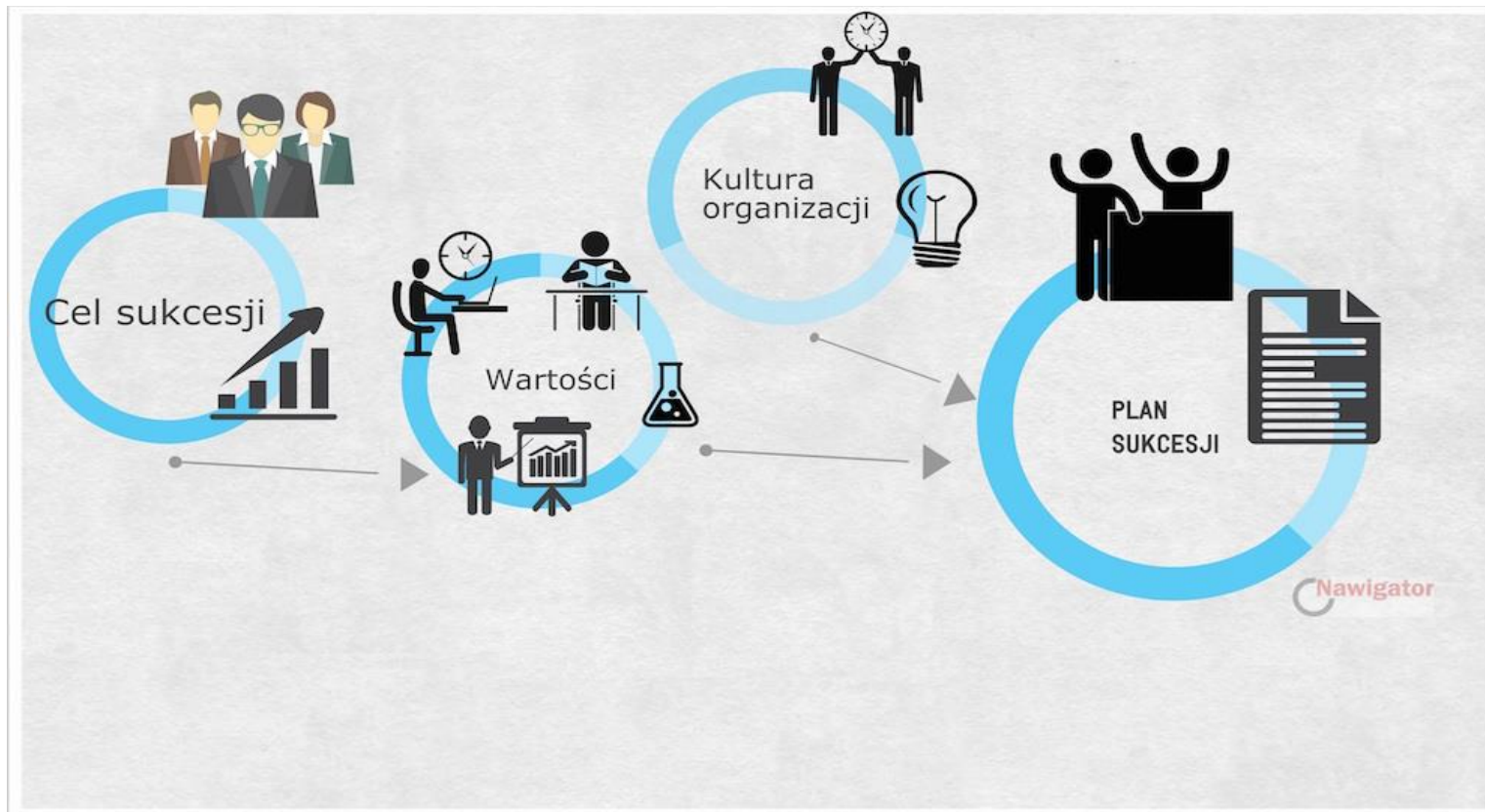


Sukcesja w pigułce



Materiały bezpłatne

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

**Publikacja jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Publikacja powstała w wyniku realizacji projektu POKL.02.01.02-00-054/12 **Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców** realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Realizator projektu:

Związek Pracodawców Pomorza Zachodniego Lewiatan

Ul. Księcia Wacława I 20c/2

71-667 Szczecin



Partnerzy projektu:

Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki

Ul. Michałowo 15

61-314 Poznań



Instytut HR Ewa Gordziej - Niewczyk

Ul. Wiązowa 1d/4

62-002 Suchy Las



Autor

Sławomir Kośmicki

Wydawca: Nawigator Doradztwo Gospodarcze Sławomir Kośmicki, Poznań, 2015, ISBN 978-83-942176-1-7



Spis treści

Cel opracowania	5
Wprowadzenie ogólne na temat znaczenia sukcesji.....	5
Różnice pomiędzy firmą posiadającą wdrożony projekt sukcesji, a firmą do procesu nieprzygotowaną	7
Sukcesja w Polsce i na świecie.....	9
Jak powinien wyglądać schemat sukcesji w firmie.....	10
Diagnoza	12
Analiza stanu firmy	12
Analiza celów strategicznych i otoczenia firmy.....	12
Przygotowanie programu sukcesji	13
Określenie stanowisk.....	13
Etapy i czas trwania	13
Plan komunikacji.....	13
Jak należy podejść do poszukiwania kadry rezerwowej na dane stanowisko.....	15

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rekomendacja przełożonych.....	15
Ocena luk kompetencyjnych i ranking kandydatów.....	15
Wybór mentorów	16
Przegląd stanowisk	16
Ocena postawy mentorów	16
Planowanie sesji	17
Rozwój kompetencji sukcesorów	17
Kamienie milowe projektu	19
Ewaluacja procesu	20

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Cel opracowania

Niniejsze opracowanie powstało w celu przybliżenia znaczenia procesu sukcesji. Dla wielu firm pojęcie sukcesji, mimo, że istotne nie jest znane bliżej. Przedsiębiorstwa nie podejmują prób wdrożenia sukcesji u siebie, gdyż nie wiedzą jak ten proces przeprowadzić.

Opracowanie to w skondensowanej formie ukazuje poszczególne etapy procesu z podkreśleniem najważniejszych elementów, uwypukleniem istniejących zagrożeń i wskazaniem sposobu na ich przezwyciężenie. Koncentruje się na istotnych dla przedsiębiorców wnioskach.

Dzięki opracowaniu zmniejszą się obawy firm do wdrażania u siebie sukcesji. Zwiększyć powinna się liczba firm chętnych do zaangażowania w proces.

Wprowadzenie ogólne na temat znaczenia sukcesji

Temat sukcesji jest często w firmach zaniedbywany i nie jest traktowany, jako ważny element rozwoju organizacji. Tymczasem praktyka ukazuje, że firmy dbające o przygotowanie sukcesji potrafią lepiej przystosować się do zmieniających się warunków rynkowych oraz osiągać zdecydowanie lepsze wyniki. Firmy takie nie są narażone na efekty fluktuacji kadr w takim stopniu, w jakim dotyczy to firm, które procesu sukcesji nie rozpoczęły.

Przygotowana sukcesja porządkuje w firmie wiele spraw i powoduje, że pracownicy wiedzą, czego mogą się spodziewać, jakie są wobec nich plany i jakie ścieżki kariery. Pracownicy uzyskują poczucie stabilizacji i przewidywalności. Jednostki wyróżniające się, otrzymują dodatkowe wsparcie w postaci programów rozwojowych. Dzięki temu będą w przyszłości potrafiły działać skuteczniej i zgodnie z wymaganymi na danym stanowisku kompetencjami.

W obecnych czasach permanentnej zmiany wprowadzenie programu sukcesji stanowić może dodatkowy atrybut łączący pracownika z firmą i dający mu jasny przekaz, że firma wiąże się z pracownikiem.

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Sukcesja rozumiana może być na dwa sposoby, albo jako przejęcie władzy w firmie przez nowe pokolenie, ma to najczęściej miejsce w firmach rodzinnych, związane jest z przejściem nestora na emeryturę i często wycofaniem się z aktywnego życia w swoim przedsiębiorstwie, albo jako zmiana na ważnym dla firmy stanowisku. Nie musi to być związane z przejmowaniem władzy, a oznaczać może zwykłą zmianę na konkretnym stanowisku, wynikającą z rotacji kadr.

Firmy, które dbają o zapewnienie ciągłości realizowania poszczególnych działań z reguły posiadają uporządkowaną politykę personalną oraz wynikającą z niej politykę dotyczącą sukcesji.

Sukcesję należy rozumieć zawsze, jako proces. Nie będzie miał on wyznaczonego precyzyjnie rozpoczęcia i zakończenia, ale powinien przebiegać w sposób ciągły. Dzięki temu daje możliwość elastycznego reagowania na pojawiające się potrzeby firm w zakresie obsadzenia poszczególnych osób na danych stanowiskach.

O znaczeniu sukcesji najczęściej przedsiębiorstwa „dowiadują się” w momencie pojawienia się wakatu na ważnym stanowisku. Wówczas można mówić, że należy sprawnie dokonać rekrutacji i wdrożyć nową osobę. Nie zawsze jednak jest to łatwe. [Film opracowany w ramach projektu przybliży to zagadnienie.](#)

Oprócz uniknięcia chaosu i zmniejszenia efektywności działania firmy, wdrożenie sukcesji może stanowić motywację dla pracujących osób poprzez ukazanie im możliwości rozwoju i ścieżki kariery. W przypadku zatrudnienia osób z organizacji nie bez znaczenia jest fakt, że wartości istotne dla firmy są przekazywane następcom, co w przypadku zatrudnienia osób z zewnątrz i krótkim okresie wdrożenia wynikającym z konieczności nie ma miejsca.

Ciągły proces sukcesji zapewnia możliwość jak najlepszego przygotowania się sukcesorów do wykonywania swoich działań. Otrzymują oni również know-how organizacji, dzięki czemu ich start na nowym stanowisku jest bezproblemowy, dzięki czemu organizacja nie traci nic na swojej efektywności przechodząc przez proces zmiany.

Ciągły proces sukcesji ogranicza rotację w przedsiębiorstwie, co korzystnie wpływa na panujący w nim klimat i atmosferę.

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Dzięki sukcesji w organizacji przekazywane są wartości, zachowywana jest kultura organizacyjna, utrzymywana wysoka efektywność działania. Dzięki sukcesji również, jeśli takie będą jej cele, można dokonać zmian, wprowadzając nowe wartości poprzez angażowanie pracowników o określonych kompetencjach i sposobie zachowania. Wymaga to każdorazowo przeprowadzenia analizy i ustalenia celu, któremu sukcesja w danym momencie ma służyć.

Różnice pomiędzy firmą posiadającą wdrożony projekt sukcesji, a firmą do procesu nieprzygotowaną

Rysunek 1 Firma przygotowana do procesu sukcesji



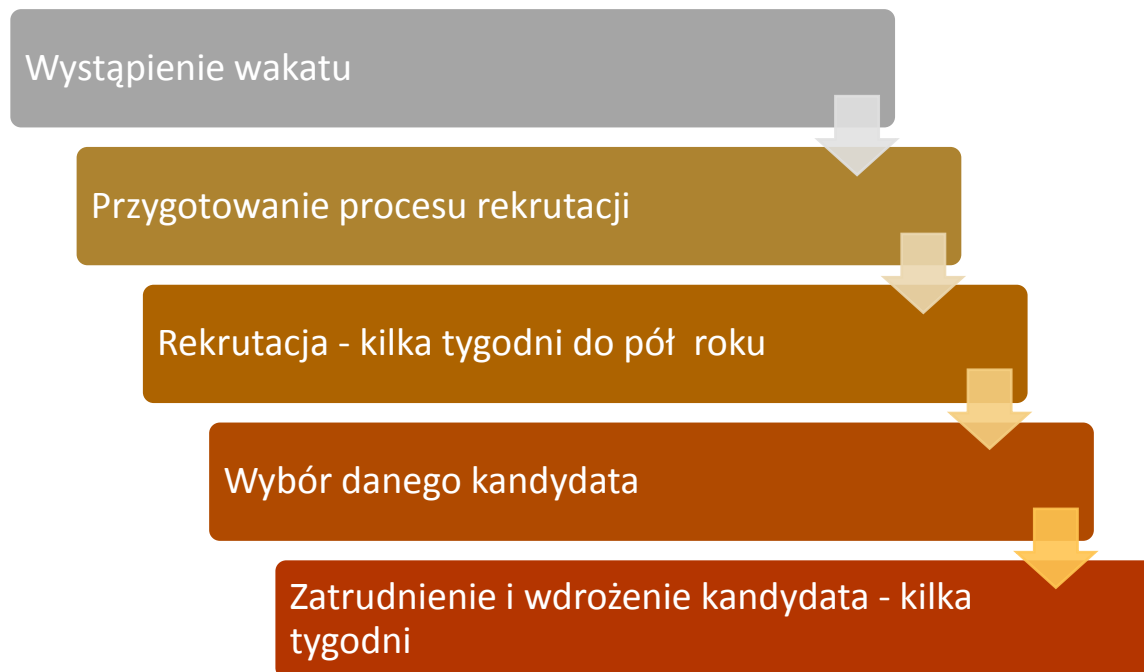
Źródło: opracowanie własne

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 2 Firma nieprzygotowana do procesu sukcesji



Źródło: opracowanie własne

Różnice pomiędzy dwoma powyższymi schematami uwidaczniają się na kilku płaszczyznach.

Po pierwsze występuje tu aspekt czasowy, jak długo dane stanowisko w przypadku braku odpowiedniego kandydata pozostanie nieobsadzone.

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Po drugie aspekt finansowy, mówiący o tym, ile firma traci na skutek braku wykonania konkretnych zadań. Po trzecie aspekt emocjonalny, trudno przeliczalny na pieniądze, a związany z frustracjami, stresem i dezorganizacją pracy w danym dziale, czy nawet całej organizacji.

Zagrożenia, jakie wynikają z braku sukcesji i wakat na istotnym dla działania firmy stanowisku mogą w skrajnym przypadku doprowadzić do powstania poważnych problemów w organizacji.

Sukcesja w Polsce i na świecie

Z uwagi na stosunkowo niewielkie doświadczenia biznesowe w naszym państwie, proces sukcesji nie był w Polsce do niedawna szeroko znany, ani powszechnie postrzegany jako potrzebny. Ta sytuacja powoli ulega zmianie, głównie w aspekcie świadomości istnienia takiego zjawiska, co jest spowodowane następującą zmianą pokoleniową. Mimo większego doświadczenia firm amerykańskich, czy zachodnich tam też sukcesja często jest traktowana po „macoszemu”. Jednak „często” w tym wypadku oznacza 30-40% ogółu firm, podczas gdy w Polsce nawet w przypadku nestorów mających ponad 65 lat około 40% cały czas jest na etapie planowania sukcesji¹.

Wniosek: im wcześniej rozpocznie się w firmie wdrażanie procesu sukcesji, tym lepsze można osiągnąć rezultaty i w razie potrzeby wprowadzenia zmiany zaoszczędzić spore kwoty

Wniosek: należy upowszechnić wiedzę na temat procesu sukcesji, pozbyć się syndromu myślenia, że „jakoś to będzie” oraz przeznaczyć znacznie więcej czasu na zaplanowanie i przede wszystkim wdrożenie procesu sukcesji

¹ Lewandowska A., Raport z badania projektu „Kody wartości”, 2013

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rzeczywisty czas trwania procesu sukcesji w sposób zaplanowany trwa w Szwajcarii średnio ok. 7 lat, podczas, gdy w Polsce większość szacuje ten proces na okres roku.²

To zdecydowanie za krótko. Zdarzają się sytuacje nagłe, często tragiczne, w których dokonanie sukcesji musi nastąpić z dnia na dzień. Pomijając aspekty prawne, które wcale nie muszą być proste i oczywiste w przypadku braku odpowiednich zapisów notarialnych, przejęcie firmy może być bardzo trudne. Jest to szczególnie istotne dla firm nieprowadzących działalności w formie spółek kapitałowych.

Pojawiają się pytania, kto ma być sukcesorem? Dlaczego właśnie ta osoba?

Jeśli w procesie sukcesji uwzględni się etap przygotowawczy, dokona się wyboru konkretnej osoby, to uniknie się wielu problemów, stresu w momencie, gdy do zmiany pokoleniowej już dojdzie. Przygotować należy się na proces trwający kilka lat w przypadku pojedynczego stanowiska. Wyłonienie następcy, określenie jego luk kompetencyjnych jest stosunkowo proste i szybkie, natomiast kształtowanie kompetencji może trwać zdecydowanie dłużej zwłaszcza, gdy w grę wchodzi mentoring, coaching czy studia podyplomowe.

Jak powinien wyglądać schemat sukcesji w firmie

Prawidłowe przygotowanie firmy do sukcesji powinno zawierać kilka etapów. W zależności od charakteru przedsiębiorstwa, jego wielkości czy też postawionych celów, niektóre z etapów można pominąć lub ograniczyć.

Na poniższym grafie proces sukcesji przedstawiony jest jako cykl działań.

² Tamże

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Rysunek 3 Przykładowy proces sukcesji

Kompetencje można rozwijać na różne sposoby, może to czynić sukcesor samodzielnie, może i powinna wspomagać go w tym organizacja

Rozwój kompetencji sukcesorów

Diagnoza

Zbadać należy otoczenie i firmę oraz określić cele pojawiające się w związku z tym przed organizacją

Wykazać należy szczególną rozwagę na tym etapie. Dobór tych osób jest kluczowy

Wybór mentorów

Przygotowanie programu sukcesji

Opracować należy harmonogram, wskazać odpowiedzialne osoby oraz oszacować wstępne koszty

Poszukiwanie kadry rezerwowej na dane stanowisko

Poszukiwać należy osób najlepiej odpowiadających postawionym wymaganiom, zgodnie z określonymi wymaganiami kompetencyjnymi

Źródło: opracowanie własne

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Diagnoza



Analiza stanu firmy

Firma powinna dokonać swojej autodiagnozy polegającej na określeniu bieżącej kondycji i podjęciu decyzji na temat tego, na jaką skalę można proces sukcesji zaprojektować. W przedsiębiorstwie rodzinnym, o niewielkiej wielkości sukcesja najczęściej będzie dotyczyć stanowiska właściciela firmy. Nie oznacza to, że inne specjalistyczne stanowiska nie mogą w firmach rodzinnych podlegać sukcesji. W firmach tego typu pracownicy najczęściej pracują dłużej niż w innych przedsiębiorstwach, mają one swoją własną kulturę i wartości. Poszukiwanie nowych pracowników, o podobnym profilu może być zajęciem bardzo żmudnym. Dlatego warto dowiedzieć się, co firma chce przekazać dalej w kolejnym etapie swojej działalności. Co się sprawdziło, a co wymagałoby zmiany i usprawnienia. Firma większa proces ten powinna zaplanować znacznie szerzej uwzględniając wszystkie kluczowe dla firmy obszary i stanowiska. Czasami kondycja nawet dużej firmy nie umożliwi przeprowadzenia procesu sukcesji w skali całego przedsiębiorstwa. Wówczas należy dokonać hierarchii ważności i określić, które stanowiska w pierwszej kolejności będą podlegać sukcesji.

Analiza celów strategicznych i otoczenia firmy.

Niezależnie od swojej wielkości firma powinna posiadać strategię działania. Proces sukcesji musi być w tę strategię wpisany i wynikać bezpośrednio z celów, które firma chce osiągnąć. Wprowadzając sukcesję warto zastanowić się, czy w obecnym kształcie firma może sprostać rynkowej konkurencji. A jeśli nie to, jakie zmiany i jakie kompetencje pracowników byłyby wówczas potrzebne.

Wniosek: po dokonaniu analizy należy określić wyzwania stojące przed firmą i dopasować do nich proces sukcesji

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zagrożenia na tym etapie wiążą się z chęcią skrócenia i uproszczenia analizy. Ponieważ sukcesja to kluczowe zagadnienie dla funkcjonowania organizacji, dlatego należy gruntownie przeprowadzić proces analizy i na tej podstawie określić jak ma wyglądać sukcesja.

Przygotowanie programu sukcesji

Określenie stanowisk



kompetencyjnych z uwzględnieniem natężenia danej cechy.

W zależności od wyników analizy należy przygotować program sukcesji, w którym zostaną określone stanowiska, które sukcesji będą podlegać z dokładnym opisem pożądanych kompetencji, których będzie się oczekiwało od zatrudnionych pracowników. Ważne jest sporządzenie profili

Wniosek: efektem tych prac powinien być szczegółowy harmonogram działań, z określeniem osób odpowiedzialnych za poszczególne etapy oraz preliminarz kosztów

Etapy i czas trwania

Na etapie tym określa się również program z uwzględnieniem poszczególnych etapów i ich czasu trwania, wynikający z aktualnych i przewidywanych potrzeb firmy.

Plan komunikacji

Zaplanować też należy komunikację na temat sukcesji z pracownikami. Komu i kiedy przekazać informacje ma temat planowanych zmian.

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zagrożenia związane z przygotowaniem programu sukcesji polegają na ogólnikowym jego sporządzeniu, co prowadzić może do problemów na etapie realizowania projektu. Aby sukcesja mogła przynieść pozytywny rezultat należy uwzględnić wszystkie występujące koszty na każdym etapie działania. Dokładne określenie ram czasowych pozwala natomiast na sprawne realizowanie projektu.

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Jak należy podejść do poszukiwania kadry rezerwowej na dane stanowisko



Rekomendacja przełożonych

Poszukiwanie osób na konkretne stanowisko należy rozpocząć od dokonania rekomendacji przez przełożonych. W przypadku, gdy nie potrafią oni wskazać konkretnych pracowników w swoim dziale można rozszerzyć poszukiwania na całą firmę lub też szukać kandydatów na zewnątrz. Jednak w przypadku tworzenia kadry rezerwowej, nie jest to metoda rekomendowana.

Ocena luk kompetencyjnych i ranking kandydatów

Kompetencje niezbędne na danych stanowiskach powinny wynikać z procesu analizy. Posiadając taki zestaw wymaganych kompetencji oraz dysponując profilami konkretnych osób można dokonać oceny luk kompetencyjnych i na tej podstawie określić potrzebne działania dla wybranych osób. Podobne działania należy powtórzyć dla zachowań pracowników oraz ich wiedzy specjalistycznej. Nie należy jeszcze na tym etapie informować konkretnych osób o związanych z nimi planach, do czasu, aż nie zostanie sporządzona „krótka lista” kandydatów do objęcia danego stanowiska. Analizując poszczególne osoby można łatwo określić potrzebny nakład czasu i środków potrzebnych do osiągnięcia celu. Na tej podstawie można dokonać wyboru konkretnych kandydatów i przedstawić im określone propozycje rozwoju i awansu. Akceptacja osoby kandydata przez przełożonych i zgoda kandydata są dopiero początkiem procesu sukcesji. Dalej należy zaplanować poszczególne etapy zdobywania kompetencji przez pracownika.

Wniosek: wyboru kandydatów należy dokonywać rozważnie, analizując wszystkie aspekty dotyczące danego stanowiska i osoby, bowiem wiążą się z tym zarówno koszty, jak i czas

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracowniczych



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Zagrożenia mogą wynikać z braku odpowiedniego personelu w organizacji. Rozwiązaniem jest wybór osób, których kompetencje są najbliższe wymaganiom i rozpoczęcie z nimi intensywnego programu rozwojowego. W przypadku braku takich osób, można przeprowadzić rekrutację zewnętrzną z zastrzeżeniem, że objęcie stanowiska nastąpi w późniejszym czasie.

Wybór mentorów



Przegląd stanowisk

Mentorzy będą potrzebni w większości przypadków, aby przekazać wiedzę, wartości i specyficzne umiejętności swoim następcom. Będzie wszelako istnieć pewna pula stanowisk, która nie będzie wymagać pracy z mentorem. Należy dokładnie określić, jakie stanowiska będą podlegać mentoringowi, a jakie nie.

Ocena postawy mentorów

Wyboru mentorów należy dokonać bazując na prezentowanej postawie. Nie każdy specjalista chce lub potrafi dzielić się wiedzą z następcami. W przypadku braku chęci zdecydowanie lepszym rozwiązaniem jest

poszukanie innego mentora, co może być trudne w przypadku wąskich specjalizacji lub niewielkich firm. W takim wypadku należy podjąć działania zmierzające do zwiększenia motywacji mentora. Rozpoznać można zbiór jego wartości motywacyjnych i użyć odpowiedniego modelu perswazyjnego. W przypadku braku umiejętności mentora można zaplanować działania zmierzające do poprawy czy to

Wniosek: wybór mentora bywa kluczowy dla procesu sukcesji. Należy go dokonać bardzo rozważnie. Błędy na tym etapie bywają trudne do naprawienia

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego kompetencji komunikacyjnych, czy też udzielania informacji zwrotnej.

Planowanie sesji

Wdrożenie pracownika powinno być dokładnie zaplanowane, wyznaczone czasy spotkań mentora z sukcesorem oraz osiągnięte rezultaty w zakresie przekazanych kompetencji. Spotkania takie nie mogą stanowić zbytniego obciążenia ani dla mentora, ani dla sukcesora. Zagrożeniem w tym przypadku mogą być trudności ze znalezieniem odpowiedniej osoby do roli mentora, czy to ze względu na postawę, czy też umiejętności. Odpowiednio wcześniej rozpoczęte działania, przygotowanie się zarządzających do przekonywania mentorów lub zatrudnienie specjalistów spoza organizacji to możliwe rozwiązania w tym względzie.

Rozwój kompetencji sukcesorów



Najczęściej proponuje się coaching, mentoring i szkolenia. Mniejszą popularnością cieszą się studia podyplomowe, długotrwałe kursy, czy zdobywanie doświadczenia w innych firmach. Biorąc pod uwagę oczekiwania naszych menedżerów, iż czas trwania procesu nie powinien przekroczyć roku, nie można się temu dziwić. Jednak prawidłowo zaplanowana sukcesja, to proces ciągły. Dlatego wartościowych kandydatów można i należy kształcić jak najszerzej, aby wnosili do zespołu „świeże” spojrzenie i nowe doświadczenia.

Zagrożeniem dla procesu rozwoju kompetencji jest zbytne zamknięcie i koncentracja na własnej branży lub firmie. Powoduje to, że wniesienie nowych wartości do zespołu jest trudniejsze, co może spowolnić rozwój. Szukać należy

Wniosek: rozwój kompetencji to nie tylko mentoring, coaching i szkolenia to proces, który trwa i tak należy nim sterować, aby wykorzystać różnorodne możliwości

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracy

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

możliwości rozwoju poza firmą aranżując spotkania branżowe, biorąc udział w konferencjach, seminariach. Daje to szersze spojrzenie i otwiera na nowe możliwości, cenne również może być zdobywanie doświadczeń poza branżą, co pozwala na przeniesienie zupełnie innych rozwiązań i zastosowanie ich w swojej firmie.

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego

Kamienie milowe projektu

Wdrażając projekt sukcesji w każdym przypadku należy go szczegółowo zaplanować. Wziąć pod uwagę koszt z nim związane, czasy trwania poszczególnych etapów. Wyznaczyć punkty kontrolne, w których dokonuje się oceny – ewaluacji, czy projekt przebiega zgodnie z planem, czy też nie.

Rysunek 4 Przykładowe kamienie milowe w projekcie sukcesji



Źródło: Opracowanie własne

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców

Ewaluacja procesu

Dobrze zaprojektowany proces daje możliwość przeprowadzenia pełnej kontroli tego, czy jest on realizowany w sposób zamierzony i zaplanowany, czy też nie. Ale na tym nie kończy się ewaluacja projektu. Dzięki przeprowadzeniu różnego rodzaju podsumowań i ocen można określić, jakie rezultaty daje proces sukcesji w firmie. Badać można zarówno aspekty miękkie, jak i twarde wskaźniki wynikające z realizacji określonych założeń. Jeśli w firmie istnieje osoba odpowiedzialna za proces sukcesji, to na niej spoczywa odpowiedzialność za jego sprawne funkcjonowanie. W przypadku wystąpienia zakłóceń powinna być przygotowana procedura postępowania. Osoba odpowiedzialna powinna wiedzieć, do kogo ma się w takiej sytuacji zgłosić i co raportować.

Istnienie kamieni milowych ułatwia prowadzenie ewaluacji. Ważne jest dokładne opisanie i skwantyfikowanie wartości, które mają podlegać obserwacji. Równie ważne jest dokonanie tych pomiarów w zaplanowanym czasie, aby wiedzieć, jak przebiega realizacja harmonogramu działań.

Dobrze zaplanowana ewaluacja polega na tym, że osoba odpowiedzialna w ściśle określonych momentach porównuje stan obecny z zaplanowanym w obszarze dotyczącym poszczególnych działań i na tej podstawie sporządza raport z ewaluacji. Który może mieć formę prostą lub bardziej rozbudowaną.

W przypadku realizacji przebiegającej zgodnie z planem nie jest konieczne rozbudowywanie raportu, gdy natomiast pojawiają się rozbieżności należy wyjaśnić ich przyczynę, podać rozwiązania i wskazać osoby odpowiedzialne.

UDA-POKL.02.01.02-00-054/12

Sukcesja stanowisk kluczem do sukcesu w Organizacjach Pracodawców