

Стивак В.А.

*д-р экон. наук,
профессор кафедры социологии и управления персоналом,
Санкт-Петербургский государственный университет
экономики и финансов*

Формирование инновационных и креативных лидеров бизнеса

В XXI столетии ни одна организация и ни один менеджер не может довольствоваться достигнутым, опираясь на свой былой опыт и избегая инноваций. В стремительно меняющемся мире, где «период полураспада» любого открытия составляет около трех лет, а соответствующий период для любой компьютерной технологии исчисляется не годами, а месяцами и неделями, умение творчески решать проблемы является одной из основных предпосылок успеха.

Электронная революция, глобализация, превращение рынков в мировые способствовали резкому усилению интенсивности потока новых идей. Инновационное поведение организации, определяющее гибкость и адекватность реакции на постоянные изменения в окружающей среде и умение прогнозировать эти изменения, является ключевым фактором успеха и просто выживания в современных условиях.

Приведем определения явлений, о которых идет речь, обеспечим терминологическую определенность обсуждаемым вопросам и явлениям.

Некоторые понятия, связанные с инновационно- креативной экономикой

Одно из энциклопедических значений понятия «экономика» –

это совокупность общественных отношений в сфере производства, обмена и распределения продукции, т.е. это многообразные связи между социальными группами, нациями, религиозными общинами, а также внутри них в процессе их экономической деятельности. Отсюда следует, что специфические черты экономике придают некие характеристики этих самых общественных отношений и субъектов отношений. Поскольку речь идет о человеческой деятельности, значит, ключевыми субъектами являются люди (личности) и общности людей. Очевидно, что инновационно-креативный характер экономике, инновационную форму поведения хозяйственной организации придают инновационно-креативные субъекты.

Что же определяет инновационность и креативность субъек-

екта? *Во-первых*, это характеристика особенностей его ума (индивидуального или коллективного) и направленности поведения, *во-вторых*, возможность реализовать этот ум и поведение в экономической среде, в хозяйственной организации. *В-третьих*, одобрение направленности и результатов креативного поведения обществом. Первое, на наш взгляд, связано с выявлением и развитием креативности индивида и группы (базовые научные дисциплины – психология, социальная психология, социология, педагогика), второе – с формированием креативно-инновационных экономических организаций (базовые науки – менеджмент, экономика, организация труда, управление человеческими ресурсами), третье – с возможностью общества давать оценку методам и результатам деятельности бизнеса и влиять на его поведение (базовые науки – области права, государственное управление, криминология). Мы далее подробнее рассмотрим первые два фактора.

- *Инновация* – нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта, обеспечивающее качественное повышение эффективности производственной системы или качество продукции.

- *Творчество* – деятельность, порождающая нечто новое и отличающаяся неповторимостью, оригинальностью и общественно-исторической уникальностью. Творчество специфично именно для человека, т.к. всегда предпола-

гает творца – субъекта творческой деятельности.[1]

Каждый человек обладает тем или иным творческим потенциалом, проблема чаще всего кроется в определении специфики этой креативности, области, в которой человек наиболее творчески проявляет себя, в нахождении наилучшего применения его творческим способностям и в их развитии. Обычно творчески раскрыться человеку мешают так называемые «концептуальные блоки», осознание и освобождение от которых уже способно повысить уровень креативности личности. Речь идет о следующих концептуальных блоках:

- *Постоянство, неизменность алгоритма мышления.* Однозначное, безвариантное определение проблемы. Использование всего одного языка для определения сути проблемы и ее решения, отсутствие стремления описывать, обсуждать, анализировать проблемы, привлекая образы из разных областей науки, из искусства, медицины и других, казалось бы, не связанных напрямую с обсуждаемой проблемой областей. Например, полезным бывает визуализировать проблему, поискать аналогии в природной среде, в различных иных сферах человеческой деятельности.

- *Приверженность стереотипам, ранее наработанным и показавшим себя успешными схемам, моделям поведения, решениям.* В результате этого текущие проблемы воспринимаются как вариации прошлых проблем. Неумение видеть общее в элементах, которые поначалу кажутся разными, и одновременно неумение видеть

специфическое, определяемое ситуацией или произошедшими изменениями.

- *Ограниченность в восприятии предмета и его фона.* Неспособность отделять неуместную информацию или находить необходимую. Слишком узкие границы при определении проблемы.

- *Самодовольство и чувство самодостаточности, превосходства,* зачастую связанное с высоким положением субъекта в иерархии («если я на таком высоком посту, значит, я умнее всех, отсюда существует только два мнения: моё и неправильные»). Мнение американского психолога Дж.Гилфорда о великом разнообразии видов интеллекта и его проявлений убедительно доказывает пользу разнообразия состава команды и потенциальную полезность участия каждого человека в обсуждении проблемы. Существует достаточно большое количество приемов, методов, инструментов, способствующих мобилизации всего творческого потенциала каждой личности и всей группы в целом. Правда, это требует соответствующих условий, компетенций и организаторских навыков у лидера группы. [2]

Чтобы преодолеть пагубное влияние на креативность концептуальных блоков, следует осознать, что *творческое решение проблем* является навыком, поддающимся развитию. Способность творчески решать проблемы не относится к разряду врожденных, которыми некоторые люди обладают от природы, а другие – нет.

С одной стороны, образование и опыт могут мешать реализации творческого подхода и усилить

в сознании человека действие таких ограничителей, как концептуальные блоки, с другой стороны, как было установлено некоторыми исследователями, обучение, направленное на *развитие мыслительных процессов индивидов и группы*, существенно повышает творческие способности и эффективность работы лидера группы.

К примеру, исследователи пришли к выводу, что тренировка мышления повышает общее количество удачных идей, призванных способствовать решению проблемы, более чем на 125%. Творческий потенциал индивидов, занимающихся изобразительным искусством, музыкой, решением разного рода проблем и разработкой новых идей, существенно повышается при развитии навыков творческого решения проблем. Помимо прочего, существуют серьезные свидетельства в пользу того, что такое обучение может повысить продуктивность и эффективность работы организаций. Многие организации, такие как *IBM, General Electric* и *AT&T*, посылают своих работников, на рабочих местах которых требуется творческий подход, на специальные семинары с целью развития их творческих способностей. Таким образом, повысить творческий потенциал человека и группы можно в процессе обучения. При определенных условиях, создавать которые должен уметь креативный лидер, удается и на рабочих местах повысить творческий потенциал каждого члена рабочей группы и задействовать коллективный творческий потенциал группы, достичь синергетического эффекта.

Как заметил известный индустриальный психолог Сцикцентмихальи (Csikszentmihalyi): «каждому из нас от рождения присущи две противоречивые системы команд: консервативная тенденция, в основе которой лежит инстинкт самосохранения, мания величия и экономия энергии, и экспансивная тенденция, представленная стремлением к освоению чего-то нового, к новизне и к риску (любопытность, которая ведет к творчеству, относится к этой категории). Мы нуждаемся как в одной, так и в другой системе. Но если первой тенденции почти не нужно одобрения или поддержки извне, чтобы мотивировать поведение, то вторая тенденция может ослабеть, если ей не содействовать, «не культивировать». Если любопытство не будет подпитываться, если любого рода риски и исследования будут постоянно пресекаться, мотивация к творческому поведению может оказаться подавленной». [3]

• *Креативность* – творческие возможности (способности) человека, которые могут проявляться в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризовать личность в целом и/или ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания. [4]

Дж.Гилфорд как основу креативности определил способность к *дивергентному мышлению*, т.е. способность к порождению множества оригинальных и нестандартных решений, мышление, идущее одновременно в разных направлениях, отступающее от логики (этот эффект достигается и при задействовании мышления нескольких

человек, каждый из которых является в чем-то уникальной личностью), в отличие от *конвергентного мышления* – логического, однонаправленного.

Среди условий, *стимулирующих развитие творческого мышления*, выделяют следующие:

- ситуации незавершенности или открытости в отличие от жестко заданных и строго контролируемых;
- разрешение и поощрение множества вопросов;
- стимулирование ответственности и независимости;
- акцент на самостоятельных разработках, наблюдениях, чувствах, обобщениях;
- компетентность лидеров в вопросах оценки и значимости креативности, ее необходимости в современном мире как фактора успеха группы, компании, в создании условий проявления и развития собственной креативности и креативности сотрудничающих с ними людей.

Препятствуют развитию креативности:

- избегание риска;
- стремление к успеху во что бы то ни стало;
- жесткие стереотипы в мышлении и поведении;
- конформизм – приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка, господствующих мнений, отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой давления; [5]
- неодобрительные оценки воображения, фантазии, исследования;
- преклонение перед авторитетами. [6]

Обучающаяся организация как инновационно-креативная

Сейчас получил признание и широко используется так называемый «*инновационный подход*» и *инновационный менеджмент* персонала. В его основе лежит стремление обеспечить условия для инновационного поведения работников, для развития творческого потенциала работников и рабочих команд, для поддержания стремления к обновлению и совершенствованию рабочей среды, продукции, услуг, для обеспечения продуктивного сотрудничества рабочих и управленческих команд. При всех несомненных достоинствах этого подхода к персоналу по сравнению с бюрократически-эксплуататорским, его ориентация только на инновации чревата утратой системности в восприятии человека в организации, отходом от стремления к всестороннему развитию трудового потенциала персонала и сосредоточению на одном из его аспектов – по преимуществу, на развитии креативности. Необходимо также помнить, что инновационному поведению способствует не только собственно развитие креативности персонала, но и культура организации, и качество трудовой жизни (включая качество управления), и деятельность по управлению человеческими ресурсами, такая, как обучение персонала, в особенности менеджеров, и практическая деятельность менеджмента, и разнообразие персонала, и многое другое, что рассматривается нами в качестве факторов создания

атмосферы всестороннего развития персонала. И такой системный подход в понимании и приведении в действие всех факторов развития персонала организации, способствующий постоянному и длительному инновационному поведению персонала и росту его лояльности организации реализуется, на наш взгляд, в концепции обучающейся организации.

Обучающаяся организация – это организация, умеющая создавать, приобретать и распространять знание и изменяющая свое поведение в соответствии с новой информацией, оригинальными мнениями и современными моделями мышления. [7] Обучающаяся организация включает каждого человека, работающего в ней, в процесс *непрерывного обучения, определения и решения проблем*, что позволяет организации постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, повышая, таким образом, свою способность к росту, обучению и достижению своих целей. Важнейшим аспектом здесь является решение проблем, что отличает обучающуюся организацию от традиционной, где акцент делается на экономичности. Персонал обучается не только в рамках своей профессии, но овладевает и смежными специальностями и повышает уровень общего образования, расширяет свой кругозор, развивается в личностном плане. Активное участие персонала в решении проблем организации позволяет найти нетривиальные способы решения. В обучающихся организациях имеет место *менеджмент знаний*, т.е. не просто переработка информации,



Рис. 1. Элементы обучающейся организации

а управление процессом создания новых знаний, задействование коллективного мозга организации.

Важнейшие компоненты, обеспечивающие эффективность обучающейся организации, показаны на рис. 1.

Рассмотрим некоторые элементы обучающейся организации.

Важную роль играет *бенчмаркинг*, «перенимание» опыта, процесс поиска новых идей, технологий, методов, их заимствование и развитие применительно к собственной специфике и целям. Осуществляется путем постоянного поиска новинок и идей, сравнения своего уровня с достижениями других и новинками научно-технического прогресса в собственной сфере деятельности и смежных областях.

Самоуправляющиеся команды являются основными «строительными блоками» структуры. Эти команды состоят из сотруд-

ников, владеющих различными навыками, которые совместно или поочередно выполняют работы, чтобы выпустить законченный продукт или оказывать услугу. На команды часто возлагается ответственность за тренинг, безопасность, планирование, координацию деятельности с другими командами, принятие решений, связанных с оплатой и вознаграждениями. Хотя лидер команды имеет большое влияние, в обучающихся организациях привычная роль босса практически полностью исключается. Участники команд получают навыки, информацию, инструменты, мотивацию, полномочия, чтобы принимать решения, определяющие результаты всей команды, и обеспечивать креативность и гибкость по отношению к возникающим вызовам и возможностям среды.

Наделение правами означает раскрытие потенциала и творчес-

ких способностей сотрудников за счет предоставления им свободы, ресурсов и информации, а также обучения навыкам принятия решений и грамотного выполнения заданий. Наделение правами может выражаться в предоставлении командам права самоуправления, деятельности кружков качества, обогащения труда, формирования совместно работающих групп, а также в форме предоставления прав принимать решения, организовывать тренинг, получать информацию, что позволяет сотрудникам выполнять задания без жесткого контроля со стороны.

В обучающихся организациях персонал является опорой для менеджера, а не объектом затрат, которые нужно минимизировать. Компании, которые применяют этот прогрессивный подход, создают хорошие условия для работы и развития сотрудников как профессионалов и личностей. Кроме того, они формируют у людей чувство собственника, благодаря причастности к процессу производства и получения прибыли.

Открытая информация. Обучающаяся организация владеет необходимой информацией в полном объеме. Чтобы определять и решать проблемы, сотрудникам необходимо знать, что происходит. Они должны понимать принципы функционирования всей организации и ее отдельных частей. Здесь каждому доступны точные данные о бюджете отделов, их доходах и расходах. Менеджеры знают, что избыток информации лучше, чем ее недостаток. Кроме того, менед-

жеры стимулируют сотрудников обмениваться информацией друг с другом.

Инновационная организация является организацией с *инновационной культурой*.

Энциклопедическое определение понятия культуры как таковой включает множество составляющих ее элементов, уровней, смыслов. Поэтому в конкретном случае следует уточнять свою позицию, обозначать контекст, смысл, в котором употребляется это понятие. Так, очень часто понятие «культура» используется в узком смысле, т.е. для обозначения только духовной культуры, только набора этических норм и правил, а применительно к культуре организации $\frac{3}{4}$ для обозначения системы традиций, обычаев, легенд, мифов, героев, норм, правил, определяющих поведение работников организации. При таком ограниченном восприятии культуры из области внимания исчезают очень важные для достижения первенства в бизнесе материальные аспекты культуры, такие, как уровень современности, эргономичности, экологичности материальных факторов производства и их использования.

Одно из наиболее распространенных определений организационной культуры принадлежит всемирно известному специалисту Э.Шейну:

– *организационная культура* – это паттерн (схема, модель, рамки) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффек-

тивность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем. [8]

По сути, речь идет все же о духовной культуре группы (любая организация, конечно, тоже группа), причем более всего о культуре руководства (управления) и культуре взаимоотношений, коммуникаций.

Атрибуты культуры организации, признаки, параметры определяются авторами, исследовавшими культуру разнообразных организаций, по-разному. Приведем две точки зрения.

Э.Шейн [9] называет такие аспекты культуры организации, как:

- решение проблем выживания и адаптации к окружающей среде (достижение консенсуса по поводу коллективных представлений о миссии и стратегии организации, т.е. представления о видении будущего и смысла существования организации, конкретных целей, средств достижения целей, критериев оценки результатов, стратегии коррекции и восстановления организации),
- управление внутренней интеграцией (выработка языка и концептуальных понятий группы, ее границ, распределение властных и служебных полномочий, разработка правил общения, поощрения и наказания, управление в условиях неопределенности),
- представления о реальности, истине, времени и пространстве,
- представления о человеческой природе, деятельности и общении.

Исследования К.Камерон и Р.Куинна [10] привели их к выводу, что типов организационных культур четыре: клановая культура, адхократическая культура, иерархическая культура, рыночная культура.

К.Камерон и Р.Куинн оценивают организационные культуры по таким параметрам:

1. Важнейшие характеристики: принципы внутриорганизационных взаимоотношений и ориентация людей;
2. Общий стиль лидерства в организации;
3. Управление наемными работниками;
4. Связующая сущность организации;
5. Стратегические цели;
6. Критерии успеха.

Вот как представляют эти авторы характеристики *адхократической* культуры, адекватной, по сути, инновационной культуре:

- организация – динамичное, предпринимательское и творческое место работы
- люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск
- лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать
- связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству
- подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже
- в долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов
- успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг
- важно быть лидером на рынке продукции или услуг

– организация поощряет личную инициативу и свободу. [11]

Как и любая другая организационная культура, инновационная (адхократическая) культура приносится и поддерживается лидером (командой лидера).

Инновационный лидер и формирование его компетенций в вузе

Лидер обучающейся (инновационной) организации должен сам быть инноватором и обеспечивать формирование и поддержание инновационной культуры в организации. Это означает, что он должен:

1) воспитывать лидерские качества и поведение в своих подчиненных,

2) постоянно развивать свой трудовой потенциал (психофизиологический, профессионально – квалификационный, нравственно-мотивационный, лидерский, творческий, коммуникативный, административный, гибкость, ассертивность),

3) в совершенстве владеть всеми необходимыми профессиональными компетенциями менеджера, включая социально-психологические компетенции, а также владеть методами творческого решения проблем и организации коллективной мыследеятельности,

4) понимать необходимость инноваций и

5) необходимость разнообразия в команде, обеспечивающего креативность,

6) знать факторы, способствующие превращению организации в обучающуюся, инновационную, и характеристики, признаки такой организации,

7) иметь личную инновационную культуру.

Источники эффекта коллективной мыследеятельности и организации коллективного труда кроются в специфике работы не только одного человека, обладающего дивергентным мышлением, но в эффекте сотрудничества, синергии, которая появляется как результат взаимодействия нескольких уникальных личностей в условиях грамотно организованной коллективной мыследеятельности.

Одно из определений *синергического эффекта* – возрастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему и такого их взаимодействия, которое приводит к возникновению неожиданных позитивных результатов, превосходящих ожидания и планы. Организация деятельности включает подбор членов группы (экспертов), организацию их труда, в т.ч. подбор методов совместного труда, создание благоприятных условий коллективного труда, управление процессом решения проблем и принятия решений. Лидер должен быть способным (компетентным) обеспечить все факторы функционирования и достижения успеха взаимодействующей общности людей как новой уникальной системы.

Его компетенции в этом случае чрезвычайно многочисленны и разнообразны.

Такие компетенции лидер может начать приобретать уже на стадии обучения в вузе по направлению «менеджмент» по прог-

раммам профессионального курса, обеспечивающего обучение и приобретение фундаментальных и прикладных знаний и элементарных умений в области лидерства и командообразования.

Необходимый, на наш взгляд, состав дидактических единиц по вузовской дисциплине «Лидерство и командообразование» может выглядеть следующим образом:

1. Теории групп и команд.

Необходимость работы в командах. Факторы эффективности работы в команде. Личность в команде. Теория групп и команд. Признаки и свойства команд. Типы команд в организациях. Разнообразие в командах.

2. Формирование команды.

Условия, факторы, процессы и этапы формирования эффективной команды. Особенности формирования команд разного типа в организациях. Основные стадии развития команд. Концепции и факторы совместимости членов команды, командной сплоченности, благоприятного социально-психологического климата. Командные нормы и их связь с результатами работы команды.

3. Роли в командах.

Рольевые теории поведения в команде. Роли и функции членов команды. Диагностика предпочитаемых членами команды ролей.

4. Лидерство в командах.

Теории лидерства. Роль и функции лидера команды на разных этапах развития команды и в разных типах команд. Источники власти лидера. Типы лидерства. Воспитание лидеров в среде подчиненных. Компетенции лидера

команды. Диагностика качеств лидера. Развитие трудового потенциала лидера.

5. Методы управления командами.

Особенности административно-правовых, организационно-экономических и социально-психологических методов управления командами разного типа. Планирование командной работы и параметров команды. Диагностика и оценка текущего состояния команды. Мотивация эффективной деятельности команды и ее членов. Организация совместной деятельности в командах разного типа. Методы брейн-сторминга, номинальных групп, фокус-групп, синектики, фокальных объектов, Дельфи, игровые методы и другие методы, особенности их применения. Поддержание эффективности команды. Налаживание эффективных коммуникаций в командах. Лидерство в команде дистанционного типа. Виртуальная команда. Формирование фонда талантов к руководству и воспитание лидеров в организациях.

6. Лидерство в условиях появления девиаций и конфликтов.

Девиации в группах и командах, их диагностика и устранение. Управление межличностными, групповыми и межгрупповыми конфликтами. Дефекты лидерства.

Такого рода программа может быть рекомендована и для повышения квалификации менеджеров организаций разного уровня, поскольку компетентная работа лидера в команде обеспечивает формирование и поддержание высокопродуктивной «команды мечты».

Инновационный лидер в организации и развитие талантов к руководству

Современное общество развитых стран и хозяев крупных компаний, действующих в условиях глобальной конкуренции, все больше беспокоит качество лидерства, качества членов команды высших руководителей. Масштабы современных корпораций, сложность и динамичность глобальной внешней среды и самой корпорации, многообразие факторов, которые следует принимать во внимание при принятии стратегических и тактических решений, требуют от современных лидеров инновационных и креативных решений, экстраординарных способностей и усилий. Если факторами успеха корпорации является не наличие «полезных» связей, а креативность и своевременность принимаемых решений, то, скорее всего, успешно руководить крупным современным бизнесом может только человек, наделенный от природы и сумевший развить экстраординарные способности к руководству, талантливый лидер.

Но темпы современного технического и организационного развития настолько велики, что эти способности не могут гарантировать длительный успех в управлении – они должны постоянно развиваться. Вместе с нарастанием темпов изменений в мире растет и требовательность акционеров к компетентности менеджеров компаний. Начинает превалировать такой подход: менеджеры корпорации должны быть лучшими среди всех «игроков» на рынке труда, иначе компания, как спор-

тивная команда, рискует «потерять очки» и скатиться в число аутсайдеров. Примеров жесткости требований акционеров в лице совета директоров к менеджменту достаточно много, часто только вчера считавшийся успешным директор корпорации на настоящий момент воспринимается советом директоров как неадекватный их ожиданиям и отправляется в отставку вместе со всей командой управленцев. Обычным делом стало пребывание в должности генерального директора не свыше 5 лет.

Действительно, как показывает опыт современных «генералов бизнеса», быть длительное время лучшим очень нелегко, для развития способностей до уровня таланта и поддержания высшего уровня «спортивной формы» нужны серьезные и постоянные усилия как со стороны самих руководителей, так и со стороны организаций. Прибегая к смене руководства, корпорации приходят к выводу, что эффективнее воспитать сильного игрока в собственной среде, инвестировать средства в потенциальных крупных лидеров, выявленных в среде своей организации, чем приобрести «варяга» со стороны. Это объясняется тем, что на высших уровнях власти круг компетенций, глубина понимания политики, специфики бизнеса и его отдельных частей не могут возникнуть быстро, в то время как занять вакансию в высшем руководстве требуется немедленно и сразу же принимать самостоятельные и ответственные решения.

В условиях быстрых перемен нет времени на полугодовую адаптацию «человека со стороны»,

и немаловажная проблема – проблема преемственности в той области деятельности корпорации, которая обеспечивает общий успех. Бизнес начинает понимать, что специфика деятельности компании требует от менеджера наличия, кроме общих, еще и специфических, приобретенных в условиях данной компании и ее окружения, компетенций. Менеджер – это не «универсальный командир», пригодный для управления любой компанией, а руководитель, хорошо понимающий и учитывающий специфику управляемой им системы, поскольку каждая система уникальна. Вот и приходится искать «внутренние ресурсы», работать на внутреннем рынке труда, но там может и не оказаться в нужное время руководителей такого класса и уровня, какой требуется организации.

Осознание этих проблем и поиск выхода из них – задача современных руководителей бизнеса, да и общества, поскольку успехи бизнеса в значительной степени определяют благополучие социума.

Один из признанных путей решения проблемы преемственности в высших эшелонах управления и обеспечения высокого качества высшего управленческого персонала – создание *системы управления развитием талантливых руководителей*. Эта деятельность связана с решением таких задач, как обеспечение превалирования интересов корпорации над интересами отдельных ее подразделений в части подготовки работника к занятию высших должностей, разработка методов выявления и обеспечения

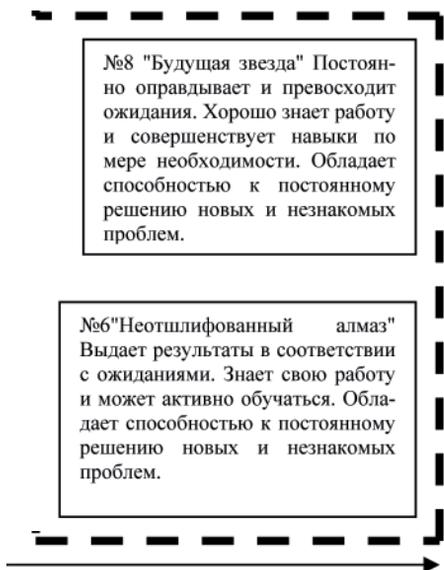
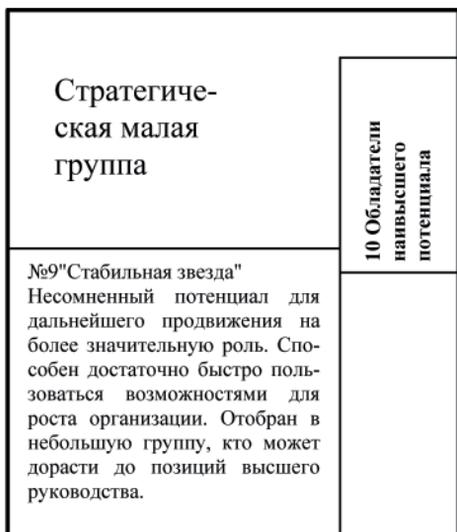
развития потенциала талантливых людей, способных в будущем занять высокие командные посты, и изыскание источников крупных вложений в развитие этих людей. Масштаб необходимых вложений в развитие талантов к руководству исключительно велик, но оправдан, поскольку от решений этих людей будет зависеть будущее корпорации, т.е. нужны экстраординарные инвестиции в людей, обеспечивающих экстраординарные по значимости для организации результаты на высших ключевых должностях. Крупные корпорации, имеющие значительные ресурсы для развития, к настоящему времени приобрели и наращивают опыт в управлении развитием талантов своих потенциальных высших менеджеров, понимая, насколько это важно для обеспечения длительного успеха и просто выживаемости компании.

Речь идет о новом направлении в области управления человеческими ресурсами – *управлении (менеджменте) талантами руководителей*, которое есть «интегрированная система корпоративных мероприятий, направленных на рост масштаба, увеличения доступности и гибкости применения исключительных способностей (высокого потенциала) сотрудников, которые могут оказать неизмеримо значительное влияние на результативность бизнеса. Несмотря на то, что эти процессы должны быть интегрированы в «стандартные, традиционные» процессы управления человеческими ресурсами, процессы управления талантами создаются для улучшения конкурентных преимуществ



— — — — — Лидерский «конвейер»

- Первая очередь развития (сектора 7, 8, 9, 10)
- Вторая очередь развития (сектора 5, 6)



ществ компании путем эффективного использования способностей небольшого числа выдающихся сотрудников на ключевых руководящих постах. [12]

При выборе методов управления талантами руководителей полезно воспользоваться разработками отечественных и зарубежных (особенно японских) компаний в части формирования кадрового резерва на замещение вакантных должностей руководителей, но с такой оговоркой: эти мероприятия обычно воспринимаются как «бюрократические процессы служб управления человеческими ресурсами», в то время как управление талантами предполагает индивидуальный подход к каждому кандидату на высокий пост и предоставление ему не только возможности получения теоретических навыков, но и практики работы в разных подразделениях бизнеса под менторским «приглядом» высшего руководства корпорации.

Одним из важнейших аспектов деятельности корпорации в направлении развития талантов своих будущих лидеров высшего уровня является выбор критериев отбора работников в фонды талантов и определения их способностей к росту до высших уровней руководства корпорацией. Иллюстрацией состава такого рода критериев для зачисления в ту или иную группу перспективных руководителей может служить *рис. 2*.

← *Рис. 2.* Критерии оценки и распределения будущих лидеров [13]

Данная деятельность выделяется своей значимостью и сложностью среди других функций по управлению человеческими ресурсами, требует от специалистов по человеческим ресурсам специальной и глубокой подготовки, предполагает их непосредственные контакты и сотрудничество с высшим руководством компании и наделение их широкими полномочиями для получения необходимой информации, осуществления оценки претендентов, привлечения экспертов и выделения значительных ресурсов. Но только в таком случае будут созданы предпосылки для постоянного развития высшего персонала организации и преисполненности компетентности, инновационности, креативности в команде лидеров и успеха корпорации в турбулентной внешней среде.

Литература

- 1 Большой энциклопедический словарь. – М.: «Большая Российская энциклопедия», – СПб: «Норинт», 2001. – С.1185.
- 2 Вэттен Д.А., Камерон К. развитие навыков менеджмента. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004.- С.238.
- 3 Вэттен Д.А., Камерон К. развитие навыков менеджмента. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004.- С.236-237.

- 4 Психологический словарь /Под ред. В.П.Зинченко, Б.Г.Мещерякова. – М.: Педагогика-Пресс, 1996. – С. 165.
- 5 Большой энциклопедический словарь. – М.: «Большая Российская энциклопедия», – СПб: «Норинт», 2001. – С.567.
- 6 Психологический словарь /Под ред. В.П.Зинченко, Б.Г.Мещерякова. – М.: Педагогика-Пресс, 1996. -С.165.
- 7 Управление знаниями. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.54.
- 8 Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. -С.31-32.
- 9 Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2002. – Часть 2.
- 10 Камерон К., Куннн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001.
- 11 Камерон К., Куннн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – С.290.
- 12 Smilansky, Jonathan. Developing Executive Talent. Best Practices from Global Leaders. John Wiley&Sons Ltd, England, 2007, Ch.1.
- 13 Smilansky, Jonathan. Developing Executive Talent. Best Practices from Global Leaders. John Wiley&Sons Ltd, England, 2007, p.144.