

ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

**Новый менеджмент.
Часть 2**



Владимир Токарев

Новый менеджмент. Часть 2

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=53659391

ISBN 9785449861375

Аннотация

Эта книга (вторая часть) является центральной книгой новой серии книг с названием «Новый менеджмент». Она предлагает читателю новые инструменты менеджмента для теоретического освоения и практического использования. Серия «Новый менеджмент» является продолжением серии книг «Русский менеджмент» и содержит развитие идей, впервые представленных в предыдущей серии книг по менеджменту.

Содержание

Аннотация	7
Краткое содержание	9
Часть 2. Новое видение функций управления	14
Глава 1. Стратегическое планирование в новом менеджменте	15
Как сварить правильный СУП	20
Как варить СУП? Сущность стратегического управления персоналом	21
Варим новый СУП. Рецепт разработки стратегии управления персоналом	25
Разгоняем облака. Управление «внешней средой» работника для реализации его личной карьеры	27
Как не запутаться в трех соснах. Текущее управление персоналом	30
Давайте помечтаем – идеальная система управления персоналом (ИСУ)	34
Выводы	38
Глава 2. Организация в новом менеджменте	42
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Новый менеджмент.

Часть 2

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2020

ISBN 978-5-4498-6137-5 (т. 2)

ISBN 978-5-4498-6138-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Второе издание «Русского менеджмента» (в 9 книгах) гармонично включает в себя классический и новый менеджмент.



Рис. 1. Второе издание «Русского менеджмента» в 9 книгах.

Пока выгоднее всего его приобретать в формате первых 5 томов собрания сочинений и лучше всего в магазине издательства Ридеро (так будет дешевле).

«Новый менеджмент» – это центральная книга серии с одноименным названием «Новый менеджмент», она предлагает читателю новые инструменты менеджмента для теоретического освоения и практического использования.

Серия «Новый менеджмент» является продолжением серии книг «Русский менеджмент» и содержит развитие идей, впервые представленных в «русском менеджменте».

В книге «Русский менеджмент»¹ новые подходы и концепции, которые предлагает автор, представлены в виде перечня независимых статей, бессистемно. Они предлагаются читателю в помощь для выполнения задания этой книги, представленного в разделе «Реферат для топ-менеджера».

И хотя в книге «Новый менеджмент» многие из этих публикаций² представлены без особых изменений, автор приложил максимум усилий для того, чтобы построить некоторое подобие системы, в которой читатель смог бы увидеть очертания будущего нового менеджмента.

Эта книга (в трех частях) – вторая из серии «Новый менеджмент». Первой была книга «Стратегическое управление персоналом».

Вся серия будет содержать некоторое количество практикумов как для продолжения освоения теории нового менеджмента, так и для тренировки в использовании принципиально нового.

¹ Это центральная книга серии «Русский менеджмент». И первое и второе издание этой книги имели другую цель, отличную от этой книги, – помочь топ-менеджменту преодолеть существующий в нашей стране разрыв между теорией и практикой управления.

² И ряд других публикаций из книг из серии «Русский менеджмент».

Аннотация

Так получилось, что у меня руки долго не доходили до продолжения книги «Новый менеджмент». И вот только сейчас, когда я завершаю свое первое собрание сочинений, вернулся к старым планам.

И что я обнаружил – что вторая часть книги «Новый менеджмент», оказывается, написана и достаточно подробно.

Но расскажу по порядку, как так получилось.

В последние годы я проводил практикумы по менеджменту для руководителей и специалистов области в институте повышения квалификации АПК нашего региона, а также для руководителей коммерческих фирм.

Для облегчения работы себе и слушателям я решил выпустить второе издание «Русского менеджмента», оно получилось в 9 книгах (8 книга в 2 самостоятельных частях).

Но в процессе подготовки второго издания, а также на занятиях со слушателями, я стал активно вводить элементы нового менеджмента, да так активно, что второе издание «Русского менеджмента» оказалось гармоничным синтезом классического и нового менеджмента. В первых 5 томах собрания сочинений издано уже третье издание (оно вышло в 5 книгах), т.о., новый менеджмент уже серьезно потеснил классическую теорию управления.

Ниже я представлю отрывки из второго издания, которые

раскрывают тему «Функции управления в новом менеджменте». Но рекомендую читателю не мелочиться и, пока тома собрания сочинений продаются примерно в 2 раза дешевле книг второго издания, приобрести первые 5 томов³.

Об авторе

Автор – директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более 50 статей по менеджменту в профильных журналах, автор более 50 книг: «Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта» и др., в 2012 – 2017 гг. (до окончания проекта) член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

³ Также уже изданы практикумы по стратегии фирмы на обычном рынке и рынке вакансий

Краткое содержание

Предисловие: Менеджмент – что нового?

Вместо введения – Кто станет лидером в ближайшие 50 лет?

Книга 1. Пять новых менеджмент-концепций.

Часть 2. Новое видение функций управления

Часть 3. Некоторые специальные функции управления в новом менеджменте

Приложения

Что дальше?

Тренинги от автора

Глава 1. Стратегическое планирование в новом менеджменте

Глава 2. Организация в новом менеджменте

Глава 3. Мотивация в новом менеджменте

Глава 4. Контроль и взаимопроникновение функций управления в новом менеджменте

Глава 5. Коммуникация в новом менеджменте

6. Принятие решений в новом менеджменте

Предисловие к 1 части: менеджмент – что нового?⁴

Новый менеджмент – тихая революция

⁴ Это предисловие (которое открыта для бесплатного прочтения всем читателям) я повторяю для тех, кто ограничится чтением только одной второй части.

С экранов телевизоров, на научных конференциях и экономических форумов нам рассказывают про очередную техническую революцию, которую принесли нам информационные технологии. Действительно это так.

Но наряду с этим в научном управлении постепенно накапливались новые знания. И сегодня можно говорить о том, что количественные изменения (накопление новых управленческих знаний) уже вполне достаточны, чтобы отразиться на качественных изменениях – формировании новых парадигм управления, и здесь, как мне представляется, влияние информационных изменений не так значительно.

Итак, завершается накопление критической массы новых знаний в сфере менеджмента. Самое время представить читателю *новый менеджмент*, выполнить обоснование, что такой новый менеджмент имеет право на жизнь.

Спрашивается почему, будучи поборником классического подхода в менеджменте, я решил, что пришло время серьезных изменений, и чего будут касаться эти изменения?

Вижу 7 крупных изменений, которые дают такое обоснование.

1. *Подход на уровне «микро»*. То есть рассмотрение управленческой теории и практики на «микроуровне». (К слову, по этой теме завершаю книгу по воспитанию

воли⁵. Другой пример – это применение Алгоритма решения изобретательских задач – АРИЗ в принятии управленческих решений⁶.)

2. *Универсальность подходов* – вторая особенность. Если первый пункт значительно усложняет усвоение нового менеджмента, то второй – облегчает. Примеры – применение одной технологии стратегического менеджмента для разных объектов управления⁷.

3. Третий момент вроде бы не новый – *использование в менеджменте знаний из прилегающих к нему наук*. Однако при более близком знакомстве понимаешь – что это другой более глубокий уровень заимствования. Пример – использование персонального менеджмента в практике управления персоналом⁸.

4. Четвертый момент, обусловленный разделением труда, можно назвать *«индивидуализация подходов в менеджменте»*. Этот подход противоположен существующей сегодня *«вертикали власти в менеджменте»* – когда из стратегии фирмы вытекают

⁵ Уже издана в 3 книгах.

⁶ У меня есть пара статей, где об этом пишу, они представлены в этой книге.

⁷ Например, в запланированных мной 6 сериях книг (по 10 книг в каждой серии) – по стратегии фирмы, стратегии стартапа, стратегии новой карьеры, стратегии в войне за таланты и поставщиков, а также по стратегическому сотрудничеству – технология разработки стратегии применяется одна и та же. Другой пример универсализма – применение маркетинга в управлении персоналом (см. книгу «Новые компетенции службы персонала»).

⁸ Об этом я писал, например, в книге «Стратегическое управление персоналом» (что выходит в 3 частях).

стратегии функциональных областей. Например, целесообразно рассматривать совершенно независимо стратегию фирмы и стратегию в отношении к персоналу⁹.

Этот подход, в свою очередь, требует согласования «управленческих индивидуальностей»

Например, согласование стратегии новой карьеры, стратегии фирмы и стратегического управления персоналом.

5. Следующий момент – это *принципиально новые подходы*, такие, как война за таланты¹⁰.

6. Активное использование «специальных функций управления» (например, маркетинга) в общем менеджменте. А также новое наполнение содержания специальных функций управления (например, управление фирмой-покупателем со стороны продавца – поставщика).

7. Использование систематизированного подхода там, где еще относительно недавно было единодушное мнение, что такого рода деятельность может исходить только из интуиции или озарения. Первый шаг в этом направлении был сделан уже давно русскими¹¹ учеными, предложившими АРИЗ. Сегодня

⁹ См. книгу «Новые компетенции службы персонала».

¹⁰ Я уже не могу считать себя инициатором этого подхода, хотя моя первая статья на тему вышла в международном журнале еще в 2001 году, но она была замечена, причем, «в узких кругах» только в России (правда, приятно, что у нее достаточно высокий индекс цитируемости).

¹¹ Под русскими я понимаю всех россиян. АРИЗ – алгоритм решения

речь идет еще и о систематизированном подходе к предпринимательству¹².

Питер Друкер, цитаты из которого я с удовольствием использую к некоторым разделам этой книги, в одной из последних своих работ описывает задачи менеджмента, которые нужно будет решить в XXI веке. Пришло время нам с вами начать эти задачи решать¹³.

изобретательских задач.

¹² По этой теме первые идеи по праву принадлежат американскому ученому Питеру Друкеру.

¹³ ПРИМ. Я сначала планировал в каждом разделе книги выделить – где именно перечисленные 7 пунктов проявляются. Но потом подумал и решил оставить эту работу читателю – это первое практическое задание: еще раз внимательно прочитайте эти 7 «моментов нового менеджмента» и в ходе чтения разделов книги попытайтесь их увидеть.

Часть 2. Новое видение функций управления



Рис. 2. Серия из 3 частей (в трех книгах).

**Глава 1. Стратегическое
планирование
в новом менеджменте
Согласование
корпоративных стратегий**



Рис. 3. Серия из 10 практикумов по стратегии фирмы.

Любозн. генир – И что нового нас ждет на стезе пла-

нирования? Чем планирование в «Новом менеджменте» будет отличаться от старого?

Автор – При перечислении нового я отметил «индивидуализацию подходов в менеджменте». Например, в отношении стандартного рынка покупателей традиционных продуктов фирмы компания разрабатывает свою корпоративную стратегию.

Но точно также, с учетом новых реалий, компании нужно разработать корпоративную стратегию на новом для себя рынке – рынке вакансий.



Рис. 4. Серия из 10 практикумов по стратегии фирмы на рынке вакансий.

И вот уже две самостоятельных стратегии, которые могут

противоречить друг другу. И потому появляется задача согласования «индивидуальных стратегий».

Любозн. гендир — А есть какие-нибудь бонусы от такой двойной работы?

Автор — Обязательно! Для разработки стратегии на обычном рынке и на рынке вакансий применяется одна и та же технология. По этой причине, практикумы по стратегии фирмы на привычном рынке и на рынке вакансий в собрании сочинений, я объединил и представил общими книгами в 16 – 19 томах.

Но обычный рынок действительно уже привычен. Поэтому ниже представлена центральная статья о рынке вакансий.

Как сварить правильный СУП

стратегическое управление персоналом

Несколько лет назад директор компании (компания является мировым лидером) – наш старый клиент сказал, что хотел бы провести исследование лояльности своего персонала. Так как тема была не «нашей», я ответил примерно так: «С начала 2009 года мы проводим только один НИОКР¹⁴ в год в силу трудоемкости любой новой разработки. Потому пока я не берусь за этот заказ, но потихоньку буду собирать материал по теме лояльности персонала, это облегчит выполнение работы, когда придет для нее время». Как и обещал, материал собирать я начал, но время никак не приходило...

Тема управления персоналом будет актуальной всегда. А поскольку изменения во внешней среде только нарастают, особенно актуальными становятся стратегические инструменты управления, среди которых стратегическое управление персоналом (СУП) занимает важное место.

Однако – что такое стратегическое управление персона-

¹⁴ НИОКР – научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа

лом, и с чем его едят, вернее как именно строится такая стратегия? Это один из непростых вопросов, которые предполагается рассмотреть.

Другая проблема, тесно связанная с первой – это текущее управление персоналом. Здесь, казалось бы, все ясно. Однако концепции текущего управления персоналом сменяются в последнее время достаточно быстро. Что ждать от теоретиков в ближайшее время? Попробуем разобраться. Тем более, что стратегическое управление без текущего, как свадьба без невесты.

Как варить СУП? Сущность стратегического управления персоналом

Классический рецепт

В классическом подходе стратегическое управление персоналом рассматривается как одна из функциональных стратегий, вытекающих из стратегии корпоративной (либо из стратегии бизнес-направления).

Классическая технология разработки стратегии компании в отношении рынка покупателя предполагает такие шаги ¹⁵:

- Анализ потенциала компании (обычно завершается выведением списка сильных и слабых сторон).
- Анализ внешнего окружения (обычно завершается вы-

¹⁵ В представленном алгоритме нет первого шага по определению миссии компании – вы можете прочитать об этом в книге «Русский менеджмент».

ведением списка опасностей и возможностей на рынке).

- Приведение в соответствие потенциала фирмы и рынка (обычно через SWOT-анализ), где результатом является группа стратегических решений.
- Приведение группы стратегических решений в систему – выведение стратегии.
- Проведение «стратегического аудита» – проверки стратегических решений на достижение долговременных конкурентных преимуществ.
- Разработка мероприятий по реализации стратегии.

При этом, строится пирамида стратегий: из корпоративной стратегии выводятся стратегии бизнес-направлений (если они есть). Затем для каждого бизнес-направления (БН) выводятся соответствующие функциональные стратегии – ФС (хотя часто стратегия БН и ФС выводятся одновременно, по уровню ФС могут быть даже выше стратегий бизнес-направлений).

Среди ФС особое значение имеют стратегии в отношении персонала, стратегия маркетинга, стратегия НИОКР и стратегия производства, которые в свою очередь подвергаются дальнейшей детализации (например – из стратегии маркетинга (стратегии позиционирования) вытекают стратегии 4P – продукта, продвижения, распределения, ценообразования) и т. д.

Итак, в классическом подходе, когда объектом действий являются потребители, функциональная стратегия в отно-

шении к персоналу выводится из стратегии корпоративной (либо стратегии БН).

Новая точка зрения на СУП

Во время выполнения одного из упражнений цикла тренингов «Формирование творческой команды» (который я проводил для регионального лидера – поставщика металла на промышленные предприятия) участник тренинга (зам. директора по персоналу) озвучила свою важную цель. «Я хотела бы, – сказала она, – не просто закрыть важные вакансии, но добиться того, чтобы эти вакансии заняли лучшие специалисты, которые есть сегодня на нашем рынке».

Новый подход – это необычная точка зрения, согласно которой персонал компании рассматривается как некая неуправляемая «среда персонала»¹⁶, в отношении которой нужно развивать самостоятельную корпоративную стратегию¹⁷.

Чтобы лучше объяснить, насколько это серьезное изменение взгляда на персонал, использую «космическую» метафору.

Сначала центром солнечной системы считалась непо-

¹⁶ О том, что предложенная мной на региональной конференции в 2000 году концепция стратегического управления персоналом нескромно встала в ряд, где уже находятся другие общеизвестные концепции, я с приятным удивлением узнал из недавно опубликованной на Е-хе статьи <http://www.e-xecutive.ru/career/days/1858099/> – см парадигму Номер 4

¹⁷ <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1456983/>

движная Земля. Затем была предложена модель с Солнцем как центром нашей солнечной системы¹⁸.

Примерно также революционно в новой концепции предлагаю изменить взгляд на управление персоналом и, в частности, на стратегическое управление персоналом, которое рассматриваю не как рядовую функциональную стратегию, а как корпоративную стратегию в отношении неуправляемой «среды персонала». В общепринятой системе – центр «внутренней вселенной компании» – менеджмент, вокруг которого «крутятся подчиненные». В новой системе – главным центром (своеобразным солнцем, если использовать метафору из астрономии) является отдельная личность – работник компании¹⁹ (какую бы должность он не занимал), а менеджмент разных уровней «вращается» вокруг этой личности.

¹⁸ Споры о том, кто первым предложил систему, в которой центром является Солнце, а не Земля, оставляем историкам науки.

¹⁹ Не следует забывать, что эта отдельная личность испытывает на себе влияние многих составляющих, меняющих его поведение: неформальные группы, куда входит человек, корпоративная культура и др.



Рис. 5. Все крутятся вокруг работника – он «центр вселенной» в организации.

Варим новый СУП. Рецепт разработки стратегии управления персоналом

То, как вижу разработку стратегии управления персоналом – СУП, я частично описал ранее²⁰. Однако каюсь – в первом варианте я допустил ошибку, предполагая, что при анализе «среды персонала», опасности и возможности, используемые для выведения стратегии, следует искать толь-

²⁰ См. параграф Что было, что будет...

ко в среде персонала. Сейчас я вношу соответствующую поправку, представляя несколько исправленный вариант своего видения этого процесса.

Что меняется при разработке стратегии в отношении к персоналу как неуправляемой переменной?

Технология остается такой же. Сначала выводится стратегия корпоративная (см. представленный выше алгоритм) – она предполагает также анализ потенциала компании и анализ внешней среды и т. д. С одной особенностью – объектом действий такой стратегии является не покупатель, а персонал. И конкурентная борьба идет за персонал – за привлечение и удержание лучших.

И уже из этой корпоративной стратегии в отношении к персоналу вытекают ФС. Например, стратегия НИОКР.

Приведу условный пример для сравнения двух корпоративных стратегий одной и той же компании.

Пусть, при выведении корпоративной стратегии в отношении к покупателям одно из принятых стратегических решений (составляющих стратегию) было усиление направления разработки новых продуктов. Тогда ФС в отношении к персоналу может быть, например, повышение квалификации существующего персонала, привлечение с рынка лучших специалистов и т. п.

Если же мы разрабатываем корпоративную стратегию в отношении к персоналу, то стратегическим решением (составляющим стратегию управления

персоналом в рамках новой концепции) может быть создание лучших условий для раскрытия творческого потенциала работников.

Вытекающая ФС в сфере НИОКР может включать в себя, в таком случае, усиление деятельности по разработке новых продуктов компании, но только если такое действие приведет к лучшему раскрытию потенциала работников различных подразделений.

Очевидно, что если у компании появляется не одна, а, как минимум несколько корпоративных стратегий (в отношении к покупателям, к персоналу), в результате должна поменяться технология стратегического управления в целом.

Спрашивается, как в приведенном примере зам. директора по персоналу добиться поставленной цели? – Разработать и реализовать соответствующую стратегию в отношении «среды персонала», учитывая сильные и слабые стороны своей компании и опасности и возможности, существующие на меняющемся рынке.

Разгоняем облака. Управление «внешней средой» работника для реализации его личной карьеры

При разработке стратегического управления персоналом есть свои особенности. Главная в том, что «среда персонала» состоит не из серой массы похожих друг на друга людей,

а, напротив, каждый человек, составляющий эту «среду персонала», имеет свою индивидуальную активную стратегию. Рассмотрим, как нужно учитывать эту особенность.

Написание данного параграфа статьи мне значительно облегчила публикация²¹, вышедшая относительно недавно в международном сообществе менеджеров E-xecutive, за что я благодарен ее автору – Светлане Бергер.

Здесь я отмечу только некоторые моменты, в которых мы чисто технически расходимся с автором статьи в небольшом количестве вопросов.

Каждый отдельный человек компании имеет индивидуальный взгляд на свою жизненную стратегию карьеры. Это, соглашаюсь с автором указанной статьи, нужно обязательно учитывать, чтобы достичь целей привлечения, удержания и высокой мотивации лучших кадров.

Вопрос – как этого добиться?

В рамках предлагаемой концепции этого можно добиться двумя путями – с одной стороны, управляя внутренней средой организации (разрабатывая и реализуя соответствующую СУП), которая для отдельной личности является частью ее внешней среды.

С другой стороны, помогая разработать и реализовать индивидуальную стратегию карьеры каждому работнику компании. Но если Светлана Бергер предлагает «помочь сотруднику сформулировать и структурировать свои сильные

²¹ <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1718345/index.php?ID=1718345>

стороны, ценности, интересы и поставить осознанную цель в рамках конкретной организации», то я рекомендую научить мотивированного специалиста или руководителя – использовать весь существующий инструментарий стратегического управления своей карьерой (включая умения анализировать и свои слабые стороны, и опасности и возможности во внешней среде, а также проводить соответствующий SWOT-анализ и т.д.)

При этом реализация стратегии личной карьеры требует знания персонального менеджмента.

И вот здесь я в некоторой степени соглашаюсь с одним элементом концепции ЖСТЛ Г. Альтшуллера²²: личность²³ должна обладать не только творческими умениями, но еще и соответствующим характером бойца. И потому снижение препятствий в достижении поставленных целей ниже определенной меры у отдельного человека может сказаться

²² Г. Альтшуллер со товарищи опубликовал книгу «Жизненная стратегия творческой личности» (Минск, 1994), где борьба творческой личности с внешними обстоятельствами описана в форме своеобразной шахматной партии. Концепцию книги я принять не могу, хотя в ней представлены многочисленные примеры, доказывающие, по мнению авторов, что буквально всё (вплоть до выбора спутника жизни) целесообразно подчинить движению к выбранной достойной цели. Однако главным, по моему мнению, недостатком этой концепции является то, что при построении стратегии карьеры в ней не использован современный инструментарий стратегического управления. Хотя инструментарий стратегического менеджмента разработан для коммерческой организации, он вполне применим и для построения своей собственной карьеры.

²³ В отличие от Г. Альтшуллера со товарищи, которые дали свое определение творческой личности, творческими я считаю всех людей.

отрицательно на формировании у него нужных «боевых» качеств.

Нередко наблюдаемый пример, когда молодого человека назначают директором одной из компаний холдинга не в силу личных качеств, опыта, знаний и умений, а потому что владельцем этого холдинга является любящий родитель – хорошая к тому иллюстрация.

Как не запутаться в трех соснах. Текущее управление персоналом

Здесь точек зрения значительно больше, чем в стратегическом управлении персоналом.

ИГРАЕМ В КЛАССИКИ – классические подходы и шокирующее мнение известного гуру

Отмечу три особенно важные:

Теория «Х» Дугласа МакГрегора (она до сих пор активно применяется в большом количестве российских компаний),

Его же неотделимая от первой Теория «У» (теории «Х» и «У» отличаются результатом, обусловленным разным отношением руководителя к подчиненным).

А также точка зрения гуру менеджмента Питера Друкера, который прогнозирует в ближайшем будущем трансформацию отношений «начальник – подчиненный» в отношения равноправных партнеров, где инструментом таких отноше-

ний становится... маркетинг²⁴. Вместо менеджмента – маркетинг? Это вас не шокирует?

«ШОК – ЭТО ПО НАШЕМУ»

Чтобы переплюнуть гуру по части шокирования публики, я решил предложить нечто, что организм современного менеджера принимает с большим трудом, даже если запить это нечто хорошим напитком. Но обо всем по порядку.

Когда мной была разработана новая концепция стратегического управления персоналом, я использовал проверенный инструмент стратегического менеджмента, в частности SWOT – анализ. Однако разработка и реализация стратегии в отношении к персоналу предполагалась с использованием существующих инструментов. Ну, как если бы был изобретен автомобиль с принципиально новой конструкцией двигателя, требующего другого топлива, но из-за отставания в разработке этого топлива временно использовалось бы топливо старое – то, что есть.

С первой публикации новой концепции СУП прошло 10 лет. В период нынешнего экономического кризиса нами была выполнена НИОКР, завершившаяся подготовкой годовой тренинговой программы по личным продажам, в составе этой программы была и новая разработка – техника «Менеджмент-продажи». Представляется, что инструмент не только новой техники продаж, но и классических и дру-

²⁴ Питер Друкер Задачи менеджмента в XXI веке, 2000.

гих техник личных продаж вполне подходящий новый инструмент для разработки и реализации СУП.

Итак, я предлагаю ни много ни мало – использовать в управлении персоналом современные техники продаж.

Когда на вопрос – в чем суть новой концепции управления персоналом, я рассказал коллеге, что речь идет, в частности, об использовании техники продаж в общении с подчиненными, реакция была примерно такая: «Ну, если, за каждый чих подчиненного нужно торговаться, это несерьезно». Мне показался такой ответ наиболее емко описывает ошибочные (и при этом широко распространенные) представления о современных продажах.

На самом деле, «теория» современных продаж, даже классических, – это очень далекая от манипулирования деятельность. Задача продавца – понять проблемы покупателя и, если это возможно, помочь решить выявленные проблемы своими продуктами.

Например, когда в перечне проблем потенциальный клиент (ген. дир.) мне сказал, что он хотел бы повысить мотивацию и творческий подход своих руководителей, примерно через неделю я предложил ему проведение цикла тренингов «Формирование творческой команды», где эти проблемы решались, как мне представлялось, лучшим образом. Отмечу, что я не продавал тренинг по командообразованию – да его и не было на момент выяснения проблем клиента. Я предложил то решение проблем, озвученных ген. директором, ко-

торое считал на тот момент наилучшим.

Если мы рассмотрим в рамках новой концепции управления персоналом (СУП) текущее взаимодействие с подчиненным, то оно будет выглядеть примерно следующим образом.

Руководитель не просто поручает задание подчиненному, а сначала, как и положено в классических техниках продаж, выясняет проблемы подчиненного. Продолжу условный пример.

Предположим, выясняется, что подчиненному хотелось бы увеличить творческую составляющую в своей работе специалиста, или он мечтает о карьере управленца.

Увидев, какая проблема для подчиненного актуальна, руководитель «продает» то решение этой проблемы, которое на данный момент выглядит как наилучшее. Он может предложить своему подчиненному поработать в проектной группе, если есть такая возможность, по разработке нового продукта компании. А если нужно удовлетворить запросы по продвижению в карьере управленца, может дать возможность специалисту поработать координатором соответствующей проектной группы (не забывая, разумеется, о рисках таких решений).

Применяя техники продаж в отношениях с подчиненными (специалистами и руководителями) появляется возможность постоянно держать руку на пульсе – собирать важную информацию, которая требуется как для текущей работы по новому, так и для разработки стратегии управле-

ния персоналом. На пример «продажи вакансии» я ссылался чуть ранее.

Давайте помечтаем – идеальная система управления персоналом (ИСУ)

О роли службы по управлению персоналом

Новая концепция СУП и инструменты текущего управления персоналом могут показаться работнику по найму несбыточной мечтой. А раз мечта, то система управления такой мечтой должна быть, как минимум, идеальной. Попробуем построить идеальную систему управления персоналом.

Используя АРИЗ – алгоритм решения изобретательских задач, приблизимся к ИСУ следующим образом: ИСУ должна выполнять нужные функции, но подразделений, которые обычно эту функцию осуществляют, при этом быть не должно.

Я рассмотрел три подсистемы стандартной СУ – систему контроля качества, систему маркетинга и систему управления персоналом. О том как, сохраняя понятные полезные функции, «ликвидировать» отдел контроля качества и отдел маркетинга²⁵, я уже высказался в личном блоге на Е-хе²⁶.

²⁵ Отмечу один важный момент: в результате так называемой «ликвидации» отделов контроля качества и маркетинга качеством и маркетингом начинают заниматься... абсолютно все работники компании.

Бедная служба управления персоналом, сейчас мы ее также ликвидируем.

Повторюсь: ИСУ должна выполнять нужные функции, но подразделений, которые обычно эту функцию осуществляют, при этом нет.

Важное замечание – «ликвидацией» мы займемся в рамках не классической концепции управления персоналом, а в рамках новой концепции, предполагающей, что подчиненных не нужно «гонять»,²⁷ а нужно к ним приспособливаться (как к неуправляемой «среде персонала») – удовлетворяя их растущие запросы.

В таком случае, чтобы лучше узнать, что нужно подчиненным, нужно с ними вести работу по выявлению потребностей, а затем разрабатывать соответствующие продукты, лучше чем конкуренты, удовлетворяющие эти потребности. Такую работу должны выполнять, по моему мнению, линейные руководители.

Теперь давайте рассмотрим, какие важные функции нужно выполнить, пытаясь обойтись без службы персонала:

– кадровое делопроизводство. Здесь проблем нет. Я встречался с ситуациями, когда в небольшой компании кадровое делопроизводство вели или в бухгалтерии или помощ-

²⁶ К сожалению сервис блогов на E-хе был... ликвидирован, почти как я предлагаю ликвидировать службу персонала.

²⁷ Это происходит, пусть в самой мягкой форме, даже когда к подчиненным применяется известная теория «Z».

ник руководителя.

– поиск персонала на рынке. Удивитесь, но я предлагаю эту функцию отдать в отдел продаж. Конечно, в рамках концепции «Вакансия на продажу». Спрашивается, из кого составить такое новое бизнес-направление в отделе продаж?

Это не так важно. Могут уже существующие продавцы начать заниматься продажей вакансии, применяя современные техники продаж. А можно недавних работников службы персонала обучить техникам продаж и с этим новым продуктом влиться в отдел продаж.

– повышение квалификации персонала и руководителей через образовательные услуги (обучение на курсах, тренинги и др.). Отдаем эту функцию в службу... снабжения. Кроме других поставок – материала, оборудования, пусть эта служба занимается и закупками образовательных услуг. Опять же, кто конкретно будет этим заниматься – не так важно – существующие снабженцы или недавние работники службы персонала, переведенные в отдел снабжения.

– я упустил такие важные функции как адаптация, карьерный рост и др. Однако эти функции я как раз и считаю наиважнейшими, и ими должны заниматься линейные руководители. Которые пока персоналом занимаются крайне мало – если конечно не брать во внимание такую работу как «гонять подчиненных» (выдача заданий, контроль исполнения, нагоняй в случае невыполнения и т.д.) В то время как они должны научиться собирать информацию о меняю-

щихся потребностях персонала и уровне удовлетворенности существующими ценностями занимаемых вакансий, чтобы строить стратегию в отношении к персоналу и ее успешно реализовывать.

О том, как в службе персонала обстоят дела сегодня, можно узнать из публикации на конкурс «Один день HR-а»²⁸, спасибо автору за прекрасную иллюстрацию.

Да, забыл отметить, что в результате «ликвидации» службы персонала, как и в случае с качеством и маркетингом, управлением персоналом будут заниматься буквально все в организации, и это логично, поскольку постоянные изменения, направленные на все лучшее и лучшее удовлетворения запросов персонала потребуют непрерывной перестройки всей организации.

А что же с клиентом, который попросил помочь в исследовании лояльности персонала своей компании?

Напомню, что я начал статью с описания потребности одного нашего очень важного клиента, который хотел бы оценить лояльность своего персонала. Мне, конечно же, было стыдно, что я не взялся вплотную за актуальную для него проблему.

Завершая это исследование, я обнаружил – что задачу, которую он сформулировал, можно решить иначе, и мы готовы к ней приступить.

²⁸ <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1855964/>

Спрашивается, зачем оценивается лояльность персонала? Затем, в частности, чтобы посмотреть, все ли в компании в порядке: не убегут ли неудовлетворённые чем-то нужные специалисты, работают ли они с полной отдачей на благо своей компании, или «тянут лямку» и т. д.

Но разработка и реализация стратегии в отношении к своему персоналу и применение техник продаж в отношениях к своим подчиненным как раз и направлены на то, чтобы не только постоянно держать руку на пульсе, но лучше, чем конкуренты, удовлетворять запросы своих специалистов и руководителей.

Долговременные конкурентные преимущества, приобретенные компанией в процессе реализации СУП, позволят не только удержать нужных работников и получить от них максимальную отдачу, но и будут служить инструментом того, чтобы в компании хотели работать лучшие специалисты, которые есть сегодня на рынке.

Получается, что клиента я не подвел – просто его проблеме можно решить более эффективно. Отлично – намечаю ему звонок в ближайшие дни.

Выводы

Я понимаю, что данная публикация многим покажется дикой, Вопрос в другом – достаточно ли она дикая, чтобы оказаться верной?

Кроме того, статьи других авторов, на которые я активно ссылаюсь, экономя свои знаки и пробелы, свидетельствуют, что, возможно, недалеко то время, когда описанное здесь окажется общим местом. Другое дело, что пока еще много остается белых пятен, которые требуют своей доработки.

Однако, «острый суп переперчить невозможно», потому добавлю немного перчику, на всякий случай, чтобы уж гарантированно теория получилась правильной.

Из продавцов в генеральные и обратно

Рассмотрим для примера рынок B2B. Продавец помогает решить проблемы покупателя своими продуктами. Но решение проблем – это важнейшая часть менеджмента. Получается, что продавец управляет фирмой покупателя.

Откуда следует, что продавец, овладевая менеджментом достаточно высокого уровня, может быть подготовлен к роли генерального директора и своей фирмы.

Но если речь идет о новой технологии управления персоналом, то здесь качество работы генерального директора оценивается по тому, насколько он успешно «продает» свои указания подчиненным. Вот и получается, что лучший вариант управленческой карьеры, быть может, – это начать с продавца (как должности) и закончить «продавцом» (как функции), правда, в роли генерального директора.

Взаимопроникновение стратегий

Как следует из предложенной концепции стратегического управления персоналом, для управления компанией нужна не одна, а несколько корпоративных стратегий: стратегия в отношении потребителей, стратегия в отношении работников компании и др. Понятно, что в результате потребуется согласование этих корпоративных стратегий.

А еще есть стратегия отношения с партнерами, стратегия, направленная на инвесторов и т.п., которые в статье не рассматривались. Чтобы избежать противоречий, придется привыкать их все согласовывать друг с другом, но ничего страшного в этом не вижу – вы же хотите победить на рынке?

Два потока создания ценности

Я уже не чаял, когда же начнет меняться отношение к менеджменту высших руководителей в нашей стране: по практике управления в большинстве своем мы отстаем от развитых стран на сотню лет, соответственно и имеем то, что имеем. Но вот стали появляться редкие положительные примеры, я их связываю с активным применением технологии бережливого производства.

Но бережливое производство также делает упор на изменение работы с персоналом, и потому наряду с оптимизацией потока создания ценности для потребителя все чаще предлагаются меры по формированию потока талантов. Однако подход к управлению персоналом в рамках новой кон-

цепции СУП предполагает, что нужно заниматься не производством талантов, а создавать второй поток ценности – ценности для работников компании, но это тема уже дальнейших исследований в рамках СУП. А что таланты? Они обязательно проявятся, «если сварить хороший» СУП.

Спрашивается, как в приведенном примере заместителю директора по персоналу добиться поставленной цели? – Разработать и реализовать соответствующую стратегию в отношении к «среде персонала», учитывая сильные и слабые стороны своей компании и опасности и возможности, существующие на меняющемся рынке. Только нужно при этом помнить, что, возможно, к моменту разработки такой стратегии, должности руководителя службы персонала в компании... уже не будет.

Глава 2. Организация в новом менеджменте

Маркетинг расширяет свою сферу



Рис. 6. Одна из книг второго издания «Русского менеджмента».

Любозн. гендир – А что нового нас ждет в отношении функции организации. Я внимательно читал твою книгу «Русский менеджмент» и понимаю, что организация (как функция) – это процесс делегирования, результатом которого является оргструктура организации.

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.