

Mariola DŹWIGOŁ-BAROSZ
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania, Administracji i Logistyki
mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl

PROGRAM SUKCESJI LIDERÓW PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. W artykule zaprezentowano zagadnienie sukcesji liderów przedsiębiorstw. Wskazano przesłanki wdrażania programów sukcesyjnych ze szczególnym podkreśleniem problemów kadrowych współczesnych przedsiębiorstw. Zaproponowano program sukcesji liderów w ramach przedsiębiorstwa ukierunkowany na proces zarządzania talentami z uwzględnieniem szczególnej roli pracowników o wysokim potencjale (HiPo), których objęcie koncepcją The Leadership Pipeline może zapewnić ciągłość kompetentnego zarządzania na najwyższym szczeblu, umożliwiając funkcjonowanie przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie. Uzupełnieniem rozważań są zagadnienia odnoszące się do procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Słowa kluczowe: sukcesja, lider, przedsiębiorstwo rodzinne

BUSINESS LEADER SUCCESSION PROGRAM

Abstract. The following article presents the notion of business leader succession. It enumerates preconditions for implementing succession programs, with a special emphasis given to HR concerns haunting modern companies. A program for business leaders succession is put forward. The program is designed around the talent management process, taking into account a specific role of high potentials (HiPo). The latter, covered by the *Leadership Pipeline* concept, may ensure the continuity of competent management process at the highest level, allowing companies to be operative for much longer time. The author also ponders the succession process in family-run companies.

Keywords: succession, leader, family-run companies

1. Wstęp

Wzrost tempa życia wymusza na zarządzających przedsiębiorstwami maksymalizację ekonomicznych efektów biznesowych, często kosztem długookresowych planów, co może prowadzić do przedwczesnego starzenia się przedsiębiorstwa, a nawet jego upadku. Aby uniknąć tego ryzyka, konieczne staje się wprowadzenie działań całościowych, stanowiących wsparcie procesów zarządczych w każdym przedsiębiorstwie.

Zapewnienie przedsiębiorstwom odpowiedniego potencjału ludzkiego w zakresie przywództwa stało się jednym z działań priorytetowych, które powinny być podejmowane przez współczesnych liderów, celem zapewnienia ciągłości zarządzania w przedsiębiorstwie.

Utrata liderów może być podyktowana wieloma powodami – zarówno zawodowymi, jak i osobistymi. Dzięki opracowaniu i wdrożeniu programów sukcesji możliwe jest utrzymanie stabilnej pozycji przedsiębiorstwa, jego zdolności do osiągnięcia zamierzonych celów oraz minimalizacja strat w związku z utratą liderów.

Współcześni przywódcy organizacji powinni więc inspirować innych oraz przygotowywać ich do objęcia stanowisk menedżerskich w przyszłości. Tacy przywódcy stawiają swoich pracowników wobec ambitnych wyzwań i starają się podtrzymać ich entuzjazm. Umiejętność wyselekcjonowania i rozwijania pracowników o wysokim potencjale, którzy w razie konieczności są w stanie przyjąć strategiczne role w przedsiębiorstwie, staje się często sposobem na efektywne pozostanie przedsiębiorstwa na rynku, czyli strategią rozwoju i bezpiecznej kontynuacji, zarówno dla zarządzających jak i zarządzanych.

2. Przesłanki wdrażania programów sukcesji liderów

Rynek pracy w dzisiejszych czasach jest bardzo dynamiczny, co objawia się m.in. w postaci częstej rotacji kadry i stałego przepływu pracowników pomiędzy pracodawcami. Pracownicy, decydując się na zmianę pracodawcy, niejednokrotnie podejmują zatrudnienie w przedsiębiorstwie konkurencyjnym.

Przesłankami wdrażania programów sukcesji liderów są realne problemy wielu przedsiębiorstw związane z rosnącym zapotrzebowaniem na ludzi o wysokim potencjale, wysokie koszty pozyskiwania takich kandydatów¹ oraz rosnące wskaźniki płynności w tej grupie pracowników².

¹ Mazzuca P.: Strategic Talent Management – the Key to a Place for HR in the Boardroom?, <http://www.mce.be/knowledge/454/18>, 15.08.2013.

² Bzdęga R.: Załatwić talent. „Business Magazine”, nr 7, 2005.

Obserwowany współcześnie niedobór pracowników o wysokim potencjale (*high – potential* – „HiPo”), którzy mogą objąć stanowiska przywódcze w przyszłości, stał się jednym z istotnych wyzwań, przed jakimi stoją obecni zarządzający.

Dziś nawet duże przedsiębiorstwa technologiczne, takie jak Google, Apple i Microsoft, spotykają się z problemem braku wyspecjalizowanych pracowników. Kapitał ludzki jest ich głównym składnikiem aktywów. Na rynku talentów panuje deficyt, a konkurenci chętnie podbierają pracowników³.

Dzisiejsza praktyka biznesowa wykształciła pojęcia *employee poaching/employee raiding*, tj. zachowania pracodawców polegające na „podkradaniu” pracowników, przeważnie bezpośredniego konkurenta (w szczególności tych posiadających unikalną lub rzadką wiedzę o swoim dotychczasowym pracodawcy)⁴. Obecnie zjawisko *employee poaching* jest coraz częstszą praktyką. Przejęcie pracownika strategicznego przez konkurenta może doprowadzić do sparaliżowania działalności gospodarczej, a nawet do jej bankructwa.

Nieoczekiwane odejścia stanowią poważne wyzwanie dla liderów. Ryzyko rezygnacji z pracy kluczowego pracownika, jego choroba czy inne sytuacje, które mogą poważnie zachwiać pozycję przedsiębiorstwa, skłaniają do planowania sukcesji.

Do innych przesłanek wdrażania programów sukcesji liderów należą:

- proces sukcesji wspiera stabilizację oraz równowagę przedsiębiorstwa, zapewniając możliwość sprostania potrzebom kadrowym na stanowiskach strategicznych;
- identyfikacja grupy talentów o potencjale liderek pomaga przedsiębiorstwu w zapewnieniu realizacji krótko i długoterminowych potrzeb w zakresie przywództwa zapewniając ciągłość zarządzania;
- identyfikacja pracowników HiPo daje jaśniejszy obraz mocnych i słabych stron kandydata na przyszłego lidera poprzez możliwość pozyskania większej ilości i lepszej jakości informacji dotyczących wyników takiego pracownika w porównaniu do kandydatów zewnętrznych, co z kolei pozwala na podjęcie bardziej precyzyjnych decyzji w zakresie selekcji;
- planowanie ścieżki kariery z uwzględnieniem programów rozwojowych dla liderów ma pozytywny wpływ na motywację wszystkich pracowników, dając im wyraźny sygnał, że przedsiębiorstwo dba o ich rozwój i chce wiązać się z nimi w dłuższej perspektywie czasowej;

³ Cappelli P.: Dlaczego nienawidzimy działu personalnego. Harvard Business Review Polska, wrzesień 2015, s. 44.

⁴ Czechowicz J., Sokalla M.: Nie wszystkie chwyt dozwolone – podkupienie pracownika lub kontrahenta jako czyn nieuczciwej konkurencji, <http://inwestycje.pl/firma/Nie-wszystkie-chwyty-dozwolone-8211-podkupienie-pracownika-lub-kontrahenta-jako-czyn-nieuczciwej-konkurencji;265189;0.html>, 17.08.2015.

- awansowanie pracowników w obrębie przedsiębiorstwa wpływa pozytywnie na ich chęć do rozwijania kompetencji własnych, podejmowanie ryzyka, przejmowanie odpowiedzialności oraz mierzenie wyników.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że aby programy sukcesji przyniosły w przedsiębiorstwie wymierne wyniki, należy dokonać dokładnej identyfikacji potencjalnych liderów, zdiagnozować potrzeby rozwojowe, dostosować do nich odpowiednie metody doskonalenia oraz zapewnić wsparcie ze strony kadry menedżerskiej wyższego szczebla.

3. Program sukcesji liderów

Planowanie sukcesji liderów ma na celu zapewnienie przedsiębiorstwom osób zarządzających, potrzebnych do zaspokojenia przyszłych potrzeb biznesowych.

Sukcesja zarządzania to proces oceny i audytu talentów w przedsiębiorstwie mający na celu odpowiedź na trzy podstawowe pytania⁵:

- Czy przedsiębiorstwo dysponuje wystarczającą liczbą potencjalnych następców – grupą osób, które mogą podjąć się długoterminowego pełnienia kluczowych funkcji?
- Czy osoby te są wystarczająco dobre?
- Czy mają odpowiednie umiejętności i kompetencje na przyszłość?

Zarządzający przedsiębiorstwami muszą podejmować starania, by identyfikować, stwarzać warunki rozwoju i ograniczać odpływ pracowników o wysokim potencjale („HiPo”), aby przetrwać i konkurować w zmiennym otoczeniu.

Zidentyfikowanie pracowników o wysokim potencjale na wszystkich poziomach organizacji przyczyni się do stworzenia silnej puli talentów poprzez wartościowe programy rozwojowe oraz zwiększy zaangażowanie i retencję pracowników utalentowanych.

Identyfikacja pracowników HiPo pozwala na wyłonienie kandydatów na przyszłych liderów przedsiębiorstw. Planowanie sukcesji w przedsiębiorstwie staje się swoistą polisą ubezpieczeniową, chroniącą organizację przed nagłymi zmianami personalnymi.

Planowanie programów sukcesji liderów przedsiębiorstwa to nie tylko usprawnienie procesów zarządczych, lecz również zadowoleni pracownicy i większa szansa na wzrost adaptacyjności przedsiębiorstw.

Tymczasem zaledwie ok. 1/3 nominacji jest obecnie wynikiem rekrutacji wewnętrznej. Do obsady większości wyższych stanowisk kierowniczych zatrudnia się firmy rekrutacyjne.

⁵ Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 508.

Co czwarty nowy prezes jest osobą z zewnątrz, a przedsiębiorstwa poświęcają mniej czasu i wysiłku niż dawniej na ustalenie, jakie talenty będą im potrzebne w nadchodzących latach⁶.

Zmianę sposobu myślenia o projektowaniu procesów rozwojowych i sukcesji potencjalnych liderów w ramach organizacji proponują m.in.: R. Charan, S. Drodger, J.L. Noel⁷. Leadership Pipeline to nazwa koncepcji, która podważa zasadność inwestowania i poszukiwania talentów na konkretne menedżerskie stanowiska poza organizacją. Zakłada wykorzystanie metod prowadzenia procesów rozwojowych jako stałego elementu inwestycji w zasoby ludzkie, co decyduje o przejściu na kolejny poziom przywództwa.

Według Leadership Pipeline istnieje naturalna hierarchia przywództwa w organizacji, składająca się z kilku etapów, począwszy od zarządzania samym sobą, zarządzania innymi, zarządzania menedżerami, funkcją aż po zarządzanie całym przedsiębiorstwem.

Każdy z tych etapów charakteryzuje się innym poziomem złożoności i wymaga od menedżerów różnych umiejętności i kompetencji, z uwzględnieniem odpowiedniej perspektywy czasowej. Każdy etap powoduje również konieczność przyjęcia innych wartości i priorytetów w pracy.

Założeniem koncepcji i wyzwaniem z perspektywy organizacji jest zapewnienie, aby osoby zatrudnione na konkretnym stanowisku kierowniczym pracowały w zgodzie z wymaganymi kompetencjami i wartościami.

Koncepcja Leadership Pipeline może służyć jako narzędzie do diagnozy obecnych trudności w rozwoju efektywnych liderów. Jest dobrym wyznacznikiem do podjęcia konkretnych działań oraz identyfikacji ograniczeń.

Program sukcesji liderów w ramach przedsiębiorstwa (rys. 1) powinien być zatem ukierunkowany na proces zarządzania talentami z uwzględnieniem szczególnej roli pracowników o wysokim potencjale (HiPo), których objęcie koncepcją Leadership Pipeline może zapewnić ciągłość kompetentnego zarządzania na najwyższym szczeblu, umożliwiając funkcjonowanie przedsiębiorstw w dłuższej perspektywie.

⁶ Cappelli P.: Dlaczego nienawidzimy działu personalnego. Harvard Business Review Polska, wrzesień 2015, s. 37.

⁷ Charan R., Drodger S., Noel J.L.: The Leadership Pipeline. How to Build the Leadership Powered Company. Jossey Bass Inc., California 2001.



Rys. 1. Program sukcesji liderów w ramach przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne.

Lider nastawiony jest nowatorsko, przy jednoczesnym ukierunkowaniu na dalekosiężne cele przedsiębiorstwa. Jego zadaniem jest doskonalenie kompetencji podwładnych i traktowanie ich jako partnerów w pracy. Dokłada wszelkich starań do zwiększania zaangażowania pracowników, ich samodzielności i odpowiedzialności, a jedną z jego najważniejszych funkcji jest kierowanie rozwojem ludzi. Konieczne staje się opracowanie koncepcji ściśle ukierunkowanej, długoterminowej inwestycji w doskonalenie przyszłych naczelnych przywódców. Biorąc pod uwagę zmiany i wzrost złożoności pracy naczelnych przywódców w organizacji, należy zdać sobie sprawę z tego, że zadaniem kadry zarządzającej jest przygotowanie swoich następców do objęcia stanowisk w celu zapewnienia ciągłości kompetentnego zarządzania na najwyższym szczeblu. Zaniechanie tych działań może okazać się niebezpieczne dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa i w konsekwencji prowadzić do utraty najlepszych pracowników – talentów. Ustawiczne planowanie rozwoju i coaching mają więc kluczowe znaczenie dla procesu doskonalenia pracowników w celu przygotowania ich do objęcia stanowisk kierowniczych.

Istotnej zmianie uległa również rola kierownika w przedsiębiorstwie. Obecnie większego znaczenia nabierają zdolności kierownicze inicjujące rozwój swoich pracowników. Coaching staje się integralną częścią zakresu obowiązków zarządzających.

Przywódcy przedsiębiorstw powinni zatem wspierać rozwój swoich następców, pełniąc istotną rolę trenerów. Prędzej czy później nadejdzie bowiem czas, by przekazać przywództwo innym. Naczelnicy przywódcy będą wtedy mieli poczucie, że odegrali ważną rolę, starając się zagwarantować, że „pałeczkę” oddali w ręce osób lepiej przygotowanych⁸.

Zadanie współczesnych liderów organizacji polega więc na inspirowaniu pracowników oraz stawianiu ich wobec ambitnych wyzwań, a jednym z podstawowych elementów strategii przywódcy jest rozwijanie zasobów ludzkich, kompetencji i talentów.

4. Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Firma rodzinna to przedsiębiorstwo określane jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny⁹.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki. W Stanach Zjednoczonych generują około 60% PKB oraz tworzą około 80% nowych miejsc pracy. Tymczasem wyniki badań wskazują, że w Polsce firmy rodzinne wytwarzają około 10% PKB¹⁰.

Co piąta firma z listy Fortune 500 to przedsiębiorstwo, za którego sterami stoją członkowie jednej rodziny, a wiele z nich to giganci znani na całym świecie, tacy jak: potentat handlowy Walmart, producent aut Volkswagen, przedsiębiorstwo wydobywcze Glencore, producent elektroniki Samsung, wytwórca klocków Lego, firma kosmetyczna L'Oréal czy producent mebli IKEA¹¹.

W dobie wielkich możliwości, otwartych granic, dobrej znajomości języków obcych wielu młodych ludzi nie wiąże swojej przyszłości zawodowej z firmami rodzinnymi. Duża część z nich nosi się z zamiarem robienia kariery zawodowej za granicą, inni mają zupełnie odmienne zainteresowania, a jeszcze inni, obserwując zmagania członków rodziny prowadzących przedsiębiorstwo, nie chcą prowadzić rodzinnego interesu.

⁸ Na podstawie: Brocksmith J.G. jr.: Przekazując pałeczkę. Przygotowanie przywódców przyszłości, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.: Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998, s. 286.

⁹ Sułkowski L., Marjański A.: Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. POLTEX, Warszawa 2011, s. 37.

¹⁰ Kubisiak P.: Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny. Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2016, s. R3.

¹¹ Ibidem.

Z drugiej strony młodzi ludzie, wychowani w atmosferze biznesu rodzinnego, już na etapie wyboru kierunku studiów decydują się na kontynuowanie biznesowych tradycji rodzinnych.

W ciągu najbliższych 5 lat 37% właścicieli polskich prywatnych firm planuje przekazanie władzy – wynika z „Badania firm rodzinnych” firmy doradczej PwC, przeprowadzonego w Polsce we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego. Wśród przedsiębiorstw planujących sukcesję w nadchodzących latach zdecydowana większość zamierza pozostawić własność i władzę w rodzinie (75%), a 1/3 planuje przeprowadzić sukcesję w ramach młodszego pokolenia, ale przy wsparciu profesjonalnych menedżerów. Jak pokazują wyniki, w ponad połowie przedsiębiorstw rodzinnych objętych badaniem na polskim rynku rozstrzygnięta jest już kwestia wyboru następcy (60%).¹²

Wynik ten pokazuje, że o ile obecni właściciele firm rodzinnych zdają sobie sprawę z tego, że zmiana pokoleniowa musi nastąpić w najbliższym czasie, o tyle trudno jest im zdecydować się na podjęcie konkretnych kroków w tym kierunku w bliskim horyzoncie czasowym. 63% respondentów twierdzi, że nie planuje w ciągu najbliższych 5 lat zmiany właściciela lub nie wie, czy taka zmiana nastąpi¹³.

Należy pamiętać, że proces zmiany wymaga często wieloletniego przygotowania.

Niestety, jak potwierdza raport z projektu Kody Wartości¹⁴, rodziny często zbyt późno zaczynają rozmowy o przyszłości firmy i za rzadko podejmują temat sukcesji.

Przeprowadzone badania jakościowe w ramach tego projektu pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, do których należą m.in.:¹⁵

- sukcesje przesuwane są w czasie z powodu dużego zaangażowania właścicieli w firmę i przekonaniem o tym, że są nie do zastąpienia, uzupełnione poczuciem obawy przed oddaniem przedsiębiorstw, o ich przyszłość oraz o to, czy sukcesor podoła nałożonym obowiązkom;
- nestorzy nie uzgadniają z potencjalnymi sukcesorami wizji prowadzenia przedsiębiorstwa;
- komunikacja jest kluczowym czynnikiem sukcesu, ale w polskich firmach rodzinnych jest znikoma;
- pracownicy obawiają się następcy oraz idących z nim zmian, jednocześnie czują się pominięci w procesie sukcesji;
- pracownicy obawiają się zmian sukcesyjnych, nie są pewni swojej pozycji w trakcie i po zmianach własnościowych.

¹² <http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/>, 26.02.2014.

¹³ Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>.

¹⁴ Lewandowska A. (red.): Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, 13.03.2015.

¹⁵ Ibidem.

W przedsiębiorstwach rodzinnych sukcesja powinna być całościowym, długotrwałym i ściśle zaplanowanym procesem, w którym oprócz wymogów formalnych i kompetencji należy uwzględnić również rodzinne wartości, zasady postępowania i tradycje przedsiębiorstwa.

Założyciel lub zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym powinien przygotowywać swojego następcę jeszcze przed ukończeniem 50 roku życia. W przeciwnym razie, w sytuacji nagłej i nieprzewidzianej, może dojść do chaotycznej rywalizacji, która z kolei może prowadzić nawet do upadku przedsiębiorstwa.

Ważne jest więc wcześniejsze angażowanie swojego następcy w istotne dla przedsiębiorstwa zadania oraz powierzanie mu zastępstwa na czas nieobecności zarządcy. Rola lidera (nestora) sprowadza się tutaj do jasnego wytyczenia zadań do realizacji oraz zweryfikowania ich stopnia realizacji przez sukcesora.

Wiele niemieckich przedsiębiorstw, widzących dużą ilość spraw do uregulowania przed sukcesją, postanowiło wdrożyć tzw. konstytucję firmy rodzinnej. Jest to nadrzędny dokument pozwalający uregulować podstawowe sprawy związane z ładem rodzinnym i biznesowym¹⁶.

Zawarte w tym dokumencie przepisy, zasady i regulacje pozwalają na uniknięcie konfliktów, mimo iż konstytucja rodzinna nie ma mocy prawnej. W sposób klarowny definiuje ona podział ról, obowiązków czy zasady dziedziczenia majątku, stanowiąc zbiór działań prewencyjnych.

Badania dowodzą, że opracowanie konstytucji ma pozytywny wpływ na relacje w rodzinie, wyniki ekonomiczne firmy i długofalową współpracę z interesariuszami, dając tym samym większą szansę na profesjonalizację i dłuższe przetrwanie na rynku. Pomaga ona bowiem skutecznie przeciwdziałać najczęściej spotykanemu cyklowi życia firmy rodzinnej, w którym pierwsze pokolenie buduje, drugie rozwija, a trzecie rujnuje¹⁷.

Należy zwrócić uwagę na fakt, że sukcesja nie jest wydarzeniem jednorazowym. To długotrwały proces, na który składa się przekazywanie władzy, wiedzy i własności¹⁸. Złożoność tego procesu wskazuje na dobre zaplanowanie wszystkich działań sukcesyjnych.

5. Zakończenie

Sukcesja stanowisk w każdym przedsiębiorstwie jest procesem długotrwałym i wymagającym zaangażowania zarówno ustępujących liderów, jak i sukcesorów. Należy

¹⁶ May P.: Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny. Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2016, s. R4.

¹⁷ Ibidem.

¹⁸ Bocheński A.: Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych. Kompendium wiedzy, Kraków 2014.

zwrócić uwagę na fakt, że planowanie programu sukcesji w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo opuszcza strategiczny pracownik, jest działaniem spóźnionym, czasem nawet o kilka lat.

Żeby program sukcesji był efektywny, powinien być powiązany ze strategią całego przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem strategii personalnej, a także z systemem oceny i selekcji, koncepcją zarządzania talentami, systemem szkoleń oraz systemem motywacyjnym.

Należy również pamiętać o kreowaniu pozytywnego postrzegania programu sukcesji, traktując go jako naturalny proces w przedsiębiorstwie. Stąd stopniowe wdrażanie następcy powinno przebiegać w sposób ewolucyjny, co z kolei przekłada się na pozytywne postrzeganie całego procesu i nowego zarządcy przez pozostałych współpracowników.

Sukcesja liderów daje możliwość reagowania na zmiany i zapewnia ciągłość przywództwa w przedsiębiorstwie. Programy sukcesji stanowią również skuteczny sposób na znajdowanie, doskonalenie i zatrzymywanie w przedsiębiorstwie pracowników utalentowanych, co w procesie budowania silnego przywództwa jest działaniem niezwykle istotne.

Przygotowanie planu sukcesji jest nieodłącznym elementem prowadzenia każdej działalności gospodarczej, bez względu na to, jak pewna wydaje się być jej przyszłość.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
2. Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata, <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>.
3. Bocheński A.: Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych. Kompendium wiedzy, Kraków 2014.
4. Brocksmith J.G. jr.: Przekazując pałeczkę. Przygotowanie przywódców przyszłości, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R.: Organizacja przyszłości. Business Press, Warszawa 1998.
5. Bzdęga R.: Załatwić talent. „Business Magazine”, nr 7, 2005.
6. Cappelli P.: Dlaczego nienawidzimy działu personalnego. Harvard Business Review Polska, wrzesień 2015.
7. Charan R., Drotter S., Noel J.L.: The Leadership Pipeline. How to Build the Leadership Powered Company. Jossey Bass Inc., California 2001.
8. Czechowicz J., Sokalla M.: Nie wszystkie chwytły dozwolone – podkupienie pracownika lub kontrahenta jako czyn nieuczciwej konkurencji, <http://inwestycje.pl/firma/Nie->

- wszystkie-chwyty-dozwolone-8211-podkupienie-pracownika-lub-kontrahenta-jako-czynnieuczciwej-konkurencji;265189;0.html, 17.08.2015.
9. Kubisiak P.: Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny. Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2016.
 10. Lewandowska A. (red.): Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, 13.03.2015.
 11. May P.: Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny. Harvard Business Review Polska, lipiec-sierpień 2016.
 12. Mazzuca P.: Strategic Talent Management – the Key to a Place for HR in the Boardroom?, <http://www.mce.be/knowledge/454/18>, 15.08.2013.
 13. Sułkowski Ł., Marjański A.: Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń. POLTEX, Warszawa 2011.
 14. <http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/>, 26.02.2014.