



Рисунки Александры Преображенской

# ЦЕННЫЙ КАДР

## КАК ИЗБЕЖАТЬ ОШИБОК ПРИ УПРАВЛЕНИИ КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ

КЛЮЧЕВЫЕ, ИЛИ ЦЕННЫЕ, СОТРУДНИКИ – ЭТО СТЕРЖНЕВЫЕ ЛЮДИ, СПОСОБНЫЕ ПОДДЕРЖИВАТЬ И ВЕСТИ КОМПАНИЮ ВПЕРЕД, ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫЕ РАБОТНИКИ, ЗАМЕНИТЬ КОТОРЫХ ВЕСЬМА СЛОЖНО. НО ОЧЕНЬ ЧАСТО ДАЖЕ САМЫЕ КОМПЕТЕНТНЫЕ И ТРУДОЛЮБИВЫЕ ИЗ НИХ СТАНОВЯТСЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ГОЛОВНОЙ БОЛЮ. КАК ПОСТУПАТЬ РУКОВОДСТВУ, ЧТОБЫ СВЕСТИ РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ, К МИНИМУМУ? КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ЦЕННЫМИ РАБОТНИКАМИ И КАК ИХ ИЗБЕЖАТЬ?

Софья СУББОТИНА

### Ошибка № 1

#### Неправильная оценка роли сотрудника в организации

Иногда руководитель слишком высоко оценивает роль сотрудника, который всего лишь создал себе имидж ключевого. Специалисты в области управления персоналом называют таких работников «имитаторами» – они специально формируют свой «личный бренд», стараясь повысить собственную значимость.

**Последствия:** сотрудник, воспринимаемый вами как ключевой, в реальности вовсе тако-

вым не является. А настоящие ценные кадры остаются в тени. Кстати, обычно старательно имитируют собственную эксклюзивность работники, которые собираются при случае потребовать увеличение заработной платы или шантажировать руководство своим уходом.

**Что делать:** оценить персонал объективно, дистанцируясь от созданных в коллективе «клише». Внимательно проанализировать, кто какие функции выполняет в реальности. Побеседовать с сотрудниками, которые давно работают на предприятии, и выяснить настоящую роль «звезды».

## Ошибка № 2

### Ключевой сотрудник стал незаменимым

Такая ситуация возможна в том случае, если руководитель позволил сотруднику все замкнуть на себе – сосредоточить в своих руках власть, деньги, информацию, контакты и т.п. В результате работник становится системообразующим, то есть незаменимым.

**Последствия:** когда сотрудник становится незаменимым, у него появляется возможность своими действиями или, наоборот, бездействием влиять на поведение и работу коллег и организации в целом. Попробуйте, например, уволить человека, который умудрился прописать бизнес-процессы под себя и замкнуть на себе некую технологическую цепочку – пока будете искать замену, цепочка попросту рассыплется!

**Что делать:** так как это ошибка, приводящая к весьма серьезным последствиям, необходимо регулярно осуществлять целый комплекс мер в отношении ключевых фигур организации. А именно:

- 1) регламентируйте деятельность каждого потенциально ключевого сотрудника еще «на старте»;
- 2) технологизируйте работу. Делать ставку только на сотрудника – это всегда большой риск. Ставка же, сделанная на постановку четкой, отработанной технологии, на развитие и обучение сотрудников как носителей этой технологии, является свидетельством грамотного менеджмента компании;
- 3) «привяжите» все бизнес-процессы к функциям, а не к персонам. Выстройте бизнес-процессы таким образом, чтобы конечный результат в наименьшей степени зависел от одного человека;
- 4) рассредоточьте или по крайней мере децентрализируйте информационные потоки;
- 5) создайте единое «хранилище» информации и систему, куда мгновенно помещаются и где в любой момент доступны все сведения обо всех случаях взаимодействия с клиентами;
- 6) используйте в работе компании CRM-стратегию, определяющую взаимодействие с клиентами во всех организационных аспектах: от рекламы и продажи до выставления счетов и «ведения» клиента. Это позволит контролировать всю клиентскую логику, выработать в любой момент в любом подразделении по отношению к любому клиенту актуальные индивидуальные решения (*о CRM-стратегиях и системах читайте в ближайших номерах журнала «Навигатор ювелирной торговли»*);
- 7) подготовьте юридическую основу не только «входа» ценного сотрудника в компанию, но и «выхода» его из нее.



## Ошибка № 3

### Ценный кадр «давит» на коллег

Излишне амбициозный ключевой работник может оказывать неосознанное (а в худшем случае – сознательное!) психологическое давление на своих коллег. Таким образом, он будет не давать им в полной мере проявить свои профессиональные способности или тормозить их карьерный рост.

В этом номере журнал «Навигатор ювелирной торговли» продолжает публикацию серии статей в рубрике «Работа над ошибками». В материалах рассматриваются основные недочеты, которые допускают владельцы и руководители компаний в бизнес-процессах при самостоятельной организации тех или иных маркетинговых акций, в процессе управления персоналом, в менеджменте и финансах и т.п. При этом ошибки не только перечисляются – в материалах даются рекомендации, как их не допустить и предотвратить.

**ЧИТАЙТЕ В 2010 году**  
в рубрике «РАБОТА НАД ОШИБКАМИ»:

- ошибки руководителя при взаимодействии со своим заместителем;
- ошибки при регистрации нового предприятия;
- ошибки руководства при составлении трудового договора;
- ошибки руководства при материальном стимулировании персонала;
- ошибки при выборе офиса;
- ошибки руководителя при создании собственного имиджа;
- ошибки руководителя при выборе стиля руководства;
- ошибки при ведении переговоров с поставщиками и др.



**Последствия:** процесс развития других работников тормозится, многие функции «замыкаются» на ценном кадре.

**Что делать:** необходимо систематически, сознательно и целенаправленно работать над постоянным развитием и обучением всех сотрудников.

### Ошибка № 4

#### Руководство активно «пиарит» ценного сотрудника

**Последствия:** если специально «светить» ключевых работников в СМИ, на сайте компании и т.п., то таким образом вы построите их личный бренд и сыграете на руку хед-хантерам.

**Что делать:** не афишировать существование ценных кадров как в профессиональном сообществе, так и в среде клиентов.

### Ошибка № 5

#### Ключевой сотрудник недостаточно мотивирован

**Последствия:** ценный сотрудник работает не в полную силу или вообще подумывает об уходе.

**Что делать:** вопрос мотивации – основной в истории с ключевыми работниками. Необходимо выстроить меняющуюся вместе с сотрудником систему его персональной мотивации – советуют эксперты. Для этого достаточно отслеживать его настроение в ходе неформальных, но регулярных собеседований (каждые 30–90 дней). Если вы чувствуете, что наметилась тенденция к «охлаждению» или даже к уходу нужного вам человека, можно попытаться предпринять ряд мер. Например, перепрофилировать сотрудника, перевести его в другое структурное подразделение, на новую должность, поручить новое направление работы, максимально отвечающее его потребностям и амбициям и т.п.

В общем, формировать индивидуальный мотивационно-компенсационный пакет.

### Ошибка № 6

#### Руководитель позволяет ценному сотруднику постоянно конфликтовать с коллегами

**Последствия:** присутствие среди подчиненных так называемого трудного, или конфликтного, человека может сильно осложнить работу – особенно если это ключевой кадр. Из-за постоянных конфликтов все сотрудники организации подвергаются воздействию затяжных стрессов, и это приводит их в «нерабочее» состояние.

**Что делать:** ни в коем случае нельзя пускать все на самотек! Если учесть, что до 40% сердечно-сосудистых заболеваний связаны со стрессом на работе, то можно сказать, что необходимы жесткие меры по отношению к конфликтным личностям. Ведь руководителю нужно заботиться о профессиональной эффективности своих сотрудников и об их здоровье. При этом можно действовать двумя путями – какой из них выбрать, решать только вам (см. советы специалистов)!

### Ошибка № 7

#### Функции сотрудника не может выполнить никто, кроме него самого

**Последствия:** если ключевой работник в одиночку вел проект или разрабатывал новое направление, потери могут быть невозможными.

## СОВЕТЫ СПЕЦИАЛИСТОВ

### ДВА ВАРИАНТА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА КОНФЛИКТНОГО ЧЕЛОВЕКА

#### ЖЕСТКИЙ

- *Необходимо провести несколько бесед с конфликтным работником, предложив ему изменить определенные черты поведения.*
- *Если после бесед ничего не изменилось, руководителю следует перевести конфликтного сотрудника в другое подразделение, в котором его способности провоцировать конфликт могут и не проявиться.*
- *Если и в новом подразделении с приходом «трудного» человека начались конфликты, то по отношению к работнику можно применить административные меры наказания: выговор, снижение премиальных, понижение в должности.*
- *Если все вышеперечисленное не помогло, следует подумать об увольнении такого работника, чтобы восстановить нарушенный психологический климат в коллективе; эта мера также поможет избежать трудностей в управлении и снизить конфликтность делового общения.*

#### МЯГКИЙ

- *Надо попытаться понять конфликтного человека: подумать, почему он труден в общении, к какому типу людей относится, какие скрытые интересы и нужды пытается удовлетворить с помощью подобного поведения.*
- *Необходимо поговорить с «трудным» человеком, попробовать выяснить причины его конфликтности, внимательно выслушать точку зрения работника, постараться понять его мироощущение, при этом сохраняя спокойствие и нейтралитет.*
- *Затем целесообразно воспользоваться помощью специалиста – практического психолога, для того чтобы совместно найти способ удовлетворения скрытых интересов и нужд конфликтного подчиненного.*
- *Нужно использовать выработанный подход и в будущем – это позволит нейтрализовать конфликтного сотрудника и взять ситуацию под контроль.*



**Что делать:** готовить кадровый резерв! Каждому ценному сотруднику подобрать по заместителю или создать схемы возможного дублирования функций ключевого человека любым другим.

## Ошибка № 8

### Руководитель не готов к увольнению ключевого сотрудника

**Последствия:** неожиданный уход ценного кадра может привести к ряду негативных результатов. К наиболее типичным относятся:

- сбои в деятельности подразделения или компании в целом;
- сложности с нахождением в короткие сроки адекватной замены;
- временные затраты на обучение новичка;
- утечка информации, которой обладает увольняющийся сотрудник, передача ее третьим лицам, например конкурентам.

**Это важно:** оценить «масштабы бедствия», вызванные уходом ценного работника, поможет специальный тест. Проанализируйте, кто, кого и как замещал во время отпуска. Если подмена происходи-

## ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ СОТРУДНИКАМИ:

- регламентируйте деятельность ключевых работников;
- разработайте систему не только «входа» в компанию, но и «выхода» из нее;
- постоянно развивайте и обучайте всех сотрудников;
- используйте в работе компании CRM;
- готовьте кадровый резерв;
- «привяжите» все бизнес-процессы к функциям, а не к персонам;
- децентрализуйте информационные потоки;
- создайте единое «хранилище» информации;
- не афишируйте существование «незаменимого»;
- сформируйте для «незаменимого» индивидуальный мотивационно-компенсационный пакет.

ла легко, без проблем, значит, риск невелик. Если же каждый раз приходилось ломать голову, идти на компромиссы – трудностей не избежать.

**Что делать:** заранее подготовиться к уходу ключевого сотрудника (см. все предыдущие рекомендации). Если же уход ценного работника неизбежен, лучшая схема расставания – отправить сотрудника в отпуск и плавно передать его проекты и клиентов новому человеку из «кадрового резерва».

## Ошибка № 9

### Увольнение ценного сотрудника проходит неправильно

**Последствия:** вы не получите те выгоды, которые при правильном подходе вполне можно извлечь даже из такого неприятного события.

**Что делать:** увольняйте, извлекая пользу!

Для этого:

- поручите увольняющемуся сотруднику подыскать себе преемника внутри организации или вне ее;
- узнайте мнение работника по интересующим вас вопросам (уходя, человек может высказаться достаточно откровенно). В частности, можно выяснить, что больше всего не нравилось сотруднику в компании: стиль руководства, взаимоотношения в коллективе, недостаточные возможности для профессионального роста... Это поможет внести коррективы в работу;
- сохраните хорошие отношения. Тогда можно рассчитывать на взаимовыгодное сотрудничество в будущем: не исключено, что, закрепившись на новом месте, сотрудник будет рекомендовать свою старую фирму в качестве надежного партнера, клиента или поставщика.

## Ошибка № 10

### Отсутствие действий после ухода ключевого сотрудника

**Последствия:** уход ценного работника может (хотя и не всегда!) нанести ущерб имиджу компании в глазах партнеров и клиентов. Поэтому лучше подстраховаться.

**Что делать:** после ухода ключевого кадра проведите корректную рассылку клиентам с обоснованием и объяснением новых условий взаимодействия с ними без участия уволившегося работника; проинформируйте поставщиков, а также всех, кто так или иначе был связан с ценным сотрудником, сформируйте новое поле взаимодействия. ■