kierownicze miały nierzadko charakter pozamerytoryczny, a ponadto procesy sukcesji nie były powiązane z szerszą strategią personalną organizacji oraz nie miały charakteru systemowego. W rezultacie tak realizowane działania sukcesyjne nader często okazywały się czynnikiem demotywacji i frustracji w odniesieniu do wielu cennych dla firmy pracowników.

## 6. Zakończenie

Uzyskanie wysokiej skuteczności planowania sukcesji, a tym bardziej skuteczności szerszego procesu zarządzania sukcesją, jest jednym z największych wyzwań stojących przed polskimi firmami w perspektywie najbliższej dekady, głównie ze względu na dość często obserwowane wśród nich deficyty wiedzy na temat właściwego kształtu i sposobu zorganizowania tego procesu, a także ze względu na skąpą liczbę dobrych wzorców w tym zakresie.

W warunkach przymusu wysokiej konkurencyjności, dyktowanego przez wymagające otoczenie współczesnych firm, zwłaszcza w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, problemowi obsady kluczowych stanowisk zawsze będzie przypisywane istotne znaczenie. Jakość kadry zarządzającej, jakość kadry kierownictwa liniowego na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej, a także jakość kadry

specjalistów usytuowanych na różnych stanowiskach staje się już teraz istotnym wyznacznikiem sukcesu każdej organizacji. Jakość ta jest w znacznej mierze produktem finalnym różnych rozwiązań w ramach procesu zarządzania sukcesją. Natomiast jakość działania sukcesorów po objęciu przez nich stanowisk, zwłaszcza usytuowanych w najwyższych rejonach władzy organizacyjnej, zależy od umiejętności i gotowości dokonania przez każdego z nich trudnych wieloaspektowych autotransformacji mentalnych owocujących zmianą postrzegania organizacji oraz zakresu własnej odpowiedzialności [Watkins 2012]. Dla niemałej liczby sukcesorów promowanych z wewnętrznych zasobów organizacji problemem może być także konieczność zmagania się z silnie zakorzenioną w ich świadomości „pamięcią organizacyjną” i związaną z tym naturalną tendencją do działań o charakterze zachowawczym [Govindarajan, Trimble 2012]. Niemożność szybkiego i skutecznego przezwyciężenia zasygnalizowanych wyżej trudności przez sukcesorów może w znacznej mierze przekreślać wysiłki podejmowane w organizacji w celu zbudowania skutecznego systemu zarządzania sukcesją.

## Literatura

- Ardichvili A., Manderscheid S.V., *Emerging Practices In Leadership Development: An Introduction*, “Advances in Developing Human Resources” 2008, no. 10.
- Barnett R., Davis S., *Creating greater success in succession planning*, “Advances in Developing Human Resources” 2008, no. 10.
- Berke D., *Succession Planning and Management: A Guide to Organizational Systems and Practices*, Center for Creative Leadership, Greensboro (North Carolina) 2005.
- Bernthal P., Wellins R., *Trends in leader development and succession*, “Human Resource Planning” 2006, no. 29.
- Bohdziewicz P., *Współczesne kariery zawodowe: od modelu biurokratycznego do przedsiębiorczego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2010, nr 3-4.
- Czas próby. HR po kryzysie*, Human Resource Consulting, PricewaterhouseCoopers, Warszawa 2010.
- Edwards B., *8 Mistakes made in succession planning... and how to fix them*, The Linkage Leader, Linkage (MA) 2008.
- Edwards R., *Top Down or Bottom up. Succession Management vs. Career Management – Which Is Better?*, A Pilat HR Solutions, White Paper, London 2011.
- Farashah A.D., Nasehifar V., Karahrudi A.S., *Succession planning and its effects on employee career attitudes: study of Iranian governmental organizations*, “African Journal of Business Management” 2011, vol. 5(9).
- Fegley S., *2006 Succession Planning. Survey Report*, A Study by the Society of Human Resource Management, Alexandria (VA) 2006.
- Garman A., Glawe J., *Succession planning*, “Consulting Psychology Journal: Practice and Research” 2004, no. 56.
- Govindarajan V., Trimble C., *Rola prezesa w procesie transformacji modelu biznesowego*, “Harvard Business Review” 2012, nr 1.
- Greenhaus J.H., Callanan G.A., Godshalk V. M., *Career Management*, 4<sup>th</sup> edition, Sage Publications, Thousand Oaks 2010.
- Grossman R., *Seven ways to improve succession plan*, “HR Magazine” 2011, 56 (6).
- Hills A., *Succession planning – or smart talent management?*, BlessingWhite, Princeton 2009.

- Hirsh W., *Planning for Succession in Changing Times*, Corporate Research Forum, London 2012.
- Hirsh W., *Succession Planning Demystified*, Institute of Employment Studies, Brighton, IES Reports, Report no. 372, IES, Brighton 2000.
- Hunt S.T. (publikacja niedatowana), *Innovations in Succession Management. Methods and Applications*, SuccessFactors, Business Execution Software [b.m.; b.r.].
- Jończak M., Woźny A., *Czy polscy pracodawcy sprostać nowym wyzwaniom? Trendy HRM w Polsce*, Deloitte Polska, Warszawa 2011.
- Kessler G.C., *Why the leadership bench never gets deeper: Ten insight about executive talent development*, "Human Resource Planning" 2002, no. 25.
- Kopera A., *Znajdź swojego następcę. W jaki sposób firmy w Polsce zarządzają sukcesją?*, „Personel i Zarządzanie” 2013, nr 10/283.
- Lamoureux K., Campbell M., Smith R., *High-impact Succession Management. Executive Summary*, Bersin&Associates and Center of Creative Leadership, Oakland-Greensboro 2009.
- Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Reeves T.Z., *Mentoring programs in succession planning*, "State and Local Government Review" 2010, 42(1).
- Rothwell W.J., *Effective Succession Planning, Ensuring Leadership and Building Talent from Within*, American Management Association, New York 2010.
- Rothwell W.J., *Putting success into your planning*, "Journal of Business Strategy" 2002, 23(3).
- Schroeder-Saulnier D., *Succession Management: Positioning Your Organization's Leadership for Business Success*, Right Management, A Manpower Company, Eschborn 2010.
- Succession Management: Planning for a Brighter Future* (publikacja niedatowana), Insight Paper, Lumesse AS [b.r.].
- Succession Planning & Management in Tough Economic Times*, PageUp People Whitepaper, Melbourne 2009.
- Syper-Jędrzejczak A., *Dysfunkcje w zakresie awansu kadry kierowniczej łódzkich przedsiębiorstw na wybranych przykładach*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 288, UŁ, Łódź 2013.
- Urbaniak B., Bohdziewicz P., *Lider zarządzania zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012.
- Watkins M.D., *Jak menedżer staje się przywódcą*, „Harvard Business Review” 2012, nr 11.
- Yarnall J., *Strategic Career Management. Developing Your Talent*, The HR Series, Elsevier, Oxford 2008.

## EFFECTIVE PLANNING AND IMPLEMENTATION OF THE SUCCESSION OF MANAGERIAL STAFF IN AN ORGANIZATION

**Summary:** Succession planning is one of the processes which significantly influences the quality of personnel employed in the key positions in an organization, notably the senior executives. It is going to grow in importance within the next ten years. The aim of the present paper is to show the model solutions of succession planning and to confront them with research results of organizational practices in this area. Studies show that most companies, both with Polish and foreign capital, use more or less sophisticated succession planning solutions, but in many cases they are not effective and at times also dysfunctional. Instead of replacement planning and simple succession, organizations should implement an integrated management model in this area, which would help plan succession for all the key positions (expert and managerial), effectively supporting the business strategy of the organization.

**Keywords:** human resources management, key positions, talent pool, succession, succession planning, succession management, staff reserve, competence, management, line management.