



# Ako skrotiť rozhodnutia?

*Plánovanie nástupníctva založené  
na dôkazoch*

**ADDA**  
ADDA Consultants

# Obsah

Zastavte svojich „Vortigernov“  
od povyšovania tých nesprávnych ľudí!

4

Prečo náš mozog vždy preferuje nesprávneho  
nástupníka?

6

3 neurovedecké dôvody prečo  
nemôžeme urobiť správne rozhodnutia  
pri výbere nástupníka

8

3 najčastejšie prehrešky  
pri plánovaní nástupníctva  
(číslo 2 sa určite týka aj vás)

10

Každý chce byť povýšený, ale chce skutočne aj  
prácu na tej pozícii?

12

Ako priniesť úspech do vašich  
plánov nástupníctva?

14

Prečo nikto nepoužíva softvér  
na plánovanie nástupníctva

16

# Editoriál

Milí priatelia,

vitajte pri novom e-booku, zameranom na tému ako zvoliť toho správneho človeka pri plánovaní nástupníctva či výbere na kľúčové pozície.

Dlhodobá skúsenosť v spolupráci s našim americkým partnerom Dr, Martinom Lanikom, zakladateľom a výkonným riaditeľom spoločnosti Pinsight® nám priniesla množstvo cenných zistení v oblasti hodnotenia výkonu a potenciálu zamestnancov, čo nás inšpirovalo k tvorbe tohto e-booku.

Radi by sme sa s Vami podelili o krátky výber najlepších článkov na tému nástupníctva a výberu zamestnancov na kľúčové pozície, ktoré pochádzajú z dielne Dr. Lanika. Dozviete sa ako súvisí neuroveda a plánovanie nástupníctva, čo nás naučila história, ale aj čo nám hovoria skúsenosti tých najpovolanejších.

Veríme, že Vám ponúkne zaujímavé čítanie, ale predovšetkým užitočné podnety a tipy, ktoré podporia kvalitu Vašich rozhodnutí pri výbere vhodných nástupcov vo Vašej organizácii a to sa pozitívne odzrkadlí na zdraví firmy a jej výkone.

V mene celého tímu ADDA Consultants vám prajem príjemné a inšpiratívne čítanie.

Pokiaľ by ste mali akékoľvek doplňujúce otázky, neváhajte ma kontaktovať.

Rád vám poskytnem všetky potrebné informácie, vrátane osobného predstavenia moderných a profesionálnych nástrojov v oblasti hodnotenia a rozvoja ľudí.



*Csóka*

**Marek Csóka**

Business Development  
Director & Senior Consultant

# Zastavte svojich „Vortigernov“ od povyšovania tých nesprávnych ľudí!

„Určite poznáme svojich ľudí“, myslí si väčšina výkonných manažérov. Štatistiky však odhadujú, že približne 60% nových manažérov zlyhá v prvom roku (Ashkenas, 2015). S takouto pravdepodobnosťou by ste jednoducho mohli úplne upustiť od riadenia výkonnosti vo vašej organizácii a namiesto toho si jednoducho hodiť mincou: hlava – povýšenie, znak – bez povýšenia. Áno, dokonca by ste takto mali šancu na vyššiu úspešnosť (50%) a ešte by ste aj ušetrili všetok ten čas strávený na stretnutiach venovaných hodnoteniu.

Toto mi pripomína Vortigernovo epické zlyhanie v talent manažmente. Nie, nie Voldemortovo (pre fanúšikov Harryho Pottera – nejde o preklep) – hovorím o britskom výbojnom vládcovi Vortigernovi. Zo všetkých britských vládcov, práve jemu by sa mohlo pripísať najhoršie rozhodnutie o povýšení v histórii vôbec! Jeho zlyhanie v talent manažmente bolo tak obrovské, že navždy zmenilo britskú históriu.

Keď bola Británia v núdzi a potrebovala obranu pred častými inváziami. „Múdry“ Vortigern si pomyslel: „Hmm, Sasi sú tí najhrozivejší a najneľútostnejší bojovníci, prečo ich nepovýšiť na post britských obrancov.“ (Caswell, 2015). Sasi skutočne mali reputáciu nepoddajnej, tvrdej a násilnej tlupy. Vortigernovou logikou, ak boli Sasi tak skvelí dobyvatelia a bojovníci, kto by bol lepším adeptom na pozíciu obrancov Británie? Tak Vortigern povýšil Sasov, ktorí sa stali britskými obrancami a zvyšok už je známa história. Sasi urobili, čo vedeli najlepšie – rýchlo zvrhli Vortigerna a vyhlásili územie za svoje.

Poučenie je však stále aktuálne a „Vortigerni“ vo vašich organizáciách musia byť zastavení! Pre týchto Vortigernov sa môže javiť prirodzené povýšiť vysokovýkonných pracovníkov (veď nakoniec, chceme si ich udržať), ale pri povyšovaní ľudí, vysoký výkon na jednej pozícii nie je zárukou

vysokého výkonu na pozícii inej, najmä pokiaľ ide o inú rolu. Sasi boli fantastickí banditi – zaiste mali zručnosti potrebné na odbitie votrelcov, ale Vortigernovo obrovské zlyhanie prišlo s domnienkou, že sa môžu zmeniť z výnimočných banditov na výnimočných obrancov. Smutné je, že Vortigernovo veľké zlyhanie je denno-denne opakované v každej organizácii – výnimočnosť na jednej pozícii nezaručuje výnimočnosť na inej.

Prečo teda neustále pokračujeme v povyšovaní pracovníkov na základe ich výkonu na aktuálnych pozíciách? Možno si väčšina výkonných manažérov myslí „Poznám svojich ľudí“. Ale skutočnosť je taká, že vedia len to, čo môžu vidieť – aký výkon podávajú títo zamestnanci dnes, v roli, ktorú aktuálne zastávajú. Zatiaľ čo časy násilných saských vzbúr sú minulosťou, zlé rozhodnutia o povýšení stále vedú k zlým výsledkom v biznise. Faktom je, že jeden slabý človek na vedúcej pozícii môže stáť vašu spoločnosť až vyše 1 milióna ročne v čistých stratách (Ten Ken Blanchard Companies, 2009).

Tento problém s povyšovaním je známy pod názvom Peterov princíp – organizácie pokračujú v povyšovaní vysokovýkonných pracovníkov až kým nedosiahnu úroveň, na ktorej zvládnutie už nemajú dostatočné schopnosti a zručnosti (Parrish, 2015). Až keď zlyhajú, prestaneme ich povyšovať (dúfajme!). Napríklad povýšenie vysokovýkonného inžiniera do manažérskej role sa môže na prvý pohľad zdať ako dobrý nápad, nakoniec veď môže vychovať juniornejších inžinierov vo svojom tíme. Ale to, že je niekto skvelý inžinier neznamena nevyhnutne, že je aj skvelým manažérom, rovnako ako to, že je niekto skvelým manažérom neznamena, že je aj skvelým inžinierom.

Ako môžete Vortigernov zastaviť od povyšovania nesprávnych ľudí do manažérskych pozícií? Na začiatok, neverte im, keď vám povedia, že „poznajú svojich ľudí“ a určite im neverte pri ich hodnotení

potenciálu zamestnancov (naozaj by bolo lepšie hodiť si mincou). V skutočnosti, výskum ukazuje, že čím istejší sú si ľudia svojimi pozorovaniami, tým je pravdepodobnejšie, že sa mýlia (Smalarz & Wells, 2014).

Našťastie, existujú aj objektívne spôsoby ako vyhodnotiť pripravenosť pracovníka na povýšenie. Tieto vedecky validizované hodnotenia prostredníctvom simulácie vám umožnia vidieť človeka v akcii v cieľovej manažérskej roli. Nakoniec, potenciál je najlepšie hodnotiť v kontexte vašej biznis stratégie, tak aký by mohol byť lepší spôsob na zistenie, či je niekto pripravený na rolu manažéra alebo vyššej výkonnej funkcie, než ho sledovať pri výkone danej práce? Predstavte si živú virtuálnu simuláciu – dnes, ste novým divíznym riaditeľom v 2-miliardovej medzinárodnej spoločnosti, ktorá je na pokraji bankrotu. Aká je vaša stratégia na zmenu tejto situácie? Ako môžete udržať svojich

zamestnancov angažovaných? Crrrrn... crrrrn... a to je váš kľúčový manažér odboru, ktorý vám cez webkameru hrozí svojim odchodom zo spoločnosti (skutočný live herec). Dokážete ho presvedčiť, aby ostal? Takáto rola v živom hodnotení cez simuláciu je ako „skúšobná jazda“, ktorá usadí potenciálnych lídrov či manažérov do „horúceho kresla“, aby ukázali, čo dokážu, ešte predtým než budú skutočne povýšení na novú pozíciu.

V každej spoločnosti veľa Votigernov a ľahko ich viete identifikovať – len sledujte magickú vetu „Poznám svojich ľudí.“ Čím viac sú si istí, tým je väčšia pravdepodobnosť, že budú vašu firmu stáť ďalší milión v podobe straty pri ďalšom zlom rozhodnutí o povýšení. Nasledujme Sasov a zvrhnime všetkých Votigernov vo vašej spoločnosti – začnime robiť lepšie rozhodnutia o povýšení založené na objektívnych dátach z hodnotení.

**Autor: Martin Lanik, PhD, Pinsight® CEO**

## Poznámky



# Prečo náš mozog vždy preferuje nesprávneho nástupníka?

Slová ako plánovanie nástupníctva a neuroveda len zriedka nájdeme v jednej vete. Ale čo ak vám poviem, že váš mozog vždy uprednostní nesprávneho kandidáta? Náš mozog ovplyvňuje každé rozhodnutie, ktoré robíme – plánovanie nástupníctva nevynímajúc. Nanešťastie keď príde na výber budúceho manažéra či dokonca šéfa, náš mozog nás zavedie na scestie.

Za uplynulé desaťročia neurovedci identifikovali dve časti mozgu, ktoré ovplyvňujú naše rozhodovanie. **Amygdala** je štruktúra v tvare orecha priamo v strede vášho mozgu. Je kľúčovou pre rýchle emočné rozhodnutia, ktoré často môžu zachrániť naše životy. Je to tá časť mozgu, ktorá kričí "uskoč!" keď sa chystáte stúpiť na palicu, čo sa podobá na štrkáča. Vtedy nie je čas a vedomé uvažovanie – skutočne by to mohol byť jedovatý had. Podobne tak, keď je v stávke veľa a cítite tlak, aby ste vybrali toho správneho CEO, amygdala sa ide zbláznit. Blokuje vaše vedomé uvažovanie, spôsobí vám tunelové videnie a prinúti vás rozhodnúť sa na základe emócie potlačením logiky (Rooszendaal et al., 2009). Aby som ostal pri svojej metafore, človek ktorý sa najmenej podobá na jedovateho hada získa prácu.

A aj keby sa vám podarilo ubrániť emočnému rozhodnutiu, je tu stále hipokampus – oválna štruktúra taktiež nachádzajúca sa uprostred vášho mozgu. Nášmu mozgu slúži tak isto ako ikonka na ukladanie v našom počítači (Squire & Wixted, 2011). Keď sa snažíte spojiť si meno s tvárou, zapamätať si interview s kandidátom alebo pripomenúť si úspechy zamestnanca, váš hipokampus je v plnom nasadení. Avšak ani on nie je dokonalý. Neurovedci na viacerých štúdiách preukázali, že množstvo našich spomienok je jednoducho zlých (Loftus & Pickrell, 1995). A je to spôsobené tým, že naša pamäť nefunguje ako videorekordér – neukladá si všetko, ale len všeobecné prvky ako

napríklad „Martin bol počas interview dobrý, mal by dostať tú prácu.“ Keďže však hipokampus ukladá len tieto všeobecné dojmy, často zakladáme svoje rozhodnutia o kandidátoch na tých istých všeobecných dojmoch aj napriek tomu, že mnohé môžu byť len nepresnými spomienkami.

No a čo s tým? Nuž, nanešťastie, toto všetko ukazuje, že my ľudia skutočne nie sme dokonalí, pokiaľ príde na spracovávanie informácií, pamätanie a rozhodovanie. Povedzme, že sa rozhodujete o tom, kto bude novým CEO a cítite veľké napätie, pretože chcete urobiť to správne rozhodnutie. Tu nastupuje amygdala, ktorá vás núti vyhnúť sa jedovatému hadovi. Alebo sa snažíte zapamätať si niekoľko príkladov prečo má Tamara potenciál zastávať rolu lídra v strednom manažmente – hmm, radšej dúfajte, že váš hipokampus bude dnes fungovať!

Keď toto všetko vezmeme do úvahy, je potrebné priznať, že náš mozog značne ovplyvňuje naše rozhodnutia. A to až do tej miery, že im nemôžeme veriť. Ak však trváte na tom, že chcete urobiť správne nástupnícke rozhodnutie, je tu riešenie. Obráťte sa na živé online simulácie (tiež známe aj ako virtuálne assessment centrum). Poskytujú neskreslené informácie o výkone, potenciáli ako aj celkovej pripravenosti zamestnanca. Tieto assessment centrá simulujúce reálny pracovný deň umožňujú zamestnancom vyskúšať si prácu manažéra a dokázať tak, či majú všetko potrebné na to, aby v realite uspeli.

Nástroje online simulácií pre zhodnotenie potenciálu zamestnancov nemajú amygdalu a ani ich zložité algoritmy nie sú obmedzené hipokampom. Nerobia emočné rozhodnutia v situáciách, keď ide o veľa a ani nezlyhávajú, keď je potrebné vybaviť si dôležité detaily z ich pamäte. A tak, keď budete nabudúce čeliť tým náročným niekedy až sužujúcim rozhodnutiam pri voľbe vhodného nástupcu,

pamätajte, že váš **hipokampus** si nie vždy úplne správne pamätá a snažte sa eliminovať zúžený pohľad spôsobený vašou amygdalou. Nechajte nástroje na zhodnotenie potenciálu zamestnan-

cov urobiť tú ťažkú prácu za vás a rozhodnite, kto je skutočne tým najlepším nástupníkom.

**Autor: Martin Lanik, PhD, Pinsight® CEO**

## Poznámky



# 3 neurovedecké dôvody prečo nemôžeme urobiť správne rozhodnutia pri výbere nástupníka

Pamätáte si na knihu "Myslenie rýchle a pomalé" od Daniela Kahnemana? Je jednoduché ignorovať to, aké množstvo informácií naše mozgy spracúvajú každú sekundu, nieto ešte keď je potrebné urobiť dôležité rozhodnutie akým je výber kľúčového manažéra. Áno, naše mozgy si robia skratky, tak aby nás by vedeli ľahko navigovať svetom. Väčšinu času nám tieto skratky umožňujú robiť rýchle "dostatočne dobré" rozhodnutia. Ale dostatočne dobré sa pri výbere kľúčového manažéra - nástupníka jednoducho neráta.

Je Alison top talent? Je Jennifer pripravená na novú líderskú rolu? Aké sú jej rozvojové potreby? Získajte zlé odpovede na tieto otázky a vaše rozhodnutia môžu organizáciu stáť tisíce a niekedy až státisíce eur na premárnenom rozvoji talentov či stratených ziskoch. Toto je čas, kedy je lepšie myslieť pomaly a nie rýchlo.

Naše mozgy doslova milujú skákať k záverom, dokonca aj vtedy, keď sú založené na slabých alebo dokonca žiadnych dôkazoch. Väčšinu času nám tieto závery slúžia dobre - len si predstavte koľko času a energie ušetríte, keď sa nemusíte rozhodovať o tom aké cereálie jesť na raňajky. Avšak keď je predmet rozhodovania vážnejší, naše rozhodnutia by mali byť určite preverené pevnými, na vede založenými dôkazmi.

*Aké sú tri bežné mentálne skratky? A ako ich môžeme vypnúť?*

## 1. Haló efekt

Prvý dojem má veľmi silný dopad na náš celkový úsudok o ľuďoch. Uvidíte ako si kolega na seba vyleje šálku kávy a pomyslíte si, "aký babrák". Tieto globálne úsudky potom prifarbujú spôsob, akým sa na tohto kolegu a jeho činy v budúcnosti pozeráme. Nezáleží na tom, aký uhladený bol pri najbližšej tímovej porade - vaša myseľ je už

nastavená "Raz babrák, navždy babrák."

Realita je však taká, že každý z nás má silné stránky ako aj tie slabé. A či posudzujete nového uchádzača, alebo poskytujete rozvojovú spätnú väzbu či hodnotíte líderský potenciál niektorého z kolegov, je nesmierne dôležité si vytvoriť neskreslený obrázok o každom jednotlivcovi, ktorý sa neopiera len o všeobecné dojmy. Haló efekt by mal byť teda jedným z hlavných dôvodov prečo zahodiť všeobecné posudzovania a obrátiť sa na objektívnu maticu výkonu a potenciálu!

Vypnite vo vašom mozgu tendenciu označovať svojich zamestnancov. Identifikujte rôzne dimenzie výkonu (poslúžiť môže napríklad váš kompetenčný model) a hodnotte každú dimenziu zvlášť. Napríklad ohodnotte svojich ľudí najskôr v oblasti proaktivity a neskôr v znalosti produktov. Za každú cenu sa však vyvarujte všeobecným hodnoteniam výkonu a potenciálu!

## 2. Skreslenie nadmernou sebadôverou

Kapitán požiarnikov sa rozhodne z horiaceho domu evakuovať svoj tím len chvíľu pred jeho zrútením bez toho, aby mal tušenie ako vedel, že ten dom spadne. Rovnako tak šachový majster dokáže rýchlo a sebavedomo identifikovať najlepšie ťahy. Takto aj iní ľudia vedia robiť rýchle a súčasne excelentné rozhodnutia. Avšak je potrebné podotknúť, že toto je vecou skúseností - náš mozog si pamätá podobné situácie a na základe tejto skúsenosti vyberá správnu reakciu.

Expertná intuícia môže byť rozvinutá tréningom, ak je prostredie, v ktorom sa človek nachádza dostatočne pravidelné na to aby sa bolo predpovedateľným a ak má človek k dispozícii intenzívnu spätnú väzbu. Avšak v prípade rozhodovania len



zriedka kedy môžeme hovoriť predpovedateľnosti a niekedy trvá roky kým zistíme, či dané rozhodnutie bolo správne. Nuž a aj preto väčšina top manažérov a výkonných rád nemá dostatočné množstvo opakujúcich sa skúseností, aby si dokázali vyvinúť expertnú intuíciu v oblasti plánovania nástupníctva.

Paradoxom teda ostáva, že hoci mnoho z nás nemá expertnú intuíciu, cítime sa istí svojimi rozhodnutiami! Ukazuje sa, že istota a sebavedomie, ktoré cítime je len ďalším trikom, ktorý na nás skúša náš mozog, aby sme mohli ľahko zaspať s pocitom, že sme urobili to najlepšie rozhodnutie. Náš mozog je nastavený tak, že v prvom rade hľadá informácie pre podporu našich rozhodnutí, než aby dokazoval, že sa mýlime. A kompletne ignoruje, alebo vyvráti všetky protichodné dôkazy. Naše nadmerné sebavedomie je tiež podporené tendenciou nášho mozgu "pamätať si" predikcie minulých udalostí a to aj v prípade, ak sme na danú vec nemali žiaden názor. Tento efekt sa nazýva **vedel-som-to-celú-dobu**.

Ako teda vypnúť toto skreslenie nadmernou sebadôverou? Odpovedzte rýchlo na nasledujúcu otázku: Koľko benzínu/nafty máte v nádrži? Teraz sa bežte pozrieť. Podhodnotili alebo nadhodnotili ste svoj tip? O koľko? Využite túto informáciu ako pomôcku na prispôsobenie vašich budúcich rozhodnutí. Napríklad, môj mozog má tendenciu nadhodnocovať veci o zhruba 30%.

### 3. Efekt nadpriemeru

A teraz presne viem, čo si myslíte, „Toto sa mňa netýka! Robím lepšie rozhodnutia ako väčšina ľudí.“ Ak neveríte, že ste náchylní k vyššie uvedeným chybám v úsudku, potom ste pravdepodob-

ne obeťou efektu nadpriemeru. Vedeli ste, že keď mali ľudia zhodnotiť svoje vodičské zručnosti, až 80% si myslelo, že sú nadpriemerní? To je však matematicky nemožné, keďže len 50% môže byť nad priemerom. Avšak až 80% ľudí vám povie, že sú nadpriemerní v akejkoľvek oblasti (McCormick, Walkey, & Green, 1986)!

Ak ľudia cítia, že sú v niečom dobrí, predpokladajú že sú lepší ako priemer. Väčšina vedúcich pracovníkov si myslí, že robia nadpriemerne dobré rozhodnutia v oblasti výberu na kľúčové pozície či plánovanie nástupníctva. Jedným zo spôsobov ako sa takémuto skresleniu vyhnúť je uvedomiť si, že v mnohých oblastiach je 50% z nás pod priemerom. Tento postoj v nás môže podporiť tak potrebnú pokoru, aby sme dokázali požiadať o pomoc, keď to budeme potrebovať.

### Je vlastne možné urobiť presné rozhodnutie pri povyšovaní?

Áno, je! S pomocou validných nástrojov na hodnotenie zamestnancov. Napríklad, živé online simulácie (inak známe tiež ako virtuálne assessment centrá) sú vytvorené s cieľom eliminovať haló efekt oddeleným posudzovaním viacerých kompetencií. Viacerí nezávislí a tréningoví odborníci poskytujú záruku expertného hodnotenia založenom na pozorovaní štandardizovaných simulovaných situácií. A keď si myslíte, že poznáte svojich ľudí lepšie ako akýkoľvek assessment, spomeňte si na efekt nadpriemeru. Šance sú 50 na 50, že pri posudzovaní charakteru nad priemerom nie ste a tak môžete nechtiac urobiť to najhoršie rozhodnutie o povýšení v histórii vašej spoločnosti.

**Autor: Martin Lanik, PhD, Pindsight® CEO**

## Poznámky



# 3 najčastejšie prehrešky pri plánovaní nástupníctva (číslo 2 sa určite týka aj vás)

Microsoft. Starbucks. Blackberry. Apple. Čo majú všetky tieto firmy spoločné? Niekedy vo svojej histórii všetky priam ukázkovo zlyhali v plánovaní nástupníctva. A ak sa to stalo im, určite sa to stane aj vám.

Slabé plánovanie nástupníctva narobí viac škody, než len narušenie vnútornej štruktúry organizácie. Môže organizácii ušetriť ničivé údery z pohľadu zisku a reputácie, ktoré ani najostrieľanejšie firmy či manažéri nedokážu odraziť. Pamätáte si „vládu“ Thorstena Heinsa v Blackberry? Jeho sen o nástupníctve sa zmenil v nočnú moru, ktorá skončila výpoveďou 4 500 zamestnancov a čistej straty v objeme skoro 1 mld. USD (Kovach, 2013). Funkčné obdobie Kevina Rollina ako nástupníka na pozícii CEO v spoločnosti Dell vyústilo do rekordného poklesu ziskov a niekoľko top manažérov spoločnosti radšej „skočilo cez palubu“ (Krazit, 2007).

Identifikovali sme najčastejšie sa opakujúce chyby, ktorým čelí každá organizácia v procese plánovania nástupníctva. Tu je návod, ako sa vyhnúť tomu, aby ste sa stali nasledujúcim odstrašujúcim prípadom:

## 1. Je treba vedieť, ktoré pozície potrebujú plán nástupníctva

Väčšina organizácií vynecháva plánovanie nástupníctva úplne. Tie najsofistikovanejšie zas idú do opačného extrému – plánujú až príliš, komplikujú a pripravujú plány nástupníctva aj pre pozície, ktoré to vôbec nepotrebujú. Oba prístupy sú zlé, ale nulové plánovanie nástupníctva je najhoršia možná alternatíva. Pri plánovaní nástupníctva sústreďte svoje úsilie na tie kľúčové pozície, ktoré majú najväčší dopad na vaše podnikanie. Ktoré

pozície sú tie, ktoré prinesú úspech alebo zničia váš biznis? Začať na vrchole spoločnosti, manažmentom je vždy dobrý nápad.

## 2. Zvažujte tých správnych ľudí ako nástupcov

Dobre, identifikovali ste si pozície, ktoré potrebujú plán nástupníctva. Gratulujeme, už týmto ste sa dostali pred väčšinou vašej konkurencie. Teraz však pred vami stojí ešte ťažší oriešok – kde nájdete toho ďalšieho skvelého pracovníka? Toto je krok, kde väčšina organizácií zlyhá. Musíte vedieť rozpoznať, kto chce viesť a kto chce byť len povýšený. V rámci tejto fázy, si väčšina manažérov myslí, že minulý výkon na inej pozícii je zárukou úspechu aj v budúcnosti. Javí sa, že sa spoliehajú na myšlienkové skratky a intuíciu pri zásadných rozhodnutiach. A toto je dôvod prečo ten veľmi otvorený, charizmatický chlapík z vedľajšej kancelárie bol povýšený na pozíciu, na ktorú zjavne vôbec nie je kvalifikovaný a prečo môžeme v praxi vidieť Peterov princíp tak často.

Niektorí konzultanti tvrdia, že na výkonné funkcie by ste mali povyšovať len z interných zdrojov. Iní trvajú na tom, že „nová krv“ je nevyhnutná pre zachovanie rôznorodosti a „sviežosti“ tímu. Pravda je však takáto: nezáleží, odkiaľ adepti prichádzajú, pokiaľ sú tou správnu voľbou pre danú prácu. Zoberme si príklad Kevina Rollinsa – bol v spoločnosti Dell 11 rokov, kým sa dostal na pozíciu CEO. Jeho lojalita a skúsenosti z neho robili prirodzenú voľbu. Nikto nepredpokladal, že tak ostrieľaný veterán v rámci spoločnosti by mohol pohorieť. Lepšie, než sa nechať ovplyvniť tým, či je adept z interného alebo externého prostredia, nechajte prehovoriť výkon. Toto odstraňuje domnienky (a predsudky) z rovnice. Využite hodnotenia cez živú virtuálnu simuláciu – tie vám môžu ukázať,

kto je pripravený podporiť vás pri dosahovaní vašich strategických cieľov.

### 3. Rozpoznajte, kedy je nástupca už pripravený

Keď ste si už identifikovali pozície a správnych ľudí, stále vám ostáva posledná vec, ktorú treba vyriešiť, ak sa chcete vyhnúť príbehu so zlým koncom. Nestačí len vedieť, kto bude dobrou voľbou pre danú pozíciu, ale musíte vedieť aj kedy bude pripravený a v čom sa potrebuje ešte rozvinúť. Je pripravený prevziať danú pozíciu už zajtra? Ak nie, ktoré konkrétne zručnosti ešte potrebuje posilniť? Koľko to bude trvať?

Tieto otázky môžu znieť zložito alebo dokonca, že sa na ne nedá nájsť odpoveď. To však len preto, že väčšina organizácií neinvestuje adekvátny čas alebo energiu do ich zodpovedania. Vieme, že pripravenosť je kľúčom pri rozvoji lídrov, takže plánujte v súlade s tým a využívajte hodnotenie cez živé virtuálne simulácie, aby ste určili, či je (alebo bude) vami zvolený nástupca pripravený viesť. Myslite na Jima Donalda, nástupcu po Howardovi Schultzovi v Starbucks. Donald bol úspešný

v porovnateľných pozíciách v rámci spoločnosti a bolo pravdepodobné, že by bol výborným CEO. Experti ale rozmýšľajú, či jeho strategické uvažovanie nebolo ešte stále zamerané na krátkodobé ciele, pretože nemal čas alebo tréning na to, aby sa preorientoval na ciele dlhodobé. Nedostatočná pripravenosť ho stála pozíciu a Starbucks zaplatilo zníženou zákazníckou spokojnosťou naprieč krajinou (Holstein, 2008).

Nestaňte sa aj vy ďalším varovným príbehom. Učte sa na chybách iných a vystríhajte sa ich. Sústreďte svoje plánovanie nástupníctva na kľúčové pozície, zvažujte tých správnych ľudí ako nástupcov a zistite, kedy budú pripravení prevziať svoju novú rolu. Živé virtuálne simulácie vám môžu pomôcť získať dáta, ktoré potrebujete pre dôveryhodné rozhodnutia v tomto smere. Vyhnite sa týmto častým chybám alebo riskujete, že sa dostanete na titulky s vašim vlastným veľkolepým „hororovým príbehom“.

**Autor: Martin Lanik, PhD, Pinsight® CEO**

## Poznámky



# Každý chce byť povýšený, ale chce skutočne aj prácu na tej pozícii?

Sledovali ste niekedy v poslednej dobe v televízii niektorú z reality show? Farma, Hotel Paradise, Farmár hľadá ženu a nespočetné množstvo ďalších pochybných programov na rôznych kanáloch, ktoré všetky ponúkajú ten istý druh zábavy: dospelí muži a ženy robia absurdné veci pre peniaze. Toto sú všetko primerane inteligentní ľudia, niektorí aj s vysokoškolskými diplomami a normálnym zamestnaním, ktorí sú ochotní riskovať svoju povesť a dôstojnosť za balík peňazí. Ešte horšie je, že napriek silno konkurenčným a časovo náročným konkurzom nie je nezvyčajné, že sa účastníci nakoniec náhle rozhodnú z show vystúpiť a vzdať sa, pretože nezvládajú tlak, ktorý to so sebou prináša.

Ale ako toto súvisí s organizáciami, ktoré sa snažia rozhodnúť, koho povýšiť?

Je v tom skrytá nadčasová lekcia: vábenie peňazí dokáže zastrieť úsudok ľudí. Či ide o TV reality show alebo o novoootvorenú manažérsku pozíciu, je dôležité mať na pamäti, že nie vždy môžeme dôverovať našej motivácii, keď sú v hre financie. To je dôvod, prečo sa aj normálni ľudia hlásia do show ako Ostrov a prečo sa kvalitní pracovníci snažia získať povýšenie na pozície, ktoré v skutočnosti nechcú.

Samozrejme, nie je to len o peniazoch. Výskum (Rainlall, 2004) ukázal, že zamestnanci môžu byť motivovaní viacerými faktormi a zvýšenie platu je len jedným z viacerých lákadiel povýšenia. Ale v konečnom dôsledku, kombinácia pozitívnych faktorov povýšenia – financie, prestíž, moc – môže spôsobiť aj najvnímavejším zamestnancom ťažkosti pri zhodnotení vlastnej vhodnosti či nevhodnosti na novú pozíciu.

Inými slovami, každý chce byť povýšený, ale nie

každý chce aj danú prácu.

Pravda je, že keď príde na povyšovanie, skutočné požiadavky na novú pozíciu sú o dosť iné, než to, s čím sa daný človek doteraz stretával. V TV reality show sú to potom práve títo ľudia, ktorí panikária, začínajú hádky a opúšťajú show veľmi skoro. V organizáciách sú to zas tí zamestnanci, ktorí následne nevhodne manažujú svoj nový tím alebo odchádzajú, pretože pozícia nebola to, čo očakávali. Tento nesúlad medzi očakávaniami a skutočnosťou môže byť katastrofou pre organizáciu: náklady spojené s odchodom pracovníka po povýšení alebo problémami v zosúladení človeka a pozície sa odrazia na zníženej produktivite, fluktuácii zamestnancov a zvýšených nákladoch na rozvojové aktivity v snahe zlepšiť súlad medzi človekom a pozíciou (Wolters Kluwer, 2016). Podobne ako je vysoká cena za prijatie nevhodného kandidáta, povýšenie nesprávneho pracovníka môže spôsobiť pohromu z pohľadu financií ako aj pracovnej morálky.

Vieme, že nie je ľahké predvídať, kto bude excelovať na novej pozícii alebo kto by mohla byť najpresvedčivejšia hviezda TV reality show. Ale či už ste ten, kto rozhoduje na kastingoch do reality show alebo hľadáte vhodných kandidátov na interné povýšenie, naše odporúčanie je v podstate rovnaké: dajte svojim kandidátom realistický náhľad na ich novú rolu tým, že ich necháte prejsť si hodnotením prostredníctvom živej simulácie. Tým, že im poskytnete možnosť zakúsiť úlohy, zodpovedností a úroveň stresu, ktorá sa spája s novou pozíciou, eliminujete dohady, ktoré sa týkajú povýšenia. Toto prináša výhody pre všetky zúčastnené strany: na strane kandidáta je menej pravdepodobné, že sa zasekne alebo zlyhá na novej pozícii, ak si ju bude môcť vyskúšať vopred, tím bude mať väčšiu dôveru v zmenu a organizácia zvýši šancu, že dosiahne pozitívny výsledok v

podobe produktivity, udržaní pracovníka a angažovanosti (Peterson, 2015).

Tieto hodnotenia cez živé simulácie sú výhodnejšou možnosťou oproti finančne a časovo náročnejším alternatívam ako rozvojové zadania. Zhodnotenie cez živú simuláciu poskytne adeptom komplexnejší náhľad na pozíciu a ich vhodnosť na ňu, než keď im dáte nejaký špecifický projekt alebo rozšírite im zodpovednosť. Napríklad v živej simulácii budete môcť zhodnotiť kandidátovu pripravenosť, ktorá ako vieme, je kľúčovým predpokladom toho, ako sa bude hodiť na svoju

novú pozíciu.

Príťažlivosť novej a vzrušujúcej pozície môže byť neodolateľná, ale ako sme už všetci mnohokrát videli, ľudia sú schopní robiť bláznovstvá, keď je finančná odmena dosť vysoká. Akonáhle sa vám podarilo získať záujem o pozíciu, potrebujete na budúcnosť zameraný hodnotiaci proces, aby ste urobili správne rozhodnutie o povýšení. Aby ste sa lepšie rozhodli, použite zhodnotenie cez živú simuláciu. ...alebo si zapnite tento týždeň TV reality show, aby ste videli, aké následky môže mať to, keď je výber viac-menej náhodný.

**Autor: Martin Lanik, PhD, Pindsight® CEO**

## Poznámky



# Ako priniesť úspech do vašich plánov nástupníctva?

Ak má vaša organizácia proces plánovania nástupníctva, možno si myslíte, že máte náskok. A v niektorých ohľadoch máte pravdu: plány následníctva zosúladujú vaše strategické ciele s vašimi talentmi, pomáhajú zamestnancom plánovať do budúcnosti a podporujú inkluzívnu pozitívnu firemnú kultúru. Lenže to, že máme plán následníctva nezaručuje hladký prechod alebo zaručený úspech. V skutočnosti to často môže znamenať práve opak: priradenie nesprávneho človeka do nesprávnej pozície, umelé obmedzenie možností výberu a vytvorenie nedôvery vo vašom tíme na základe zlého rozhodovania. Takže aký je rozdiel medzi plánom nástupníctva, ktorý funguje, a ktorý nie?

Rozdiel je pripravenosť. Žiadne plánovanie na svete neprinesie zmenu, ak vaši nástupcovia nie sú pripravení na svoju novú úlohu, keď vznikne potreba. Táto otázka sa dostala do mnohých organizácií, pretože pripravenosť nie je vždy zrejmá a nie je jednoduché ju zmerať. A keďže čím viac a viac šikovných talentov opúšťa svoju súčasnú organizáciu pre nové príležitosti už po roku zamestnania, môže byť ťažké spoliehať sa len na vašich potenciálnych nástupcov. Ostatní riadiaci pracovníci sa môžu zdať pripravení na vedúcu úlohu od prvého dňa, len aby neskôr narazili a vyhoreli akonáhle sa dostanú do novej role.

Výskum ukazuje, že 50% nedávno povýšených manažérov zlyhá počas prvých dvoch rokov (James, 2015). Je zrejmé, že pripravenosť nie je taká zrejmá, ako si myslíme. Takže ako si môžeme byť istejší a presnejší pri určovaní pripravenosti našich nástupcov?

Po prvé, vedieť, čo je pripravenosť - a čo to nie je. Pripravenosť je kombináciou faktorov, ktoré naznačujú schopnosť realizovať potrebné strategické ciele vašej organizácie. Pripravenosť NIE

JE jednoducho schopnosť výkonu, extroverzie alebo nadšenie pre novú rolu, úspešná minulá výkonnosť alebo učenlivosť. Môžete prispôbiť definíciu jazyku vašej organizácie, ale uistite sa, že každý pracuje s jednotnou definíciou. Táto skorá fáza definovania pripravenosti je rozhodujúca - uľahčí celému vášmu tímu identifikáciu kľúčových hráčov a zároveň zabezpečí, aby ste mali predstavu rovnakého výsledku.

Teraz, keď viete, čo pripravenosť je, môžete zistiť, ako ju merať. Odporúčame vám použiť hodnotenie prostredníctvom simulácií „pozerajúce sa do budúcnosti“, ktoré dokáže merať tri zložky pripravenosti:

## 1. Zručnosti.

Na každej úrovni vedenia existuje iná skupina zručností potrebných pre výkon. Zatiaľ, čo tieto zručnosti majú zrejme niektoré komponenty spoločné, je veľmi dôležité určiť, či váš nástupca dobre funguje v jeho súčasnej úlohe, alebo či môže tieto zručnosti priniesť aj do zložitejšieho prostredia. Simulačné assessment centrá môžu tieto zručnosti simulovať na cieľovej pozícii alebo vedúcej úrovni, ako aj identifikovať, ako rýchlo sú ľudia schopní tieto zručnosti rozvinúť. Napríklad pre niektorých ľudí je jednoduchšie rozvíjať orientáciu na zákazníka ako inováciu a presvedčanie. Nástupcovia, ktorí majú tieto schopnosti (inovácia a presvedčanie), sú viac pripravení a vyžadujú menej rozvoja.

## 2. Osobnosť.

Iste, váš nástupca má schopnosť dobre fungovať v novej úlohe - ale bude skutočne motivovaný a ochotný tak urobiť? Profily osobnosti môžu pomôcť predpovedať výkonnosť a efektivitu vedenia (Bono & Judge, 2004). Zabezpečte, aby váš proces posudzovania zahŕňal meranie osobnosti

s cieľom určiť, či je kandidát skutočne pripravený na dobrú výkonnosť, a do akej miery je vnútorne motivovaný.

### 3. Učenie sa.

Učiteľnosť je jednoznačne spojená s výkonom a vývojom (Connor, 2012). Je to preto, že schopnosť učiť sa (agilita učenia) nielen meria súčasnú výkonnosťnú schopnosť, ale aj budúcu potenciálnu schopnosť. Je váš nástupca schopný rýchlo sa učiť a prispôbiť sa novým podmienkam? Alebo si vyžaduje čas a veľa povzbudzovania, aby získal nové zručnosti a návyky? Uistite sa, že ste vybrali nástupcu, ktorý spadá do predchádzajúcej kategórie

tým, že zmeriate aj túto jeho kľúčovú vlastnosť.

Vykonaním týchto krokov a pripojením konkrétnych opatrení k tejto abstraktnej myšlienke pripravenosti má vaša organizácia oveľa väčšiu šancu realizovať plán nástupníctva, ktorý skutočne funguje. Nenechajte sa len unášať na vlnu poznania - urobte konkrétne kroky a prineste úspech do svojho plánu následníctva.

**Autor: Martin Lanik, PhD, Pindsight® CEO**

## Poznámky



# Prečo nikto nepoužíva softvér na plánovanie nástupníctva

Z výskumu spoločnosti Sierra-Cedar 2014-2015 HR System Survey, ktorého sa zúčastnilo viac ako 1000 malých, stredných a veľkých spoločností, ktoré predstavujú 19 miliónov zamestnancov (Harris & Spencer, 2015) vyplýva, že viac než kedykoľvek predtým spoločnosti do svojho fungovania zavádzajú nové HR technologické stratégie. V súlade s týmto trendom je na trhu k dispozícii množstvo softvérových možností: Halogen, Oracle, SAP, Workday, ADP, PeopleFluent, CornerstoneOnDemand, SuccessFactors a takto môže zoznam pokračovať ďalej. Tieto systémy poskytujú pomoc s administratívnymi funkciami (mzdy, kompetencie, benefity) a riadením pracovných síl (dochádzka, žiadosti o plánovanie, rozpočtovanie). Tiež tvrdia, že uľahčujú riadenie talentu (nastavenie cieľov a ich sledovanie, systémy sledovania výkonnosti, sociálna spätná väzba, plánovanie kariéry a rozvoja, náborové nástroje) a optimalizáciu pracovnej sily (analýza pracovných síl, plánovanie nástupníctva, Harris & Spencer, 2015).

Používanie HR softvéru má jasné výhody (Ring, 2015a):

- *Konsolidácia komplexných a dokonca globálnych obchodných systémov*
- *Štandardizácia procesov, postupov a informácií*
- *Identifikácia talentu v rámci rôznych funkcií organizácie*
- *Mapovanie štruktúry organizácie*
- *Posúdenie rizika, či zamestnanec odíde*
- *Integrácia údajov z viacerých zdrojov v priebehu času*

Avšak ide skôr o idealizované prínosy ako o aktuálne výhody. Problém je, že softvér **zriedka** takto funguje aj v reálnom živote. Reportovanie je často veľkou sťažnosťou medzi používateľmi. Reporty

nie sú vždy ľahko prístupné a nie vždy uľahčujú rozhodovanie (Ring, 2015b). Okrem toho, ak je skutočným prínosom softvéru zostavovanie údajov, ktoré možno použiť na plánovanie a prijímanie rozhodnutí, musí existovať určitá úroveň dôvery v tieto údaje. Každý softvér je založený na hodnotení manažéra, takže bez ohľadu na to, aký sofistikovaný je softvér, dáta a nakoniec aj výsledné rozhodnutia nebudú validne (Mueller-Hanson & Pulakos, 2015).

Táto medzera medzi sľubovaným a realitou je obzvlášť viditeľná pri softvéri plánovania nástupníctva. Systémy sledovania kandidátov, ktoré sledujú zamestnancov počas výberu a náboru do zamestnania, sú dosť účinné (Laurano, 2009), ale iba malé percento používateľov sledovacieho systému kandidátov využíva moduly plánovania nástupníctva. Opäť, pretože sú väčšinou nanič. Nie je to len predpojaté manažérske hodnotenie, ktoré ovplyvňuje rozhodovanie, reportovacie funkcie sú neúčinné a moduly nedokážu predpovedať úspech v budúcich rolách.

Takže, čo robiť? Namiesto toho, aby sme sa spoliehali čisto len na hodnotenie manažérov pri rozhodovaní o nástupníctve, je dôležité posúdiť zamestnancov **potenciál** – či je vhodný pre ďalšiu úroveň riadenia - a **pripravenosť** – či je pripravený vyhovieť novej pozícii pri svojej súčasnej úrovni líderských zručností - pomocou online simulácií v reálnom čase. Tieto typy hodnotenia dokážu určiť, kto z vašich talentov je pripravený na povýšenie hneď, kto môže prevziať väčšiu rolu po absolvovaní menšieho rozvoja a kto je "top performer", ale len v medziach jeho súčasnej pozície.

V porovnaní s tradičnými alternatívami HR softvéru, virtuálny simulačný softvér (Pinsight, 2015):

- *Presne predpovedá výkon práce*
- *Vyvoláva pozitívne reakcie a podmanivé a realistickejšie*



### *ké skúsenosti*

- *Motivuje účastníkov, aby konali na základe spätnej väzby*
- *Inšpiruje účastníkov, aby vyhľadávali ďalšie možnosti rozvoja*
- *Poskytuje prehľad o osobnosti*
- *Mapuje talent pre strategické biznis priority*
- *Identifikuje príležitosti na rozvoj, ktoré úspešne*

### *posunú vaše talenty do ich nových rolí.*

Ak ste túto formu presných prediktívnych údajov nezapojili do vášho plánovania nástupníctva, je to tak, ako keby ste strieľali do prázdna. Zbavte sa nepotrebných nástrojov a začnite zabudovávať do vášho rozhodovacieho procesu niečo, čo stojí za to.

**Autor: Martin Lanik, PhD, Pinsight® CEO**

## Poznámky



# Zdroje

- Loftus, E. F., & Pickrell, J. E. (1995). The formation of false memories. *Psychiatric Annals*, 25, 720-725.
- Roozendaal, B., McEwen, B. S., & Chattarji, S. (2009). Stress, memory and the amygdala. *Nature Reviews Neuroscience*, 10, 423-433.
- Squire, L. R., & Zola-Morgan, J. T. (1991). The cognitive neuroscience of human memory since HM. *Annual Review of Neuroscience*, 34, 259.
- Ashkenas, R. (2015). First-Time Managers, Don't Do Your Team's Work for Them. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2015/09/first-time-managers-dont-do-your-teams-work-for-them>
- Caswell, B. G. (2015). "Of the Ruin and Conquest of Britain": The Anglo-Saxon Transformation of the British Isles. *The Gettysburg Historical Journal*, 14(1), 5.
- The Ken Blanchard Companies (2009). The High Cost of Doing Nothing: Quantifying the impact of leadership on the bottom line. Retrieved from [http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard\\_The\\_High\\_Cost\\_of\\_Doing\\_Nothing.pdf](http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_The_High_Cost_of_Doing_Nothing.pdf)
- Parrish, S. (2015, April 20). The Peter Principle and the Law of Terrible People. *Time*. Retrieved from <http://time.com/3772328/peter-principle-law-of-crappy-people/>
- Smalarz, L., & Wells, G. L. (2014). Confirming feedback following a mistaken identification impairs memory for the culprit. *Law and human behavior*, 38(3), 283.
- Holstein, W. (2008). Starbucks: What Went Wrong at The Top? *CBS News*.
- Kovach, S. (2013). BlackBerry Says It Will Fire 4,500 Employees, Lost Nearly \$1 Billion Last Quarter, Stock Closes Down 17%. *Business Insider*.
- Krazit, T. (2007). Michael Dell back as CEO; Rollins resigns. *CNET*.
- Peterson, S. (2015). The cost of promoting the wrong person. *Carver Peterson Consulting*. Retrieved from: <http://www.carverpeterson.com/tag/cost-of-promoting-the-wrong-person>
- Rainlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The journal of American Academy of Business*, 9, 21-26.
- Wolters Kluwer. (2016). Survey shows companies growing concerned about employees leaving and the cost to replace them. Retrieved from: <http://www.employmentlawdaily.com/index.php/news/survey-shows-companies-growing-concerned-about-employees-leaving-and-the-cost-to-replace-them>
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). Osobnosť a transformačné a transakčné vedenie: metaanalýza. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.

- Connor, J. (2012). Prehľad talentového fondu prostredníctvom učiteľnosti. Manažment ľudských zdrojov International Digest, 20 (4), 40-44.
- James, R. (2015). Hodnotenie vedúceho talentu: Čo spôsobuje, že lídri zlyhajú? Biela kniha získaná od Richardjamespartners.com.
- Harris, S., & Spencer, E. (2015). Vyskúšajte top 10 trendov v HR technológiách. sierra-cedar.com
- Laurano, M. (2009). Moderný prístup k plánovaniu pracovných síl: najlepšie postupy v dnešnom hospodárstve. Bersin & Associates.
- Mueller-Hanson, R.A., & Pulakos, E.D. (2015). Uvedenie výkonnosti späť do riadenia výkonnosti. shrm.org
- Pinsight. (2015). Pinsight: Technická príručka a konzultačný sprievodca

**ADDA**  
ADDA Consultants

[www.adda.sk](http://www.adda.sk)

