

СПЕЦИФИКА УПРАВЛЕНИЯ ВЫСОКОПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ МЕНЕДЖЕРАМИ (НПМ) В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Костромина Елена Александровна,

канд. филол. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,

e-mail: ea_kostromina@mail.ru,

Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва

В данной статье на основе анализа специальной литературы и опыта выявлена специфика управления высокопотенциальными менеджерами в компаниях, показана роль процессов управления высокопотенциальными менеджерами (НПМ) в развитии компании. Во многих российских компаниях высокопотенциальным молодым сотрудникам уделяется особое внимание, их выявляют при помощи различных процедур оценки, разрабатывают индивидуальные программы развития, зачисляют в кадровый резерв на управленческие позиции. Объектом исследования является система управления человеческими ресурсами современных компаний в той части, которая касается управления высокопотенциальными менеджерами (НПМ) как важнейшим ресурсом, способным повысить конкурентные позиции компании. Предметом исследования являются характерные особенности НПМ и проблемы управления НПМ, связанные с наличием этих особенностей, а также с теми тенденциями управления современной организацией, которые сложились к настоящему времени в России. Повышенное внимание к эффективному управлению НПМ обусловлено возросшей ролью нематериальных активов в деятельности организаций. Особый акцент сделан на описании атрибутов НПМ и вопросов, которые встают перед современным руководителем, делающим ставку на талантливых сотрудников. Основные методы, применяемые в исследовании, – системный анализ и синтез.

Ключевые слова: высокопотенциальные молодые менеджеры (НПМ), проблемы управления НПМ, человеческие ресурсы, человеческий капитал, профессиональный потенциал, конкурентные преимущества организации

SPECIFICITY IN DIRECTING OF HIGH POTENTIAL MANAGERS IN MODERN COMPANY

Kostromina E.A.,

Candidate of philological Sciences, Associate Professor,

Associate Professor at the Department of Management and Marketing,

e-mail: ea_kostromina@mail.ru,

Moscow Witte University, Moscow

In this article, based on the analysis of specialized literature and experience, the specifics of managing high-potential managers in companies are revealed, the role of HPM management processes in the development of the company is shown. In many Russian companies, high-potential young employees are given special attention, they are identified through various evaluation procedures, develop individual development programs, and enlist in the personnel reserve for managerial positions. The subject of the study is the human resources management system of modern companies in the part related to the management of high-potential managers (HPM) as the most important resource that can enhance the company's competitive position. The subject of the study is the characteristic features of HPM and HPM management problems associated with the availability of these features, as well as with the management trends of the modern organization that have developed to date in Russia. Increased attention to the effective management of HPM is due to the increased role of intangible assets in the activities of organizations. Particular emphasis is placed on describing the attributes of HPM and the questions that confront the modern manager, who relies on talented employees. The main methods used in the study are system analysis and synthesis.

Keywords: High-potential young managers (HPM), HPM management problems, human resources, human capital, professional potential, competitive advantages of the organization

Введение

В последнее десятилетие наблюдается тенденция подхода к управлению человеческими ресурсами как к важнейшему инструменту реализации корпоративной стоимости и роста. В связи с этим кадровая политика организации и стратегия развития персонала выстраивается в соответствии со стратегией развития бизнеса.

В этом ключе уместно говорить о корпоративной стоимости компании, которая складывается из таких составляющих, как основные средства и оборотный капитал, инновации, стоимость бренда, стратегическое позиционирование, человеческий капитал.

Объектом исследования статьи является система управления человеческими ресурсами современных компаний в той части, которая касается управления высокопотенциальными менеджерами (НПМ) как важнейшим ресурсом, способным повысить конкурентные позиции компании. Предметом исследования являются характерные особенности НПМ и проблемы управления НПМ, связанные с наличием этих особенностей, а также с теми тенденциями управления современной организацией, которые сложились к настоящему времени в России. Повышенное внимание к эффективному управлению НПМ обусловлено возросшей ролью нематериальных активов в деятельности организаций.

Основные характеристики НПМ

Человеческий капитал является важнейшим фактором устойчивого развития организации. Чтобы наращивать конкурентные преимущества, компаниям необходим ресурс, который не только имеет ценность и обладает уникальностью, но и который трудно скопировать. Отметим, что любой продукт, технологию, стратегию рано или поздно можно скопировать, но людей, работающих в компании, их знания, опыт, отношение к работе скопировать невозможно.

Отстаивая эту позицию, подчеркиваем, что особенной ценностью для компании, основой ее успешного функционирования, являются молодые талантливые сотрудники. Именно они участвуют в создании уникального имиджа организации, с их деятельностью связан рост доходов и развитие всей компании. Эти люди могут находиться на ключевых позициях и заниматься стратегическими вопросами, могут быть линейными менеджерами и решать конкретные проблемы, а возможно, что это специалисты, обладающие уникальными знаниями и имеющими высокий управленческий потенциал.

Изучив мнения отечественных и зарубежных исследователей [1–7], мы пришли к выводу, что для высокопотенциальных менеджеров (НПМ), талантливых молодых специалистов характерно обладание следующими атрибутами [4]:

- НПМ характеризуются когнитивной ловкостью, то есть способностью быстро находить ответы на сложные вопросы;

- НПМ должны обладать высоким эмоциональным интеллектом, пониманием своих чувств и эмоций, что позволяет избавляться от лишних сомнений и страхов, действовать смелее и общаться эффективнее с людьми для достижения своих целей или целей организации. Эмоциональный интеллект позволяет понимать мотивы других людей;

- у высокопотенциальных менеджеров ярко выражена способность к обучению, стремление к изменениям в результате обучения, желание скорейшего применения в своей деятельности новых знаний;

- НПМ движет стремление к успеху, развитию карьеры, но несмотря на высокую мотивацию к успеху, высокопотенциальные менеджеры не боятся делать ошибки и учиться на них;

- НПМ любят разнообразие в деятельности и не хотят стоять на месте;

- высокопотенциальные менеджеры – это лидеры, способные создать команду, вести людей за собой;

- у высокопотенциальных менеджеров сильно развито чувство интуиции;

- НПМ характеризуются умением «выживать» в сложных, рискованных условиях, устойчивостью к стрессам;

- НПМ хорошо разбираются в рынке труда и ищут равного себе по ценности работодателя.

Руководитель компании, заинтересованный в развитии бизнеса, всегда осуществляет поиск сотрудников с высоким потенциалом в собственном коллективе, создает и реализует программы развития таких сотрудников, а также уделяет максимум внимания использованию и удержанию высокопотенциальных менеджеров в компании.

Однако следует отметить, что не всякий руководитель способен не только выявить НРМ, но и управлять такими людьми, поскольку существует много проблем и сложностей, связанных с нестандартностью подобного объекта управления.

Специфика управления НРМ в организациях

Наиболее часто возникающие проблемы, связанные с наличием в организации НРМ и управления ими, мы свели в таблицу (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Проблемы управления НРМ

№	Проблема управления	Комментарий
1	<i>Создание условий для полного раскрытия и реализации потенциала молодых менеджеров</i>	Необходимо дать возможность высоко потенциальным сотрудникам работать на интересных проектах, решать сложные задачи, расти личностно и профессионально. К сожалению, далеко не все российские компании, в силу различных причин, предоставляют такую возможность [4]
2	<i>Использование и удержание высокопотенциального сотрудника</i>	Здесь основная сложность в том, что это не рядовые сотрудники со средним уровнем возможностей, поэтому удержать человека с высоким потенциалом можно, только предложив ему участие в таких проектах, которые требовали бы от него использования всех его ресурсов, давали возможность самореализации и дальнейшего роста
3	<i>Формирование соответствующей НРМ корпоративной культуры</i>	Высокопотенциальные менеджеры определяют необходимость создания такой корпоративной культуры, которая всячески способствует саморазвитию в целом и развитию лидерских качеств в частности. Главное, что необходимо для процветания организации – это чтобы как можно больше людей участвовали в формировании культуры такого типа
4	<i>Зависимость компании от НРМ</i>	Нередко из высокопотенциальных молодых менеджеров создают своего рода костяк, на котором держится компания. Стоит этим сотрудникам ее покинуть, как возникнет неустойчивость всей системы в целом
5	<i>Развитие терпимости в отношениях с НРМ</i>	Особо следует подчеркнуть проблемы управления, связанные с молодыми перспективными сотрудниками, только начинающими свою карьеру, которым, зачастую, присущи следующие качества: эмоциональная и психологическая незрелость, «карьерная» болезнь, отсутствие опыта, навыков межличностного общения, терпимости, отсутствие взвешенности в принятии решений, бескомпромиссность, излишняя самоуверенность
6	<i>Необходимость применения персонального подхода к управлению НРМ</i>	К сотрудникам, обладающим высоким потенциалом, не всегда применимы стандартные HR-технологии, рассчитанные в большинстве своем на средний уровень, к ним необходим персональный подход
7	<i>Формирование системы управления «непоследовательностью» НРМ</i>	Многие молодые высокопотенциальные менеджеры характеризуются «вечным» поиском и не всегда реализуют свои же собственные яркие решения до конца, легко разрушают устоявшиеся нормы работы
8	<i>Требование особого отношения к себе</i>	Высокопотенциальные менеджеры, имея большую ценность для клиентов компании и развития организации, осознают это и требуют к себе повышенного внимания и особых условий работы, например, могут требовать индивидуальный график работы или особое рабочее место
9	<i>«Управление завистью» в коллективе</i>	Быстрый карьерный взлет высокопотенциальных молодых сотрудников вызывает у остальных сильные негативные эмоции (зависть, раздражение, беспокойство), что ухудшает обстановку в коллективе, порождает интриги
10	<i>Построение эффективных коммуникаций между НРМ и руководством</i>	Выстраивание коммуникаций между руководством и молодым талантливым менеджером во избежание конфликтов требует особых усилий как с одной, так и с другой стороны
11	<i>Сложности в управлении возникают и тогда, когда потенциал и возможности сотрудника превышают потребности компании</i>	В таком случае организация не может дать возможности не только развития, но и применения уже существующих компетенций способного сотрудника
12	<i>НРМ не всегда может соответствовать руководящей должности</i>	Зачастую продвижение молодого специалиста по карьерной лестнице связано с боязнью топ-менеджера потерять ценного для компании сотрудника, однако в силу объективных причин такой специалист может не соответствовать новой, более высокой должности, поэтому риски от потери молодого потенциального сотрудника и его «непрофессионализма» на новой должности могут быть несопоставимы
13	<i>Готовность/неготовность руководителей признавать достижения НРМ</i>	Конечно, людьми неординарными сложно управлять; руководителю любого ранга психологически трудно общаться с молодым подчиненным, который явно превосходит его в разных сферах знаний и практических умений

14	<i>Отсутствие способности руководства некоторых организаций выявить НРМ в своем коллективе</i>	Способного, высокопотенциального молодого сотрудника может оценить только талантливый руководитель, однако далеко не всех руководителей можно отнести к этой категории
----	--	--

В связи с вышеперечисленными особенностями управления НРМ перед большинством руководителей возникают следующие вопросы:

- 1 Как правильно оценить качества менеджера и его соответствие рабочему месту?
- 2 Какие мотивы заставляют НРМ эффективнее трудиться в коллективе?
- 3 Как оценить профессиональный потенциал менеджера на разных этапах его карьеры?
- 4 Как выявить людей, способных стать талантливыми менеджерами, на ранних этапах их карьерного роста, например на этапе обучения в школе или высшем учебном заведении?
- 5 Каким образом можно планировать служебную карьеру молодых менеджеров, как провести их адаптацию и продвижение на высокие должности?

6 Сколько НРМ необходимо организации для ее эффективной работы?

Для ответа на эти и другие вопросы, связанные с выявлением, выращиванием и управлением НРМ, во многих крупных российских организациях строится система так называемого talent-менеджмента, которая включает в себя поиск сотрудников с высоким потенциалом (как во внешней среде, так и в коллективе), реализацию планов развития этих сотрудников, удержание их в компании [6].

Необходимость системного управления талантливыми молодыми сотрудниками определяется возросшей ролью нематериальных активов компаний (торговых марок, технологий, знаний), резким повышением спроса на компетентных сотрудников, НРМ в связи с глобализацией бизнеса и укрупнением предприятий, а также значительным снижением лояльности сотрудников к компаниям, потому что, как было сказано выше, современные молодые потенциальные менеджеры стремятся строить карьеру, переходя из одной организации в другую в поисках лучших мест для самореализации.

Все это вынуждает работодателей заниматься активным поиском способных сотрудников внутри и вне своих компаний, а затем обеспечивать им развитие и достойное применение в решении приоритетных бизнес-задач.

Кому же отдается приоритет при закрытии вакансий менеджеров в компаниях: приобретенным специалистами или своим собственным, воспитанным со студенческой скамьи?

В большинстве российских предприятий малого и среднего бизнеса предпочитают «выращивать» таланты, в таких компаниях потенциал сотрудника легче заметить и развить до определенной степени. Однако рано или поздно высокопотенциальному менеджеру становится тесно в родной компании, и он выходит на рынок в поисках более сложных и интересных проектов.

В крупных российских компаниях в зависимости от типа корпоративной культуры могут отдавать предпочтение либо внутренним источникам, либо внешним, привлекая как можно больше высокопотенциальных менеджеров и талантливых специалистов в различных областях.

Мероприятия по работе с НРМ

Во многих российских компаниях высокопотенциальным молодым менеджерам уделяется особое внимание, их выявляют при помощи различных процедур оценки и зачисляют в кадровый резерв. Для роста НРМ в организациях предусмотрены, например, следующие мероприятия по работе с кадровым резервом:

- 1 Создание и поддержание возможностей для обучения. Развитие корпоративного обучения, оплата индивидуального обучения в образовательных учреждениях.
- 2 Четкое формулирование реальных, достижимых ступеней карьерного роста. В компаниях должны действовать комплексные программы развития, удержания и продвижения по службе наиболее успешных менеджеров.
- 3 Предложение системы льгот, отвечающих потребностям и интересам сотрудников.
- 4 Создание квалифицированной системы кураторов-наставников.
- 5 Использование в деловой практике новейших технологий управления персоналом.
- 6 Создание рабочей среды, способствующей росту сотрудников организации.
- 7 Создание эффективной системы вознаграждения. Часто в компаниях пересматриваются существующие правила оплат и компенсаций, если это помогает привлечь и удержать НРМ.

8 Обогащение труда по содержанию, наделение сотрудника разнообразными функциями для проявления его возможностей и способностей.

9 Делегирование определенных полномочий, развитие умения полагаться на собственные силы и принимать решения самостоятельно.

10 Подготовка НРМ не для конкретной позиции, а для более высокого управленческого уровня, помощь в развитии мышления и навыков руководства, воспитание стратегического видения.

11 Предоставление информации сотрудникам о том, что их усилия замечаются и поддерживаются руководством, т.е. организация обратной связи.

12 Использование «эффекта соперничества» в организации деятельности высокопотенциальных менеджеров.

13 Привлечение НРМ к участию в различных процедурах оценки, выработке критериев оценки, т.е. к созданию корпоративной модели компетенций, например, участие специально подготовленных молодых линейных менеджеров в ассесмент-центре в роли экспертов-наблюдателей повышает значимость и прозрачность оценки в компании, а также развивает их умение адекватно и точно оценивать людей по ключевым для компании критериям.

14 Осуществление ротации кадров, стажировки в различных подразделениях и других компаниях.

Заключение

Таким образом, если компания создаст систему по работе с НРМ, и эта система будет работать, то в компании аккумулируется потенциал тех, кто хочет и готов решать будущие задачи, при этом становится возможным проводить необходимые изменения своими собственными силами. «Лидеры влияния» из числа НРМ будут обеспечивать поддержку различных нововведений на местах. Совершенствование перспективных молодых менеджеров будет стимулировать компанию развиваться вместе с ними.

Разумеется, в статье описаны не все проблемы и пути их решения. Данный вопрос требует более внимательного изучения с учетом специфики предприятий различных форм собственности и отраслей народного хозяйства. Мы считаем, что должна быть выработана такая система работы с высокопотенциальными молодыми менеджерами, которая бы предусматривала персональный подход к каждому, позволила бы молодым людям максимально раскрыть свои профессиональные способности и личные качества, получать удовольствие от выполняемой работы и, как следствие, наращивать конкурентные преимущества организации.

Новизна исследования заключается в обобщении проблем выявления НРМ и управления высокопотенциальными менеджерами в российских компаниях, что позволит глубже понимать процессы управления человеческими ресурсами и последствия ошибок применяемых методов управления. Результаты исследования апробированы в рамках международного проекта «Mladý nadaný manažér typu High-Potential v sociálnom systéme organizácie» (Братислава, 2011) [7].

Список литературы

1. *Аверин А.В., Григорьева В.В., Петухов Д.В.* Управление социально-экономическими процессами и системами в России: современное состояние и перспективы развития // В.И. Королев, А.И. Кузнецова, А.Н. Алексеев, В.М. Ковальчук, С.Г. Никитова, Ю.А. Романова, А.М. Филипченко, А.А. Рязанов, А.В. Кокуш, Д.Е. Морковкин, Е.С. Бурыкин, Е.С. Ведров, А.В. Никонорова, Т.С. Овсянникова, Т.В. Алексашина, В.И. Дуброва, Е.В. Рибокене, Е. Жмыря, И. Алексеев, В.А. Шумаев и др.: монография / под ред. А.В. Семенова. – М., 2014.
2. *Костромина Е.А.* Актуальные вопросы управления человеческими ресурсами: сборник статей [Электронный ресурс]. – М., Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 78 с. – Режим доступа: <https://www.directmedia.ru/>
3. *Крюкова Е.* Осторожно, талант // Директор по персоналу. – 2007. – № 3. – С. 19–24.
4. *Майклз Э.* Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. – 272 с.
5. *Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В.* Отечественный опыт управления талантами // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2016. – №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otechestvennyy-opyt-upravleniya-talantami>

6. Юрасова Т. Война с талантами // Элитный персонал. – 2006. – № 45.
7. Arzamastsev, A., Kostromina E. Personalistics as Technology of High-Potential Managers Cultivation in Companies. – Materials of International conference, Komensky University, Bratislava, Slovakia, 2011. – P. 239–256.

References

1. Averin A.V., Grigor'eva V.V., Petuhov D.V. Upravlenie social'no-ehkonomicheskimi processami i sistemami v Rossii: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya // V.I. Korolev, A.I. Kuznecova, A.N. Alekseev, V.M. Koval'chuk, S.G. Nikitova, Yu.A. Romanova, A.M. Filipchenko, A.A. Ryazanov, A.V. Kokush, D.E. Morkovkin, E.S. Burykin, E.S. Vedrov, A.V. Nikonorova, T.S. Ovsyannikova, T.V. Aleksashina, V.I. Dubrova, E.V. Ribokene, E. Zhmyrya, I. Alekseev, V.A. Shumaev i dr.: monografiya / pod red. A.V. Semenova. – M., 2014.
2. Kostromina E.A. Aktual'nye voprosy upravleniya chelovecheskimi resursami: sbornik statej [Ehlektronnyj resurs]. – M., Berlin: Direkt-Media, 2014. – 78 s. – Rezhim dostupa: <https://www.directmedia.ru/>
3. Kryukova E. Ostorozhno, talant // Direktor po personalu. – 2007. – № 3. – S. 19–24.
4. Majklz Eh. Vojna za talanty / Eh. Majklz, H. Hehndfild-Dzhons, Eh. Ehkselrod. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2005. – 272 s.
5. Rudenko G.G., Sidorova V.N., Sidorov N.V. Otechestvennyj opyt upravleniya talantami // Vestnik OmGU. Seriya: Ehkonomika. – 2016. – №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/otechestvennyy-opyt-upravleniya-talantami>
6. Yurasova T. Vojna s talantami // Ehlitnyj personal. – 2006. – № 45.
7. Arzamastsev, A., Kostromina E. Personalistics as Technology of High-Potential Managers Cultivation in Companies. – Materials of International conference, Komensky University, Bratislava, Slovakia, 2011. – P. 239–256.