

Владимир Токарев

Новые компетенции службы персонала

Серия «Русский менеджмент»



Владимир Токарев
Новые компетенции
службы персонала. Серия
«Русский менеджмент»

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17194012

ISBN 9785447451219

Аннотация

Книга продолжает серию «Русский менеджмент». В предыдущих книгах серии рассказано, как уменьшить существующий сегодня разрыв между теорией и практикой управления в нашей стране и как свести этот разрыв к минимуму. Эта книга поможет вам выйти в лидеры. Книга полезна не только руководителям всех уровней, но и каждому человеку, поскольку представляет принципиально новый подход к управлению людьми.

Содержание

Краткое содержание	6
Предисловие	7
Глава 1. История появления новой концепции стратегического управления персоналом	12
1. Кто должен писать резюме: работник или работодатель?	16
2. Гипотеза о новой парадигме управления	24
3. Использование нового термина – Что было, что будет...	38
4. Стратегическое управление персоналом (дополнение концепции)	55
Конец ознакомительного фрагмента.	64

Новые компетенции службы персонала Серия «Русский менеджмент»

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4474-5121-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Автор новой концепции стратегического управления персоналом предлагает читателям не только раскрытие сущности этой концепции, но и вполне конкретный набор требуемых для повседневной работы компетенций и ключевые характеристики этих компетенций.

Тем, кто привык к традиционному подходу к персоналу, будет не просто принять новую парадигму отношений к персоналу, и потому автор использует не только классический, но и необычный арсенал для убеждения – управленческую интерпретацию известных сказок.

Книга предназначена руководителям и специалистам службы персонала, а также

управленцам всех уровней, поскольку одно из неожиданных предложений автора ликвидировать... службу персонала и передать ее функции линейным руководителям.

Краткое содержание

Предисловие

Глава 1. Стратегическое управление персоналом

Глава 2. Новые компетенции специалиста службы персонала

Глава 3. Как эффективно приобретать новые компетенции

Глава 4. Сказки для Эйчаров

Что дальше?

Приложения

Глоссарий

Тренинги автора

Другие книги серии «Русский менеджмент»

Об авторе

Предисловие

Написанию этой книги помогло одно случайное обстоятельство.

Один из наших клиентов давно заказывал исследование лояльности своего персонала. Это был новая для меня тема, поскольку главная сфера моих профессиональных интересов уже более двадцати последних лет – общий и стратегический менеджмент. Потому начало работы я все время откладывал, иногда поглядывая на встречающиеся публикации по лояльности.

Но, вернувшись после некоторого перерыва к теме стратегического управления персоналом (СУП), я обнаружил, что первые шаги – сбор информации о мнении специалистов и руководителей в отношении к своей организации, как при изучении лояльности, так и при СУП являются во многом схожими. Тогда я предложил клиенту (это высокотехнологичная компания, являющаяся мировым лидером по своему профилю работы) вернуться к теме лояльности, а уже после проведения соответствующего исследования принять решение как двигаться дальше – разрабатывать программу повышения лояльности (на чем настаивал клиент) или же приступить к работе над разработкой и реализацией стратегии в отношении к персоналу, что я считал более эффективным.

Когда мы ударили по рукам, первым шагом для меня бы-

ла задача разобраться в современном состоянии вопросов проведения исследования лояльности персонала. К своему удивлению я обнаружил, что тема лояльности не такая простая, как я себе представлял: в ней имеется масса белых пятен. Но я продолжал двигаться, и с этой целью, как обычно это делаю, когда нужно максимально быстро вникнуть в новую тему, зарегистрировался в профильной соцсети¹, где можно не только почитать материалы специалистов по интересующей меня теме, но и пообщаться с профессионалами.

Я зарегистрировался в профильной соцсети «HR-портал», имеющий достаточно высокую посещаемость ресурса. Быстро нашел нужный мне раздел по лояльности с большим числом полезных публикаций, и приступил к более глубокому знакомству с новой для меня темой. А чтобы быстрее адаптироваться в новой для меня соцсети, я разместил в ней несколько своих статей, в частности последнюю свою статью по стратегическому управлению персоналом. Статья оказалась интересной для участников этой сети (я удивился большому, в сравнении с другими моими публикациям, числу размещения ссылок на эту статью в известных социальных сетях). И понял – что, вероятно, моя статья, наконец-то нашла своего читателя.

Откликаясь на обнаруженный мной спрос, я начал публиковать в своем блоге в HR-портале серию материалов по но-

¹ Об эффективных методах приобретения новых знаний вы прочитаете в третьей главе этой книги.

вым компетенциям специалистов службы персонала (а именно такие специалисты и являются основным контингентом социальной сети HR-портал). Интерес к этим материалам был, по моей оценке, достаточно высоким, и я продолжил такую работу. А когда материалов набралось достаточно много, я понял, что неожиданно для себя написал новую книгу. В качестве читателей этой книги я вижу специалистов службы персонала и линейных руководителей всех уровней, начиная с топ-менеджмента. Часть материалов моего блога, которая позволяет сделать описание истории появления новой концепции стратегического управления персоналом более интересной, представлена в 1 главе книги.

Навигация по книге

Чтобы облегчить читателю навигацию по книге, я кратко представлю каждый ее раздел.

В первой главе представлена история появления концепции стратегического управления персоналом и сама концепция. Именно новый подход к управлению персоналом требует от специалистов службы персонала новых компетенций. Рассказывать историю мне будет помогать виртуальный персонаж – любознательный генеральный директор².

Во второй главе перечислены новые компетенции, кото-

² Любознательный генеральный директор сопровождает целый ряд книг из серии «Русский менеджмент».

рые потребуются специалистам службы персонала. По каждой компетенции можно написать целую книгу и даже не одну. Но нам повезло – книги эти уже написаны. И потому в этой главе я кратко рассматриваю наиболее важные, по моему мнению, моменты по каждой из новых компетенций для специалистов и руководителей службы персонала (например, техники продаж).

О том, как самым эффективным способом освоить новые компетенции, рассказано в третьей главе.

Четвертую главу «Сказки для Эйчаров» можно рассматривать с двух сторон. С одной стороны – как своего рода развлечение для читателя, уставшего от чтения серьезных разделов книги.

С другой стороны, как вполне функциональную часть. Например, сказки для топ-менеджеров я рассматриваю как начало, пусть в метафорической форме, освоения теории менеджмента – одной из компетенций, которая нужна службе персонала в рамках новой концепции стратегического управления персоналом.

В стратегических сказках я подчеркиваю важные моменты, касающиеся разработки стратегии. Они в определённой степени повторяют написанное во второй главе. Но вопросы очень важные, потому такое юмористическое повторение играет важную роль.

Сказки по командообразованию – это своего рода небольшая библиотечка значимых моментов командообразования, которые укладываются в модель «К», представленную в параграфе «Вакансия на продажу» первой главы.

В завершении книги представлено описание продолжения, которое будет у этой книги, глоссарий терминов, информация о тренингах автора, перечень книг из серии «Русский менеджмент» и информация об авторе книги.

Глава 1. История появления новой концепции стратегического управления персоналом

В этой главе я хочу рассказать

о том, как появилась новая

концепция и технология

управления персоналом –

стратегическое управление

персоналом – СУП, ну и в ходе

рассказа раскрыть суть концепции,

которая требует от специалистов

и руководителей службы

персонала новых компетенций.

Помогать в путешествии мне будет

Любознательный генеральный

директор (далее Любозн. гендир).

Мой блог. Как появилась новая концепция стратегического управления персоналом

Любозн. гendir — Приятно с тобой снова встретиться³. Я думал, что ты пошутил, когда говорил о продолжении наших посиделок. Ну, давай рассказывай свои занимательные истории.

Автор – Все серьезно, какие шутки? Извини, если я где-то немного повторяюсь. Тем более, что некоторые читатели могут не знать о предыдущих книгах, где мы с тобой неформально болтали «про менеджмент». Да, мои извинения за сленг, который я иногда использую в своем блоге.

ПРО НИР

Итак. В то время я уже работал штатным преподавателем на кафедре экономики нижегородского иняза и завершал свою НИР⁴ по тайм-менеджменту (ТМ).

Результаты своих исследований я готовил к публикации в форме второго дополненного издания книги «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных» (книге был присвоен гриф УМО «Учебное пособие по специальности «Менеджмент»). Суть НИР очень простая. Обнаружив, что существующий тайм-менеджмент значительно отстал от современный теории управления, я попробовал обогатить ТМ

³ Начало общения наших героев смотрите в книге «Русский менеджмент.»

⁴ Научно-исследовательская работа.

инструментами менеджмента. Результаты были неожиданными, по сути, получилась новая дисциплина – персональный менеджмент.⁵

Но я подумал, если оказалось возможно обогатить тайм-менеджмент инструментарием из менеджмента коммерческих компаний, почему бы не попробовать выполнить противоположную процедуру. Взять получившийся персональный менеджмент и уже его использовать для обогащения современной теории и практики управления.

Наиболее близким мне показался раздел – управление персоналом. Не скажу, что сразу все получилось. Но я имел вполне системное образование по АРИЗ⁶ (годовая программа с выдачей диплома народного университета), а там – преодоление психологической инерции – одна из важных техник. Вот, преодолев свою психологическую инерцию, и удалось вывести *новую концепцию, где персонал рассматривается как неуправляемая переменная, которую нужно изучать и приспособляться к ней*, а не «гонять подчиненных», как это практикуется почти повсеместно.

Впервые я выступил с новой концепцией управления персонала на конференции в нижегородском политехе. Один

⁵ О персональном менеджменте написана книга «Три менеджмента в одном флаконе».

⁶ АРИЗ – алгоритм решения изобретательских задач.

из профессоров (доктор наук, зав. кафедрой), после моего доклада, высказался примерно так: «Я знаю Владимира Федоровича с хорошей стороны. Он являлся инициатором интересного российско-французского проекта по конверсии оборонных предприятий региона (такой факт действительно был – В.Т.). Но то, что мы здесь услышали – это дикость».

Но, поскольку известное высказывание Нильса Бора «Ваша теория безумна. Вопрос лишь в том, достаточно ли она безумна, чтобы быть правильной» мне было известно, меня беспокоил только один вопрос – достаточно ли дикая предложенная мной концепция стратегического управления персоналом, чтобы оказаться верной.

И потому я продолжил развивать свою концепцию и публиковать свои предложения. Тем более, что у меня были отличные отношения с местным еженедельником «Биржа плюс карьера», где, собственно и вышло мое «предпервое» издание книги по ТМ.

Далее пример такой публикации по нашей теме из этого еженедельника.

1. Кто должен писать резюме: работник или работодатель?

Честолюбие каждого работодателя должно было бы заключаться в том, чтобы платить более высокие ставки, чем все его конкуренты, а стремление рабочих – в том, чтобы практически облегчить осуществление этого честолюбия.

Генри Форд

Мы не утверждаем, что новая парадигма управления, согласно которой Человеком на предприятии нельзя управлять, можно только его изучать и разрабатывать программы приспособления к его потребностям, есть единственно правильная точка зрения на менеджмент в организации. Просто считаем, что такая система взглядов на персонал более плодотворна, чем известные.

Заблуждение

Фирмы по подбору персонала считают одной из своих задач – помогать ищущим работу составлять резюме для более эффективной презентации их качеств работодателю, в то время как должно быть все наоборот: помощь должна оказываться работодателям по составлению такого «резюме» предприятия, которое позволит лучшим кандидатам на работу остановить свой выбор именно на этом предприятии.

Настоящее

Одна из функций фирм по подбору персонала – обеспечить встречу работодателя, который нуждается в специалисте определенного профиля, и тех, кто, обладая соответствующей квалификацией, ищет работу.

Как-то давно мне пришлось самому встретиться с работой одной из таких фирм. Та фирма, которую, конечно, нельзя отнести к высокопрофессиональной, ограничивалась в работе по подбору персонала единственной функцией: взяв мое резюме на объявленную должность – директора филиала московской консалтинговой фирмы, со мной не было проведено абсолютно никакого собеседования, а московский работодатель, как мне объяснили позже, отбирал для собеседования подходящих кандидатов сам, без участия фирмы. В моем случае, офис фирмы-рекрутолога можно представить в качестве «базара», куда ищущие работу несут на продажу свою рабочую силу, а работодатели приходят со своими кошельками отбирать подходящий «товар».

Чтобы повысить эффективность отбора рабочей силы, профессионально работающая фирма по подбору персонала помогает ищущему работу грамотно составить резюме, проводит психологическое тестирование потенциального работника на соответствие требуемой должности, иногда органи-

зует курсы по повышению квалификации персонала (мне повезло целых 3 года участвовать в проекте по переподготовке безработных специалистов в одном из наших университетов⁷). Иногда кадровое агентство расширяет спектр своих услуг – предлагает работодателям помощь в составлении должностных инструкций, консультирует по вопросам выбора организационной структуры и др.

Посмотрим, а как может измениться работа кадровых агентств при работе по-новому?

Будущее

Если в центр концепции по работе с персоналом ставится не фирма, а человек, тогда технология рекрутмента принципиально изменяется.

Во-первых, «фирмы по подбору персонала» переименовываются в «предприятия по подбору подходящих фирм» для тех, кто ищет работу.

Кадровые агентства, в этом случае, также будут помогать составлять «резюме», но не работников, а фирм-работодателей. Возможно, такие «резюме» будут называться паспорта-

⁷ Речь идет про инженеров и технологов (физиков и химиков), кто остался без работы в перестройку. Структура при педагогическом университете, где я работал по совместительству, занималась переподготовкой их в учителей экономики для школ региона.

ми фирм, где предприятие будет представлено с лучшей стороны с тем, чтобы как можно больше желающих хотело попасть именно в эту фирму или чтобы тот, кто нужен фирме, пришел именно к ней (примерно по такому сценарию идет сегодня профессиональное переманивание высококлассных специалистов, однако, зачастую, единственным конкурентным преимуществом предприятия выступает более высокая оплата, предлагаемая такому специалисту).

При этом психологическому тестированию будут подвергаться не ищущие работу, и само предприятия по таким, например, параметрам как атмосфера на предприятии, оценка условий для раскрытия творческого потенциала работников, качество управления и др.

Вы скажете – фантастика? Поскольку в менеджменте нет места гипотезам, которые хоть раз где-то не дали хороших результатов, поищем конкретные примеры.

Разве не так поступают наши вузы (и каждый факультет наших университетов в отдельности), когда идет нешуточная борьба за абитуриента? Чем, как не «резюме», можно назвать сайты в Интернет, предлагаемые абитуриентам высшими учебными заведениями. Вы скажете, что университеты – это не предприятия, а студенты – это не работники. Глубокое заблуждение: каждый вуз занимается производством

продукта, который называется знания, и в производстве этого «продукта» студенты принимают самое непосредственное участие. Ясно, что чем выше «квалификация» студентов (их знания и способности), тем лучше получается конечный результат любого вуза. «Карьера»⁸ как-то уже писала о филологическом факультете НГЛУ, уровень «производства знаний» на котором ежегодно подтверждается регулярными победами на олимпиадах. Желаящие могут познакомиться со своего рода «резюме» филологического факультета, которое в свое время опубликовала «Карьера»⁹, где рассказывается, в частности, что студенческая атмосфера, царящая на факультете, обеспечивает в немалой мере удовлетворение растущих потребностей тех, кто поступает на этот факультет.

Интересно, а как скоро мы увидим резюме коммерческих предприятий?

Уважаемые господа бизнесмены, кто из Вас отважится переменить точку зрения на персонал и первым обратится в фирму по подбору персонала за услугой по составлению «резюме своего предприятия»?

Мой блог. Как появилась новая концепция стратеги-

⁸ «Биржа плюс карьера» – нижегородский еженедельник

⁹ Мою статью «Феномен филологического факультета» при некоторых усилиях можно найти по поиску.

ческого управления персоналом

Любозн. гендир.: Расскажи, а как относились к твоему НИР коллеги по твоей новой работе преподавателем¹⁰?

Автор: С большим удовольствием, так как рассказывать о себе – самое приятное из всех занятий, особенно если есть благодарный слушатель.

Продолжаю рассказывать о том, как появилась новая концепция и технология управления персоналом – стратегическое управление персоналом – СУП.

Я скоро узнал, что мои коллеги по кафедре экономики писали статьи по разным проблемным вопросам, а в планах по НИР у них стояло: публикация такого-то количества статей и методических материалов (в зависимости от статуса – доцент должен писать больше, чем простой преподаватель).

Поскольку в вуз я попал уже в возрасте 38 лет, прошлый опыт зрелого человека скорее увеличивал количество моих ошибок, чем уменьшал их число.

Как-то мне очередной зав. кафедрой (они у нас часто менялись) выговорил – *У вас мало публикаций*. Когда же я принес на формальную экспертизы кафедры большое количе-

¹⁰ Я закончил физфак классического университета, 16 лет работал в сфере физики полупроводников (потому кандидат технических, а не экономических наук), в 1992 году сменил свою профессию, перешел работать преподавателем управленческих дисциплин в вуз.

ство статей и свою первую книгу, мне было сказано – *Вы пишете слишком много*. Это сейчас я понимаю, что «вел себя не так, как надо» и потому при любом количестве статей – всегда мое поведение было «не правильным» – я не включал с соавторы своих руководителей (поскольку у меня не было такой практики еще с советских времен).

Но однажды мне повезло именно благодаря моей «желторотости» по поводу «что к чему». Я, не очень церемонясь, написал пару статей и отправил их сразу в международный журнал по управлению, причем обе почти одновременно (а какие проблемы – по физике я прилично публиковался, вполне хватило на «кирпич¹¹»).

Через некоторое время мне позвонили из Москвы (журнал «Проблемы теории и практики управления» – ПТПУ выпускался в России и нескольких странах Европы одновременно), это был, если не ошибаюсь, выпускающий редактор журнала. Он сказал примерно так: «Мы приняли в печать вашу первую статью и скажите, вам нужен гонорар или на сумму гонорара количество экземпляров журнала с вашей статьей?» Я, конечно, попросил журналы.

Редактор продолжил: «Мы получили также вашу вторую статью, но редакционная политика журнала такова, что в течение года мы обычно не публикуем статьи одного автора, только через солидный промежуток времени». После некоторой паузы он продолжил: «... Однако мы решили для Ва-

¹¹ Диссертация.

шего второго материала сделать исключение, вторая статья выйдет тогда-то».

В тот год я даже перевыполнил свой план по НИР.

Кстати, если в первой статье я предложил новую концепцию тайм-менеджмента, то во второй статье представил как раз новую концепцию управления персоналом, которая развивала теории «X», «Y» и даже «Z».

Описанный пример полезен начинающим ученым – если вы считаете, что ваш материал для публикации ценен, не стесняйтесь его отправлять сразу в солидные издания, и не берите в соавторы ваших начальников. Проблемы я вам гарантирую :)).

Во втором параграфе представлена статья, что вышла в международном журнале по управлению ПТПУ. Поскольку каждый журнал имеет свой стиль, мне пришлось за свою жизнь научиться пользоваться самыми разными стилями. А стиль этого журнала сугубо научный. Так что тем, кто такой стиль не переносит со студенческих времен, моя рекомендация – можете ограничиться просмотром схемы к статье.

2. Гипотеза о новой парадигме управления

- *В теории и практике менеджмента по крайней мере дважды наблюдалось отрицание предыдущих подходов*
- *Одна из особенностей современной России заключается в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет*
- *Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия.*

Прежде чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф. Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К. Адамецки – участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы, начиная с А. Файоля, – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х годов XX в. принято считать временем *правления производителя*. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быст-

ро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. И. Ансофф¹² назвал этот период эпохой массового производства.

Однако стратегия «лидерства по самым низким ценам» по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику *«товарной дифференциации»*, проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов И. Ансофф назвал эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После второй мировой войны, которая на время приостановила эволюцию систем управления в направлении к потребителю, внимание снова было сосредоточено на снижении издержек производства. Однако в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций – это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ) пришли к идее *оптимизации производства*. При этом

¹² Ансофф И. Стратегическое управление, 1998.

отмечу, что данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

Ориентация на рынок

В конце 60-х – начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится «фокусная стратегия», ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что *быстро меняющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить*. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает *маркетинг*.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельно-

го покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней). Отмечу, что, несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась.

В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела «модель 4P» – *Product, Price, Promotion & Place*¹³). Задача маркетинговых служб фирмы стала состоять в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

Современный подход – две методологии стратегического анализа

Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между *рыночниками* и теоретиками, развивающими *ресурсную концепцию стратегического управления*: «В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степе-

¹³ продукт, цена, система продвижения и система распределения.

ни привлекательности отрасли... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки.

Подобная точка зрения доминировала в 70—80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли...

Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что *специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий*, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами.

Итак, по крайней мере, дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов — «внимание самой фирме» сменяется «рыночной концепцией управления предприятием», в свою очередь вытесняющей парадигмой, в которой большее значение, чем рыноч-

ные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

Отмечу, что в рамках ресурсного подхода управления хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

Изменение взглядов на управление персоналом

Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к *мотивационному* подходу, особую популярность приобрели так называемые теории «Х» и «Y», автором которых является Д. МакГрегор, а также теория «Z» У. Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. *Авторитарический* стиль порождает *ленивого* сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория «Х»). *Демократический* стимулирует появление *инициативы* у персонала (теория «Y»). Согласно теории «Z», организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими

принципами, как *формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, возвращение сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.*

Д. Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме ИБМ, увидел там проявление теории «Z». Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их *теорией «I»*), среди которых особенно важными стали *сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников*. Теории «Z» и «I», подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

Новая парадигма управления

Одна из особенностей современной России в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад «переваривал» в течение 100 лет.

Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (*сфера деятельности в данном анализе роли не играет*). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). *Со временем* выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Та-

ких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении *Человека* в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего, точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы.

Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы.

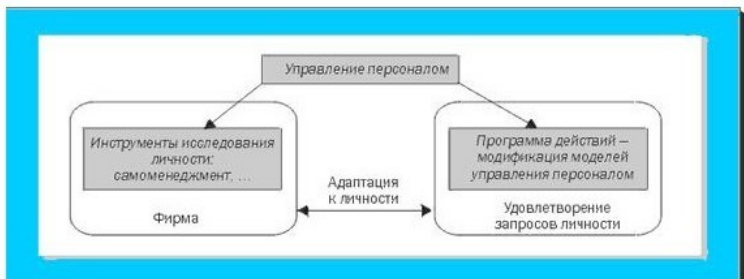


Рис.1. Новая концепция управления персоналом.

Возможно, сначала это покажется странным (точно также при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый поход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника (см. рисунок). Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, требует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет са-

менеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

Ф. Тейлор начинал свои исследования в менеджменте с изучения работы отдельного человека, я считаю нужным вернуться к этому, но только на новом теоретическом уровне.

Может возникнуть вопрос, если автор предлагает лишь новый подход к управлению персоналом, почему в статье говорится о полной смене парадигмы. Ответ очевиден. Во-первых, теория взаимосвязи параметров внешней среды уже стала общим местом. Данная взаимосвязь настолько велика, что в последние годы каждый человек почувствовал на себе ее персональное влияние. Во-вторых, не меньшее взаимовлияние существует и между факторами внутри хозяйственной структуры (напомню, что последняя является искусственной и сложной системой, созданной человеком). Несомненно, если внутри фирмы начинают что-то менять, это обязательно отразится на всех элементах такой системы.

Последствия отношения к персоналу как неуправляемой

переменной, которую нужно изучать, а затем к ней приспособливаться, пока трудно оценить, но, думается, что для теории и практики менеджмента эти изменения будут носить, вероятно, революционный характер.

В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Напомню, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти «новации» были описаны в старых учебниках американских авторов (в частности Питером Друкером). Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

Мой блог. Как появилась новая концепция стратегического управления персоналом

Любознательный читатель: Извини, я тут пробежался по оглавлению и увидел параграф «про СУП» – стратегическое управление персоналом. Расскажи, а почему в статье про СУП ты говоришь – о стратегическом управлении персоналом, а в первых публикациях речь идет просто о новой концепции управления персоналом?

Автор: Это правильный вопрос.

НОВЫЙ ТЕРМИН

Действительно, сначала меня интересовала тема управления персоналом, когда самоменеджмент (сегодня чаще называемый тайм-менеджментом) является полезным инструментом понимания человека. Это была попытка обогащения (знаниями из персонального менеджмента) теории управления компаниями, попытка понять, где персональный менеджмент может быть особенно полезен.

Однако «вредная привычка», которую не я придумал, разумеется, – заниматься обогащением одной области знаний знаниями из другой области, породила еще одно новшество в моих исследованиях.

Вот уже двадцать лет я занимаюсь вопросами стратегического управления компаниями как консультант по управлению. И не удивительно, что достаточно скоро я пришел к мысли, что новую концепцию управления персоналом можно также обогатить еще и инструментарием из стратегического менеджмента.

Я все еще работал в нижегородском инязе преподавателем кафедры экономики, и мне по прежнему нужно было отчитываться о своей научной работе (которая почему-то оценивалась в вузе по числу публикаций, хотя может быть всего одна в жизни публикация ценнее, чем много средненьких). И хотя я начал публиковать в местных еженедельниках «Биржа» и «Биржа плюс карьера» целые серии статей, боль-

ше ценились статьи в журналах.

В то уже далекое время мы активно продвигались в интернет и даже одними из первых начали выпускать электронный журнал по менеджменту. Нас заметил организуемый новый московский журнал («Управление компанией») и по электронной почте мне заказали статью для пилотного номера, что я с удовольствием сделал (статья была по теме управления по слабым сигналам¹⁴). А чуть позже мое сотрудничество с этим журналом стало расширяться (а еще позже – владельцы журнала даже стали нашими клиентами). Я опубликовал еще несколько статей в этом журнале, одна из них была как раз по теме стратегического управления персоналом – то есть само название новой концепции стало более конкретным.

Любопытно, что в статье про стратегическое управление персоналом хотя и затрагиваются глобальные темы управленческого консалтинга в нашей стране (почему она и называется – «Что было, что будет...»), есть и конкретный пример использования SWOT-анализа для разработки стратегии в отношении к персоналу.

Статья представлена ниже.

¹⁴ – смотрите книгу «Русский менеджмент».

3. Использование нового термина – Что было, что будет...

Особенности современной России в том, что в течение всего лишь одного десятилетия мы прошли все этапы развития,

которые западная теория менеджмента «переваривала» долгие 100 лет. Введенный в оборот М. Горбачевым термин «ускорение», не прижившийся в многострадальные годы перестройки, реально воплощается в жизнь в

области управленческого консультирования. От того, кто первый увидит и сможет использовать достижения российской школы консультантов по управлению, может зависеть экономическое соревнование в XXI в.

ЭВОЛЮЦИЯ РОССИЙСКОГО КОНСАЛТИНГА

Первые этапы развития менеджмента в России

Накопление опыта

В 1994 г. я участвовал в первом для себя семинаре, проводимом западными специалистами. По окончании трехнедельного семинара по маркетингу французские специалисты центра SEFRI задали всем его участникам вопрос: «Что нового они узнали за время обучения?». Хотя к тому времени я имел всего двухлетний опыт преподавательской работы на отделении международного бизнеса Нижегородско-

го лингвистического университета, в начале 90-х год шел за два. Поэтому я, скорее всего, разочаровал западных специалистов, когда сказал, что по части содержания ничего нового не услышал. Однако методика преподавания, которая применялась специалистами французского консультационного центра, меня просто поразила – мы не умели так работать с аудиторией, не применяли те инструменты преподавания и тренинга, которые для западной школы менеджмента и маркетинга давно стали устоявшимся стандартом.

Освоение современных технологий

Некоторое время назад я проводил переговоры с консультационной структурой, специализирующейся на проведении семинаров, по организации моего двухдневного семинара по самоменеджменту в Москве. Когда уже были решены вопросы содержания, получения рекомендательных отзывов и даже стоимости предлагаемого мной продукта, столичная структура стала уточнять, насколько «обкатано» проведение семинара, все ли нюансы предполагаемого мероприятия прошли достаточную апробацию.

Проведение коротких семинаров не входило до последнего времени в перечень наших консультационных продуктов. Поэтому я не скрывал, что, хотя семинары по самоменеджменту провожу уже достаточно много лет, в предлагаемой форме семинар еще не апробирован. Получив такую информацию, консультационная фирма резко приостановила пере-

говорный процесс намечаемого уже на следующий месяц мероприятия: «Как только обкатаете семинар до уровня автоматизма, пригласите посмотреть ваш продукт нашего специалиста, лишь после этого мы продолжим начатые переговоры».

Я несколько не обиделся на критическую оценку со стороны своих московских коллег. Проанализировав наши собственные достижения в области существующих консультационных продуктов, я понял, что российские консультационные компании прошли уже вторую стадию своего становления – технологическую.

Достижение уровня конкурентов

Некоторое время назад одна американская консультационная фирма, активно работающая в России, вышла к нам с предложением о сотрудничестве, алгоритм которого предполагал постепенный переход от агентской работы от имени западной компании к созданию представительства в нашем регионе. Американцы были очень удивлены нашими амбициями работать только на условиях равноправного партнерства, в результате сотрудничество не состоялось. Однако для нас переговоры имели большое познавательное значение.

После ознакомления с разработками американских коллег я высказал критическое замечание по поводу того, что предлагаемые ими консультационные продукты несколько устарели, в частности не содержали последние известные

концептуальные разработки, которые мы уже несколько лет активно применяли для наших клиентов. На что специалисты западной компании ответили примерно так: «Да, вы правы, однако для России эти разработки применять еще рано (?), так как сначала нужно освоить очень простые вещи, которых у вас нет».

В свою очередь нам было высказано замечание, что все российские журналы по управлению, включая наш электронный журнал по менеджменту, публикуют не практические рекомендации, которые нужны современному бизнесу, а в большей мере концептуальные подходы, которые интересно читать, но невозможно применить на практике.

Я не обращал раньше на это внимание, но после замечания внимательно пересмотрел последние номера ряда российских журналов по управлению и согласился с критикой американских коллег. Однако уже через самое короткое время новые концептуальные подходы, имеющие, на первый взгляд, чисто теоретическое значение, мы стали активно превращать в конкретные инструментальные средства, применяемые для повышения эффективности управления предприятий-клиентов. Вполне закономерно, что ускоренное (но не поверхностное) освоение западной управленческой мысли скоро стало переходить в новую стадию.

Разработка новых концепций управления

Известный американский специалист в области управле-

ния П. Друкер в своей последней книге «Задачи менеджмента в XXI веке» делает ряд прогнозов, основанных на анализе последних управленческих тенденций, наблюдаемых, в первую очередь, в развитых странах Запада. В частности, он отмечает, что особое значение в новое время, когда творчество отдельного человека становится определяющим фактором развития любого современного бизнеса, начинает играть новая сфера деятельности – управление на уровне отдельной личности (самоменеджмент).

К моменту выхода книги П. Друкера наш центр уже применял обкатанную технологию самоменеджмента для повышения эффективности управления собой и своей деятельностью, которая особенно полезна плохо организованным руководителям российских предприятий. Отметим, что в начале разработки новой концепции самоменеджмента нами было обнаружено, что сфера, до недавнего времени пренебрежительно называемая «Техника личной работы», отстала от современного управления предприятиями примерно на 50 лет.

Поскольку практика российского управления предприятиями «запаздывала» по известным причинам от современности на еще больший срок – на целую сотню лет, преодоление всего лишь полувекового отставания теории самоменеджмента (речь идет в данном случае об отставании западной управленческой мысли) мне не казалось такой уж слож-

ной задачей¹⁵.

Работа в новом направлении, которая была названа «обогащенным» самоменеджментом, оказалась достаточно плодотворной, привела к переосмыслению многих еще недавно казавшихся незыблемыми постулатов научного менеджмента, в частности, к новой концепции управления персоналом. А сегодня мы уже применяем технологию «обогащенного» самоменеджмента как эффективный инструмент подготовки консультантов по управлению из специалистов, не имеющих базового экономического образования. Специфика подготовки менеджеров в России, когда искусству «правильного» управления поучиться не у кого, заставляет искать нетрадиционные методы обучения: тренируясь управлять по-научному самим собой, легче освоить сложные управленческие инструменты.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Персонал как неуправляемая переменная

В своей книге П. Друкер отмечает, что на современных западных предприятиях наблюдаются изменения и в отношении к персоналу. В условиях высокого уровня профессионализма специалистов компании формула «начальник-подчиненный» вытесняется новыми взаимоотношениями сотрудничества, которые правильнее характеризовать как равно-

¹⁵ Смотрите книгу «Три менеджмента в одном флаконе».

правное партнерство. Новые отношения требуют и новых инструментов управления, которые мэтр научного менеджмента предлагает начать разрабатывать заблаговременно.

Консультируя бизнес на протяжении целого ряда лет, нам удалось наблюдать ускоренные процессы жизненного цикла российских предприятий, что привело к выводам о неэффективной работе с персоналом даже при использовании самых новейших методик. Уход высококвалифицированных специалистов приводил к краху целых направлений в деятельности компаний, особенно в сфере производства высокоинтеллектуальных продуктов. Отношений равноправного партнерства, которые видит в недалеком будущем П. Друкер, становится уже недостаточно.

В связи с этим нами была предложена новая концепция управления персоналом, в которой предлагалось рассматривать работников фирмы как изменяющуюся, но неуправляемую переменную, которую нужно изучать (т.е. тратить на это значительные средства), а затем разрабатывать программы адаптации к ней. Предложенный нами концептуальный подход к персоналу не стоит рассматривать как единственно правильный, речь идет лишь о том, что он более плодотворный, особенно в условиях быстрых изменений внутри фирмы, что особенно характерно для развивающихся российских фирм в настоящий период. Логично, что в связи с быстрыми изменениями персонала (ростом его квалификации, изменениями в представлениях о своем месте на предпри-

ятии и др.) появилась потребность в разработке самостоятельных стратегий в отношении к своему персоналу.

Стратегия в отношении к своим подчиненным

Еще недавно казалось странным тратить серьезные средства на изучение внешней среды бизнеса. Однако крах одних предприятий и успех других показал, что экономия на таких исследованиях чревата большими неприятностями. Недостатки работы со своим персоналом не менее опасны, уход специалиста к конкурентам – одна из часто встречающихся угроз.

Рассмотрим условный пример SWOT-анализа, который можно применить в процессе стратегического управления персоналом (уверен, что специалисты в новой сфере деятельности – стратегическом управлении персоналом – могут стать востребованными уже в ближайшее время) (см. рис. 2).

<p>S Высокие амбиции руководства</p>	<p>W Отсутствие известности и опыта работы за рубежом</p>
<p>O Знание двух иностранных языков</p>	<p>T Недостаток опыта молодых консультантов</p>

Рис. 2. Фрагмент SWOT-анализа процесса стратегического управления персоналом.

Пусть в качестве объекта SWOT-анализа системы «фирма – персонал» выступает наш консультационный центр.

S – сильная сторона компании. Высокие амбиции руководства нашего центра (мы хотели бы стать международной компанией) для тех, кто хотел бы работать у нас, создают потенциальные возможности быстрого профессионального роста (как видим, сильная сторона фирмы в отношении к своему персоналу выступает для отдельного специалиста как возможность его карьерного роста).

W – слабая сторона компании. Отсутствие известности и опыта работы за рубежом. Отмеченная слабая сторона

отдаляет реальную возможность для привлекаемых специалистов зарабатывать конкурентоспособную заработную плату. Есть вероятность, что высокие амбиции компании в желательный период времени не осуществляются. Это, несомненно, будет играть отрицательную роль для привлечения опытных консультантов, кто хотел бы связать свою карьеру с нами, но не уверен в реализации своих личных амбиций при работе в составе нашего центра.

О – возможности для фирмы, таящиеся в «среде персонала». В данном случае речь идет о возможностях, которые анализируемая консультационная структура может выявить у своего персонала. В качестве такой возможности выступает, например, знание двух иностранных языков молодых стажеров-консультантов, которые сегодня работают в составе центра (одна из наших площадок по подготовке консультантов располагалась в нижегородском инязые). Очевидно, что возможности, открываемые компанией у своего персонала, это в свою очередь сильные стороны самого персонала.

Т – угрозы, опасности для фирмы, имеющиеся в «среде персонала». Речь идет об угрозах, которые тают в себе работники самой фирмы. Если в центре работает много молодых, т.е. недостаточно опытных специалистов, это приводит к необходимости отвлекать большие ресурсы на обучение, приобретение достаточного практического опыта. Угрозы в «среде персонала» – это фактически то же

самое, что слабые стороны самих работников. Недостаток опыта молодостью не компенсируешь.

Возможные варианты действий: увеличивать известность торговой марки консультационного центра за рубежом средствами Интернета, для чего создавать зеркальные сайты на иностранных языках, чтобы ускорить выход за пределы России и тем самым создать новые возможности для работающих в компании. Активизировать работу по заключению партнерских соглашений с западными фирмами с целью быстрее приобретения опыта работы через стажировки молодых консультантов центра, знающих язык, тем самым ускорить преодоление недостатка опыта молодых консультантов и т. д.

Конечно, мы взяли достаточно условный пример, для того чтобы дать почувствовать, как примерно видится разработка стратегии по отношению к такой необычной сфере, как «среда персонала» (подобно рыночной среде).

Очевидно, что при такой работе особое значение имеет наличие проверенного инструментария по изучению «среды персонала». Для этой цели особенно полезной оказалась технология самоменеджмента. Понимание того, как человек управляет собой, как принимает решения о своем поведении, как строит стратегию своей карьеры, – вот примеры тех важных факторов, без знания которых невозможно выработать оптимальную стратегию по отношению к своим работникам.

Менеджмент как частный случай маркетинга

Одной из первых попыток увязать теорию менеджмента и маркетинга была концепция внутрифирменного маркетинга, главное содержание которой заключалось в рассмотрении отдельных структурных подразделений фирмы как относительно самостоятельных субъектов, оказывающих услуги другим структурным подразделениям. При таком рассмотрении каждое структурное подразделение может применять проверенный инструментарий маркетинга в своей повседневной деятельности «для лучшего удовлетворения нужд и потребностей» своих внутренних клиентов. Такой подход много эффективней, чем постоянный разбор многочисленных проблем, возникающих между функциональными службами предприятия.

Наши выводы оказались еще более революционными.

При разработке новой концепции управления персоналом мы выяснили, что эта работа включает в себя две группы задач: изучение персонала, в частности его меняющихся потребностей; разработку программ по лучшему, чем конкуренты, удовлетворению этих многообразных потребностей. По сути, речь идет о маркетинговом подходе к тому, что до сих пор называется «управление своими подчиненными».

Как видим, методология маркетингового подхода достаточно универсальна.

Мы привыкли к тому, что маркетинг как деятельность –

одна из функциональных областей предприятия. Менеджмент-маркетинг – один из инструментов управления, когда стратегическое планирование, текущее управление и др. применяются к специфическим маркетинговым объектам (разработке товаров, ценообразованию, разработке рекламных кампаний).

Но не следует забывать, что, хотя маркетинг как вид деятельности имеет с управленческой деятельностью общую методологию (системный, ситуационный и процессный подходы), он сам является самостоятельной методологией – методологией маркетинга. И если более глубоко взглянуть на процесс управления внутри фирмы (подойти к управлению, как к процессу установления положительных взаимоотношений между структурными подразделениями фирмы, между руководством фирмы и отдельными работниками, между формальными и неформальными группами), то можно увидеть, что при таком подходе менеджмент можно рассматривать как частный случай маркетинговой деятельности.

Спрашивается, что конкретно могут дать такие философские рассуждения для конкретного бизнеса? Может ли какая-то, пусть даже общеприменимая, методология помочь бизнесу в решении его повседневных проблем и задач?

Наш ответ будет утвердительным. Пройдя мимо решения общих проблем, мы провоцируем появление множества дополнительных мелких проблем, называемых текущей рабо-

той по управлению, в которых так сильно завяз современный российский бизнес.

Приведем в качестве косвенного доказательства пример из самоменеджмента. Если руководитель решил взяться за организацию своего рабочего времени, обычно на первых порах у него «новая жизнь» получается достаточно успешно. Но через довольно короткий период времени старые привычки возвращают в старое русло: многочисленные звонки и посетители не дают возможности сосредоточиться на стратегических проблемах, откладывание «на потом» быстро возвращает рабочий график в ситуацию непосильных перегрузок и стрессов. Все попытки несистемного подхода к управлению собой завершаются безрезультатно.

Филологи говорят: «Чтобы правильно писать, недостаточно вы зубрить грамматику, нужно глубоко усвоить не только культуру письменной речи, но и общую культуру». Чтобы правильно управлять бизнесом, нужно не просто выучить «правила управления», нужно понять, как устроено и функционирует предприятие в условиях быстро меняющейся внешней и внутренней среды.

ПЕРСПЕКТИВЫ ПРИМЕНЕНИЯ НОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ

Российские консультанты выполнили за короткий период грандиозную работу по изучению и осмыслению западного опыта. Наступает пора обгонять соперника – стро-

ить собственные концепции, опережающие существующие, и формировать необходимый инструментарий для применения этих концепций на предприятиях-клиентах, концепций, более правильно описывающих сложный мир организации.

Наша сегодняшняя низкая конкурентоспособность товаров и услуг на мировом рынке связана с нашей вчерашней неконкурентоспособностью в области управления. Думаю, это многим уже стало понятно.

Возникает вопрос: кто первый увидит и сможет использовать достижения российской школы консультантов по управлению – российский бизнес или их более опытные конкуренты? Консультант работает на того клиента, который ему платит деньги. У российского бизнеса есть небольшое «временное окно», пока западный бизнес в силу сложившего стереотипа в отношении наших специалистов в области управления опасается инвестировать деньги в русский консалтинг.

Если первым спохватится российский бизнес, полагаю, что достаточно скоро мы начнем экспортировать российские товары; если раньше прочувствует ситуацию западный бизнесмен, тогда следует ожидать роста экспорта консультационных услуг, что, конечно, тоже неплохо, но... «за Державу обидно!»

Мой блог. Как появилась новая концепция стратегического управления персоналом

Любозн. гендир.: А как дальше развивалась новая концеп-

ция управления персоналом?

Автор: *Дальше было три этапа, каждый играл важную роль:*

1. Первый заключался в том, что я практически оставил работу и над концепцией и над технологией стратегического управления персоналом. Это был значительный перерыв. Он был связан и с отсутствием спроса на новый инструмент, и недоработкой этого инструмента (новый двигатель появился, но подходящего горючего для него еще не было).

Любозн. гендир.: А разве можно считать отсутствие работы этапом?

Автор: Конечно, нет. Но я не знал о важных событиях, которые происходили в этот период независимо от меня, об этом расскажу чуть позже.

2. Второй этап – это экономический кризис 2009 года, который значительно способствовал развитию концепции СУП¹⁶.

Спрос на консультационные услуги упал, одного очень важного для нас клиента (лизинг, Москва) известная финансовая группа продала как непрофильный актив. И мне пришлось впервые обратиться к современным техникам продаж, которыми до этого момента я пренебрегал (считая их полной

¹⁶ Стратегическое управление персоналом

чепухой).

Когда удалось разобраться, что техники продаж – это высокие технологии, а не ерунда, появилось и новое обстоятельство – падение спроса на услуги по разработке стратегии компенсировались повышением спроса на тренинги по продажам. Так, начав изучать техники продаж для себя, удалось создать новый продукт в нашем ассортименте, которого у нас не было – тренинги по продажам.

Но мало этого, я увидел то, что не замечал ранее – современные техники продаж оказались тем самым горючим для нового «двигателя» – стратегического управления персоналом.

3. Третий этап – это одно случайное обстоятельство, инициированное редакцией международного сообщества менеджеров E-executive, которое тоже сыграло для меня важную роль

В 2011 году E-executive объявил конкурс «Пять статей для Энциклопедии E-he», в котором я решил поучаствовать. Одну из статей я решил посвятить как раз стратегическому управлению персоналом (СУП). Представилась замечательная возможность завершить начатое хотя бы в первом приближении.

В новой публикации по СУП появился раздел – применение современных продаж для управления персоналом (статья ниже).

4. Стратегическое управление персоналом (дополнение концепции)

Стратегия управления персоналом широко известна как одна из функциональных стратегий – стратегия в отношении своего персонала, вытекающая из корпоративной стратегии. Стратегия в отношении персонала является, при таком определении, своего рода обеспечивающей стратегией (наряду с другими функциональными стратегиями (маркетинга, финансов, производства и др.), выступает одним из инструментов достижения стратегии организации¹⁷.

Например, если одно из стратегических решений компании – обеспечить высокое качество своих продуктов на уровне лучших мировых образцов, то в отношении персонала компании вытекают следующие стратегические решения:

- обеспечить набор высокопрофессиональных специалистов,
- создать систему постоянного повышения квалификации работников компании,
- сформировать корпоративную культуру, имеющей одной из главных ценностей – производство продуктов высочайшего качества

¹⁷ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. М., 2002.

– и т. д.

Однако существует другая концепция стратегического управления персоналом (СУП)¹⁸, где стратегия управления персоналом рассматривается как самостоятельная стратегия в отношении «среды персонала». Причем, согласно этой концепции, эта своеобразная «среда персонала» является изменяющейся, но неуправляемой со стороны организации переменной. Следуя этой концепции, необходимо изучать особенности этой «среды персонала», с тем, чтобы обеспечить лучшее, чем конкуренты, приспособление к этой неуправляемой переменной путем разработки и реализации соответствующей стратегии.

В публикации в журнале «Управление компанией» было предложено для разработки стратегии в отношении персонала использовать классический инструмент стратегического менеджмента, в частности SWOT – анализ¹⁹.

При этом следует отметить, что достаточно регулярно встречаются публикации, описывающие важность нового отношения к человеческому ресурсу как внутри компании (см. «Как продать себя коллективу?²⁰»), так и вне предприятия²¹.

¹⁸ Токарев В. Гипотеза о новой парадигме управления// Международный журнал «Проблемы теории и практики управления», №3, 2001.

¹⁹ См. параграф 3 – «Что было, что будет...»

²⁰ В «Книге директора по сбыту» Б. Жалило, 2009.

²¹ См. статью А. Кислиной «Маркетинг на рынке труда»//Top-Manager, №5, 2005, где рассматривается значимость формирования привлекательного имиджа работодателя.

Однако, пока новый подход к персоналу как целостная система управления компанией не рассматривается. Причины этого кроются, в частности, в отсутствии инструментария построения новых отношений с персоналом в рамках модели СУП.

Цель данной статьи – показать на нескольких примерах, что подобного рода трудности на самом деле являются необоснованными. Управленческий инструментарий для повседневного использования новой концепции СУП на самом деле уже разработан и активно совершенствуется далее. Просто исследователи, как это часто бывает, не обращали внимание на параллельное развитие этого инструментария, потому что он применяется пока совсем в другой сфере – не в управлении персоналом, а в технологии современных продаж.

Концепция СУП в отношении к внешней «среде персонала»

Не так давно я получил достаточно обычный заказ. Руководитель фирмы, выслушав мои предложения по проведению тренингов для менеджеров по продажам и организации отдела продаж, сказал: «Тренинги – это интересно, но в компании появилась новая более актуальная проблема. У нас есть желание значительно расширить штат продавцов (агентов по продажам) примерно на 15 человек. Однако самостоятельный набор на организованные вакансии пока идет край-

не вяло. У нас есть серьезная проблема получить достаточно большое число качественных кандидатов, чтобы было из кого выбрать лучших».

Такая задача вполне вписывалась в предложенную нами ранее «рыночную концепцию управления «средой персонала», и мы с удовольствием решили взяться за ее решение.

В рамках этой концепции было предложено разработать и продвинуть новый продукт этой компании: «Вакансия менеджера по продажам» и предложить этот продукт рынку соискателей. Причем, ничего особенно необычного в таком предложении нет. Все высшие учебные заведения ежегодно предлагают абитуриентам свои образовательные услуги, хвалявая свой вуз с применением всех современных инструментов маркетинга. А что такое «бюджетное место» в вузе – как не своеобразная вакансия для абитуриента, занимая которую, студент затем будет усердно трудиться. Конечный продукт любого вуза – знания в голове у выпускника, а главный производитель этого продукта – сам учащийся.

Когда поставленная нам задача была переформулирована в задачу «продажи вакансии» (и была принята в таком виде руководителем), дело осталось за малым: нужно было описать новый продукт (вакансию), определить «цену», являющуюся важной частью позиционирования продукта, обеспечить продвижение и, собственно, успешно «продать вакансию».

При этом, в рамках такой продажи, предполагается ис-

пользование всего инструментария современных техник продаж. В классической технологии для такого необычного продукта, как вакансия, это выглядит следующим образом:

- необходимо определить портрет покупателей вакансии (ими могут быть опытные продавцы конкурирующих фирм, продавцы из других сфер деятельности, согласные работать агентами по продажам в этой компании; перспективные новички, готовые обучаться ремеслу «продажника»; быть может, собственные кадры компании, кто хотел бы себя попробовать на новом поприще),

- нужно провести исследование потенциальных покупателей (тех самых соискателей на вакантное место), используя для этого современную технику вопросов, применяемых в продажах.

- выявив проблемы и потребности соискателей, рассмотреть – может ли предлагаемая вакансия решить эти проблемы покупателей вакансии, успешно презентовать вакансию.

- преодолеть возражения покупателей, провести переговоры о «цене» вакансии, осуществить успешное закрытие продажи вакансии.

- а при необходимости, достроить предлагаемый к продаже продукт (вакансию), если это возможно, а также получить обратную связь после испытательного срока (испытательного срока – в первую очередь, для компании, а не для соискателя!), с тем, чтобы внести улучшения в предлагаемый для своеобразных покупателей продукт.

Концепция СУП в отношении к внутренней «среде персонала»

Позволю себе напомнить, что у нас отменено крепостное право, и поэтому в любой момент нужный компании специалист может принять решение покинуть работодателя по самым разным причинам. И потому каждый рабочий день можно рассматривать для фирмы-работодателя как своеобразную ежедневную продажу вакансии, и применять в таких продажах тот же самый инструментарий, в частности необходимо постоянно получать от работников обратную связь, а также вносить коррекцию в свой продукт (вакансию).

Климат в коллективе, возможность для творческого роста в процессе выполнения своей работы, условия труда и система мотивации, возможности карьерного роста и многое другое – все это составляющие продукта «вакансия», за нее специалист компании оплачивает бартером – усердно трудится.

А с учетом того, что специалист в процессе своей жизнедеятельности в фирме будет расти, то его карьерный рост – это новая цепь продаж новой более интересной вакансии, ценность которой (а значит и «цена») для специалиста также будут непрерывно возрастать.

Понятно, что кроме описанных в должностной инструкции функций и задач в текущей работе будут появляться новые задания, и зачастую они будут носить рутинный характер.

Спрашивается, как быть в таких случаях?

Точно также. Применять современные техники продаж в процессе делегирования новых, иногда не очень интересных, но крайне нужных для компании функций. Например, можно применять технику СПИН, повышая значимость рутинных задач с помощью извлекающих вопросов – показывая специалисту те неблагоприятные последствия, которые могут случиться (и, соответственно, отразиться на самом работнике), если не будут решены соответствующие рутинные задачи, которые ему делегируются.

Итак, *стратегическое управление персоналом как концепция предполагает рассмотрение персонала внутри и вне организации как неуправляемую и изменчивую переменную, своеобразную «среду персонала».* Эту необычную среду нужно изучать и разрабатывать программы приспособления к ней. При этом, для разработки стратегии в отношении к «среде персонала» целесообразно применять проверенный инструментарий стратегического управления, в частности SWOT – анализ. А в текущей деятельности в отношении этой необычной среды (делегировании заданий, преодоления возражений при необходимости проведения тех или иных изменений в компании и т.п.) рационально применять проверенные современные техники продаж. В частности, для отбора лучших специалистов на рынке труда, а также при внутренних перемещениях по карьерной лестнице рекомендуется применять полноценную продажу вакансии.

Вместо выводов

Не удивлюсь, если большинство читателей статьи отметят про себя: «Все описанное – это розовые мечты. Это в теории хорошо „беспреданно заботиться“ о подчиненных, а на практике работников нужно гонять, принуждать и контролировать, а не пытаться наилучшим образом удовлетворить их неограниченные прихоти и растущие потребности».

На такие взвешенные замечания, я обычно отвечаю следующим примером.

Некоторое время назад, когда я работал преподавателем вуза, меня привлекли в проект переподготовки специалистов. В силу структурной перестройки нашей экономики в начале 90-х годов освобождалось большое количество работников промышленных предприятий и военных частей. Мы обучали менеджменту людей с большим жизненным опытом, многие имели опыт руководящей работы.

При рассмотрении теорий лидерства я задавал вопрос своей аудитории – какую теорию мои слушатели считают более верной? «Теорию Х», согласно этой теории работников нужно постоянно контролировать и, по сути, принуждать к выполнению работы, так как сами они в большинстве своем не проявляют инициативу. Или «Теорию «У» (напомню, что автор обеих теорий Дуглас МакГрегор), исходящую из того, что каждый специалист инициативен, готов интенсивно работать на самоконтроле, всегда готов взять на себя

ответственность за порученную задачу.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.