

Эффективные практики управления преемственностью в организации.

Научный руководитель – Батоврина Екатерина Викторовна

Рябкина Мария Витальевна

Студент (бакалавр)

Московский государственный университет имени М.В.Ломоносова, Факультет
государственного управления, Москва, Россия

E-mail: lendaro@yandex.ru

Планирование преемственности - это системный процесс выявления и развития преемников руководителей, высшего менеджмента и других категорий руководителей, занимающих ключевые позиции в компании [3]. Управление преемственностью позволяет минимизировать субъективизм, влияние личных симпатий и предпочтений начальства при принятии решений о повышении тех или иных сотрудников организации, а также формализовать процесс отбора кандидатов на вакантную должность.

Управление преемственностью предполагает внутренний найм кандидатов только на ключевые для организации должности. Неправильное применение данной технологии может привести к печальным последствиям, среди них [4]: снижение инициативности персонала, количества «свежих» идей; «застой» коллектива в связи с отсутствием притока «новой крови»; сохранение неэффективных рудиментов\атрибутов\традиций\методов работы\атмосферы в коллективе. Согласно исследованию сотрудников Высшей школы Менеджмента СПбГУ, в организациях, где новые ключевые позиции занимают внешние кандидаты, текучесть персонала выше почти в 2 раза, в сравнении с компаниями, где ключевые посты достаются внутренним кандидатам [1]. Управление преемственностью в организации осуществляется в несколько этапов: анализ потенциала сотрудников, составление профилей интересных сотрудников, анализ «скамейки запасных» на отобранные ключевые должности, принятие решения о назначении кандидата или составление плана его развития с последующим назначением [1]. Один из важнейших этапов - анализ потенциала сотрудников, задачей которого является оценка персонала компании с присвоением каждому работнику определенной категории, в зависимости от его потенциала и текущей эффективности работы. Ниже проиллюстрированы 9 возможных категорий сотрудников.

Рисунок 1. Анализ потенциала сотрудников

Зеленым цветом выделены категории работников, для которых должен быть предусмотрен четкий план развития и инвестиций в развитие таланта. Красным - коррекционный план и возможное увольнение. В целях обеспечения результативного подхода к управлению эффективностью, следует придерживаться некоторых правил:

1. Целевая группа сотрудников с высоким потенциалом и высокими результатам работы не должна превышать 15% от общей численности компании или ресурсной группы;
2. При жестком подходе к оценке, группа сотрудников, не демонстрирующих плановых результатов может включать до 10% от общей численности организации или ресурсной группы.

Для оценки потенциала сотрудников, руководителям предлагается ответить на ряд вопросов о их способностях, стремлениях и вовлеченности. После проведения оценки на каждого из сотрудников составляется профиль, отражающий его личные данные, достижения, сильные стороны, потенциальные следующие позиции и ключевые вопросы для дальнейшего продвижения. В профиле указываются необходимые развивающие активности, возможности для развития и необходимый критический опыт. Далее, когда профили

сотрудников составлены, производится анализ «скамейки запасных» на выбранные ключевые позиции. Один сотрудник не может быть номинирован более чем на 2 ключевые позиции. Сотрудник не может оставаться в роли преемника на определенную позицию дольше определенного срока.

Рисунок 2. Анализ "Скамейки запасных"

Подобная систематизация управления преемственностью обеспечивает диалог руководителя с сотрудником о карьерных интересах, позволяя последнему рассказать о своих талантах, опыте, компетенциях. Благодаря данной технологии, руководитель может оценивать риски, возможности и ограничения продвижения того или иного кандидата [2]. Управление преемственностью - это процесс «инвентаризации талантов», который дает возможность обратить внимание на лучших, выделить позиции, на которых нет замены, планировать будущие потребности в персонале.

Источники и литература

- 1) Высшая Школа Бизнеса СПбГУ "НОВАЯ ЭНЕРГИЯ ЛИДЕРСТВА" программа развития руководителей. Закрытые материалы. Москва. 2016 г..
- 2) Журнал "Прямые инвестиции" Почему бизнесу нужна преемственность власти? // Прямые инвестиции. 2008 г.. No. 2 (70). С. 2-3.
- 3) Горбань Т.С. Управление преемственностью // Журнал HR-Portal, 2012 г.. URL: <http://hr-portal.ru/blog/planirovanie-preemstvennosti> (дата обращения: 19.02.17)
- 4) Павлов В. П. Проблема преемственности в организации // Российское предпринимательство. - 2014. No. 23 (269). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problema-preemstvennosti-v-organizatsii> (дата обращения: 25.02.2017)

Иллюстрации

		Потенциал		
		Низкий Эксперт	Средний	Высокий
Эффективность работы	Высокий	4	7 Сотрудник, регулярно демонстрирующий высокие результаты	9 Сотрудник с высоким потенциалом, «Звезда»
	Средний	2	5 Сотрудник, демонстрирующий стабильный результат	8 Сотрудник с высоким потенциалом «Будущая звезда»
	Низкий	1 Сотрудник, не достигающий плановых результатов	3 Сотрудник, нерегулярно достигающий плановых результатов	6 Сотрудник с высоким потенциалом «Неограниченный алмаз»

Рис. 1. Анализ потенциала сотрудников

Позиции	Ключевая позиция 1	Ключевая позиция 2	Ключевая позиция 3	Ключевая позиция 4
Текущий сотрудник	Анна Сидорова	Лев Толстой	Анна Ахматова	Иван Лексин
Оценка риска позиции	средняя	низкая	высокая	высокая
Срочная подмена	Юлия Краскова	Ольга Суиц	-	-
	-	Ольга Суиц	-	-
Готов сейчас	-	-	Михаил Лермонтов	Анна Сидорова
Готов через 1-2 года	-	-	-	-
Преемники	Евгений Рязанов, Людмила Иванова	Никита Романов	Евгений Рязанов	Людмила Иванова, Вера Фрейд
	Людмила Иванова	Никита Романов	Евгений Рязанов	Вера Фрейд

Рис. 2. Анализ "скамейки запасных"