

Стояновская И. Б., преподаватель кафедры Управления человеческими ресурсами МФПУ, аспирант кафедры управления организацией Экономического факультета МГУ им. Ломоносова, irina-stoyanovskaya@yandex.ru



ПЕРСОНАЛ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

В данной статье рассматриваются вопросы управления талантами сотрудников как основного элемента роста конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: лидерство, мотивация, персонал организации, конкурентоспособность компании, человеческие ресурсы, управление талантами, управление персоналом.

Введение

Как известно, бизнес делают люди, и от их результативности, в первую очередь, зависит успех и конкурентоспособность компании на рынке. Поэтому все больше предприятий уделяют значительное внимание оценке и повышению роли человеческого потенциала. Они стремятся найти таких менеджеров, которые могли бы успешно способствовать созданию коллективного богатства, повышению адаптации, а также профессиональному росту сотрудников. Сегодня очевидно, что удовлетворенность клиента зависит прежде всего от сервисного обслуживания, выполнения его желаний или эмпатии, что может иметь место при продаже продукта или услуги.

В отечественных условиях формирования новых экономических отношений, кризисных явлений в экономике, ограниченности ресурсов предприятий и средств повышения эффективности деятельности все больше возрастает роль персонала как основного фактора внутренней среды, совершенствование которого возможно благода-

ря улучшению систем мотивации, стимулирования, социально-психологического взаимодействия.

Существует множество направлений повышения эффективности деятельности персонала, и для улучшения данного фактора можно предпринимать попытки совершенствования сразу во всех возможных и известных руководству направлениях, но это требует больших ресурсов и затрат и не дает гарантий успеха. Поэтому в условиях ограниченности ресурсов и времени необходимо выявить пути, благодаря которым можно достичь наилучших результатов в самые короткие сроки на пути к повышению эффективности деятельности организации, другими словами, выявить оптимальные направления повышения эффективности деятельности персонала организации.

Для этого, в первую очередь, необходимо выяснить, от чего зависит эффективность деятельности сотрудников и какие существуют пути ее улучшения.

Возможности трудовых ресурсов, как важнейшего внутреннего фактора резуль-

тативности организации, являются объектом исследования на протяжении длительного периода развития производства. Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, руководители стараются создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством выбора типа поведения, приводящего к достижению целей организации.

Другими словами, руководитель способствует мотивации трудовой деятельности. Но каким бы квалифицированным не было его воздействие на сотрудников, первоочередное значение имеют индивидуальные способности каждого работника. Таким образом, возможность достижения компанией запланированного результата находится в прямо пропорциональной зависимости от способности каждого члена коллектива организации и всей совокупности персонала в целом¹.

Способности и таланты сотрудников

Под способностями понимают индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности².

Способности определяются динамикой приобретения знаний, умений, навыков и возможностью выполнять определенный вид деятельности. Превращение возможности в действительность зависит от различных условий, таких как окружающая

среда, организация трудовой деятельности, методы обучения, обстановка в коллективе и т. д.³

Различают способности разного уровня — учебные, творческие, общие умственные. Базовые человеческие способности являются необходимым функциональным фундаментом, на основе которого может существовать и развивать свои возможности нормальная человеческая личность. Специальные (или профессиональные) способности необходимы для успешного выполнения какой-либо определенной деятельности — инженерной, математической, художественной, научной и т. д.

Можно выделить особую группу индивидуальных способностей человека — это врожденные задатки или талант.

Под задатками понимают некоторые врожденные анатомо-физиологические особенности мозга, нервной системы, анализаторов, которые обуславливают природные индивидуальные различия между людьми⁴.

В самом общем значении талант — совокупность способностей человека, присутствующих ему дарований, умений, знаний, опыта, интеллекта, рассудительности, характера и энергии. Сюда же относится его способность к обучению и росту⁵.

Всю совокупность способностей человека можно представить в виде иерархии, во главе которой находится талант (рис. 1).

Перед менеджерами стоит особая задача — заглянуть во внутренний мир каждого работника, раскрыть его уникальные способности и направить их на достижение коммерческого успеха. «Умноженная в тыся-

¹ Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования персонала в условиях рынка. СПб.: Наука, 2008. С. 148.

² Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / Редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. М.: Издательская группа ИНФРА-М; НОРМА, 1998. С. 338.

³ Немов Р. Г. Психология. М.: Просвещение, 1995. 508 с.

⁴ Крутецкий В. А. Психология. М.: Просвещение, 1986. С. 246.

⁵ Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод: пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. С. 17.

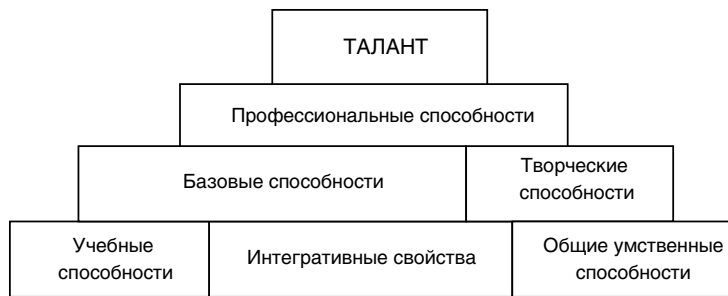


Рис. 1. Иерархия способностей человека

чу раз такая работа становится движущей силой компании»⁶.

Известно, что у каждого сотрудника своя мотивация, свой собственный ход мыслей и стиль общения с окружающими. Эти различия руководители могут использовать, оттачивая и превращая в капитал индивидуальные особенности работников. Для того чтобы любая задача была безупречно выполнена, необходим талант, так как в каждой работе повторяются определенные мысли, чувства или действия, а талант — это не что иное, как повторяющиеся модели поведения, которые можно продуктивно применять.

Никакое мастерство невозможно без таланта. Но таланту нельзя научить, нельзя научить человека формировать мнение, переживать чужие эмоции, нельзя научить радоваться трудностям и подмечать неуловимые, но важные нюансы в общении с каждым подчиненным. Поэтому лучше нанимать людей, уже обладающих этими талантами. К тому же таланты — это движущая сила, необходимая для того, чтобы человек достигал в работе высоких результатов. Но только востребованные таланты являются предпосылками для успешного исполнения любой роли. Важно также отметить, что таланты отвечают за то, что при прочих равных условиях одни успешно справляются со своей ролью, а другие терпят поражение.

⁶ Бакингом М. Сначала нарушьте все правила!: Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? / Маркус Бакингом, Курт Коффман; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. С. 50.

Навыки, знания и таланты как элементы успешной профессиональной деятельности

Возможности перепрограммирования человеческого мозга очень ограничены, это еще раз подтверждает тот факт, что все люди разные, и совершенно бессмысленно игнорировать их индивидуальные особенности. Наоборот, их следует развивать.

Не в силах руководителя наделить своих подчиненных новыми талантами, но возможно изменить их другими способами:

- можно помочь людям обнаружить скрытые в них таланты, подобрав такой род занятий, при котором этот талант может быть реализован сполна;
- можно помочь подчиненным приобрести новые знания и навыки.

Таким образом, навыки, знания и таланты — это три различных элемента успешной профессиональной деятельности. Отличие состоит в том, что знания и навыки можно приобрести, а талант — нет. Сочетание знаний, навыков и талантов одного человека создает огромный потенциал. Но восполнить отсутствие таланта навыками и знаниями не получится, поскольку, как уже отмечалось ранее, человека нельзя научить тому, чему научить невозможно.

Навыки играют роль своего рода инструмента. Это возможности, которые один человек может предоставить другому. Самый лучший способ обучить человека навыкам — это составить алгоритм осуществле-

ния той или иной операции, а потом закрепить его через практику.

Знания — это то, о чем имеет представление каждый человек. Причем знания могут быть представлены двумя формами: фактическими, т. е. то, что уже знает сотрудник, и экспериментальными — приобретенными в ходе работы или профессионального обучения, а также то, как человек относится к себе и окружающим. Система ценностей каждого человека основывается на подтвержденных знаниях, некоторые ценности остаются неизменными в течение всей жизни, а другие меняются со временем и опытом.

«Талант — это явление другого рода. Таланты — это скоростные магистрали в вашем сознании, формирующие модели вашего мышления, чувств и поведения»⁷. Талант в человеке существует от рождения, и если у него, например, нет особой тяги к цифрам, то он вряд ли будет силен в бухгалтерии.

Основные направления раскрытия талантов сотрудников

М. Бакингом в своей книге «Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому» выделяет три категории таланта: целеустремленность, особенности мышления и отношение к окружающим. Независимо от стремления человека быть другим, комбинация его талантов и повторяющиеся закономерности поведения остаются устойчивыми, узнаваемыми им самим и другими людьми на протяжении всей его жизни.

Можно выделить несколько ключевых моментов, помогающих раскрыть талант каждого сотрудника:

1) отбор сотрудников, исходя из их способностей, а не просто опыта, ума или силы воли;

2) четкое определение желаемого результата с помощью формулирования ожидания, а не расписывания работы по шагам;

3) стимулирование подчиненного с помощью сосредоточения на его сильных сторонах, а не слабых;

4) развитие человека через определение его истинного места.

Отбор талантов — это основополагающая обязанность руководителя. И если не удается найти людей, которые обладают необходимыми талантами, то развивать будет нечего. Талант — это потенциал, и он не может развиваться в пустоте, без наличия необходимых для этого условий. Основной секрет отбора персонала по талантам состоит в искусстве проведения собеседования.

Что касается второго ключевого момента, здесь важно не переусердствовать в излишнем навязывании сотруднику различных инструкций, поскольку это препятствует эффективному обучению. Каждый раз, когда устанавливается правило, человек избавляется от необходимости выбирать, а выбор, со всеми его непредсказуемыми последствиями, — это источник обучения.

Но это не значит, что нужно исключить все инструкции и решать все вопросы только с точки зрения индивидуальности и креативности. Есть ситуации, когда инструкции необходимы, в первую очередь, это касается этапа неосознанной некомпетентности, когда сотрудник еще не знает, что у него отсутствуют какие-то необходимые знания. Последующие стадии процесса обучения требуют уже других методов управления и мотивации сотрудников (рис. 2).

Большую часть своей жизни человек находится в нижней части графика, но применяя коучинговый подход, можно вывести его на восходящую позицию и помочь раскрытию его таланта. Причем коучинг является одним из самых эффективных инструментов развития персонала и формирования особенной трансформационной культуры, способной создать мощную приверженность и внутреннюю мотивацию у сотрудников.

⁷ Бакингом М. Сначала нарушьте все правила!: Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? / Маркус Бакингом, Курт Коффман; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. С. 74.

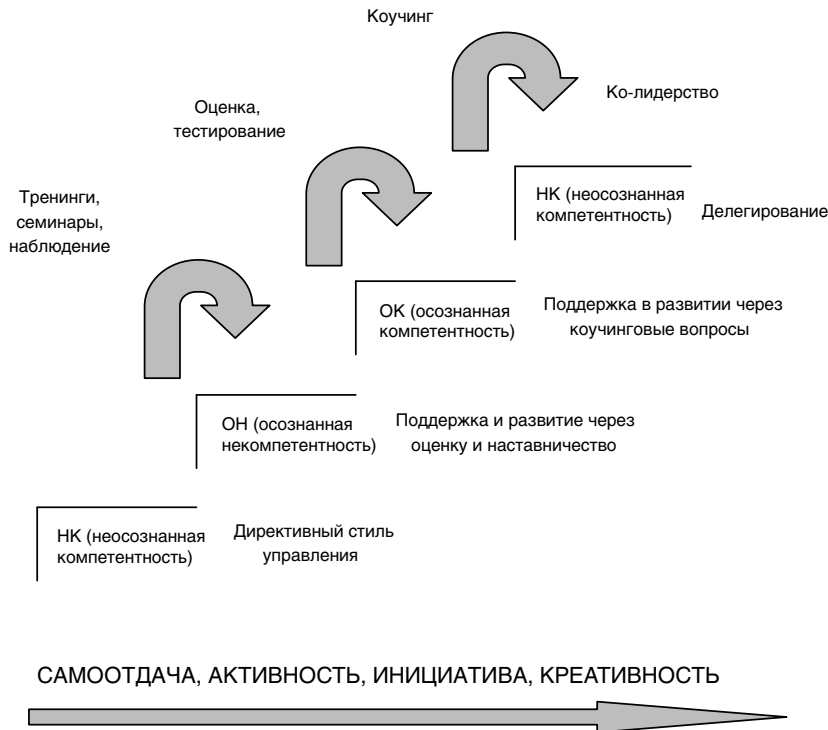


Рис. 2. Лестница мастерства

Роль менеджера как катализатора, способствующего превращению таланта в результат

Следующий ключевой вопрос связан с тем, что большинство руководителей застревают на слабостях своих подчиненных, пытаются их искоренить. Эти действия отнимают достаточно много времени и энергии, которые можно потратить гораздо более продуктивно. Вместо этого лучше развивать достоинства сотрудников, помогать каждому человеку добиться большего. Основа этого подхода — понимание того, что все люди разные, у них разные способности, возможности, модели поведения, страсти и устремления. Важно ценить эти субъективные различия, позволяющие каждому человеку находить собственные источники вдохновения и средства убеждения.

Посвящать время лучшим — выгоднее. Вкладывать в продуктивных сотрудников — это лучший способ обучиться, а самое главное, это единственный путь к достижению совершенства. Важно знать, сколько усилий нужно приложить, чтобы помочь талантливому человеку раскрыть свои таланты. При таком подходе лучше отказаться от «усредненного мышления», наоборот, нужно четко определить совершенный результат и обрисовать его сотрудникам. Чем выше планка, которую ставит руководитель, тем больший вызов получает сотрудник и тем больший потенциал он может проявить. Нужно постоянно подталкивать работников к новым достижениям.

Еще один важный элемент совершенного исполнения — правильное распределение ролей. Каждый человек может сделать хотя бы одну вещь лучше, чем миллионы других людей, но далеко не каждый находит

применение своим способностям. Для того чтобы талант сотрудника работал на увеличение результативности отдела или компании в целом, следует найти для него нужное место и платить ему за то, к чему он от рождения предрасположен. У каждого человека есть свой уникальный талант, но важно понять, в чем заключается этот талант и как его реализовать.

Большинство руководителей считают, что их основные функции — это контроль и обучение. Но самая главная роль менеджера — это роль катализатора, способствующего превращению таланта в результат. Какими же способами можно выявить и раскрыть талант сотрудника? Это и четкая формулировка уникального набора ожиданий, относящегося к конкретному сотруднику, и совершенствование уникального стиля сотрудника. Ну а самое главное, конечно — это создание рабочих условий для наиболее полной реализации способностей подчиненных.

Следует отметить, что если у человека нет таланта, все усилия по мотивации, управления и контролю будут безрезультатны. И здесь бессильны любые тренинги, поскольку талант — это все-таки врожденное качество.

Отсутствие какого-то особенного важного для конкретной роли таланта может превратиться в слабость. Неспособность к чему-то становится недостатком, если человек исполняет роль, для которой нужен этот отсутствующий талант. Но существуют способы, которые могут помочь в данной ситуации: можно разработать систему поддержки, отыскать дополняющего партнера или просто-напросто подобрать другую роль. И первоочередная задача руководителя состоит в том, чтобы назначить каждого человека на подходящую ему роль. А команда, в которой люди знают себя достаточно хорошо, чтобы выбрать правильную для себя роль, — это основа планомерного роста эффективности работы компании.

Новый подход к развитию талантов

«Чтобы выиграть войну за таланты, компании должны развивать своих сотрудников. Не все они станут «суперзвездами», но каждый может расширить границы своих достижений, получая сложные задания, регулярное поощрение и поддержку. Компании, встроившие процесс развития в свою организацию, привлекут больше талантливых сотрудников, смогут дольше их удерживать и в конечном итоге покажут более высокие результаты»⁸.

В большинстве компаний процессы развития налажены плохо. Для победы в войне за таланты нужно лучше раскрывать потенциал сотрудников: использовать стимулы для развития в процессе работы, постоянно проводить коучинг сотрудников, оценивать их работу и осуществлять программу наставничества (табл. 1).

Многие руководители не понимают процесса профессионального роста менеджеров и думают, что ключ к развитию — обучение. Но многие менеджеры отмечают, что движущей силой их развития на протяжении карьеры является не обучение, а сам процесс работы.

Как причину, по которой компании плохо развивают своих сотрудников, можно выделить то, что они не признают связь между эффективным развитием сотрудников и результатами компании. Еще одна вероятная причина — в том, что большинство менеджеров так и не испытали на себе выгоды хорошего развития и поэтому сами не готовы к росту в собственных организациях. Кроме того, большинство компаний не требует от руководителей развития сотрудников, не ценит и не измеряет их успех в этой области.

Самый действенный способ развития — осуществлять его в процессе работы, а именно: добиваться быстрого обучения,

⁸ Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод: пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. С. 140.

Таблица 1

Сравнение подходов к развитию персонала

Старый подход к развитию	Новый подход к развитию
Развитие происходит само собой	Процесс развития встроен в организацию
Развитие означает обучение	Развитие означает в первую очередь сложную и интересную работу, коучинг, оценку и наставничество
Таланты принадлежат подразделению, люди не переходят из одного подразделения в другое	Таланты принадлежат компании; люди легко передвигаются внутри компании
В развитии нуждаются только нерезультативные сотрудники	Все сотрудники нуждаются в развитии и коучинге
Наставников находят немногие счастливицы	Наставников дают каждому перспективному сотруднику

ставить перед людьми непривычные задачи, поручать сотрудникам серьезные специальные проекты, обеспечивать постоянный коучинг и обратную связь.

Чтобы вдохновлять людей, нужно вызывать у них чувство, что их признают и ценят за их вклад в работу. Это стимулирует результаты сотрудника и его удовлетворенность от работы. Людям необходимо признание того, что они — часть организации, иначе они теряют мотивацию, растет вероятность их ухода и неизменно страдают результаты.

Чтобы дифференцировать и вдохновлять сотрудников, нужно всесторонне и обоснованно оценивать их. Обоснованная оценка персонала служит базой для качественного управления талантами.

Эффективная оценка талантов так же существенна для компании с хорошим управлением, как и эффективная подготовка бюджета. Этот продуманный процесс должен оценивать сотрудников по достаточно высоким стандартам и служить основой для распределения возможностей, вознаграждения и дальнейшего развития, а также позволять руководителям компании выяснять достоинства и слабости коллектива каждого подразделения.

Оценка талантов — не то же самое, что традиционная ежегодная оценка результатов работы. Оценивая таланты, руководящая команда должна рассматривать коллектив каждого подразделения, чтобы определить самых эффективных и неэффек-

тивных сотрудников и решить, как укрепить организацию.

Рост конкурентоспособности компании за счет эффективного управления талантами сотрудников

Опираясь на вышеизложенное, можно построить модель, описывающую путь от личного вклада каждого работника до окончательного результата деятельности компании — увеличения ее совокупной стоимости и конкурентоспособности (рис. 3).

Таланты сотрудников являются одним из основных конкурентных преимуществ компании. А при отсутствии талантливых людей на нужных местах компании начинают прибегать к менее надежным способам достижения результата — делать слишком большую ставку на маркетинг, увлекаться поглощениями, не задаваясь вопросом об их целесообразности. Но в жестких конкурентных условиях эти методы могут сыграть отрицательную роль. А вот эффективное управление талантами может стать той базой, которая способна вывести организацию на новый виток развития и помочь обогнать конкурентов.

Заключение

В заключение хотелось бы отметить, что руководители на самом деле могут добиться

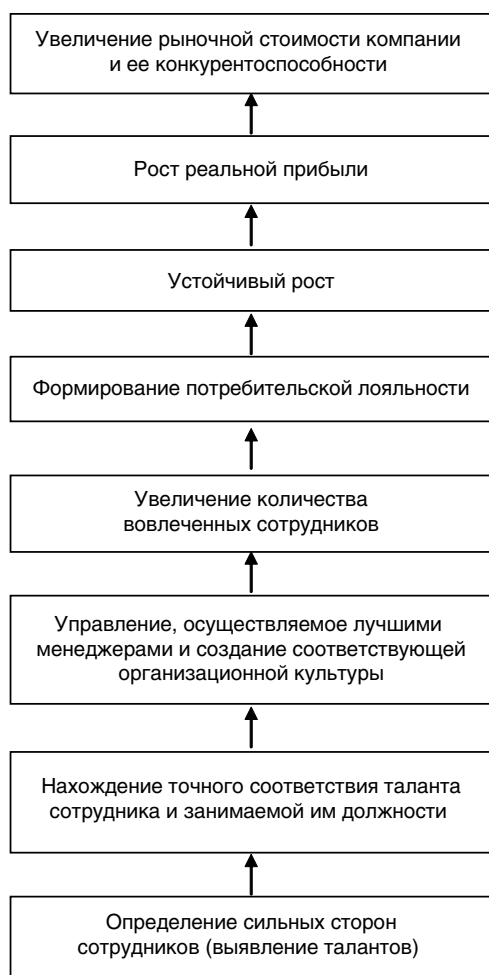


Рис. 3. Модель роста конкурентоспособности компании за счет эффективного управления талантами сотрудников

быстрого и значительного воздействия на результаты своей компании и увеличить

ее конкурентоспособность, если будут верить в цели работы с талантами, понимать надежды и стремления своих сотрудников, поощрять их рост, уделять им время и внимание, а главное, делать все это искренне. При этом доверенные менеджеру таланты (включая его собственный) будут приумножаться, а организация сможет значительно увеличить свою результативность и добиться процветания.

Список литературы

1. Бакингом М. Сначала нарушьте все правила!: Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? / Маркус Бакингом, Курт Коффман; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. — 251 с.
2. Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. М.: Изд-во Зерцало, 1999. — 384 с.
3. Крутецкий В. А. Психология. М.: Просвещение, 1986. — 332 с.
4. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндрфилд-Джонс, Э. Экселрод; пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005. — 272 с.
5. Немов Р. Г. Психология. М.: Просвещение, 1995. — 508 с.
6. Социологический энциклопедический словарь. На русском, английском, немецком, французском и чешском языках / Редактор-координатор — академик РАН Г. В. Осипов. М.: Издательская группа ИНФРА-М; НОРМА, 1998. — 488 с.
7. Токарева Е. А. Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования персонала в условиях рынка. СПб.: Наука, 2008. — 542 с.

I. Stoyanovskaya, Lecturer of Human Resource Management Chair, Moscow Financial-Industrial University «Synergy», Postgraduate of Management of Organization Chair, Faculty of Economics, Lomonosov Moscow State University, irina-stoyanovskaya@yandex.ru

PERSONNEL AS AN IMPORTANT ELEMENT OF FIRM COMPETITIVENESS

This article analyzes the issues of management of staff talents as a key element of competitiveness of the company.

Key words: leadership, motivation, the organization personnel, competitiveness of the company, human resources, management of talents, HR.