

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОСНОВНОЙ РЕСУРС КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ

А.О. Вылегжанина

В условиях современного информационного общества и тенденций изменения основных факторов конкурентоспособности предприятий возникает необходимость рассматривать управление конкурентоспособностью работника как основной фактор, способный обеспечить формирование долгосрочной и эффективной системы управления конкурентоспособностью организации. При этом основополагающую роль играет управление конкурентоспособностью топ-менеджмента, как управляющего звена компании, способного выстроить эффективную систему взаимоотношений в организации. Следовательно, управляя динамикой конкурентоспособности сотрудников, можно ожидать и прямо пропорционального роста конкурентоспособности организации. В связи с этим на первый план выходит проблема поиска наиболее эффективных способов и форм управления конкурентоспособностью персонала в современных условиях.

В теории управления персоналом и на практике есть несколько вариантов. В целом, можно отметить две полярные методики развития персонала, описываемые в литературе и используемые на практике:

- руководство незапланированно решает, что нужно обучить персонал. Заказывается семинар-тренинг для сотрудников - по технологии продаж, по ведению переговоров, по эффективному менеджменту. Проводится разовое обучение или цикл.

- прописываются компетенции, определяется и описывается желаемое поведение сотрудников, выстраивается система аттестации. Выстраивается система обучения, направленная на формирование необходимых навыков. В лучшем варианте еще проводятся периодические собеседования с сотрудниками по результатам обучения.

Недостатки первого варианта очевидны - отсутствие системности, запланированности, обоснованности и единой технологии обучения развития, такие ошибки описаны и достаточно хорошо изучены в учебных пособиях и литературе по управлению персоналом.

Эффективность второго варианта является достаточно спорной и существует несколько точек зрения специалистов по управлению персоналом на этот счет. Последователи "старой школы" (Борисова Е., Малиновский Е, Журавлев А., Павлова Е., Шлычков А.) считают, что эта система достаточно хороша и эффективна, в т.ч. и в современных условиях. Действительно, на первый взгляд, кажется, что в такой системе все предусмотрено. Она хорошо зарекомендовала себя на Западе, обкатана в крупных компаниях. Безусловным плюсом является ясность для работников - что от него ждут на каждой конкретной должности, какими знаниями, навыками необходимо обладать для

того, чтобы двигаться по карьерной лестнице, войти в "золотой фонд" компании и т.п. И, тем не менее – отрицательные черты есть и у этой системы, особенно когда она просто переносится по образу и подобию западной или транслируется в российские филиалы глобальных компаний.

Известен факт, что мотивация формируется на основе ценностей и глубинных потребностей человека. На сегодняшний день, каждый специалист отдела персонала и руководитель знакомы с пирамидой Маслоу. Но основным "пробелом" выстраиваемых таким образом систем является то, что не учитывается менталитет россиянина (бывшего советского человека) и индивидуальность каждого.

При такой системе работнику вполне ясно, что от него хотят, но он не понимает почему он должен этому следовать и почему именно в таком виде. Усугубляется положение тем, что очень сложно проследить, выполняет ли поставленные задачи работник на 100%. На эту ситуацию также негативно влияет и бывший советский менталитет работника, и просто типичные стратегии избегания, присущие любому человеку, когда он поставленная перед ним задача не затрагивает его сущностные мотивы. За годы советской власти работники научились мимикрировать и маскироваться, демонстрируя активную деятельность, прятать свои истинные устремления. В России только начинает формироваться культура осознания своих истинных ценностей, собственных желаний и сознательного выстраивания своей жизни в целом и профессионального развития в соответствии с этими ценностями.

Последователи третьего подхода (коучинга) обращают внимание на то, что при первых двух вышеописанных системах обучения и оценке конкурентоспособности персонала не учитывается важный фактор: желание брать ответственность и делать не возникает только оттого, что человек ценит свое рабочее место и "должен" в соответствии с инструкцией. Для того чтобы работник "взял" знания и начал применять их в практике работы ему изначально необходимо ясное и четкое понимание - зачем, для решения каких конкретных задач ему нужны новые знания и умения. Иначе говоря, он должен ощущать: некую зону дискомфорта - что у него не получается или получается не совсем так как хочется. Второе - должны быть ясны "плюсы", "дивиденды" лично для него, если эта ситуация разрешается, достигается нужный результат. Редко уделяется внимание созданию этой первичной, стартовой мотивации к обучению.

Поэтому, последователи данного инновационного подхода к обучению персонала считают, что в современных условиях самым подходящим механизмом для ее создания является коучинг - взаимодействие менеджера и сотрудника в ходе, которого:

- Достигаются цели организации наиболее оптимальными (для организации и для сотрудника) путями и в оптимальные сроки.

- Осознаются и достигаются личные цели сотрудника, на основе чего формируется высокая положительная мотивация сотрудника, как к решению поставленных задач, так и к развитию этого сотрудника, и только после этого определяются те необходимые знания, которыми важно вооружить

сотрудников, приглашаются соответствующие темам тренеры, формируются необходимые программы обучения.

- Осознаются и достигаются личные цели менеджера

Коучинг - это процесс, организованный менеджером. Основная задача процесса - ясность и осознанность целей всех трех участвующих сторон, нахождение зон их конгруэнтности и на этой основе создание очень высокой и устойчивой положительной мотивации у сотрудника для решения конкретных задач.

Кроме того, одна из основных сверхзадач любого обучения, не только научить чему-то, но, прежде всего, научить учиться: получать, добывать, выискивать необходимые знания. Коучинг запускает механизмы через личную мотивацию участников самостоятельного обретения знаний. В таком случае любой тренинг, любой семинар превращается в бесценное сырье, из которого можно извлечь необходимые знания и с максимальным эффектом применить их на практике. Мотивированные таким образом участники не позволят уходить от темы, приводить надуманные примеры, не относящиеся к практике работы и т.п. Обучение в организации, применяющей коуч-технологии, превращается в сотрудничество, в открытый обмен мнениями с проговариванием "запретных" тем, типичных ошибок и связанных с ними "болевых" моментов; находятся реальные решения рабочих задач. Такой подход в целом позволяет достичь максимально возможного КПД.

Необходим коучинг и на этапе внедрения полученных знаний. На данном этапе он представляет собой систему различных мероприятий, систему взаимоотношений руководителя и сотрудника, направленную как на создание психологически комфортной атмосферы, безопасности для проявления инициативы, так и на стимулирование необходимых изменений.

У данного подхода есть не только свои "плюсы", но и "минусы". На практике развитие персонала в стиле "коучинг" является большой дополнительной нагрузкой на руководителя. Коучинг - это очень энергозатратный процесс, и усилия должны быть направлены на развитие, прежде всего тех сотрудников, чьи задачи требуют нестандартных, креативных решений, от кого напрямую зависит прибыль организации и, что немаловажно, стремится к развитию, к расширению своих возможностей. Требуется постоянный труд руководителя для овладения принципами и философией коучинга, и, на основе этого, приемами и технологиями осуществления процесса коучинга. Также ограничивающим фактором в применении коучинга является тот факт, что развитие сотрудников может осуществлять только тот руководитель, который сам не останавливается на достигнутом, постоянно расширяет собственные возможности, целенаправленно развивая самого себя.

Таким образом, существующие традиционные методы и формы управления конкурентоспособностью персонала и его оценки, уже широко адаптированные в российской практике (аттестация, системы обучения, повышения квалификации и др.) полезны в оценке степени готовности персонала достигнуть целей проекта по заданной стратегии, при начальном отборе и др. аспектах, однако не могут гарантировать достижение целей

организации наиболее оптимальными (для организации и для сотрудника) путями и в оптимальные сроки, т.к. изначально не нацелены на формирование глубокой мотивации сотрудника и принятия им поставленной задачи. В связи с этим, представляется оптимальным применение коуч-технологий в управлении персоналом как наиболее эффективной технологии повышения конкурентоспособности персонала организации и, как следствие, самой организации, как субъекта рынка.

Коуч-менеджмент позволяет максимально эффективно организовывать обучение в компаниях, создавать и поддерживать корпоративную культуру, постоянно подпитывая принятые ею принципы новыми идеями, которые соответствуют текущему моменту развития компании; создавать и сохранять динамизм развития команды; ставить реальные, но амбициозные цели, которые сплачивают коллектив, наполняют работу сотрудников смыслом и, как следствие, повышают конкурентоспособность компании.