

УПРАВЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А. Шчигельска,

доктор экономических наук

(Академия Национальной Обороны, г. Варшава, Республика Польша)

На протяжении последних лет подходы к формированию конкурентных преимуществ предприятий существенно изменились. Сегодня конкурируют прежде всего нематериальными ценностями, особенно теми, которые скрыты в мыслях сотрудников и способствуют развитию предприятий. Способности

и возможности сотрудников предприятия настолько редки, ценны и недоступны для конкурентов, что становятся важнейшей силой предприятия и могут обеспечить ему долгосрочные конкурентные преимущества.

Сегодня подчеркивается необходимость реализации кадровой политики и проявления постоянной заботы о сотрудниках, большой интерес представляет собой совокупность знаний, которую признают одним из важнейших ресурсов предприятия, а умение формирования таких знаний признается очень ценной способностью. Не стоит забывать о том, что главными носителями знаний являются люди. С этой точки зрения, наиболее ценным сотрудникам предприятия следует уделять дополнительное внимание, особенно тем, которые обладают исключительной компетенцией, квалификацией и способностями. Такие работники чаще всего являются личностями, которые за долгие годы работы приобрели опыт, сформировали и развили свои умения и компетенцию с учетом особенностей своего предприятия. За это время они стали неотъемлемой частью предприятия и одним из катализаторов, ускоряющих все главные организационные процессы. Тем самым эти люди участвуют в создании специфических возможностей предприятия и формируют его рыночный потенциал. Это сотрудники, которые, помимо того, что обладают общедоступными ценными знаниями, являются носителями ценных скрытых знаний, которые трудно изложить письменно и, соответственно, передать другим членам организации. При управлении такими сотрудниками необходимо использовать специальные методы и действия.

Сотрудники, которые обладают традиционной компетенцией, необходимой для повседневного эффективного функционирования организации, являются более лояльными и приверженными организации по сравнению с сотрудниками, являющимися носителями исключительных знаний и компетенции. Последние охотно перехватываются фирмами-конкурентами, готовыми предложить им лучшие условия труда и развития. Именно поэтому так важно проводить соответствующую кадровую политику, позволяющую не просто удержать ключевых сотрудников на предприятии, но даже не создавать поводов для появления у таких сотрудников мыслей о возможном уходе с предприятия. Затем, поскольку вышеупомянутая группа сотрудников формирует определенную кадровую элиту, представляется необходимым предпринимать шаги, которые увеличат степень лояльности и приверженности этих людей к предприятию. Таким образом, в кадровой политике по отношению к ним должен чаще использоваться индивидуальный подход.

Следует отметить, что часть сотрудников, создающих большой престиж предприятия по отношению к конкурентам, не всегда связана с предприятием на постоянной основе и может выполнять заказы для других фирм. В этом случае их можно характеризовать как периферийных работников. Может возникнуть потребность или даже необходимость перемещения таких работников в направлении ядра коллектива предприятия. Но в этом случае следует задать себе вопрос: надо ли уменьшать степень независимости и свободы такого работника, например, выдающегося эксперта, работающего с предприятием в режиме телефонных консультаций. Предпринимая попытку уменьшения степени его автономии, можно вообще потерять такую личность. Поэтому, взвешивая возможные последствия, следует в максимально возможной степени усилить приверженность такого специалиста предприятию и мотивировать его ангажированность в дела предприятия, используя тем самым его уникальные знания.

В области кадровой политики по отношению к ключевым сотрудникам современные организации должны уметь использовать различного рода инструменты и методы. Представляется, что для таких людей особенную ценность будет иметь предоставление им свободы в принятии решений и наделение их в связи с этим высокой степенью доверия и самостоятельности, основывающихся на вере в их опыт и профессионализм. Следующим шагом может стать наделение их властными полномочиями в выработке решений и принятии конкретных действий. В организации власть, а вернее обладание властью, является одной из самых желанных ценностей, поэтому она может быть использована как элемент мотивации, удерживающий сотрудника и теснее связывающий его с предприятием.

По отношению к сотрудникам, которые обладают ключевыми знаниями, рекомендуется применение правила подготовки смены. Данное действие предполагает внедрение практики обмена знаниями с последующим распространением этих знаний в организации. В то же время применение этого метода может стать элементом высокой оценки знаний и компетентности наставника как профессионала, который может быть образцом для подражания для других работников.

В области действий по отношению к рассматриваемым сотрудникам иногда используется так называемый менеджерский коучинг, или коучинг для руководящего состава и ценных сотрудников предприятия. Одной из его целей является укрепление и развитие основных навыков и личностных характеристик, которые необходимы фирме для реализации избранной стратегии. Это воздействие должно быть направлено на ключевых работников, обладающих наибольшим интеллектуальным потенциалом и ком-

петенцией Другим методом является управление талантами. При использовании элементов этого метода внимание должно быть сосредоточено на развитии «соответствующих» сотрудников, то есть сотрудников, обладающих специфическими ноу-хау, опытом, бизнес-интуицией и управленческой интуицией, интегрирующихся с целями предприятия, действующих в соответствии со стратегией фирмы и сознательно создающих ключевой потенциал организации. За ними необходимо постоянно наблюдать, помогать в выборе направления для карьерного роста, а затем и ускорять этот рост. Важно, чтобы талантливые сотрудники получили возможность постоянного сравнения и тестирования своих возможностей, а также проверки, соответствует ли та компетенция, которой они располагают и которую развивают, нынешним и перспективным потребностям данного предприятия. Для таких кандидатов должны разрабатываться специальные комплексные программы подготовки будущих лидеров [1].

Изучая опыт работы многих польских предприятий и анализируя соответствующую литературу, можно сделать вывод, что вышеупомянутые методы пока используются редко. Поэтому «<...> удивительно, как много фирм даже не обращает внимание на статистические данные, характеризующие движение рабочей силы. Годовая текучесть кадров – нематериальная ценность, которая – если никто ее не отслеживает – легко может выйти из-под контроля и привести к катастрофическим последствиям» [2].

Автор считает, что организационная интуиция является важным элементом ведения бизнеса, поскольку она основывается на богатом опыте и, в связи с этим, способности предвидения возможностей и угроз, но на определенных направлениях деятельности предприятия стоит использовать более формализованные методы управления. Представляется, что часто забывают о такой важной проблеме, как укрепление памяти предприятия. На многих предприятиях мыслят в краткосрочной перспективе, а ведь создание баз знаний, укрепление памяти организации, осознание ключевых компетенций и забота о сотрудниках, которые главным образом их создают и тем самым влияют на потенциал предприятия, являются мощным основанием для долгосрочного успеха и сильной позиции на рынке.

Как уже упоминалось выше, создается впечатление, что многие предприятия, к сожалению, не осознают большой роли в достижении рыночного успеха предприятия нематериальных ценностей, самого человека как творца и носителя нематериальных ресурсов. В то же время появляется все больше концепций, ориентированных на создание и развитие нематериальных ресурсов, на управление людьми в организации. Очевидно, что работа в данном направлении должна начинаться с изменения сознания и менталитета руководителей, особенно изменения их подходов к оценке той роли, которую играют работники на предприятии, и формирования у них убеждения, что работники предприятия являются ценной инвестицией.

Литература

1. *Cook, S. Talent management / S. Cook, S. Macaulay. – Training Journal. – September 2009.*
2. *Low, J. Niematerialna wartość firmy / J. Low, P. Cohen Kalafut. – Kraków: Oficyna Ekonomiczna, 2004.*