

Современные роли проактивных сотрудников: предикторы управленческой адаптации

Аннотация. Актуальная практика управления человеческими ресурсами базируется в том числе на концепции управления талантливыми сотрудниками. Среди талантливых сотрудников выделяются проактивные сотрудники, чьи компетенции позволяют их рассматривать как перспективных кандидатов на замещение руководящих должностей. Для того чтобы развитие проактивных сотрудников и планирование их карьеры было адекватно как их компетенциям, так и потребностям организации, предлагается система дополнительных ролей для таких сотрудников. Поступательное освоение этих ролей позволяет не только оценить потенциал проактивного сотрудника, но и практически подготовить его к управленческой деятельности в современных условиях.

Ключевые слова: управление талантливыми сотрудниками, проактивный сотрудник, социальный капитал, дополнительные управленческие роли, адаптация к управленческой деятельности.

Elena Kudryavtseva

Modern roles of pro-active employees: predictors of managerial efficiency

Abstract. Modern practice of management of human resources is based, along with other concepts, on the Talent management concept. There are pro-active employees among a talent employees, whose competences allow to consider them as perspective candidates for replacement of managerial positions. In order that development of pro-active employees and planning of their career was adequate to both their competences, and requirements of the organization, the system of additional roles for such employees is offered. Step-by-step development of these roles allows not only estimating the potential of the pro-active employee, but also practically to prepare it for administrative activity in modern conditions.

Keywords: talent management, pro-active employee, social capital, additional managerial roles, adaptation to managerial activity.

Современные тренды развития управления человеческими ресурсами (УЧР) как в теоретическом, так и в практическом планах связаны с концепцией талантливых сотрудников. Определение части сотрудников как талантов предполагает, что они существенно отличаются от остальных как по компетенциям, так и по диапазону их реализации в соответствии с задачами, стоящими перед компанией [Cappelli, Keller, 2014]. Несмотря на то что определений организационных талантов примерно столько же, сколько публикаций на эту тему, исследовательский консенсус заключается в том, что среди талантливых работников выделяются две самостоятельные группы. Первая – профильные (специализированные) таланты, специалисты экспертного уровня, выступающие в качестве носителей эксклюзивных знаний и источников инноваций в организациях. Вторая – проактивные сотрудники, основная компетенция которых лежит в области коммуникаций. Согласно последним данным аналитики УЧР [Bersin, 2018], именно вторая группа является носителями самых востребованных компетенций. Именно такие сотрудники получают преимущественное карьерное продвижение [Burke, 1997]. В компаниях реализуется принцип максимального обеспечения талантами значимых должностей [Becker et al, 2009].

Несомненно, идеальной формой реализации организационного проактивного таланта является одновременность решения двух задач: развития собственной карьеры и позитивного влияния на развитие организации. Как показывают исследования, решение этих задач связано со способностью проактивного сотрудника организовывать дискурс и включать в него различных участников [Rouleau, Balogun, 2011], а также принимать на себя повышенную ответственность за решение важных для организации задач [Kuijpers, Scheerens, 2006]. Также немаловажным является и то обстоятельство, что коммуникативная активность развивает социальный капитал организации, прежде всего за счет актуализации «слабых связей» [Burt et al, 2001]. Социальный капитал конвертируется в организационное освоение знаний, развитие инноваций, формирование новых бизнес-процессов и стратегии организаций [Lin, 2005]. Таким образом, разнообразная коммуникация, на которую оказываются способными проактивные сотрудники, оказывается значимым организационным ресурсом, который необходимо выявлять, развивать и использовать.

Задачи раскрытия, развития и использования коммуникативного потенциала проактивных работников обоснованы несколькими теоретическими положениями. Прежде всего к ним относится концепция обогащения труда, предложенная Ф. Херцбергом [Херцберг и др., 2007]. Ф. Херцберг полагал, что обогащение труда приводит к развитию

мотивации, ключевыми факторами которой являются успех и его признание, интерес к работе, развитие ответственности и профессиональное развитие, подтверждаемое карьерным ростом. Также необходимо адресоваться к принципу максимального раскрытия потенциала работника, который лежит в основе практик управления талантливыми сотрудниками [Smart, 2005]. Третьей важной концептуальной идеей является концепция заинтересованных сторон [Freeman, Evan, 1990], которая свидетельствует о том, что компетенции проактивных сотрудников могут быть конвертированы в организационный результат только в том случае, если сами эти сотрудники будут заинтересованы в своем участии и влиянии на организационные результаты. Таким образом, в технологии, направленной на развитие и использование компетенций проактивных сотрудников, должны объединиться три компонента: направленность организации на обогащение труда, коммуникативный потенциал сотрудника и его готовность к дополнительным усилиям в области решения значимых для организации задач. Как показывает практика, наибольшая организационная потребность выражена задачами: развитие организационной приверженности, формирование кросс-функциональных команд и преодоление вертикальных барьеров [Adler et al, 1999; Bersin, 2017].

Во-первых, усилия проактивных сотрудников должны направляться в область развития организационной идентичности [Reade, 2003] и организационного гражданства [Bolino, Turnley, 2003]. Проактивные работники выступают не только как пример, как лидеры желательных форм организационного поведения, но и как активаторы изменений в организационном поведении других работников, стимулируя их инициативу, обмениваясь с ними знаниями, включая их в обсуждения различных проблем. Во-вторых, дополнительные усилия необходимы для формирования круга сторонников перемен для того, чтобы авторы инновативных идей получили поддержку в виде доверия со стороны иных работников, которые, в свою очередь, включались бы в кросс-функциональные команды [Norman et al., 2010]. В-третьих, дополнительные усилия необходимы для того, чтобы не пропустить новые вызовы, оперативно анализировать «малые сигналы» [Kuijpers, Scheerens, 2006], оперативно реагировать, принимая ответственность на месте [Fangel, 2005].

Организации активно используют эти направления аккумуляции дополнительных усилий проактивных сотрудников. Прежде всего это выражается в росте интереса к краудсорсинговой практике [Долженко, 2014], в рамках которой отдельные работники принимают на себя роли активаторов обсуждений и модераторов сформулированных

предложений, добровольно формируемых участниками внутренней или внешней сети, что способствует переводу предложения из разряда идеи в категорию управленческого проекта [Autisier, 2014].

Также организации используют институт внутренних тренеров [Горелова, 2013]. Внутренний тренер – работник, обладающий надфункциональными возможностями, способствующими обучению других работников на основе инсайдерской информации, недоступной внешним тренерам. Внутренний тренер выступает как фасилитатор, делающий доступным сложные знания, и как модератор, способный активизировать обсуждение и обобщить его основные результаты.

Еще одним современным направлением использования коммуникативного потенциала проактивных сотрудников является практика внутреннего коучинга [Никитин, 2013]. Данная технология отличается от классических форм наставничества тем, что направлена не на формирование конкретных навыков, а на активизацию внутренних ресурсов другого человека и стимулирование его саморазвития и фасилитацию – облегчение понимания и принятия сложных обстоятельств.

Перечисленные технологии создают основу определения возможных функций сотрудников с высоким уровнем коммуникативного потенциала (таблица 1).

Таблица 1

Возможные функции проактивных сотрудников

Функция	Задача	Форма реализации
Коммуникация	Организация кросс-функционального взаимодействия	Активация сетевой коммуникации
Информация	Обмен знаниями	Шеринг (обмен знаниями)
Рефлексия	Формирование общего видения	Модерация (интеграция мнений)
Поддержка	Оказание помощи другим	Фасилитация (облегчение понимания сложного)
Инновация	Создание и развитие новых идей	Краудсорсинг (интеграция усилий кросс-функциональной виртуальной общности)
Адаптация к неопределённости	Преодоление стереотипов	Импровизация (мгновенное принятие решений и действие в неопределенности)

Мы полагаем, что в рамках перечисленных функций в каждой организации могут быть сформированы временные или постоянные

роли для проактивных сотрудников. Самореализация в этих ролях позволит самому сотруднику проявить свои компетенции, а организации получить дополнительный ресурс для решения как текущих, так и перспективных задач. Сотрудники с высоким коммуникативным потенциалом становятся агентами реализации различных задач управления персоналом стратегического и тактического характера. Именно они призваны проводить основные компоненты программ, адресованных всему персоналу, на уровень подразделений и рабочих групп. Служба управления персоналом должна использовать этих работников как ключевых посредников, ориентируясь на два фактора:

- проактивные сотрудники с высоким коммуникативным потенциалом обладают высокой мотивацией, целостным видением проблем, способностью интегрировать для их решения способности и возможности других работников;
- проактивные сотрудники с высоким коммуникативным потенциалом на своем примере смогли убедиться в том, что технологии управления персоналом напрямую связаны с бизнес-стратегией организации и способствуют росту ее эффективности.

Указанные обстоятельства позволяют использовать возможности проактивных работников в области обучения и развития персонала, информационного сопровождения изменений и реализации инноваций. Наиболее важными оказываются в этой связи не только роли наставника, коуча, фасилитатора, внутреннего тренера, но и роли, связанные с выполнением функций коммуникации и продвижения значимых для организации ценностей, представлений, способов деятельности и форм поведения. Для решения этой задачи важно использовать проактивных сотрудников потенциалом в качестве ведущих (модераторов) различных мероприятий, информаторов, доводящих до персонала подразделений важные решения, интеграторов мнений и позиций работников по сложным вопросам (табл. 2).

Таблица 2

Дополнительные роли проактивных сотрудников

Ролевая область	Роль	Задача
Обучение и развитие других	Наставник	Формирование навыков, адаптация
	Коуч	Адаптация и развитие
	Тренер	Формирование знаний и навыков

Окончание табл. 2

Ролевая область	Роль	Задача
Сбор и распространение информации, формирование интерпретации событий	Фасилитатор	Развитие понимания
	Модератор мероприятия	Интеграция позиций участников мероприятия
	Интегратор мнений	Формулирование общей позиции по конкретному вопросу
	Информатор	Распространение значимой информации
Активизация коммуникации, развитие связей и отношений	Модератор коммуникативной сети	Интеграция знания, формируемого в сети
	Активатор коммуникативной сети	Развитие сетевой коммуникации, побуждение к участию в обсуждениях

Предоставление проактивным сотрудникам указанных ролей позволяет организации на практике оценить коммуникативный потенциал этих сотрудников, проанализировать их влияние на развитие и использование социального капитала организации. Подобное «мягкое включение» компетенций этих сотрудников в решение важных задач позволит определить, насколько эти компетенции сочетаются с заинтересованностью сотрудника в их реализации.

Так как все перечисленные выше роли считаются «новыми управленческими ролями» [Базаров, Базарова, 2006], подобное «мягкое включение» может расцениваться как поступательное включение проактивного сотрудника в пространство управленческих функций и выступать в качестве технологии управленческой адаптации для перспективных сотрудников.

Литература

1. Базаров, Т. Ю., Базарова, К. Т. Лидерство и руководство: реинтерпретация традиции и рефлексия новой ситуации / Т.Ю. Базаров, К.Т. Базарова // Российский психологический журнал. 2006. Т. 3. № 3. С. 52–66.
2. Горелова Е. Внутренний тренер убивает трех зайцев / Е. Горелова // Ведомости. 27.06.2013. № 3374. С. 5
3. Долженко, Р.А. Вовлеченность участников краудсорсинговых проектов / Р.А. Долженко. // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2014. № 3. С. 29–37.

4. Никитин, Н.Ю. Как совместить функции руководителя и тренера / Н.Ю. Никитин // Управление развитием персонала. 2013. № 4. С. 304–307.
5. Херцберг, Ф., Моснер, Б., Блох-Снидерман, Б. Мотивация к работе. / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох-Снидерман. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
6. Adler, P., B. Goldoftas, D. Levine. 1999. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organ. Sci.* 10(1) 43–68.
7. Autisier, D., Hureau J.-P., Raynard T., Vandangeon-Derumez I. Les réseaux apprenants: une démarche d'accompagnement du changement dans la relation de service à la SNCF / D. Autisier [at all]. – Paris: Eyrolles, 2014.
8. Becker B. M., Huselid M., Beatty D. *Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact.* – Harvard Business School Press Books. 2009.
9. Bersin J. *The New Disrupted World of Work: Seven Practices for High-Impact HR.* [Electronic resource]. <https://joshbersin.com/2017/10/the-new-disrupted-world-of-work-seven-practices-for-high-impact-hr/> (accessed: 02.05.2019).
10. Bersin J. *What Emails Reveal About Your Performance At Work*// <https://joshbersin.com/2018/10/what-emails-reveal-about-your-performance-at-work/>(accessed: 02.05.2019).
11. Bolino, M.C., Turnley W. H. Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior / M.C. Bolino, W.H. Turnley // *Academy of Management Executive.* 2003. Vol. 17. No. 3. p. 60–71.
12. Burke L. Developing high-potential employees in the new business reality // *Business Horizons.* 1997. March–April: 18–24.
13. Burt R.S., Lin N., Cook K.S., Burt R.S. Structural Holes versus Network Closure as Social Capital // *Social Capital: Theory and Research*, New York: Aldine de Gruyter, 2001. pp. 31–56.
14. Cappelli P., Keller Jr. Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* 2014. 1: 305–331.
15. Fangel, M. Systematic Planning and evaluating the project management effort / M. Fangel // Presented at the NORDNET 2005 Symposium on Project Management (Copenhagen, Denmark, 27 October 2005). Copenhagen, 2005. 10 p.
16. Freeman R. E., Evan W. M. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation // *The Journal of Behavioral Economics.* 1990. Vol. 19. N 4. P. 337–359

17. Kuijpers M., Scheerens J. 2006. Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*. 32 (4): 303–319
18. Lin N. A Network Theory of Social Capital // *Handbook on Social Capital*, edited by Dario Castiglione, Jan van Deth and Guglielmo Wolleb, Oxford University Press, 2005
19. Norman, S.M., Avolio, B.J., Luthans, F. The impact of positivity and transparency on trust in leaders and their perceived effectiveness / S.M. Norman, B.J. Avolio, F. Luthans // *Leadership Quarterly*. 2010. No. 21. p. 350–364.
20. Reade, C. Going the extra mile: local managers and global effort / C. Reade // *Journal of Managerial Psychology*. 2003. Vol. 18. Is. 3. p. 208 – 228.
21. Rouleau L., Balogun J. Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence // *Journal of Management Studies*. 2011. 48 (5): 953–983.
22. Smart B. *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching and keeping the best people*. N. Y.: Penguin Group. 2005.