

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

д.э.н. С.Д. Резник

подпись, инициалы, фамилия

14. 08. 2016

число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема «Управление ключевыми сотрудниками организации как фактор обеспечения эффективности ее деятельности (на примере ООО «Автоавангард», г. Пенза)»

(наименование темы)

Автор работы _____

Н.С. Утин

(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки _____

38.03.02 «Менеджмент»

(номер, наименование)

Обозначение ДП-02069059-38.03.02-№ 120353-2016 Группа _____

МЕН 43

(номер группы)

Руководитель работы _____

6.06.2016

к.п.н., доцент, О.А. Вдовина

(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология _____

6.06.2016

О.А. Вдовина

(наименование раздела)

(подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента _____

по проблеме исследования _____

6.06.2016

О.А. Вдовина

Управленческие решения и их _____

обоснование в рамках изучаемой проблемы _____

6.06.2016

О.А. Вдовина

Нормоконтролер _____

6.06.2016

О.А. Вдовина

ПЕНЗА 2016

АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Утина Николая Сергеевича
на тему: «Управление ключевыми сотрудниками организации как фактор обеспечения эффективности ее деятельности (на примере ООО «Автоавангард», г. Пенза)»

В первой главе раскрыты понятие и структура кадрового потенциала, освещены подходы к определению понятия «ключевой сотрудник», а также определена методика исследования.

Во второй главе изучена практика управления ключевыми сотрудниками. Аналитическое исследование позволило выявить основные качества ключевого сотрудника компании и сделать выводы об эффективности управления им.

В третьей главе предлагается методика выявления ключевых сотрудников компании, даны рекомендации по управлению ими, рассчитана экономическая эффективность удержания ключевых сотрудников в компании.

Данная работа может принести пользу как руководителям ООО «Автоавангард», так и руководителям других предприятий, которые заинтересованы в совершенствовании системы управления персоналом.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1. Понятие кадрового потенциала и его структура	7
1.2. Подходы к определению понятия «ключевой сотрудник»	15
1.3. Методика исследования проблемы управления ключевыми сотрудниками организации	21
2. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ВЫЯВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В ООО «АВТОАВАНГАРД»	26
2.1. Качества ключевого сотрудника компании	26
2.2. Анализ практики управления ключевыми сотрудниками	33
2.3. Анализ трудового поведения персонала	38
3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ	45
3.1. Рекомендации по выявлению ключевых сотрудников компании	45
3.2. Рекомендации по управлению ключевыми сотрудниками	52
3.3. Социально-экономическая эффективность работы с ключевыми сотрудниками	55
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	61
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	64
ПРИЛОЖЕНИЯ	69
Приложение 1. Анкета	69

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня в России происходит резкое усиление конкурентной борьбы на рынке, а это, в свою очередь, вынуждает предпринимателей к наиболее эффективным действиям, которые будут способствовать успешной деятельности предприятия в целом. Ужесточение конкурентных условий вынуждает руководство предприятия к более быстрому реагированию на сложившуюся ситуацию, способствующему достижению поставленных целей, главной из которых является получение максимальной прибыли вследствие увеличения объема продаж продукции и расширения доли рынка.

Сегодня развитие потенциала сотрудников предприятия становится непременным условием завоевания устойчивых и тем более лидирующих позиций на рынке. Эффективность управления кадровым потенциалом организации непосредственно влияет на ее конкурентные возможности и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ.

Улучшение использования кадрового потенциала связано с управлением формальными и неформальными группами, решением проблем власти и лидерства, внедрением инноваций, созданием здорового психологического климата.

В этой связи особую актуальность приобретают методы анализа кадрового потенциала организации, выделение основных его характеристик и базисных понятий.

Одной из основных задач системы управления персоналом является разработка и внедрение инструментов управления, которые способствуют устойчивому формированию, развитию и рациональному использованию кадрового потенциала организации.

В современной экономике человеческие ресурсы приобретают особую ценность. От их качества зависит успех и процветание бизнеса. Это обусловлено тем, что в настоящее время конкурентоспособность компаний, достигаемая в непрерывном развитии, в большей степени обеспечивается за счет способностей,

знаний, умений и навыков персонала. Поскольку сотрудники компании обладают неравноценным потенциалом, менеджерами современных компаний признается необходимость дифференциации персонала: чем выше человеческий капитал конкретного работника, тем он ценнее. Сегодня компании испытывают сложности в привлечении сотрудников с ценными навыками и высокой квалификацией, а также испытывают трудности в удержании таких сотрудников.

Дифференцированный подход к персоналу таит в себе риски, связанные с нарушением принципа социальной справедливости в организации и оплате труда. Снижению рисков, связанных с использованием дифференцированного подхода к персоналу, способствует выявление наиболее ценных, ключевых сотрудников компании.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является ООО «Автоавангард». Предметом исследования выступают качественные характеристики ключевого сотрудника, обуславливающие особенности управления данной категорией персонала.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке практических рекомендаций по управлению ключевыми сотрудниками.

Поставленная цель определяет основные задачи:

- рассмотрение теоретических подходов к определению кадрового потенциала организации и понятия «ключевой сотрудник»;
- анализ практики управления кадровым потенциалом и использования дифференцированного подхода к управлению персоналом в ООО «Автоавангард»;
- разработка процедуры выявления ключевых сотрудников ООО «Автоавангард» на основе детализированной модели качеств ключевого сотрудника;
- разработка практических рекомендаций для службы управления персоналом по управлению ключевыми сотрудниками с целью их удержания в компании.

Практическая значимость результатов выпускной квалификационной работы заключается в том, что методика и инструменты выявления ключевых сотрудников компании могут выступать основой развития системы управления человеческими ресурсами компании. Предложенная схема оценки вклада ключевого сотрудника в развитие бизнеса компании, а также рекомендации по управлению данной группой персонала могут быть использованы в практике управления человеческими ресурсами компаний.

Структурно работа состоит из введения, трех глав, заключения. В первой главе раскрыты понятие и структура кадрового потенциала, освещены подходы к определению понятия «ключевой сотрудник», а также определена методика исследования.

Во второй главе изучена практика управления ключевыми сотрудниками. Аналитическое исследование позволило выявить основные качества ключевого сотрудника компании и сделать выводы об эффективности управления им.

В третьей главе предлагается методика выявления ключевых сотрудников компании, даны рекомендации по управлению ими, рассчитана экономическая эффективность удержания ключевых сотрудников в компании.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие кадрового потенциала и его структура

В современной практике управления трудовыми ресурсами большое значение имеют и такие понятия как «кадры» и «кадровый потенциал».

Кадры – это основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций.

Категория «кадровый потенциал» не идентична категории «кадры». В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности¹.

Кадровый потенциал синтезирует то, что в литературе советского периода называли человеческим фактором, а в западной — персоналом организации, ее структурой управления, а также характерные для данной организации формы управленческих отношений, или стили управления.

Категория «кадровый потенциал» предполагает рассмотрение кадров как активных элементов организации в отличие от термина «людские (трудовые) ресурсы», приравнивающего кадры к другим видам ресурсов. Этим подчеркивается, что главное в организации – не потенциалы отдельных работников, а ее единый кадровый потенциал, как, например, главное в системе – не сами элементы, а взаимодействие между ними.

Объектом управления кадровым потенциалом является отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность

¹ Кибанов А. Я. Система управления персоналом. – М.: Проспект, 2012. – С. 231.

работников может включать как все кадры предприятия, на которые распространяются управленческие решения общего характера, так и кадры структурного подразделения, отдела, цеха. Объектами управления выступают также такие стороны производственно-хозяйственной деятельности, как определение рациональной структуры производственного персонала, расстановка работающих в процессе производства, повышение эффективности использования живого труда, совершенствование качественного состава совокупной рабочей силы на предприятиях.

В качестве субъектов управления кадровым потенциалом предприятия выступают руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущность кадрового потенциала отражает качественную и частично количественную характеристики трудового потенциала работников предприятия.

По мнению ряда авторов, кадровый потенциал - это совокупные способности кадровых работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие предприятию стратегические преимущества на рынках товаров, услуг и знаний.

Термин «потенциал» означает наличие у кого-либо (отдельно взятого человека, первичного трудового коллектива, общества в целом) скрытых, еще не проявивших себя возможностей или способностей в соответствующих сферах их жизнедеятельности.

В настоящее время огромное влияние уделяется кадровому потенциалу как решающему фактору в производстве конкурентоспособной продукции и предоставлении качественных услуг. Кадровый потенциал рассматривается как самостоятельная категория, как синтетический эффект взаимодействия людей в процессе труда между собой и организацией. Это в наибольшей степени соответствует современному представлению о роли человеческого фактора в проектировании организации и ее производственной деятельности. Элементами кадрового потенциала считают не только состав и структуру трудовых ресурсов,

но и систему формирования, обучения и повышения квалификации персонала, стимулирования трудовой активности и обслуживания работников на предприятии².

Рассматривая кадровый потенциал как систему, следует учитывать, что он, как любая система, должен обладать соответствующими системными свойствами, среди которых целостность, эмерджентность, структурность, иерархичность построения, адаптивность, множественность описания. Это определяет и управление кадровым потенциалом как системой. Особое внимание заслуживает оценка потенциала, что необходимо для определения объема и качества трудовых ресурсов организации и прежде всего для формирования ее стратегии и организационной структуры.

Потенциал, выступая в единстве пространственных и временных характеристик, концентрирует в себе одновременно три уровня связей и отношений³:

– первый уровень, отражающий прошлое, т.е. представляющий собой совокупность свойств, накопленных системой в процессе ее становления и обуславливающих ее возможность функционирования и развития;

– второй уровень, характеризующий настоящее с точки зрения практического применения и использования наличных способностей;

– третий уровень, ориентированный на развитие: в процессе трудовой деятельности работник не только реализует свои способности, но и приобретает новые навыки.

В трудовом потенциале предприятия можно выделить следующие компоненты: кадровый, профессиональный, квалификационный и организационный.

Кадровая составляющая включает: квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения и навыки) и образовательный потенциал (познавательные способности).

² Дашкова Д.А. Управление персоналом / Учебное пособие- М., 2010. – С.123.

³ Горшков Л.А. Анализ системы управления: Монография /Л.А.Горшков. — Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2010. – С. 59.

Профессиональная структура коллектива связана с изменениями в содержании труда под влиянием научно-технического прогресса, который обуславливает появление новых и отмирание старых профессий, усложнение трудовых операций.

Квалификационная структура определяется качественными изменениями в трудовом потенциале (рост умений, знаний, навыков) и отражает прежде всего изменения в его личностной составляющей.

Организационная составляющая трудового потенциала предприятия включает высокую организацию и культуру труда, находя свое выражение в четкости, ритмичности, согласованности трудовых усилий и высокой степени удовлетворенности работников своим трудом.

Организационная составляющая трудового потенциала во многом определяет эффективность функционирования трудового коллектива как системы в целом и каждого работника в отдельности и с этих позиций непосредственно связана с эффективным использованием трудового потенциала.

Оптимизация системы формирования, распределения и использования персонала является задачей особой важности, так как эффективность функционирования предприятия зависит от вклада всех работников в достижение единой организационной цели.

Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники. Следовательно, под кадровым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков. Исходной структурообразующей единицей кадрового потенциала является трудовой потенциал работника (личности), составляющий основу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней⁴.

Трудовой потенциал работника – это совокупность физических и духовных

⁴ Веряскина В.П. Управление развитием человеческого капитала: модели менеджмента и практика [Текст] / В.П.Веряскина // Философские науки. – 2012. – №6. – С.7

качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются⁵:

– психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

– социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;

– квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;

– личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т.п.

Трудовой потенциал человека является частью его потенциала как личности, т. е. по отношению к индивидууму трудовой потенциал – это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных (способностей), образования, воспитания и жизненного опыта.

Современное предприятие представляет собой сложную социотехническую систему: с одной стороны это совокупность предметов и средств труда, а с другой – совокупность людей, объединенных для производства товаров или услуг с

⁵ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе /В.Р.Веснин.-М.:Юрист, 2010. – С.97.

помощью этих предметов или средств труда, которая понимается как трудовой коллектив.

Основные составляющие кадрового потенциала предприятия, включают в себя:

– количественные характеристики (численность персонала, состав и структура персонала, потенциальный фонд рабочего времени предприятия);

– качественные характеристики (физический, психологический, адаптационный, интеллектуальный, нравственный, духовно-творческий и квалификационный потенциал).

Количество кадров по предприятию определяется исходя из объема производства и потенциальных возможностей, которыми располагают кадры, а качество сформированного потенциала измеряется степенью сбалансированности профессионально-квалификационных характеристик работника с требованиями развивающегося общественного хозяйства.

Качественные характеристики:

- умственные способности;
- умение креативно размышлять;
- уровень здоровья ;
- профессиональные качества, знания, умения, навыки;
- способность к обучению;
- умение работать в коллективе;
- выносливость работника;
- активность;
- физическое развитие работника;
- интеллектуальное развитие;
- коммуникативные способности;
- компетентность;
- способность к сотрудничеству;
- работоспособность;

– познавательные способности.

Лишь наличие всей совокупности перечисленных выше характеристик, обеспечит оптимальное формирование и эффективное использование кадрового потенциала предприятия.

Профессиональная структура персонала организации — это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала — это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций.

Оценить возможности кадрового потенциала – одна из задач кадровой политики предприятия. Кадровый потенциал – совокупность способностей и возможностей кадров обеспечить эффективное функционирование организации. Когда организация переходит к новому этапу развития, то создаются инновационные направления работ, расширяется объем задач, увеличивается кадровый состав, возникают проблемы командообразования – это повышает требования к кадровому потенциалу.

В условиях все более возрастающих ограничений со стороны рынка труда (ухудшение демографической ситуации, снижение качества подготовки дипломированных специалистов, дисбаланс качества готовых специалистов на рынке и их мотивационных ожиданий, недостаточное развитие рынка образовательных услуг по подготовке руководителей как в количественном, так и в качественном отношении), на первый план работы с персоналом выходят вопросы формирования собственного управленческого корпуса. Наиболее оптимальным решением проблемы недостатка на рынке готовых

высококвалифицированных кадров является создание системы подготовки собственного кадрового резерва сотрудников⁶.

Для полной характеристики кадрового потенциала, особенно для целей управления кадрами в условиях рыночной экономики необходима система показателей, характеризующих все стороны потенциала:

- функциональная, временная и пространственная структура;
- оценка с позиции человеческих ресурсов;
- оценка с позиции человеческого фактора производства.

Таким образом, содержание кадрового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (или всех членов коллектива предприятия) в общественно полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой – характеристику качеств работника (работников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

Компоненты кадрового потенциала должны характеризовать:

- здоровье;
- нравственность и умение работать в коллективе;
- творческий потенциал;
- активность;
- организованность и асертивность;
- образование;
- профессионализм;
- ресурсы рабочего времени.

Показатели, характеризующие эти компоненты, могут относиться как к отдельному человеку, так и к различным коллективам, в том числе к персоналу предприятия и населению страны в целом.

⁶ Беспалов И. Девять шагов к созданию кадрового резерва [Текст] / И. Беспалов // Менеджер по персоналу. – 2012. – №9. – С. 40

Соответственно и параметры кадрового потенциала подразделяются на две группы:

– параметры, характеризующие социально-демографические компоненты кадрового потенциала коллектива предприятия: половозрастная структура, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и др.;

– параметры производственных компонентов кадрового потенциала: профессионально-квалификационная структура, повышение и обновление профессионального уровня, творческая активность.

Некоторые исследователи выделяют в кадровом потенциале две его стороны: производственно-квалификационную и психологическую.

Однако для практики управления более значимой представляется система показателей, с помощью которой можно количественно охарактеризовать ту или иную сторону потенциала, чтобы выяснить, где он выше или ниже, как изменился благодаря принятым мерам, насколько фактически используемая его величина отличается от возможной и т.д.

Кадровый потенциал предприятия в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта.

Кадровый потенциал может рассматриваться и в более узком смысле – в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения.

1.2. Подходы к определению понятия «ключевой сотрудник»

В настоящее время успех в бизнесе определяется не столько возможностями позиционирования организаций, сколько их способностью быть уникальными, создавать не копируемые или трудно копируемые конкурентные преимущества.

Возникшая в 1980-х гг. ресурсная концепция менеджмента сформировала теоретический фундамент для объяснения поведения компаний на современных рынках. Ее основными категориями выступают «уникальные ресурсы», «ключевые компетенции», «стратегическая архитектура» организации, «стержневая продукция», «ключевые сотрудники».

Согласно ресурсной концепции, организация представляет собой совокупность ресурсов, как материальных, так и нематериальных, которые необходимы для реализации стратегии ее развития. Обладание уникальными ресурсами придает организации особую ценность и тем самым создает предпосылки для обеспечения ее конкурентных преимуществ на рынке. Ресурсы - это источник способностей организации, но чтобы эти способности были реализованы, необходимы соответствующие управленческие компетенции, организационная структура и организационное обучение. Профессионализм сотрудников, управленческие навыки и умения, структурная гибкость и способность к обучению образуют ключевые компетенции организации, определяющие ее уникальность и ценность. Носителями ключевых компетенций выступают ключевые (особо ценные) сотрудники. Таким образом, ресурсная концепция менеджмента придала новый импульс развитию теории и практики управления человеческими ресурсами. Стали активно проводиться исследования, посвященные идентификации особо ценных сотрудников организации и выявляющие новые подходы к управлению персоналом⁷.

В настоящее время и среди теоретических, и среди практико-ориентированных публикаций появилось достаточное количество работ, посвященных управлению особо ценными сотрудниками. Несмотря на неоднозначность трактовки понятия «особо ценный сотрудник», исследователи приходят к единому мнению о существовании «ядра» организации, т. е. группы работников, от которых зависит успешность ее деятельности. Из этого вовсе не следует, что остальные сотрудники не важны для компании. Речь идет о

⁷ Катъкало, В. С. Эволюция теории стратегического управления [Электронный ресурс] : монография / В. С. Катъкало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. . 3-е изд. . СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2011.

дифференциации персонала в зависимости от их вклада в развитие бизнеса, организации в целом.

Тематика управления ключевыми сотрудниками чрезвычайно актуальна в тех секторах экономики, в которых успехи бизнеса зависят главным образом от интеллектуального, человеческого капитала. И это не случайно. Компании нуждаются в компетентных, высокопрофессиональных, вовлеченных в дела организации сотрудниках, обладающих широким кругом интересов и способных открывать для нее новые горизонты развития. В то же время на рынке труда ощущается явный дефицит именно этой категории персонала. Кроме того, люди, обладающие высоким человеческим капиталом (высоким уровнем образования, квалификации, вертикальной и горизонтальной мобильности) и занятые, как правило, интеллектуальным трудом, стремятся к самостоятельности, самозанятости. Они идентифицируют себя не столько с организацией, сколько с профессиональным сообществом. И это создает серьезные трудности для вовлечения их в дела компании. В связи с этим и исследователи, и специалисты в области управления человеческими ресурсами пытаются найти ответы на вопросы: кто такие ключевые сотрудники? по каким критериям их идентифицировать? каковы особенности управления этими сотрудниками? какие преимущества и риски возникают в системе менеджмента организации при дифференциации сотрудников на ключевых и неключевых?

Выявление ключевых сотрудников основывается на принципе ценности человеческих ресурсов для организации. Ценными могут быть вклад сотрудника в бизнес компании в настоящее время, его потенциал, уникальность и другое. Чаще всего к особо ценным сотрудникам относят тех, чей вклад в доходы компании превышает среднестатистический. Также они характеризуются высоким уровнем выполнения профессиональных задач, выходящим за рамки требования к должности⁸.

⁸ Крупская А. Ю. Идентификация и управление ключевыми сотрудниками компании: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05.- Санкт-Петербург, 2012.

В литературе для характеристики ценных сотрудников используются такие понятия, как «высокопотенциальные работники», или HIPOs (High Potential), «таланты», «ключевые сотрудники». Эти понятия близки по смыслу, они указывают на необходимость дифференцированного подхода к сотрудникам в зависимости от того, какие их качества представляют особую ценность для компании.

Высокопотенциальные сотрудники обладают всеми возможностями для выполнения профессиональных задач на высоком уровне и могут при определенных условиях внести большой вклад в доходы компании, однако в рассматриваемый период этого не происходит. Обычно при использовании термина «высокопотенциальные сотрудники» фокус направлен на анализ инвестиций в персонал. По отношению к высокопотенциальным сотрудникам чаще всего возникает вопрос: что необходимо сделать для того, чтобы потенциал был капитализирован, а инвестиции в сотрудников приносили бы отдачу?⁹

Понятие «таланты» как категория управления человеческими ресурсами появилось в 1990-е гг. Однако, несмотря на почти 20-летний опыт употребления, оно не стало более четким и операциональным. Талант чаще всего связывается с врожденными качествами, способностями человека, поэтому распространенным среди HR-менеджеров является мнение о том, что каждый сотрудник в чем-то талантлив, и в этом случае задача управления - создать условия для реализации талантов. Согласно другому подходу, сотрудник относится к талантам, если он обладает большим потенциалом к росту или, в более узком смысле, большим потенциалом к управленческой деятельности. В исследованиях, посвященных управлению талантами, фокус направлен на управление продвижением в компании, развитие карьеры. Большое внимание уделяется нестандартным решениям. Считается, что таланты способны создавать не копируемые преимущества компании. Однако четких критериев идентификации талантов нет.

⁹ Богушевич А.Н. Высокопотенциальные сотрудники – объект исследования социологии управления // Актуальные проблемы и направления социально-экономического развития Республики Беларусь: материалы II Междунар. науч. конф. молодых ученых (Минск, 25 мая 2012 г.) / редкол.: А.В. Червяков [и др.]. – Минск : НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь, 2012.

Более того, в разных сферах бизнеса складывается свое представление о талантах. Так, например, в сфере информационных технологий это те люди, которые способны найти новое, нестандартное решение, это креативные сотрудники, в то время как в традиционных отраслях это те люди, которые лучше других справляются с поставленными задачами¹⁰.

В отличие от HIPOs и талантов, ключевые сотрудники – это те, кто вносит существенный вклад в ценность компании. Их трудно заменить, поскольку они обеспечивают высокую добавленную стоимость компании. Ключевые сотрудники не обязательно должны быть прирожденными талантами. Они могут быть ценны благодаря своему опыту и знаниям. Ключевые сотрудники – это те, без которых бизнес не может существовать в долгосрочной перспективе, именно они обеспечивают поддержание и его развитие, вносят решающий вклад в создание стержневого продукта.

Анализ литературы, посвященной ключевым сотрудникам, позволяет выделить два подхода к определению данного понятия. С одной стороны, это работники, которые вносят существенный вклад в ценность компании в настоящий момент, с другой – те, которые обеспечивают развитие бизнеса, т. е. удержание или создание дополнительной ценности в более отдаленной перспективе. Следует отметить, что это не взаимоисключающие подходы. Их различие в том, что первый подход фокусирует внимание на текущей бизнес-ситуации, в то время как второй подход делает акцент на стратегии развития бизнеса.

Мнение практиков также неоднозначно. Часть практикующих опытных менеджеров описывают ключевых сотрудников как тех, которые зарабатывают для компании больше, чем другие работники. Они высказывают мнение, что выгоднее «приобретать» таких сотрудников на определенное время, за которое они усиливают рыночное и финансовое положение компании, после чего лучше расстаться с ними. Другие эксперты говорят о значимости ключевых сотрудников для долгосрочного развития компании, об их влиянии на стратегические цели,

¹⁰ Лоиков С.А. Управление талантами: «проактивность» // Менеджер по персоналу.- 2010. - №6.

ключевые аспекты бизнеса и других работников. Укрепление финансовой позиции компании также, безусловно, можно считать развитием, однако скорее в краткосрочном периоде. В условиях быстро меняющейся среды критически важна способность компании непрерывно развиваться, что связано не только с финансовыми показателями.

Ключевой сотрудник – это работник, от результатов труда которого зависит эффективная работа любой компании. Конечно, это не 100%-ная зависимость, как от руководителя, но, как правило, ключевой сотрудник без проблем может представлять собой целый отдел.

Принято считать, что ключевые сотрудники – это топ-менеджеры, начальники отделов и все, кто управляет. Но ради справедливости трактовки надо заметить – ключевой сотрудник, это тот, который всё делает отлично. Ключевой сотрудник – это тот, на которого можно положиться, в котором можно быть уверен, как в самом себе. Ключевой сотрудник – это тот, кому принадлежит самый весомый вклад в любой проект. Ключевой сотрудник – это тот, который зарабатывает для компании больше всего денег. Ключевой сотрудник – это тот, который наработал связи как в клиентской среде, так и в государственных структурах. Именно поэтому ключевыми сотрудниками можно назвать не только тех, кто хорошо руководит, но и тех, кто талантливо работает. К этому числу также принадлежат специалисты с редкими знаниями, навыками, опытом, умениями, которым сложно обучить нового работника в кратчайшие сроки. Несмотря на кредо всех начальников о том, что незаменимых людей нет, на самом деле они существуют. Просто для замены одного ключевого сотрудника понадобится как минимум трое обычных работников.

Проведя обзор статей, приведем ряд качеств, которыми обладает ключевой сотрудник.

Ключевой сотрудник – это:

- 1) Работник, который хорошо ориентируется в обстановке дел компании и всегда в курсе всех дел.

2) Тот человек в коллективе, которого больше всего обсуждают, о нем говорят и даже сплетничают. В общем, у каждого сотрудника относительно него есть определенная эмоция, безразличности нет.

3) Тот сотрудник, с которым чаще всего советуются, к мнению которого прислушиваются не только коллеги, но и вышестоящее руководство.

4) Тот подчиненный, который не боится высказать свое мнение, несогласие, критику или недовольство.

5) Тот член коллектива, с которым остальным сотрудникам работать комфортнее всего. Эта благосклонность выражается в согласии помочь, выполнить распоряжение или просьбу ключевого работника быстрее всего и прочие человеческие проявления доброжелательности.

6) Тот специалист, который по праву считается лидером, независимо от занимаемой должности.

В данной работе будем определять ключевых сотрудников как наиболее ценных для компании работников, кадрового ядра, которые обеспечивают развитие компании, создание новых бизнесов.

Итак, исходя из приведенных определений, за основу в нашей бакалаврской работе возьмем следующее: «ключевой сотрудник – это 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».

1.3. Методика исследования проблемы управления ключевыми сотрудниками организации

Оценка кадрового потенциала предполагает¹¹:

¹¹ Доничев О.А, Методика оценки эффективного управления персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом.–2012.–№1.–с.119

– диагностику основной ориентации управленческого персонала — ориентации на задачу или отношения. Ориентация руководителя на задачу связана с предположением о том, что группа сможет эффективно функционировать, если будет четко и однозначно определена цель. Ориентация на отношения связана с предположением о том, что любая задача может быть решена группой, если в ней создан оптимальный социально-психологический климат, существуют доверительные отношения, доминирует партнерство;

– распределение управленческих ролей. Для оценки кадрового потенциала важно понять, какие управленческие роли доминируют в организации, какие управленческие роли отсутствуют, какие роли представлены в высшем, среднем и низовом звеньях управления. Организация будет функционировать эффективно, если на высшем уровне корпоративного управления в ней будут представлены управленцы и руководители, на среднем уровне — администраторы и организаторы, а в низовом звене — руководители. Распределение управленческих ролей важно проанализировать и по основному, и вспомогательному процессам, функциональным направлениям организации;

– умение проектировать. Современная организация не может эффективно функционировать в изменяющейся среде, если не будет обеспечена достаточным количеством проектировщиков, людей умеющих создавать технологии реализации деятельностей и решения проблем в конкретных ситуациях. Основная характеристика людей, способных к проектировочной деятельности, — умение строить процесс достижения деятельности, ориентируясь на результат и условия;

– сверхнормативную активность — ориентация сотрудников организации на превышение задач, которые были перед ними поставлены, способность делать всегда немного больше, чем было приказано;

– инновационный потенциал. Способность сотрудников организации принимать нестандартные, нетрадиционные решения;

– способность к обучению. Ориентация на овладение новыми знаниями и умение быстро овладевать ими в процессе самой деятельности;

– ролевой репертуар в групповой работе.

Итак, в оценке кадрового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики кадрового потенциала с количественной стороны используются такие показатели, как:

– численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;

– количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде).

Качественная характеристика кадрового потенциала направлена на оценку :

– физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду – состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);

– объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);

– качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Характеристика качественной стороны кадрового потенциала также может быть произведена с использованием количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников, для оценки уровня квалификации – средний разряд рабочих, уровня образования – среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки – доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д.

В качестве обобщающего показателя для количественной оценки кадрового потенциала через рабочее время используется количество времени, которое могут отработать работники предприятия до выхода на пенсию. Динамика этого показателя, отражающего не только численность работников предприятия, но и

их половозрастную структуру, позволяет видеть процесс старения коллектива предприятия (особенно, если его кадровая политика длительное время была ориентирована на стабилизацию коллектива).

Исследование проблемы управления ключевыми сотрудниками организации требует ответов на следующие вопросы: как решить, кто обеспечивает развитие компании, ее бизнеса? Какими критериями руководствоваться при разделении сотрудников на ключевых и неключевых? Для этого необходимо определить «портрет» ключевого сотрудника, или его профиль.

Под профилем ключевого сотрудника будем считать совокупность качеств, которыми обладает работник, вносящий наибольший вклад в развитие организации. Понятно, что профиль ключевого сотрудника – эмпирически выводимое понятие, он меняется в зависимости от того, что представляет собой организация, в каком секторе экономики она работает, какова ее политика в управлении персоналом.

Для определения профиля ключевого сотрудника исследование проводится в несколько этапов.

Задача первого этапа состоит в том, чтобы выявить наиболее значимые характеристики (способности) особо ценных сотрудников. В качестве основного метода было выбрано интервью с представителями топ-менеджмента нескольких компаний, занимающихся продажей и обслуживанием автомобилей. В ходе интервью выяснялось, выделяются ли в компании ключевые сотрудники; кто из сотрудников обеспечивает наибольший вклад в ее развитие и почему; какими способностями, навыками и умениями обладают ключевые сотрудники; какими эти способности, навыки и умения должны быть в идеале. Также выяснялось, нужны ли специальные подходы, приемы управления наиболее ценными сотрудниками, есть ли сложности в управлении этими сотрудниками, с какими проблемами приходится сталкиваться в ходе работы с ними.

На втором этапе тем же представителям руководства автосалонов предлагается проранжировать выявленные в ходе интервью качества ключевых сотрудников и конкретизировать каждую группу компетенций. Это позволит

сделать полученную модель ключевого сотрудника пригодной для сравнения сотрудников по конкретным параметрам (показателям).

На следующем этапе проведено интервью с руководством ООО «Автоавангард» с целью определить ключевых сотрудников, чьи достижения так ценны для компании, и выяснить, в чем именно заключается ценность результатов их работы. В ходе интервью руководители исследуемой организации ответили на вопросы: кто является их первыми помощниками, на кого они делают ставку? Также опрошены сами сотрудники о достижениях и результатах их коллег.

Таким образом, поэтапное исследование позволяет собрать информацию по следующим вопросам:

- Каким образом ООО «Автоавангард» в целом и структурные подразделения достигают поставленных задач?
- Какова роль ключевых сотрудников в этом?
- Как руководители определяют ключевых работников?
- Как оценивают вклад в общий результат того или иного подчиненного?
- По каким критериям определяют ценность человека?
- Как продвигают или поддерживают ключевых сотрудников непосредственные руководители?

В результате исследования будут установлены критерии определения ключевого сотрудника, а также их доля таких сотрудников от общей численности персонала компании.

Анализ результатов исследования позволит также определить проблемы мотивации ключевых сотрудников, разработать рекомендации по выявлению таких сотрудников и управлению их деятельностью.

2. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ВЫЯВЛЕНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ В ООО «АВТОАВАНГАРД»

2.1. Качества ключевого сотрудника компании

Результатом первого этапа стал профиль ключевого сотрудника, включающий пять групп компетенций, которыми в той или иной мере обладают ключевые сотрудники: обучаемость, профессиональная компетентность, коммуникативность, осознание и оценка собственной деятельности, создание нового знания. В ходе опроса респонденты поставили баллы от 1 до 5, оценивая важность качеств сотрудников, ценных для любой организации.

В итоге посчитаны средние баллы по каждому качеству в каждой группе (табл. 2.1 – 2.4).

Таблица 2.1

Оценка качеств по группе обучаемость.

Качества	Средний балл
Постоянная заинтересованность в приобретении новых знаний	4,1
Способность применять новые знания на практике	4,9
Умение использовать чужой опыт для собственного развития	4,3
Способность самостоятельно определять, чему необходимо обучиться для лучшего выполнения работы	4,9
Постоянное совершенствование умений и навыков	4,5

Таблица 2.2

Оценка качеств по группе профессиональная компетентность.

Качества	Средний балл
Умение быстро справляться с поставленными заданиями.	4,2
Умение решать сложные задачи.	4,8
Умение принимать решения в ситуации неопределенности.	4,9
Постоянное повышение уровня квалификации.	4,2

Таблица 2.3

Оценка качеств по группе коммуникативность

Качества	
Развитые коммуникативные навыки.	4
Умение создавать и поддерживать доверительные отношения.	4,2
Умение прогнозировать наиболее вероятные реакции человека.	4,4
Способность для решения любой задачи быстро находить и привлекать нужных людей.	4,5
Способность легко устанавливать новые деловые контакты.	4,6
Способность согласовывать интересы разных людей.	4,1
Способность уважать и учитывать мнение другой стороны.	4,3

Таблица 2.4

Оценка качеств по группе осознание и оценка собственной деятельности

Качества	Средний балл
Способность критически анализировать собственное состояние и поведение	4,5
Способность признавать свои ошибки	4,8
Способность использовать предыдущий опыт для решения новых задач	4,6
Умение запрашивать обратную связь от коллег и руководства относительно собственных действий	4,4
Умение выяснять сущность и причины явлений и процессов	4
Обладание осознанными целями	4,1

Таблица 2.5

Оценка качеств по группе создание нового знания

	Средний балл
Умение работать с разнородной информацией	4
Умение для решения задач применять междисциплинарные знания	4,1
Умение систематизировать информацию	4,3
Умение анализировать большие массивы данных	4
Умение предлагать нестандартное решение задач	4,7
Способность воспринимать новое, не бояться перемен	4,6

Исходя из полученных оценок по всем группам качеств, определим ценного для организации сотрудника (выбрали качества, оцененные от 4,7 и выше баллов).

Ценный для организации сотрудник способен самостоятельно определять, чему необходимо обучиться для лучшего выполнения работы; находит нестандартное решение задач, умеет решать не только сложные задачи, но и

принимать решения в ситуации неопределенности, способен для этого быстро находить и привлекать нужных людей, способен признавать свои ошибки.

Как выделить в компании ключевого, ценного для нее сотрудника? Значительную роль в этом играют менеджеры по персоналу. Постоянно общаясь с коллективом, руководителями подразделений, они могут «держать руку на пульсе»: своевременно получать информацию об особых достижениях людей, их пожеланиях, сложностях во взаимоотношениях, любых изменениях в настроении и мотивации ключевых сотрудников. Это обеспечивает возможность быстрого реагирования в случае появления у кого-либо в коллективе желания продвигаться в том или ином направлении, а также мыслей об уходе из компании или просто сложной жизненной ситуации, на которую человек вынужден тратить много времени, становясь на некоторый период неэффективным работником.

Вопрос определения в компании ключевого персонала не входит в число обязательных функций по управлению кадрами, но специальная работа с такими сотрудниками может поддерживать и развивать кадровый потенциал организации.

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



Рис. 2.1. Выделяются ли в Вашей организации ключевые (ценные) сотрудники?

Кого считать ценным для организации сотрудником, обязательно ли это руководитель – важный вопрос в определении направлений работы с такими людьми в компании. Рейтинг характеристик ключевого сотрудника ООО «Автоавангард» представлен табл. 2.6.

Таблица 2.6

Рейтинг характеристик ключевого сотрудника ООО «Автоавангард»

Характеристики	% респондентов, выбравших характеристику
специалисты с редкими знаниями, навыками, опытом, умениями, которым сложно обучить нового работника в кратчайшие сроки.	82
обладает уникальными знаниями и способностями	74
тот, который наработал связи как в клиентской среде, так и в государственных структурах	68
тот, который зарабатывает для компании больше всего денег	64
тот, кому принадлежит самый весомый вклад в любой проект	57
это топ-менеджеры, начальники отделов	44
тот, который все делает отлично, на которого можно положиться, в котором можно быть уверенным, как в самом себе	32

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 связывают напрямую ценность сотрудника с его должностью, а указывают, в первую очередь, на 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.

Распознавание ключевого сотрудника – непростая задача для компании. Признаки, по которым в организации можно узнать ключевого сотрудника – это внешние проявления его деятельности. Значительная часть опрошенных, отвечая на вопрос Как вы распознаете ключевых сотрудников в организации? отметила все указанные признаки.



Рис. 2.2. Признаки, по которым в организации можно узнать ключевого сотрудника

Информацию о достижениях сотрудников в организациях получали из следующих источников:

- отчеты о финансовых результатах (48%);
- итоги оценочных мероприятий (42%);
- результаты внутренних конкурсов (36%);
- экспертная оценка руководителей (27%).

Итак, под профилем ключевого сотрудника мы понимаем совокупность качеств, которыми обладает работник, вносящий наибольший вклад в развитие организации. Понятно, что профиль ключевого сотрудника варьируется в

зависимости от того, что представляет собой организация, в каком секторе экономики она работает, какова ее политика в управлении персоналом.

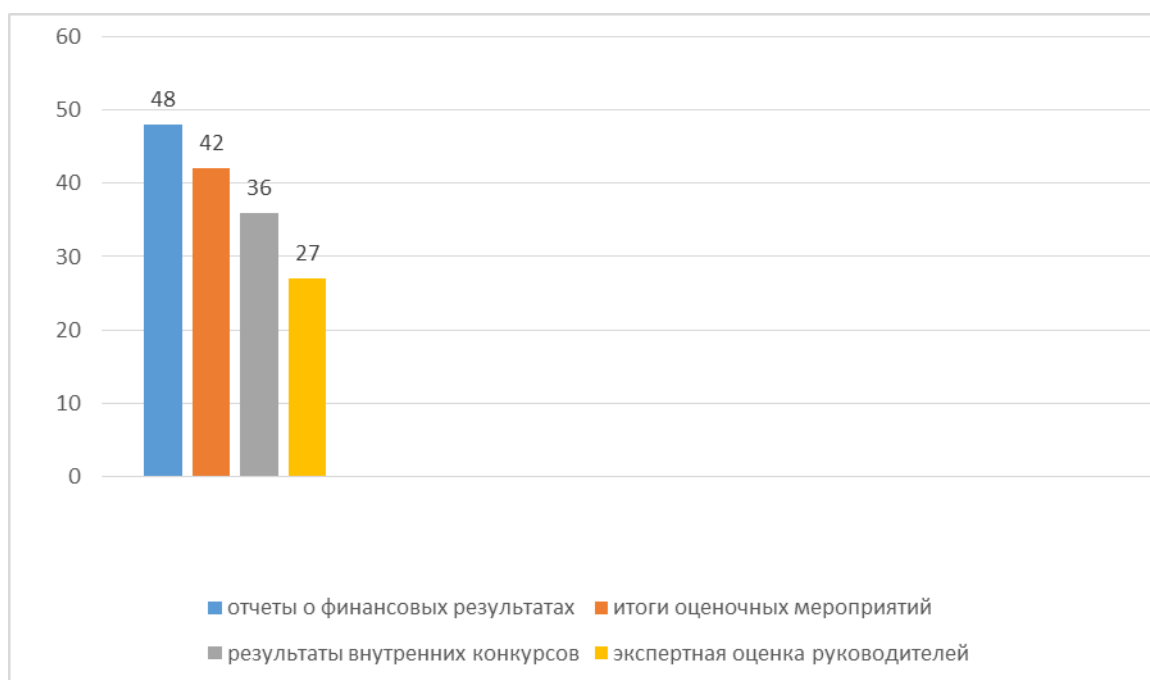


Рис. 2.3. Источники информации о достижениях сотрудников

Важнейшим методом оценки достижений и потенциала сотрудников является ассесмент-центр - мероприятие, позволяющее не только выявлять перспективных специалистов, но и мотивировать остальных к тому, чтобы развиваться и становиться ключевыми работниками.

Ассесмент-центр позволил:

- выявить перспективных сотрудников;
- сформировать у людей высокую мотивацию к саморазвитию, карьерному и профессиональному росту;
- составить индивидуальные планы развития ключевых работников;
- публично продемонстрировать и признать результаты ключевых сотрудников.

Человеку, приносящему компании существенную прибыль, создающему особую уникальную технологию и т.п., очень важно получить не только

материальную компенсацию своего труда, но и признание достижений коллективом, начальством.

Внутренние конкурсы – это не только мотивирующее мероприятие, позволяющее отметить достижения сотрудников, но и способ выявления ключевых специалистов и руководителей. К примеру, ежегодно проводится конкурс «Лучший сотрудник компании», в котором могут участвовать все сотрудники, причем как самостоятельно подав заявку, так и через выдвижение их начальником или коллегами. Достижения каждого рассматриваются специально созданной конкурсной комиссией, в которую входят руководители компании и специалисты службы персонала. Награждение более чем по десяти номинациям происходит на новогоднем корпоративном вечере и является публичным признанием заслуг сотрудников. Это поистине звездный час для человека: вся компания, включая директоров и акционеров, узнает о результатах его работы. Сотруднику вручается памятный значок и диплом, а его имя навсегда входит в корпоративную историю.

Таким образом, в ходе исследования было выяснено, что ключевые сотрудники не всегда те, чей вклад в текущие доходы компании превышает среднестатистический. Это наиболее ценные работники, работники кадрового ядра, которые обеспечивают развитие организации. Ключевые сотрудники способны влиять на развитие компании благодаря определенному набору компетенций: обучаемость, профессионализм, коммуникативность, рефлексия и создание нового знания. При этом для каждой компании профиль ключевого сотрудника будет иметь специфические черты.

2.2. Анализ практики управления ключевыми сотрудниками

В организации важно обеспечивать индивидуальный подход к каждому из сотрудников, признанных ценным, ключевым для нее. Пожалуй, это одно из главных отличий управления ключевых сотрудников от остальных работников компании. На что следует обращать внимание при управлении ключевыми

сотрудниками? Опрошенные нами эксперты выделили в качестве главных проблему контроля и проблему автономии (делегирования полномочий): «Очень сложно контролировать их работу, поскольку она очень специфична»; «Им требуется больший уровень свободы и самоконтроля».

Также эксперты обращали внимание на необходимость создания комфортных условий работы для данной группы сотрудников и постоянного взаимодействия с ними:

«Мы стараемся создать комфортные условия, например предложить гибкий график, следить, чтобы не возникало конфликтов, для этого регулярно проводятся беседы, даже без специальных приглашений, бывает пару слов в коридоре достаточно, чтобы понять ситуацию» (исполнительный директор).

Индивидуальный подход и тесное взаимодействие с руководителем очень важны для ключевого сотрудника. Без этого его ценные качества могут девальвироваться.

Ключевой (ценный) сотрудник – это позиция сотрудника постоянная или временная? Большинство опрошенных связывают ценность сотрудника с конкретной ситуацией в организации и на рынке, но половина опрошенных связывают ключевую позицию сотрудника в организации с отношением к нему руководства компании.



Рис. 2.4. Ключевой (ценный) сотрудник – это позиция сотрудника постоянная или временная?

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%.

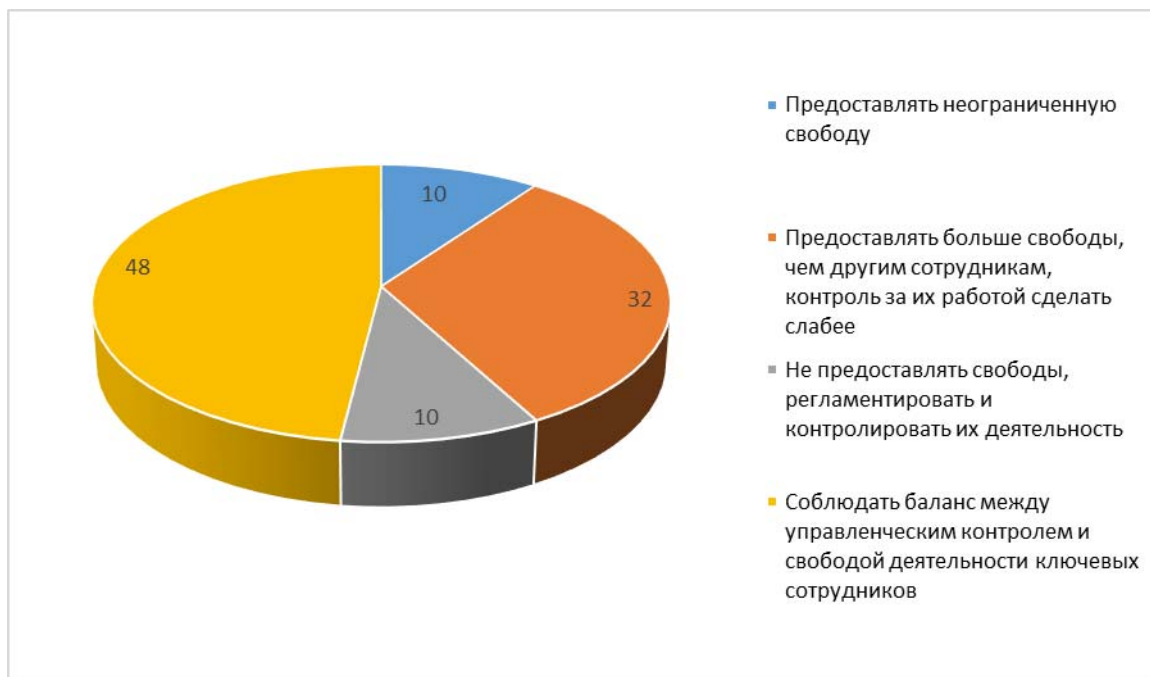


Рис. 2.5. Необходимость предоставления свободы в деятельности ключевым сотрудникам

Как выяснилось из обсуждения проблемы с экспертами, проблема компании не столько в том, что ключевым сотрудникам не хватает свободы, сколько в том, что нет баланса между управленческим контролем и работой сотрудника в рамках делегированных полномочий. Недостаточность (неэффективность) контроля может приводить к ухудшению результатов работы, причем не одного, а группы сотрудников, а также к тому, что руководство отдаляется от бизнес-процессов.

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 выявлена следующая картина:

Решение принимают автономно, не считаясь с интересами других подразделений - 18%;

Решение принимают коллегиально, совместно с теми, кого решение может коснуться - 32%;

Не принимают решений, только предлагают идеи руководству- 22%;

Руководители не дают им возможности принимать решения 28%.



Рис. 2.6. Способы принятия решений ключевыми сотрудниками

Отсутствие тесного взаимодействия проявляется не только в слабости контроля, но и в пренебрежении психологическим контактом. Ключевые сотрудники нередко стремятся к чрезмерной автономии, полной независимости в принятии решений. В угоду своим идеям и целям они забывают об интересах других отделов и подразделений. Чаще всего это заканчивается увольнением ключевого сотрудника. В этом случае компания может потерять неосязаемые активы в виде знаний и компетенций ценных работников.

Важным в управлении ключевыми сотрудниками является такой момент, как надо ли сообщать сотруднику организации, что по ряду позиций и качеств он

является ключевым. Ответы респондентов отражают отношение к ценным сотрудникам: большинство опрошенных считают, что сообщать не следует. Но часть респондентов считают это признанием заслуг. Но стоит помнить, что ключевой сотрудник – это не номинация в конкурсе.

Обязательно, это признание его заслуг;

Можно сообщить, чтобы он чувствовал ответственность, возложенную на него;

Не сообщать, чтобы не провоцировать конфликты в организации;

Не сообщать, чтобы не возлагать на сотрудника излишнюю ответственность.



Рис. 2.7. Необходимость сообщать сотруднику организации, что он является ключевым

Итак, ключевые сотрудники способны обеспечивать развитие профессиональных навыков других сотрудников компании. Кроме того, они могут выступать важным звеном между топ-менеджерами компании и персоналом: транслировать стратегические цели, новые бизнес-идеи, ценности, дух компании сверху вниз и состояние климата, внутриорганизационных отношений, бизнес-идей - снизу вверх.

В современной экономике источником конкурентных преимуществ компании становятся организационные способности и ключевые компетенции, которые формируются за счет профессионализма сотрудников, управленческих навыков и умений, способности к обучению и т. д. Основную роль в формировании ключевых компетенций компании играют ключевые сотрудники, которые обеспечивают развитие компании. При этом ключевой сотрудник одной компании может не являться таковым для другой.

Управление ключевыми сотрудниками требует высокого мастерства, искусства руководства людьми. Эффективная работа данной группы сотрудников зависит во многом от индивидуального подхода к ним, который включает, кроме всего прочего, отслеживание психологического контакта, устанавливаемого между руководителем и сотрудником. Все это выдвигает новые требования к практике управления человеческими ресурсами организации.

2.3. Анализ трудового поведения персонала

При проведении анализа кадрового потенциала ООО «Автоавангард» изучены состав работающих и динамика численного состава.

Общая численность работающего персонала в ООО «Автоавангард» – 55 человек. Количество женщин – 13; мужчин – 42.

Все работники распределены по отделам, которыми руководят начальники отделов.

Возрастная структура респондентов представлена на рисунке 2.8. Из диаграммы видно, что коллектив компании достаточно молодой: 47 % персонала не старше 36 лет. Высокая доля молодежи связана с серьезными кадровыми рисками: эта возрастная группа высококомобильна, закрепленность на предприятии молодежи, как правило, низкая. Кроме того, высокие амбиции, характерные для людей 40-50 лет часто негативно сказываются на деятельности организации, т.к. большинство работников в экстренной ситуации не хотят заменить друг друга или взять на себя дополнительные обязанности.

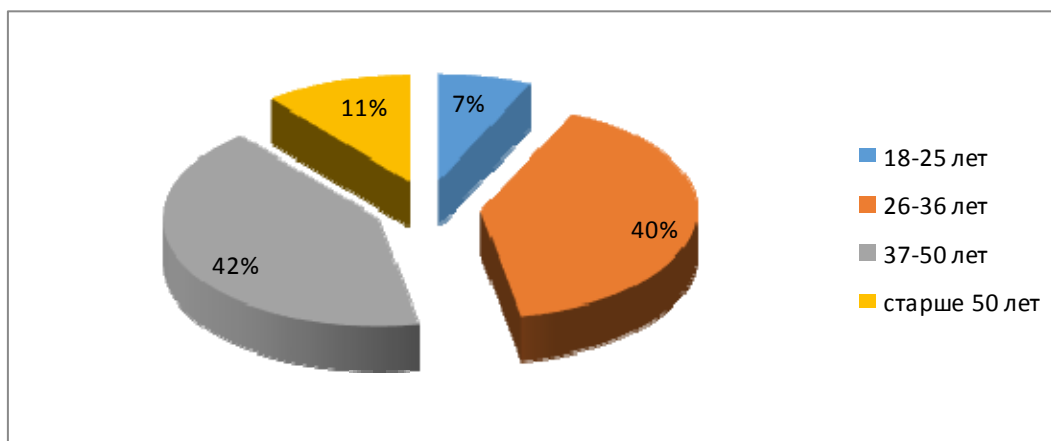


Рис. 2.8. Возрастная структура персонала ООО «Автоавангард»

Наиболее полно трудовой потенциал персонала организации характеризуют профессионально-квалификационные показатели.

Уровень образования достаточно высок – удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием 87% (48 человек) и только у 13% работников среднее специальное образование – в основном, это те, у кого отсутствие высшего образования компенсируется высоким профессионализмом.

Для организации характерна постоянная небольшая динамика численного состава работников. Это объясняется, во-первых, довольно динамичным развитием организации, наличием перспективных проектов; во-вторых, повышенными требованиями руководства к персоналу. Но динамика все равно незначительная, т.к. ООО «Автоавангард» предоставляет своим сотрудникам хорошую заработную плату и условия труда. Поэтому многие хотят работать именно в этой организации.

В настоящее время в ООО «Автоавангард» довольно стабильный рабочий коллектив. Однако эффективность работы в организации зависит от уровня подготовки, квалификации, специальных и профессиональных навыков руководителя и его непосредственных подчиненных, умения формировать морально-психологический климат, организовать производственный процесс.

В связи с этим, особо пристальное внимание уделяется набору, отбору и обучению персонала, который осуществляется по следующим критериям: у

пришедшего сотрудника, имеющего высшее образование, проверяется уровень знаний в конкретной области, а потом, если кандидат проходит по всем требованиям, его берут на испытательный срок. В ООО «Автоавангард» ценится компетентность, трудолюбие, стремление учиться и желание работать именно в этой компании.

На вопрос: «Допускаете ли Вы, чтобы подчиненные устанавливали свой темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах?» (рисунок 2.9). 10% респондентов ответили, что допускают, 40% - ответили, что допускают, но не всегда и 50% - не допускают.

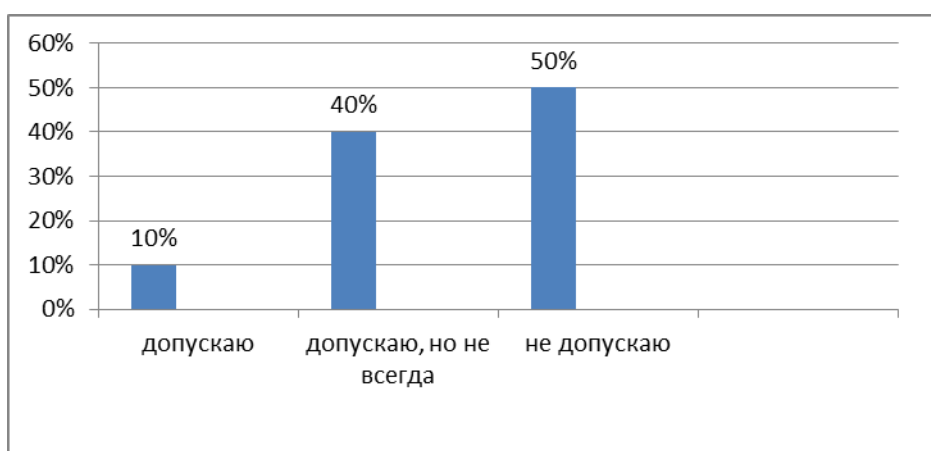


Рис. 2.9. Установление подчиненными своего темпа, режима и порядка выполнения работы

Руководители отделов ООО «Автоавангард» в достаточном объеме доверяют своим сотрудникам, но не допускают проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения целей, что связано со спецификой работы данного предприятия.

Из возможных альтернативных вариантов целевая задача управления кадровым потенциалом в ООО «Автоавангард» решена следующим образом:

– в случае прекращения или сокращения надобности в работниках предприятие не идет по пути сохранения их за счет использования на несвойственных работах, на других объектах или увольнения, в ряде случаев переводит на сокращенные формы занятости;

– в ситуации дополнительной потребности в персонале предприятие ищет тех, кто уже имеет необходимую подготовку, но не готовит работников своими силами.

Но при этом, на вопрос: «В Вашей организации созданы такие условия, при которых каждый работник заинтересован в конечном результате трудового процесса?», – ответы распределились следующим образом (рис. 2.10):

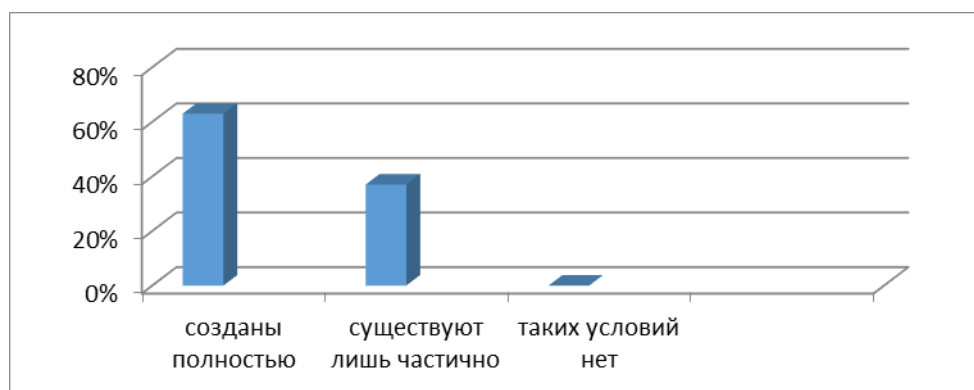


Рис. 2.10. Наличие условий, способствующих заинтересованности работников в конечном результате

В итоге, значительная часть сотрудников ООО «Автоавангард» (63%) удовлетворены условиями труда и, соответственно, заинтересованы в высоком качестве предоставляемых услуг и добросовестном выполнении своих непосредственных обязанностей. Следовательно, можно говорить о том, что в организации достаточно действенны морально-психологические и материально-стимулирующие условия трудовой деятельности.

Эффективность премирования работников в определяющей степени зависит от правильного, объективного определения и утверждения показателей и условий премирования. Личная заинтересованность работника в достижении положительных конечных результатов в целом по организации, может быть реализована только через выполнение показателей, обусловленных рамками его деятельности, функциональными обязанностями работника. Это ключевой момент стимулирования. Таким образом, в качестве материального поощрения

анкетируемые четко выделяют премирование (100%), то есть указывают на экономические методы управления со стороны руководителя.

Кроме того, обращаясь к сотрудникам с вопросом: «Вы скорее выполните поручение, если...», – получили ответы (рис. 2.11):

- подчеркивается его особая важность для организации 25%;
- это приказ (–);
- оно предполагает материальное поощрение 66,7%;
- оно позволит решить Ваши собственные проблемы 8,3%.

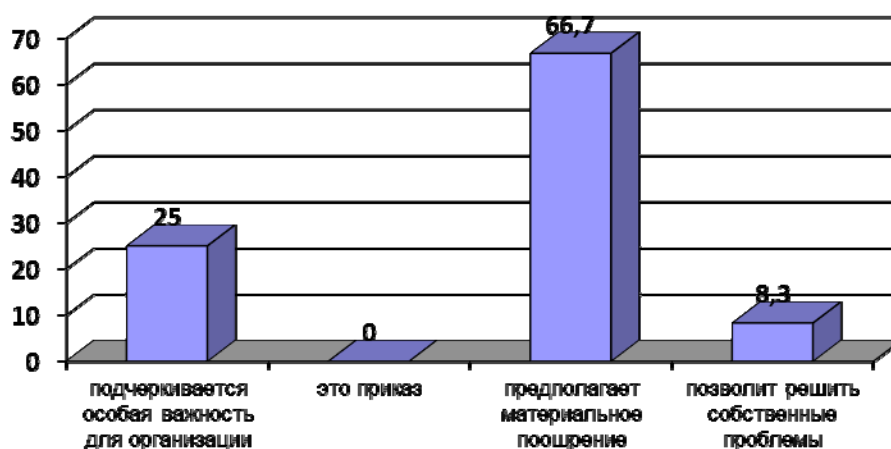


Рис. 2.11. Причины более быстрого выполнения поручения

66,7% респондентов выбрали третий вариант ответа, то есть они лучше выполняют поручение, когда имеют в этом экономическую заинтересованность, а 8,3% ответивших на первый план выдвигают решение личных проблем. Данная позиция отвечает требованиям времени и, прежде всего, характеризуют настрой современных работников, у которых на первом месте всегда стоят экономические стимулы. 25% анкетируемых согласны выполнять поручения при условии действительной важности, тем самым, показывая важность методов убеждения, то есть применение социально-психологических методов.

Из ответов на вопрос «Считаете ли Вы, что Вам предоставляется реальная возможность развития и роста в рамках компании?» мы выяснили, что данная

возможность видится 77% опрошенных сотрудников, оставшиеся 23% затрудняются ответить на данный вопрос.

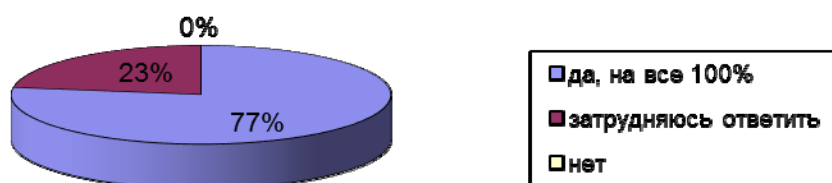


Рис. 2.12. Возможности развития и роста в компании

Это достаточно приемлемый и хороший показатель. Если организация предоставляет реальную возможность развития в профессиональном плане для сотрудников, тем самым заботясь о них, то обратный положительный эффект не заставит себя долго ждать, сотрудники обязательно это оценят.

Изучение процесса управления кадровым потенциалом ООО «Автоавангард» позволило определить основные направления в формировании состава руководителей:

- назначение на руководящие должности производится преимущественно из числа сотрудников, состоящих в штате предприятия и проработавших не менее 3-х лет;

- прием специалистов с других предприятий на инженерно-технические и руководящие должности производится при условиях наличия требуемой квалификации;

- ориентация на личностный потенциал сотрудника и качество его образования.

Однако следует отметить, что в ООО «Автоавангард» недостаточно возможностей для продвижения квалифицированных сотрудников по службе, т. к. руководящий состав сформированный и устоявшийся.

Движущим фактором развития и управления карьерой сотрудника является обязательное желание продолжать работу на данном предприятии. Тем не менее ответы на вопрос «Связываете ли Вы свою трудовую карьеру с данным предприятием?» позволил получить следующие результаты: свою трудовую карьеру связывают с данным предприятием 75% опрошенных. Остальные затрудняются ответить или предполагают уход из организации в течение определенного времени.

Современные условия заставили руководство ООО «Автоавангард» иначе взглянуть на внутренние организационные особенности: формирование новых требований к сотрудникам, способным решать более широкий круг задач, развитие наиболее эффективных технологий деятельности.

На основе проведенного исследования в ООО «Автоавангард» выявлены недостатки в организации мероприятий кадрового менеджмента при управлении трудовым поведением персонала:

- отсутствие методологического подхода к проблеме формирования и развития кадрового потенциала;
- формализация ряда важнейших управленческих процессов, таких, как оценка труда и управление карьерой сотрудников, проведение обучения и переподготовки, отбор персонала и осуществление адаптационных мероприятий;
- исполнение управленческих мероприятий с использованием низкоэффективных методов.

3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Рекомендации по выявлению ключевых сотрудников компании

Почему так важно распознать ключевого сотрудника? Благодаря этому удастся сохранить ценных специалистов, которые хотели покинуть компанию перед внедрением крупного и важного проекта. В этой сфере важно работать на опережение, а не предлагать бонусы, когда человек не стремится к достижениям и уже принял решение уволиться вследствие того, что не был услышан вовремя.

Как было сказано выше, ключевые сотрудники – это те, которые обладают востребованными и ценными навыками.

Наивно думать, что такой специалист будет работать в компании до пенсии. У ценных работников на рынке труда всегда выбор больше, и его не преминут переманить конкуренты. Поэтому, пока ценный и полезный сотрудник работает в вашей компании, старайтесь извлечь из его пребывания максимум пользы:

- сделайте его наставником новичков;
- постарайтесь без давления сделать так, чтобы его знания и методы работы были задокументированы;
- учитесь около него сами. Если ключевой сотрудник когда-нибудь покинет компанию, а это обязательно случится, возможно, именно директору придется некоторое время выполнять его обязанности или помогать подчиненным, пока не найдут достойной замены.

Среди экспертов распространенным является подход, согласно которому основными критериями идентификации ключевых сотрудников являются производительность и качество труда. Из этого следует, что в каждой профессиональной группе есть свои ключевые сотрудники, а результаты их деятельности выше стандартов, предусмотренных должностной позицией. Это,

безусловно, важные критерии, но, по нашему мнению, они не в полной мере отражают вклад сотрудника в развитие бизнеса компании¹².

В соответствии с другим подходом основным критерием отнесения к ключевым сотрудникам является статус должности: чем выше статус, тем ценнее сотрудник. Не случайно, что его сторонники чаще всего относят к ключевым сотрудникам топ-менеджеров компании. Конечно, топ-менеджмент компании играет неопределимую роль в развитии бизнеса, однако очевидно, что не всякий представитель топ-менеджмента может быть ключевым сотрудником. Известно достаточно примеров, когда деятельность топ-менеджеров приводила к краху компаний. Поэтому вряд ли оправданным будет прямое соотнесение статуса должности с ролью ключевого сотрудника. На ограниченность данного подхода обращали внимание Прахалад и Хамел, которые отмечали, что ключевые компетенции организации формируются благодаря налаженным коммуникациям, увлеченности, преданности делу, опыту сотрудников, а не только благодаря усилиям менеджеров¹³.

Сторонники третьего подхода относят к ключевым сотрудникам тех, которые обладают специфическими компетенциями, необходимыми для развития стержневого бизнеса компании. Эти люди оказывают существенное влияние на взаимоотношения с клиентами, и их потеря может отразиться на результатах деятельности компании. Так, Лепак и Снэлл [16] выделяет два критерия: ценность и уникальность. По их мнению, те работники, которые обладают ценными и уникальными знаниями и навыками, становятся для компании ключевыми.

Испанские ученые А. Лопец-Карбалес, Р. Вале и И. Херреро развивают идеи Лепака и Снэлла. По их мнению, ключевым сотрудником является тот, кто обладает ценными и уникальными знаниями, навыками и способностями, то есть уникальным человеческим капиталом. Кроме того, его деятельность связана со стержневым бизнесом компании.

¹² Лоиков С.А. Управление талантами: «проактивность» // Менеджер по персоналу. - 2010. - №6.

¹³ Крупская А. Ю. Идентификация и управление ключевыми сотрудниками компании: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05.- Санкт-Петербург, 2012.

Ключевые сотрудники являются не просто обладателями ценных и уникальных знаний и навыков, они способны превращать эти знания в ключевые организационные компетенции. Испанские исследователи выделяют три группы организационных компетенций, на которые непосредственное воздействие оказывают ключевые сотрудники, - это управленческие, технические способности и клиентоориентированность.

В литературе под управленческими способностями понимаются сильная организационная культура, стратегическое видение, реализация потенциала работников, гибкость¹⁴.

Под техническими компетенциями понимаются способности, связанные с технологическими аспектами создания и совершенствования продукта или услуги. Технические компетенции организации ассоциируются с квалификацией, компетентностью и опытом сотрудников.

Клиентоориентированность - это способность создавать дополнительную ценность для потребителей благодаря налаженному взаимодействию с ними, а также благодаря знанию и пониманию их запросов, интересов. Клиентоориентированность подразумевает ориентацию организации на качество, лояльность потребителей и взаимное доверие.

Результаты исследования, проведенного испанскими учеными, свидетельствуют о положительной зависимости между деятельностью ключевых сотрудников и наличием управленческих способностей, между деятельностью ключевых сотрудников и инновационностью компании, между деятельностью ключевых сотрудников и клиентоориентированностью компании.

Таким образом, исследования доказывают связь между организационными способностями и знаниями и навыками ключевых сотрудников. И в этом его несомненная ценность. Вместе с тем в нем не уделено должного внимания определению типологических характеристик ключевых сотрудников, иначе

¹⁴ Демьяненко В. Ключевые сотрудники на пути развития организации http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_adapt.shtml

говоря профилю ключевого сотрудника, и это создает проблемы идентификации данной категории персонала.

Основная идея нашего исследования состояла в том, чтобы сформировать профиль ключевого сотрудника. Мы рассматриваем профиль ключевого сотрудника как идеальный тип, модель, которая может быть использована в практике управления человеческими ресурсами для выявления ключевых сотрудников.

Важную роль в структуре кадрового потенциала компании играют ключевые сотрудники. Ими являются те работники, которые выступают источником конкурентного преимущества компании. Особенно это касается небольших организаций, какой является ООО «Автоавангард». К категории «ключевой сотрудник» отнесем тех работников:

- которые заняты в основной деятельности компании;
- способности, знания, умения и навыки которых признаются менеджментом компании ценными для развития компании;
- вклад которых в развитие компании и ее бизнеса оценивается как высокий.¹⁵

Из чего исходить, определяя ключевых сотрудников организации? Во-первых, можно отталкиваться от анализа работы, должностных обязанностей. В этом случае правильнее говорить о ключевых позициях, не подменяя данное понятие термином «ключевой сотрудник». Во-вторых, можно исходить из компетентности сотрудника, его обладания большим потенциалом для развития, его значительного вклада в развитие компании и ее бизнеса.

Идентификация ключевых сотрудников может проводиться на основе профиля ключевого сотрудника, под которым понимаются группы компетенций, отражающие ценность знаний, умений, навыков и способностей конкретного сотрудника для развития бизнеса компании. Детализируя профиль ключевого

¹⁵ Минина В.Н., Крупская А.Ю., Зубенко Н.С. Ключевые сотрудники организации: подходы к идентификации и проблемы управления / В.Н.Минина, А.Ю.Крупская, Е.С.Дмитриенко// Кадровик. Кадровый менеджмент. –2011. – №1. –С. 98–102.

сотрудника, необходимо сформировать набор качественных характеристик, конкретизирующих каждую из групп компетенций.

Важно, чтобы менеджеры, участвующие в формировании профиля ключевого сотрудника, были связаны с основной деятельностью компании.

Для определения профиля ключевого сотрудника может быть предложена специальная анкета, которая включает в себя высказывания о качественных характеристиках ключевых сотрудников и шкалы оценок данных характеристик. Шкалы оценок позволяют определить степень выраженности качественных характеристик и групп компетенций ключевого сотрудника. Анкету заполняют все эксперты. Они оценивают качественные характеристики в баллах от 1 до 10. Определив удельный вес каждой качественной характеристики, можно установить значение всех пяти групп компетенций.

ООО «Автоавангард» – небольшая по численности персонала организация. Для такой компании обозначим пять основных групп компетенций, формирующих обобщенный профиль ключевого сотрудника: обучаемость, профессиональная компетентность, интеграция, рефлексия, создание нового знания. Сформирован детализированный профиль ключевого сотрудника, где каждая из групп компетенций представлена конкретными качественными характеристиками, отражающими способности, знания, умения и навыки ключевых сотрудников.

Наличие таких групп компетенций, как интеграция и создание нового знания, свидетельствует о важности для проектных организаций, таких, как ООО «Автоавангард», способности и готовности сотрудников участвовать в инновационной деятельности, а также их умение формировать отношения доверия в организации, формировать коллективность на основе общих стратегических целей. Инициативным центром этой интеграции выступают ключевые сотрудники, еще и потому, что часть работ выполняют привлеченные на основе договора временные сотрудники.

Детализированный профиль ключевого сотрудника

Группа качеств	Качественная характеристика ключевого сотрудника
Обучаемость: способность обучаться на основании полученного опыта, учиться у других и перенимать лучшие практики	Способность самостоятельно определять, чему необходимо обучиться для лучшего выполнения работы
	Способность применять новые знания на практике
	Умение использовать чужой опыт для собственного развития
Профессиональная компетентность: обладание профессиональными навыками, связанными с предоставлением клиенту услуги	Умение быстро справляться с поставленными задачами
	Умение решать сложные задачи
	Умение принимать решения в ситуации неопределенности
	Самостоятельный выбор методов, необходимых для лучшего выполнения работы
Коммуникативность: способность побуждать к кооперации, интегрировать усилия заинтересованных групп; развитые коммуникативные навыки, умение человека общаться с различными группами интересов, выступать коммуникативным узлом	Способность для решения любой задачи быстро находить и привлекать нужных людей
	Умение создавать и поддерживать доверительные отношения
	Умение прогнозировать наиболее вероятные реакции человека
	Способность легко устанавливать новые деловые контакты
Осознание и оценка собственной деятельности	Умение критически анализировать собственное состояние и поведение и признавать свои ошибки
	Умение запрашивать обратную связь от коллег и руководства относительно собственных действий
	Способность использовать предыдущий опыт для решения новых задач

Поскольку ценность знаний, умений и навыков сотрудников зависит от стратегических целей компании и ее основной деятельности, постольку при их смене или модификации профиль ключевого сотрудника должен

пересматриваться. Таким образом, каждый раз при пересмотре долгосрочных целей компании в процессе стратегического планирования (обычно этот период составляет 3–5 лет) необходимо пересматривать и профиль ключевого сотрудника.

Характеристики ключевого сотрудника ООО «Автоавангард», которые можно «измерить»:

- специалисты с редкими знаниями, навыками, опытом, умениями, которым сложно обучить нового работника в кратчайшие сроки;
- обладает уникальными знаниями и способностями;
- тот, который наработал связи как в клиентской среде, так и в государственных структурах;
- тот, который зарабатывает для компании больше всего денег;
- тот, кому принадлежит самый весомый вклад в любой проект.

Как же на практике выявлять ключевых сотрудников? Чтобы избежать субъективизма в оценках, мы предлагаем при идентификации ключевых сотрудников опираться на мнение трех групп экспертов: представителей менеджмента организации, представителей профессионального сообщества, а также представителей социальной сети, важной для бизнеса компании (это может быть как внутриорганизационная сеть, так и межфирменная социальная сеть).

Таким образом, идентификация ключевых сотрудников - сложная процедура, сопряженная с рисками для бизнеса компании. При идентификации ключевых сотрудников могут быть допущены ошибки и это приведет к выделению «неправильных» людей. Как следствие, возникают риски, связанные с наделением полномочиями или потерей инвестиций. В компаниях нередки ситуации, когда опытные, занимающие важные позиции работники наделяют себя особым статусом, рассматривают себя как ключевых сотрудников. Такая самооценка дает им моральное право на оправдание манипулирования и манипуляций в интересах укрепления собственной позиции.

3.2. Рекомендации по управлению ключевыми сотрудниками

Ключевые сотрудники - это особенные люди в компании, поэтому подход к их удержанию должен быть не только системным, но и индивидуально-ориентированным. В этом вопросе нужно не бояться отходить от принятой в организации системы стимулирования, делать небольшие исключения с тем, чтобы получать больший эффект. Ведь мотивация у людей может быть разной: один стремится заработать дополнительные бонусы, другой хочет занять новую должность, а третьему важно отправить на отдых семью. Внедрение практики заключения индивидуальных контрактов, где компания обозначает ожидаемые результаты работы человека и персональное вознаграждение, показало себя эффективным методом стимулирования.

При выявлении потребностей ключевых сотрудников незаменима работа с руководителями этих специалистов. Часто желания подчиненных известны именно начальникам, но не всегда они достаточно внимательны к ним. Задача службы персонала - задействовать руководителей подразделений как "агентов" по работе с ключевыми сотрудниками. К тому же этим людям нужно видеть перспективу. Они заинтересованы в своем росте, что возможно только в постоянно развивающейся компании. Именно поэтому важно сформировать среду для совершенствования талантов (это не только обучение, но и, например, создание должностей "под" определенного человека, назначение руководителем проекта ключевого сотрудника и т.п.) и создать систему информирования персонала о планах и перспективах организации. Компания только выиграет, если предоставит ключевому специалисту возможность делать то, что ему особенно нравится.

В ходе работы в данном направлении были определены наиболее важные задачи:

- регулярный мониторинг потребностей ключевых сотрудников;
- применение индивидуальных программ стимулирования;
- создание среды для развития таланта;

- формирование видения перспектив компании и сотрудников в ней;
- вовлечение руководителей в работу по выявлению, развитию и удержанию талантов.

Следует обязательно выделить те ключевые принципы системы долгосрочного стимулирования, без которых на сегодняшний день ни одна компания, стремящаяся удерживать ключевых сотрудников, существовать не может:

А) Конкурентный компенсационный пакет (конкурентная и справедливая заработная плата); своевременная коррекция окладов; адекватный набор корпоративных льгот, обеспечивающих решение самых насущных потребностей работника, чтобы думалось только о работе, а не о том, где поесть, как и/или на чем доехать до работы, где лечиться.

Б) Зависимость оплаты от результатов труда, т.е. система бонусов, должна быть связана с ключевыми показателями деятельности, отражающими результативность/ эффективность бизнеса; корпоративные программы поощрений и конкурсов должны стимулировать «правильное» поведение работника. Понимание причинно-следственной связи между стимулом и реакцией существенно облегчает управление исполнением. Также важно, чтобы вознаграждение не было запаздывающим, и «награда находила героя» своевременно, тем самым формирую положительную условную связь.

В) Прозрачность для сотрудников системы вознаграждения. Это требование тесно связано с предыдущим и означает, что хорошему работнику всегда важно понимать, чего ожидает от него работодатель и какую награду (а иногда и наказание) он может получить в случае, если исполнит или, наоборот, проигнорирует установленные в компании правила. В компании должна существовать система постоянной трансляции принципов и правил вознаграждения. Все условия следует сообщать работникам в начале календарного периода, а не в конце, когда результат уже получен и ничего изменить нельзя.

Г) Сильная корпоративная культура, ориентированная на эффективную работу. Высока полезность так называемой «корпоративной философии» (миссии, кодекса корпоративного поведения, стратегии развития, кадровых политик), системы внутренних коммуникаций (журнал для персонала, еженедельные новостные бюллетени, корпоративный интранет-сайт, периодические собрания/конференции персонала) и, как результат усилий эффективного внутреннего и внешнего PR, – позитивный имидж работодателя.

Д) Возможность развиваться, строить карьеру и реализовать себя. Понимание своих карьерных и профессиональных возможностей в компании, участие в профессиональных конкурсах и интересных проектах; выступления с докладами на выставках, профессиональных конференциях и деловых форумах; публикация статей в внутрикорпоративных профессиональных изданиях; научная и преподавательская работа; наставничество; стажировки, обмен опытом, и пр.

Как управлять ключевыми сотрудниками и использовать их потенциал? Центральный вопрос в управлении ключевыми сотрудниками – возможность вовлечения ключевого сотрудника в управленческую деятельность компании и деятельность по развитию компании в качестве равной стороны, т.е. активное привлечение к процессу решения бизнес-задач и создания необходимого инструментария для их достижения. Ключевые сотрудники способны обеспечивать развитие профессиональных навыков других сотрудников компании, могут транслировать стратегические цели, новые бизнес-идеи, ценности, дух компании сверху вниз и состояние климата, внутриорганизационных отношений, новые идеи снизу вверх.

В ситуации долгосрочного контракта компания заинтересована в развитии знаний, умений и способностей ключевого сотрудника, поскольку отдача от инвестиций работает на развитие компании. В данном случае имеет смысл говорить не только о формальном трудовом контракте, но и психологическом контракте, который предполагает взаимные моральные обязательства и доверие.

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.

Профессиональное развитие служащих складывается из двух аспектов – профессионально-квалификационного развития, которое связано, прежде всего, с обучением и самообразованием кадров (повышение компетентности), и профессионально-должностного развития, которое, в свою очередь, связано, в основном, с решением задач служебно-карьерного роста, рациональным использованием способностей каждого работника (изменение компетенции). При этом профессиональное обучение должно быть опережающим по содержанию, постоянным, непрерывным, развивающим и обогащающим кадровый потенциал, побуждающим работников к добросовестному и эффективному труду¹⁶.

Управление кадровым потенциалом не заканчивается развитием и удержанием наиболее ценных сотрудников для компании. В поле зрения руководства должен быть весь персонал.

3.3. Социально-экономическая эффективность работы с ключевыми сотрудниками

С точки зрения оценки наличия и структуры кадрового потенциала компании, выявления его лимитирующих компонентов, не позволяющих достигать поставленных целей, эффективно применять многоуровневую мультипликативную методику, уровни которой направлены на решение отдельных задач по оценке наличия потенциала, его структуры, причин неэффективности либо недостаточности, а также степени лимитирования каждого

¹⁶ Карцева Н. В. Стратегические аспекты формирования и развития персонала производственных предприятий // Управление персоналом. – 2010. – №7. – С. 29

его компонента в масштабах горизонтальной и вертикальной интеграции¹⁷. При использовании многоуровневой методики решается комплекс оптимизационных моделей.

Модель позволяет решать задачу приема на работу или распределения вакантных должностей между кандидатами. Если в распоряжении менеджера имеется одинаковое количество должностей и кандидатов на эти должности, то происходит количественное покрытие потребностей. При большом количестве кандидатов, либо при возникновении ситуации, что несколько человек могут справляться с несколькими должностями, требуется их качественная оценка – это и есть ограничение в решении задачи.

Условия задачи и ее система ограничений могут быть более сложными, если на рассмотрении у менеджера есть несколько групп различных должностей, и он разбивает соискателей на группы по результатам тестирования.

Модель может применяться в уже укомплектованном штате сотрудников для распределения работ между ними, к примеру, при создании рабочей группы для работы над проектом.

Очевидно, что руководители стремятся принимать на работу наиболее квалифицированных сотрудников и получать максимальную производительность для уменьшения временных затрат и, соответственно, увеличения объема выпускаемой продукции, оказываемых услуг и т.д. Но чем выше квалификация и профессионализм работника, тем выше оценивается его труд. Это расширяет модель за счет включения издержек на оплату труда работников для определения оптимального варианта ротации кадров. С учетом затрат на оплату труда работников высококвалифицированный труд специалистов невыгодно использовать в полном объеме при условии, что они будут выполнять большую часть работ. Для компании гораздо выгоднее заменить часть их труда использованием труда работников более низкой квалификации.

¹⁷ Косенкова Е.Л. Организация, оценка и управление кадровым потенциалом сете-вой компании: методы, инструменты, информационные технологии (монография). – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.

Предложим способ расчета доплат ключевому сотруднику за ценные способности, знания, умения и навыки, который базируется на оценке прямых и косвенных финансовых потерь от ухода сотрудника.

Финансовые потери от ухода ключевого сотрудника рассматриваются как эквивалент тех вложений, которые придется сделать компании, чтобы восстановить «статус кво». Прямые расходы при увольнении сотрудника связаны с оплатой труда. Косвенные потери не связаны с оплатой труда, к ним относятся: потеря клиентов, технологий, других сотрудников, расходы на поиск и адаптацию сотрудника для замены. Доля косвенных потерь, которые часто не учитываются, может составлять 50% и более от общей суммы расходов.

$$\Pi = \sum d_i + \sum c_i \quad (3.1)$$

где: Π – финансовые потери при увольнении ключевого сотрудника;

d – прямые финансовые расходы: d_1 – налоги на заработную плату, d_2 – выходное пособие (по согласованию с сотрудником), d_3 – затраты на поиск нового сотрудника, d_4 – затраты на адаптацию нового сотрудника;

c – косвенные потери: c_1 – потеря/частичная потеря клиентской базы, c_2 – потеря продукта/концептуального решения, c_3 – расходы на оплату активного использования ДМС, c_4 – расходы на оплату активного использования корпоративной мобильной связи перед увольнением, c_5 – расходы на оплату обучения сотрудника, c_6 – затраты на поиск сотрудников команды, уволившейся вместе с ключевым сотрудником, c_7 – затраты на адаптацию новых сотрудников команды.

Чтобы удержать ключевого сотрудника, компания согласна платить ему заработную плату, превышающую рыночный уровень его позиции. Расчет величины доплаты осуществляется через оценку вложений, которые придется сделать организации, чтобы восстановить «статус кво». Доплата ключевому сотруднику за ценные способности, знания, умения и навыки находится в диапазоне между совокупной величиной потерь компании от его ухода и финансовой выгодой сотрудника, приобретаемой благодаря смене работы. При

этом размер доплат не может превышать величину потерь компании при увольнении сотрудника. В противном случае его удержание теряет экономический смысл для компании. В то же время размер доплат не может быть ниже финансовой выгоды, которую получит сотрудник при смене работы.

$$V = 1 + \sum m_j \quad (3.2)$$

где: V —размер финансовой выгоды сотрудника при увольнении;

1 – прямой финансовый выигрыш – выходное пособие (по согласованию с сотрудником);

m – косвенный финансовый выигрыш: m_1 – использование ДМС (эквивалент расходов компании на оплату использования ДМС), m_2 – использование корпоративной мобильной связи (эквивалент расходов компании на оплату использования корпоративной мобильной связи перед увольнением), m_3 – обучение (эквивалент расходов компании на оплату обучения сотрудника), m_4 – прирост заработной платы в случае смены места работы.

Потери, которые при увольнении ключевого сотрудника компания понесет одновременно, могут быть трансформированы в ежемесячные доплаты ключевому сотруднику, составляющие в совокупности его дополнительный годовой доход как ключевого сотрудника. Для этого допустим, что сумма потерь может быть распределена равномерно во времени с учетом коэффициента дисконтирования.

$$\Pi \geq \sum K_t / (1+r)^t \geq V \quad (3.3)$$

где: K_t – доплата за ценные и уникальные знания, умения, навыки и способности ключевого сотрудника;

Π – финансовые потери при увольнении ключевого сотрудника;

V – выигрыш сотрудника при увольнении;

t – период, в течение которого сотрудник считается ключевым;

r – ставка дисконтирования (средняя ставка по депозитам в рублях).

Расчеты, проведенные на материалах ООО «Автоавангард», показывают, что доплаты ключевому сотруднику, определяемые в пределах указанного

диапазона, могут стать эффективным инструментом удержания данной категории персонала.

Рассчитаем размер доплат ключевому сотруднику ООО «Автоавангард». Одним из сотрудников данной категории согласно профилю ключевого сотрудника признаны продавец-консультант и мастер-приемщик.

Финансовые потери при увольнении этих сотрудников составят:

страховые выплаты – 162000 руб. (з/п в мес. $45000 \cdot 12 \cdot 30\%$)

выходное пособие – 45000 руб. (в соответствии с трудовым договором)

затраты на поиск новых сотрудников (объявления, собеседования, деловая оценка) – 25000 руб.

затраты на адаптацию новых сотрудников (первичное обучение на рабочем месте, оплата наставнику-куратору) – 25000 руб.

потеря/частичная потеря клиентской базы (угроза срыва выполнения договора с клиентами) – 200000 руб.

потеря продукта/концептуального решения (технологии диагностики, техник продаж) – 200000 руб.

затраты на поиск сотрудников команды, уволившейся вместе с ключевым сотрудником – учтены в затратах на поиск и адаптацию ключевых сотрудников.

Итого, потери могут составить 657000 руб.

Рассчитаем размер финансовой выгоды сотрудников при увольнении:

прямой финансовый выигрыш – выходное пособие – 45000 руб.

прирост заработной платы в случае смены места работы (размер з/п на новом месте, возможно, будет у них в сумме 60000 руб., что на 15000 руб. больше, чем в ООО «Автоавангард») – $15000 \cdot 12 = 180000$ руб.

Итого, выгода сотрудников составит 225000 руб.

Конкретный продавец-консультант и мастер-приемщик рассматриваются как ключевые на ближайшие два года (время реализации текущего проекта согласно договорам с клиентами). Величина годовых доплат ему на эти два года может находиться в диапазоне от 225000 руб. до 657000 руб. в год. Соответственно в месяц она может составлять от 18750 руб. до 54750 руб.

Решение о конкретном размере доплат в пределах рассчитанного диапазона будет принято руководителем на основе принципа справедливости в оплате труда, а также исходя из потребностей ключевого сотрудника и бизнес контекста. Можно рекомендовать в ООО «Автоавангард», осуществлять доплату не только непосредственно в виде надбавки к заработной плате, но также в виде расходов на дополнительное обучение, страховку, выплату премии и др.

Доплаты ключевому сотруднику являются важным инструментом экономической оценки текущего и перспективного вклада сотрудника в развитие компании. При этом перспективный вклад выражается в ценности для компании знаний, умений и навыков сотрудника.

ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Проведенное в рамках бакалаврской работы исследование, позволяет сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Конкурентоспособность можно рассматривать как способность предприятия выявлять, создавать, использовать и удерживать конкурентные преимущества, полученные за счёт реализации потенциала факторов внутренней среды предприятия и внешних конкурентных преимуществ, обусловленных степенью благоприятствования предпринимательского климата, с целью обеспечения стратегического развития предприятия.

2. Раскрыто понятие кадрового потенциала и его структуры. Кадровый потенциал определен как динамичная величина, отражающая совокупность фактически реализуемых и возможных к использованию компетенций трудового коллектива конкретной организации или ее структурного подразделения. Кадровое ядро представляет собой знания и навыки, обуславливающие основную организационную компетентность. Такое определение отражает процесс приобретения и развития компетенций индивидами и трудовыми коллективами.

3. Изучена литература, посвященная ключевым сотрудникам, что позволяет выделить два подхода к определению данного понятия. С одной стороны, это работники, которые вносят существенный вклад в ценность компании в настоящий момент, с другой – те, которые обеспечивают развитие бизнеса, т. е. удержание или создание дополнительной ценности в более отдаленной перспективе.

Определено понятие «ключевой сотрудник» – это 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.

4. В бакалаврской работе изучены качества, которыми обладают ключевые сотрудники.

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 связывают напрямую ценность сотрудника с его должностью, а указывают, в первую очередь, на его профессиональные качества.

5. В ходе исследования было выяснено, что ключевые сотрудники не всегда те, чей вклад в текущие доходы компании превышает среднестатистический. Это наиболее ценные работники, работники кадрового ядра, которые обеспечивают развитие организации. Ключевые сотрудники способны влиять на развитие компании благодаря определенному набору компетенций: обучаемость, профессионализм, коммуникативность, рефлексия и создание нового знания. При этом для каждой компании профиль ключевого сотрудника будет иметь специфические черты.

6. Проведен анализ практики управления ключевыми сотрудниками.

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%.

7. Проведен анализ кадрового потенциала ООО «Автоавангард» изучены состав работающих предприятия и динамика численного состава.

Уровень образования достаточно высок – удельный вес руководителей и специалистов с высшим образованием 87% и только у 13% работников среднее специальное образование – в основном, это те, у кого отсутствие высшего образования компенсируется большим опытом работы..

8. Разработаны рекомендации по выявлению ключевых сотрудников компании. Сформирован детализированный профиль ключевого сотрудника, где каждая из групп компетенций представлена конкретными качественными характеристиками, отражающими способности, знания, умения и навыки ключевых сотрудников.

9. Предложены практические рекомендации по работе с ключевыми сотрудниками:

- сделайте его наставником новичков;
- постарайтесь без давления сделать так, чтобы его знания и методы работы были задокументированы;
- учитесь около него сами. Если ключевой сотрудник когда-нибудь покинет компанию, а это обязательно случится, возможно, именно директору придется некоторое время выполнять его обязанности или помогать подчиненным, пока не найдут достойной замены.

10. Обоснован способ расчета доплат ключевому сотруднику за ценные способности, знания, умения и навыки, который базируется на оценке прямых и косвенных финансовых потерь от ухода сотрудника.

В ООО «Автоавангард» величина годовых доплат ключевым сотрудникам может находиться в диапазоне от 18750 руб. до 54750 руб. в месяц. Доплата может быть реализована не только как прямые выплаты, но и в виде расходов на дополнительное обучение, страховку ключевого сотрудника.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алешкин П. М. Управление развитием интеллектуального потенциала сотрудников коммерческой организации : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05.- Москва, 2008.
2. Анташов В., Уварова Г. Влияние производительности на прибыль // Ваш партнер-консультант. – 2009. – № 39. – С. 45–51.
3. Антонова Т. Кадровая политика в организации [Текст] / Т. Антонова // Справочник кадровика. – 2012. – №3. – С. 90–99
4. Аюпов Р.Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала // Актуальные вопросы экономических наук. – 2013. – С 85–87.
5. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – №5.
6. Богушевич А.Н. Высокопотенциальные сотрудники – объект исследования социологии управления // Актуальные проблемы и направления социально-экономического развития Республики Беларусь: материалы II Междунар. науч. конф. молодых ученых (Минск, 25 мая 2012 г.) / редкол.: А.В. Червяков [и др.]. – Минск : НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь, 2012.
7. Бойко, Ю. П. Рациональное использование человеческого капитала для совершенствования деятельности организации // Управление персоналом. – 2010. – №21. – С. 32–37.
8. Боровиков Ю. Волков Ю. Молчалина Т. Оптимизация численности кадрового резерва как элемент управления кадровым потенциалом [Текст] / Ю. Боровиков Ю. Волков Т. Молчалина // Университетское управление. –2012. – №3.– С. 57–60
9. Быков В. М. Привлекательность предприятия как важнейший фактор обеспечения стабильности кадрового потенциала // Управление персоналом. – 2010. – №12. – С. 49–52.

10. Валюженич Н. Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации // Управление персоналом. – 2010. – N 16
11. Воробьева Е. Система мотивации – составляющая часть системы управления персоналом // Экономика и жизнь. – 2011. – № 15.
12. Гаврилов И.А. Оценка уровня партнерских связей как одного из факторов конкурентоспособности организации [текст] /И.А.Гаврилов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С.77–86.
13. Гармидер Л. Д. Принципы развития кадрового потенциала предприятия / Л. Д. Гармидер // Экономическая наука и практика: материалы междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2012 г.). – Чита: Издательство Молодой ученый, 2012. — С. 133–136
14. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии // Вестник Санкт-Петербургского университета. 2003. Сер. 8. Вып. 3. С. 18 - 47.
15. Дашкова Д.А. Управление персоналом / Учебное пособие- М., 2010.
16. Дежкина И.П., Поташева Г.А. Гармоничный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2010
17. Демушкина Е. А. Информационные технологии в кадровом менеджменте [Текст] / Е. А. Демушкина, О. В. Лезина // Молодой ученый. – 2011. – №4. – С. 83–87.
18. Демьяненко В. Ключевые сотрудники на пути развития организации http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_adapt.shtml
19. Доничев О.А, Методика оценки эффективного управления персоналом организации // Менеджмент в России и за рубежом.–2012.–№1.–с.119–124.
20. Доронина И.В., Черноскутов В.Е. Стимулирование, развитие и оптимизация систем управления персоналом. - Новосибирск: СибАГС, 2011
21. Друбецкая Г. Оптимизация затрат на персонал. Курс на эффективность [Текст] / Г.Друбецкая // Справочник по управлению персоналом . – 2013. – №3. – С. 48–52

22. Жилина О.А. Производительность труда как критерий развития институциональной системы // Менеджмент: теория и практика. – 2010. – №1/2. – С. 20–30.
23. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. – М., 2010.
24. Калачева Л. Кадровый потенциал и кадровая политика // Кадровик. – 2009. – №5. – С. 39–46.
25. Карцева Н. В. Стратегические аспекты формирования и развития персонала производственных предприятий // Управление персоналом. – 2010. – №7. – С. 29-34.
26. Катькало, В. С. Эволюция теории стратегического управления [Электронный ресурс] : монография / В. С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. . 3-е изд. . СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011.
27. Клочков А. Мотивация персонала на стратегию компании // Управление персоналом. – 2011. — N 9.
28. Кондратьев Э.В. Теория и практика развития управленческого персонала предприятия. М.: РИОР: ИНФРА-М, 2012.
29. Кондратьев Э.В. Формирование системы развития управленческого персонала предприятия: монография. – Пенза: ПГУАС, 2011.
30. Крупская А. Ю. Идентификация и управление ключевыми сотрудниками компании: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05.- Санкт-Петербург, 2012.
31. Кузнецов С.Л. Информационные технологии в современном документообороте [Текст] / Кузнецов С.Л. // Современные технологии делопроизводства и документооборота –2013.–№1.–С.30
32. Куликов Е. Пути повышения эффективности труда персонала // Компьютерное обозрение. – 2009. – №2. С. 39–46.
33. Лашина М.В. Концептуальные подходы к повышению конкурентоспособности предприятия // Управление экономическими системами:

электронный научный журнал. – 2010. – № 3. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uecs.ru/economika-truda/item/181-2011-03-23-09-10-18>

34. Леонтьева Е.В. Пути совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия на основе активизации инновационной деятельности // Финансы, экономика, стратегия. – 2009. – №3. – С. 31-37.

35. Лоиков С.А. Управление талантами: «проактивность» // Менеджер по персоналу. - 2010. - №6.

36. Маккейн С. Вне конкуренции! – М.: Попурри, 2010.

37. Менеджмент: опыт, проблемы, перспективы. / Под ред. С.Д.Резника. – Пенза: ПГУАС, 2011.

38. Минина В. Н. Организационное доверие как неосязаемый актив компании: проблема измерения // Вестник С.-Петербур. ун-та. Сер. Менеджмент. - 2012. - Вып. 2. – С. 107-130.

39. Минина В. Н., Крупская А. Ю., Дмитриенко Е. С. Влияние социально-культурной и бизнес-среды на управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированных организациях // Управление проектами и программами. Изд. дом Гребенников, 2010. 03 (23). С. 204 - 221.

40. Петрова С. Управление развитием кадрового потенциала в инновационной экономике // Кадровик. – 2010. – №2. – С. 22–28.

41. Писенко К. А., Цинделиани И. А., Бадмаев Б. Г. Правовое регулирование конкуренции и монополии в Российской Федерации. Курс лекций. – М.: РАП, Статут, 2011.

42. Подвербных О. Кадровый потенциал инвестиционных проектов [Текст] /О.Подвербных // Человек и труд. –2012. – №11. – С.61–63

43. Пугачев В.П. Оптимизация состава персонала // Справочник кадровика. – 2010. – № 2. – С. 131–134.

44. Резник С.Д. Менеджмент. Избранное. Книга первая. Общие проблемы менеджмента, управление человеческим потенциалом в строительстве. – М.: ИНФРА-М, 2014.

45. Резник С.Д. О роли личного общения и деловых связей менеджера // Проблемы современной экономики. – 2014. -№3. – С. 327-329.
46. Резник С.Д., Барбарская М.Н. Потенциал трудовых ресурсов как фактор повышения уровня конкурентоспособности в строительстве. – Пенза: ПГУАС, 2012.
47. Резник С.Д., Соколова А.А. Деловые связи менеджера: формирование и управление // Кадровик. – 2012. - №11
48. Резник С.Д., Черницов А.Е., Копякова Т.И. Управление трудовыми конфликтами на предприятии: резервы повышения эффективности // Человек и труд. – 2012. - №12. – С. 43-45
49. Розина Е. Документирование оптимизации затрат на персонал // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2010. – № 2. – С. 26–31.
50. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2010
51. Туленков Н. Особенности управления кадровым потенциалом современной организации [Текст] / Н. Туленков // Справочник кадровика. – 2013.– №7. – С. 24–30
52. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. – 2010. – №1. – С. 24 – 29.
53. Циниченко А. Удержание ключевых сотрудников http://www.cfe.ru/resource_center/magazine/issue580/577.htm
54. Чалдини Р. Психология влияния. Убеждай, воздействуй, защищайся. - СПб.: Питер, 2010 г.
55. Шепель В.М. Факторы конкурентоспособности персонала // Экономика и предпринимательство. – 2010. – №6.
56. Якунин А. Стоимость замены сотрудника <http://www.e-executive.ru/finance/business/770476-stoimost-zameny-sotrudnika>

АНКЕТА

Оцените важность качеств сотрудников, ценных для любой организации.
Поставьте баллы (от 1 до 5)

<i>Обучаемость.</i>	Балл
Постоянная заинтересованность в приобретении новых знаний	
Способность применять новые знания на практике	
Умение использовать чужой опыт для собственного развития	
Способность самостоятельно определять, чему необходимо обучиться для лучшего выполнения работы	
Постоянное совершенствование умений и навыков	

<i>Профессиональная компетентность.</i>	Балл балл
Умение быстро справляться с поставленными заданиями.	
Умение решать сложные задачи.	
Умение принимать решения в ситуации неопределенности.	
Постоянное повышение уровня квалификации.	

Коммуникативность	Балл
Развитые коммуникативные навыки.	
Умение создавать и поддерживать доверительные отношения.	
Умение прогнозировать наиболее вероятные реакции человека.	
Способность для решения любой задачи быстро находить и привлекать нужных людей.	
Способность легко устанавливать новые деловые контакты.	
Способность согласовывать интересы разных людей.	
Способность уважать и учитывать мнение другой стороны.	

Осознание и оценка собственной деятельности	Балл
Способность критически анализировать собственное состояние и поведение	

Способность признавать свои ошибки	
Способность использовать предыдущий опыт для решения новых задач	
Умение запрашивать обратную связь от коллег и руководства относительно собственных действий	
Умение выяснять сущность и причины явлений и процессов	
Обладание осознанными целями	

Создание нового знания	Балл
Умение работать с разнородной информацией	
Умение для решения задач применять междисциплинарные знания	
Умение систематизировать информацию	
Умение анализировать большие массивы данных	
Умение предлагать нестандартное решение задач	
Способность воспринимать новое, не бояться перемен	

Надо ли предоставлять свободу в деятельности ключевым сотрудникам?

- а. Предоставлять неограниченную свободу
- б. Предоставлять больше свободы, чем другим сотрудникам, контроль за их работой сделать слабее
- в. Не предоставлять свободы, регламентировать и контролировать их деятельность
- г. Соблюдать баланс между управленческим контролем и свободой деятельности ключевых сотрудников

Какое участие в принятии решений принимают ключевые сотрудники?

- а. Решение принимают автономно, не считаясь с интересами других подразделений 18%
- б. Решение принимают коллегиально, совместно с теми, кого решение может коснуться
- в. Не принимают решений, только предлагают идеи руководству
- г. Руководители не дают им возможности принимать решения

Надо ли сообщать сотруднику организации, что по ряду позиций и качеств он является ключевым?

- а. Обязательно, это признание его заслуг;
- б. Можно сообщить, чтобы он чувствовал ответственность, возложенную на него;
- в. Не сообщать, чтобы не провоцировать конфликты в организации;
- г. Не сообщать, чтобы не возлагать на сотрудника излишнюю ответственность.

Ключевой (ценный) сотрудник – это позиция сотрудника постоянная или временная?

а. Временная, т.к. ценность сотрудника определяется конкретной ситуацией в организации и на рынке;

б. Временная, т.к. отношение к нему коллектива и руководства может измениться;

в. постоянная, т.к. профессиональные качества сотрудника не утрачиваются со временем;

г. постоянная, если он занимает руководящую должность.

Выделяются ли в Вашей организации ключевые (ценные) сотрудники?

а. Да, определяются руководством;

б. Нет, все сотрудники равноценны для компании, если каждый на своей должности;

в. Специально не выделяются, но они сами проявляются в организации

г. Да, выделяются для разработки и реализации проекта.

Кого в своей организации Вы считаете ключевым (ценным) сотрудником?

а. обладает уникальными знаниями и способностями

б. это топ-менеджеры, начальники отделов

в. тот, который все делает отлично, на которого можно положиться, в котором можно быть уверен, как в самом себе

г. тот, кому принадлежит самый весомый вклад в любой проект

д. тот, который зарабатывает для компании больше всего денег

е. тот, который наработал связи как в клиентской среде, так и в государственных структурах

ж. специалисты с редкими знаниями, навыками, опытом, умениями, которым сложно обучить нового работника в кратчайшие сроки.

Как вы распознаете ключевых сотрудников в организации?

а. хорошо ориентируется в обстановке дел компании и всегда в курсе всех дел

б. с которым чаще всего советуются, к мнению которого прислушиваются не только коллеги, но и вышестоящее руководство

в. с которым остальным сотрудникам работать комфортнее всего: его просьбы и поручения выполняются быстрее всего

г. который успешно решает сложные задачи, даже в условиях неопределенности

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 56 позиций.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2016 г.

(подпись автора работы)

Утин Н.С.

(Ф.И.О.)