ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОТРАСЛЕЙ

УДК 331.108.5

JEL J53, M12, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2019-2-91-98

КЛЮЧЕВОЙ СОТРУДНИК КОМПАНИИ: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЕГО ПОТЕНЦИАЛ

© О.А. Вдовина 2019

*Пензенский государственный университет архитектуры
и строительства, г. Пенза, Россия*

В статье обоснована необходимость дифференцированного подхода к персоналу компании. Рассмотрены подходы к определению понятия «ключевой сотрудник», выявлено, по каким качествам и характеристикам можно выявить наиболее ценных работников компании. Предложены приемы удержания ключевых сотрудников в организации, механизмы управления данной категорией персонала, способы вовлечения их в процесс принятия управленческих решений.

Ключевые слова. *ключевой сотрудник, дифференцированный подход к персоналу, управление кадровым потенциалом.*

KEY COMPANY EMPLOYEE: HOW TO USE HIS POTENTIAL

© O.A. Vdovina 2019

Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia

The article substantiates the need for a differentiated approach to the staff of the company. Approaches to defining the concept of “key employee” are considered, it is revealed by what qualities and characteristics it is possible to identify the most valuable employees of the company. Methods for retaining key employees in the organization, mechanisms for managing this category of personnel, and ways to involve them in management decision-making have been proposed.

Keywords: *key employee, differentiated approach to personnel, human resource management.*

Введение

В современной экономике, характеризующейся цифровизацией технологий, роботизацией производственных процессов, все-таки особую ценность сохраняют человеческие ресурсы. И этому есть объяснение: конкурентные преимущества компании создают не только используемые передовые технологии, но и люди, владеющие этими технологиями, обладающие определенными способностями и ценными навыками [7, 8]. Неравноценность человеческого капитала, которым обладают работники, позволяет дифференцировать сотрудников компании: чем выше потенциал работника, чем уникальнее его возможности, тем он ценнее. Привлечь таких сотрудников – непростая задача для работодателя, но еще сложнее этих сотрудников удержать в компании и максимально использовать их потенциал.

Развивая проведенные ранее исследования [1, 2, 5, 6], остановимся на технологиях работы с различными категориями персонала современных компаний.

Дифференциация персонала с позиций неравноценности человеческого потенциала, связанная с повышением мотивации и лояльности отдельных сотрудников, может трактоваться как «социальная несправедливость», что включает в себе риски. Снижению такого рода рисков может способствовать выявление ключевых сотрудников компании.

Вопросы выявления наиболее ценных сотрудников и управления ими особенно актуальны в тех организациях, где преобладает интеллектуальный труд и бизнес-успех в большей степени зависит от человеческого капитала. В таких компаниях особо ценятся сотрудники с высоким уровнем образования, чьи интересы распространяются на разные области знания, сотрудники, способные выдвигать идеи и развивать их не только в узкоспециализированной области деятельности, но и в смежных областях, что позволяет компании создавать новые продукты. Однако такие специалисты, как правило, стремятся открыть свое дело, работать самостоятельно, а не на благо компании, их трудно вовлечь в дела организации.

Методика изучения вопроса

Задача исследования состоит в выявлении характеристик, которыми должны обладать ключевые сотрудники, и выработке рекомендаций по использованию их потенциала. Наряду с изучением публикаций по изучаемой проблеме, нами проведен опрос в нескольких компаниях г. Пензы, в ходе которого выяснялось, дифференцируется ли в организации персонал по степени вклада в достижение целей компании, соотносятся ли результаты работы сотрудников с их потенциалом, оцениваются ли профессиональные навыки, знания и способности работников с позиции их уникаль-

ности и ценности для компании, отличаются ли методы мотивации значимых для организации сотрудников, возникают ли проблемы в управлении ими.

Результаты исследования

Проведя обзор статей [3, 4, 9], выделим ряд качеств, которые звучат в характеристике наиболее ценных работников.

Ключевой сотрудник – это:

- работник, который владеет информацией о состоянии дел в компании и способен ориентироваться в текущей обстановке;
- тот человек в коллективе, к которому небезразличны, кто у всех вызывает определенные эмоции (возможно, не всегда позитивные), кого чаще всего обсуждают;
- работник, к чьему мнению прислушиваются и к кому обращаются за советом не только коллеги, но и руководители;
- подчиненный, который имеет свое мнение и может высказать несогласие с руководителем;
- человек, с которым коллегам работать комфортнее всего;
- работник, чьи просьбы и распоряжения выполняют быстрее всего, несмотря на занимаемую должность;
- сотрудник, который является лидером, независимо от должности.

Добавим к этому перечню такие значимые, на наш взгляд, характеристики, как: значительный трудовой и интеллектуальный вклад сотрудника в бизнес компании в настоящее время; его профессиональный потенциал и уникальность; высокий уровень выполнения трудовых задач, выходящий за рамки установленных требований к должности; значительно выше среднестатистического вклад в формирование прибыли компании.

Итак, исходя из приведенных характеристик, сформулируем понятие «ключевой сотрудник» как наиболее талантливый, потенциальный и результативный работник организации, отдача от которого в профессиональной деятельности значительно выше, чем от других работников, а гипотетический уход его из организации способен существенно ухудшить показатели ее деятельности.

Нами предпринята попытка определить «портрет» ключевого сотрудника, или его профиль, под которым будем понимать совокупность качеств, которыми обладает наиболее ценный для компании работник. Разумеется, что профиль ключевого сотрудника меняется в зависимости от того, что представляет собой организация, в каком секторе экономики она работает, какова ее политика в управлении персоналом.

Эмпирическим путем были выявлены и проранжированы качества ключевого сотрудника (табл. 1).

Согласно этому рейтингу лидируют талантливые, уникальные специалисты, высока ценность тех, кто наработал связи как в клиентской

среде, так и в государственных структурах и зарабатывает для компании больше всего денег. Отметим, что респонденты не связывали напрямую ценность сотрудника с его должностью, а отмечали, в первую очередь, его профессиональные качества. Подчеркнем также, что «сотрудник, который все делает отлично, на которого можно положиться, в котором можно быть уверенным, как в самом себе» – характеристика хорошего специалиста, но незаменимым такого не считают.

Таблица 1

Рейтинг характеристик ключевого сотрудника

Характеристики	Ранг
Специалисты с редкими знаниями, навыками, опытом, умениями, которым сложно обучить нового работника в кратчайшие сроки	1
Обладает уникальными знаниями и способностями	2
Тот, который наработал связи как в клиентской среде, так и в государственных структурах	3
Тот, который зарабатывает для компании больше всего денег	4
Тот, кому принадлежит самый весомый вклад в любой проект	5
Топ-менеджеры, начальники отделов	6
Тот, который все делает отлично, на которого можно положиться, в котором можно быть уверенным, как в самом себе	7

Распознать в организации ключевого сотрудника, даже зная качества, которыми он должен обладать, непросто. Естественно, что обозначенные выше характеристики ценного сотрудника проявляются в его деятельности. Значительная часть опрошенных нами, отвечая на вопрос «Как вы распознаете ключевых сотрудников в организации?» отметила следующие внешние признаки (рис. 1):

- оперативно и успешно решает сложные задачи;
- к его мнению прислушиваются коллеги и руководители;
- его просьбы и поручения выполняются быстрее всего, даже если он не занимает руководящей должности;
- хорошо ориентируется в делах компании.

Очевидно, что ключевых сотрудников выделяют, в первую очередь, линейные руководители. Однако они не всегда заинтересованы признавать в подчиненных ценных для организации работников. И здесь важна роль специалистов по управлению персоналом, которые призваны обеспечивать должный кадровый потенциал. Анализ информации о достижениях сотрудников, их амбициях и стремлениях, о желании профессионально расти, об участии в достижении целей компании позволяет распознать ключевых сотрудников и грамотно использовать их потенциал.

Ответы респондентов на вопрос «Выделяются ли в Вашей организации ключевые (ценные) сотрудники?» подтверждают гипотезу о том, что работа с ключевым персоналом, пусть и не специально организованная, ведется в компаниях: только 12% опрошенных считают, что все сотрудники равноценны для компании и их дифференциацию проводить не следует.

Дифференциация персонала необходима, но она не должна порождать в коллективе мысль о несправедливом отношении к отдельным сотрудникам, но призвана обеспечивать индивидуальный подход к тем работникам, кто определен как ключевой для организации. Управление такой категорий сотрудников требует мастерства.

Один из существенных вопросов в управлении ключевыми сотрудниками – сообщать ли сотруднику организации, что он является ключевым. Ответы респондентов отражают отношение к ценным сотрудникам: большинство опрошенных считают, что сообщать не следует, но часть респондентов считают это признанием его заслуг (рис. 2).

Решение обозначить роль сотрудника как ключевого зависит от того, насколько эта позиция для сотрудника временна. Большинство опрошенных (64%) считают, что эта позиция временная и связывают ценность сотрудника с конкретной ситуацией в организации и на рынке, а также с отношением к нему руководства компании, которое может измениться. Треть респондентов объясняют постоянство этой позиции тем, что профессиональные качества сотрудника со временем не утрачиваются, а его человеческий капитал может возрасти. И лишь незначительная часть опрошенных постоянство позиции ключевого сотрудника связывают с его руководящей должностью.

Рис. 2. Необходимость сообщать сотруднику организации, что он является ключевым

Обязательно ли связывать ценность сотрудника с его должностью в компании – важный вопрос в выборе методов работы с такими людьми в организации. Другой вопрос – предоставлять ли ключевым сотрудникам возможность принимать решения, определять график и последовательность выполнения работы или регламентировать их деятельность точно так, как и остальных работников. В определении направлений работы с ценными сотрудниками следует помнить об их стремлении к самостоятельности, излишнее давление на них может привести к решению уволиться или работать «как все». Однако либерализм по отношению к таким сотрудникам и предоставление полной независимости в принятии решений – другая крайность. Необходимо создать комфортные условия работы для данной группы сотрудников и обеспечить постоянное взаимодействие с ними с целью поддержания и развития их ценных качеств.

В вопросе предоставления свободы ключевым сотрудникам в их деятельности мнение опрошенных разделилось следующим образом: полярно настроенных к ценным сотрудникам в числе респондентов оказалось по 10%, либерально настроенных – 32%, придерживающихся соблюдения баланса между контролем и свободой деятельности – 48% (рис. 3).

Ключевые сотрудники могут принимать управленческие решения на своих позициях, но способы принятия решений различаются. Эти различия связаны, в первую очередь, с теми должностными позициями, которые занимают эти сотрудники, а также с мнением руководства организации по этому вопросу и готовностью самих ключевых сотрудников принимать решения.

По результатам опроса определены способы участия ключевых сотрудников в принятии решений:

– самостоятельное, автономное принятие решений, независимо от интересов других подразделений (18%);

Рис. 3. Необходимость предоставления свободы в деятельности ключевым сотрудникам

- коллегиальность в принятии решений, с учетом мнения тех, кого решение может коснуться (32%);
- отказ от принятия решений, только выдвижение идей руководству (22%);
- отсутствие возможности принимать решения (28%).

В определении направлений работы с ключевыми сотрудниками не стоит пренебрегать тем, что они способны обеспечивать развитие профессиональных навыков других сотрудников компании. Однако, осознавая свою ценность, сотрудники могут неохотно делиться профессиональными секретами, потому важно устанавливать психологический контакт с ними.

Выводы

По результатам исследования можно выделить два подхода к определению понятия «ключевой сотрудник». С одной стороны, это работники, которые вносят существенный вклад в ценность компании в настоящий момент, с другой – те, которые обеспечивают развитие бизнеса в перспективе.

Центральный вопрос в управлении ключевыми сотрудниками – возможность вовлечения ключевого сотрудника в управленческую деятельность компании и деятельность по развитию компании. Идея вовлечения ключевых сотрудников в управление и развитие организацией тесно связана с проблемой удержания ключевых сотрудников. Надежным механизмом управления данной категорией персонала может выступать вовлечение в управленческую деятельность и поддержание их статуса в компании. Это возможно обеспечить за счет дополнительной ответственности, сложности заданий или наделения полномочиями,

например, по обучению других работников компании. Ключевые сотрудники способны обеспечивать развитие профессиональных навыков других сотрудников компании, могут транслировать стратегические цели, новые бизнес-идеи, ценности, дух компании, новые идеи.

Литература

1. Вдовина О.А. Стратегия кадрового менеджмента / О.А. Вдовина, С.Д. Резник, О.А. Сазыкина. – М.: ИНФРА-М, 2018.
2. Вдовина О.А. Технологии организации работы с персоналом страховой компании / О.А. Вдовина, С.А. Кувшинникова // Образование и наука в современном мире. 2018. № 6. – С.80-87.
3. Кондаурова И.А. Концепция индивидуализированного управления человеческим капиталом организации / И.А. Кондаурова, А.М. Кузнецова // Друкерровский вестник. 2018. № 1 (11). – С. 163-172.
4. Минина В. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления / В. Минина, А. Крупская, Н. Зубенко // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2011. № 1. – С. 86-97.
5. Рынки труда и образовательных услуг России: реалии и перспективы: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016.
6. Управление изменениями в высшей школе: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018.
7. Управление изменениями в современных компаниях: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2018.
8. Управление компетенциями: структура, институты, механизмы: монография / Под ред. Р.М. Нижегородцева и С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2016.
9. Чечина О.С. Особенности управления ключевыми сотрудниками организации / О.С. Чечина, Е.В. Франк // Экономика и предпринимательство. 2014. №12-4. – С. 836-839.

Поступила в редакцию

05.12.2018

Вдовина Ольга Александровна – кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент» Пензенского государственного университета архитектуры и строительства, г. Пенза, Россия.

Vdovina Olga – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Management Department of Penza State University of Architecture and Construction, Penza, Russia.

Россия, 440028, г. Пенза, ул. Титова, 28
28, Titov str., 440028, Penza, Russia
e-mail: olga16.08@mail.ru