

МНОГОУРОВНЕВАЯ СТРУКТУРА ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

М.М. Кудяева

Новосибирский государственный
университет экономики и управления

estr@nsuem.ru

В статье предложена многоуровневая структура объекта управленческого развития персонала, сформулированы особенности, преимущества и недостатки каждого из уровней. Рассмотрены детерминанты конкурентоспособности предложенных объектов управленческого развития.

Ключевые слова: управленческое развитие персонала, объект управленческого развития, конкурентоспособность руководителя.

Успешность любого предприятия определяется качественным составом ее персонала и в первую очередь руководителей. Именно они принимают решения, осуществляют или сдерживают инновационные процессы, реализуют выработанные стратегии. Так, в современных условиях растет потребность в руководителях нового образца – гибких, способных быстро подстраиваться под изменения среды, профессионалов с достаточным жизненным опытом. HR-особенность XXI века, а именно «борьба за таланты» и соответствующее поведение работодателей (когда перед лучшими кандидатами-руководителями предстает выбор всевозможных льгот и поощрений, продиктованный их же пожеланиями), способствовала стремительной смене мотивационных установок и ценностей, что напрямую отразилось на лояльности персонала.

Все эти обстоятельства привели к тому, что руководители стали дефицитным ресурсом предприятия. С целью удовлетворения потребности в лояльных, проверенных руководителях, предприятия реализуют различные программы содействия профессиональному росту руководителей, по-

зволяющие сформировать необходимый штат руководителей по численности и компетентности.

Под управленческим развитием персонала следует понимать систему взаимосвязанных видов деятельности по управлению конкурентоспособностью руководителей. Это система взаимосвязанных видов деятельности по содействию профессиональному росту руководителей, позволяющая сформировать соответствующую достигнуто бизнес-целей управленческую структуру в организации по численности и компетентности¹.

Анализ практики управленческого развития персонала на предприятиях позволил выделить три объекта: оперативный, перспективный и стратегический. *Оперативный объект управленческого развития* – это категория действующих руководителей предприятия. По различным оценкам, доля действующих руководителей составляет 10...18 % от общей численности персонала. Отличительной особенностью этого объекта

¹ Сотникова С.И., Кудяева М.М. Управленческое развитие банковского персонала в инновационной экономике // Вестник НГУЭУ. – 2012. – № 2. – С. 141–152.

управленческого развития является то, что многие профессионально сформировались и определились, некоторые достигли карьерного «потолка», исходя из имеющегося потенциала. Поэтому оперативный резерв является самым малочисленным объектом управленческого развития. Но в то же время это основной источник оперативного удовлетворения потребности в руководителях за счет имеющихся у них конкурентных преимуществ.

Преимущества оперативного объекта управленческого развития выражаются в минимальном времени подготовки, сроках закрытия вакантной должности руководителя и периоде адаптации. Именно управленческий и жизненный опыт, знание внутренних процедур и правил, выстроенные коммуникации обеспечивают минимальные сроки адаптации сотрудника. К тому же работа с оперативным объектом позволяет удовлетворить ведущие личностные мотивы кандидатов данной категории.

К главному недостатку оперативного объекта можно отнести самый низкий показатель гибкости в силу сформированных стереотипов, моделей поведения, что выступает ограничением при реализации программ управленческого развития. К тому же опыт и сформированная модель поведения в одних условиях могут оказаться неэффективной в других условиях, вследствие чего может возникнуть риск потери ценного сотрудника. Во-вторых, наблюдается ограниченный выбор кандидатов из-за малочисленности данной категории и достижения «потолка» карьеры, особенно при закрытой кадровой политике. В-третьих, специальные программы управленческого развития реже нацелены на оперативный объект, где чаще предполагается развитие на рабочем месте, а это идет в ущерб профессиональ-

ному и управленческому развитию сотрудников данной категории.

В перспективный объект управленческого развития попадают сотрудники старше 30 лет, еще не занимающие руководящую должность, но имеющие богатый профессиональный опыт для решения управленческих задач и достаточный уровень развития управленческих компетенций. Период подготовки перспективного объекта управленческого развития для занятия руководящей должности составляет от шести месяцев до одного года. По первичному критерию выборка получается многочисленной, но ключевые критерии – уровень управленческих компетенций и стремление к саморазвитию – существенно сокращают численность перспективного объекта. Это профессионалы своего дела, их ценят именно за профессионализм, знание специфики и особенностей работы. К тому же перспективный объект управленческого развития отличает непродолжительный период адаптации в новой должности, знание внутренних процедур и правил, высокий уровень лояльности и приверженности организации.

Перспективный объект управленческого развития также имеет свои недостатки. Во-первых, при назначении на руководящую должность высокий риск стать «чужим среди своих», риск трудностей в перестройке отношений с бывшими коллегами, а ныне подчиненными. Во-вторых, результативный профессионал не всегда оказывается результативным руководителем, вследствие чего возможна потеря и профессионала в коллективе, и сотрудника для организации в целом. В-третьих, риск снижения удовлетворенности работой из-за возможных перегрузок в работе (ответственные профессионалы, привыкшие к само-

стоятельной работе, могут избегать делегирования и выполнять всю работу самостоятельно). В-четвертых, недостаточное внимание к адаптации и использованию в качестве форм развития наставничества и коучинга для данной категории сотрудников, которые способствовали бы решению проблем «здесь и сейчас», могут привести к затяжным проблемам.

Стратегический объект управленческого развития объединяет молодых сотрудников с лидерским потенциалом. Например, в банках процент сотрудников в возрасте до 30 лет составляет 34...51 % от общей численности персонала. Зачастую это самая многочисленная категория сотрудников, но доля в ней сотрудников с лидерским потенциалом не велика (по различным оценкам, 4...15 %). Зачастую молодых «звезд» включают в резерв для занятия должностей 1–2-го уровней управления.

К недостаткам стратегического объекта можно отнести высокий уровень финансовых затрат из-за долгосрочности проектов и их масштабности. Во-вторых, длительное время подготовки для занятия руководящей должности (1-5 лет), что обосновано только в условиях четкого планирования потребности в руководителях или непрерывного развития организации. В-третьих, необходимость наличия специальных программ или проектов, дополнительных штатных единиц для эффективной работы с данной категорией сотрудников. И, наконец, риск стать «кузницей кадров», если подготавливаемые специалисты не будут востребованы в организации.

В силу имеющихся недостатков работают со стратегическим объектом не при всех организационных стратегиях: частично при предпринимательской стратегии и стратегии динамического роста,

всегда – при реализации стратегии прибыльности.

Несмотря на указанные недостатки, при реализации программы управленческого развития работа со стратегическим объектом дает предприятию множество преимуществ. Это и формирование положительного имиджа организации как работодателя, и возможность удовлетворять потребность не только в управленческих должностях, но и в должностях специалистов различного уровня квалификации. Во-вторых, возможность «лепить» поведение сотрудника под организационную культуру, формировать требуемое рабочее поведение, стиль мышления и действий. В-третьих, более высокая отдача в управленческой или профессиональной деятельности и высокий уровень лояльности и приверженности организации.

Предложенная многоуровневая структура объекта позволяет реализовать главный принцип управленческого развития персонала, а именно отказ от равного подхода ко всем сотрудникам предприятия в плане развития их потенциала. Каждый объект управленческого развития представляет некий сегмент внутрифирменного рынка труда по уровню конкурентоспособности в зависимости от периода развития и темпа роста конкурентоспособности (см. таблицу). Сегментированно подбираются такие программы управленческого развития², которые бы наилучшим образом соответствовали как интересам организации, так и ценностям представителей данного сегмента, а также позволяли привлечь, сохранить и заставить эффективно работать сотрудников каждого сегмента.

² Сотникова С.И., Кудяева М.М. Указ. соч. – С. 141–152.

Сегментация объекта управленческого развития с вариантами форм развития

Темп роста конкурентоспособности	Период управленческого развития	
	Высокий	Низкий
Высокий	<p><i>Стратегический объект</i></p> <p>Стажировки, массовый и точечный рекрутмент, программа кадрового резерва, среднесрочные программы обучения, наставничество, программы удержания, MBA, президентская программа</p>	<p><i>Перспективный объект, частично оперативный объект</i></p> <p>Наставничество, коучинг, делегирование полномочий, замещение в период отсутствия, среднесрочные программы обучения (тренинги, семинары, круглые столы), программа кадрового резерва, программы удержания</p>
Низкий	<p><i>Аутсайдеры</i></p> <p>Исключаются из программ управленческого развития</p>	<p><i>Оперативный резерв</i></p> <p>Делегирование полномочий, замещение в период отсутствия, краткосрочные программы обучения (тренинги, конференции, круглые столы), программы удержания, коучинг, ассесмент-центр, выборы и внутренние конкурсы</p>

У каждого из предложенных объектов управленческого развития можно выделить свои детерминанты конкурентоспособности (рисунок). Так, для стратегического объекта наиболее значимыми являются психомотивационные характеристики. Эта категория еще не имеет достаточного опы-

та, знаний и навыков, но у нее проявляется управленческий потенциал, целеустремленность и активность, стремление и способности к дальнейшему развитию. Эти характеристики являются определяющими для стратегического объекта, это ядро каждого из трех объектов.



Детерминанты конкурентоспособности объектов управленческого развития

Имея достаточную выраженность психомотивационных характеристик, детерминантами перспективного объекта управленческого развития выступают профессионально-квалификационные характеристики. Опыт работников, профессионализм, достаточный уровень знаний, умений и навыков – именно эти характеристики будут определять состав перспективного объекта. И, наконец, оперативный объект управленческого развития будет определяться управленческой компетентностью, иначе говоря, необходимым набором компетенций с определенным уровнем развития для занятия управленческой должности «здесь и сейчас».

При движении от стратегического к оперативному объекту управленческого развития значение соответствующего параметра составляющей конкурентоспособности работника существенно возрастает, а значение нижестоящих параметров существенно снижается. Так, для оперативного объекта уровень развития управленческих компетенций является наиболее значимым параметром при принятии управленческих решений, здесь уже не так важны психомотивационные или профессионально-квалификационные характеристики, достаточный уровень которых может быть занижен или вовсе не учитываться.

Представленные детерминанты с необходимым уровнем их развития у работни-

ков будут выступать неким гарантом успешности управленческого развития определенного объекта. При этом нельзя забывать о вкладе работника, его результативности, которая является не просто детерминантой конкурентоспособности, а постоянной или обязательной для любого объекта управленческого развития³. Сейчас в условиях нестабильности бизнес-процессов основной акцент делается на достигнутых результатах, и это первый фактор отбора работников для участия в программах управленческого развития.

И конечно, если говорить о конкретном предприятии или подразделении, то успешность определенного объекта управленческого развития можно оценить лишь при сопоставлении всех вышеуказанных параметров с параметрами организационной составляющей и стратегией предприятия.

Литература

Кудаева М.М. К вопросу о конкурентоспособности руководителя // Инновационный климат и кадровые технологии: взаимодействие бизнеса, образования и науки: Материалы Третьего Сибирского кадрового форума. – Новосибирск: НГУЭУ, 2010. – С. 150–157.

Сотникова С.И., Кудаева М.М. Управленческое развитие банковского персонала в инновационной экономике // Вестник НГУЭУ. – 2012. – № 2. – С. 141–152.

³ Кудаева М.М. К вопросу о конкурентоспособности руководителя // Инновационный климат и кадровые технологии: взаимодействие бизнеса, образования и науки: Материалы Третьего Сибирского кадрового форума. – Новосибирск: НГУЭУ, 2010. – С. 150–157.