

ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

---

# Журнал «Рынок вакансий»

ПИЛОТНЫЙ НОМЕР



Владимир Токарев

## Как привлечь и удержать лучших

Управление бизнесом  
на рынке вакансий. Книга 11

Владимир Токарев

**Журнал «Рынок вакансий».**  
**Пилотный номер**

«Издательские решения»

**Токарев В.**

Журнал «Рынок вакансий». Пилотный номер / В. Токарев —  
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-537769-2

Это первый номер нового журнала по стратегическому управлению персоналом. В журнале рассматривается новая тема — рынок вакансий и как на нем одержать победу.

ISBN 978-5-00-537769-2

© Токарев В.  
© Издательские решения

## Содержание

Аннотация	6
1. Как сварить правильный СУП	7
Сущность стратегического управления персоналом	8
Текущее управление персоналом	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

# Журнал «Рынок вакансий» Пилотный номер

**Владимир Токарев**

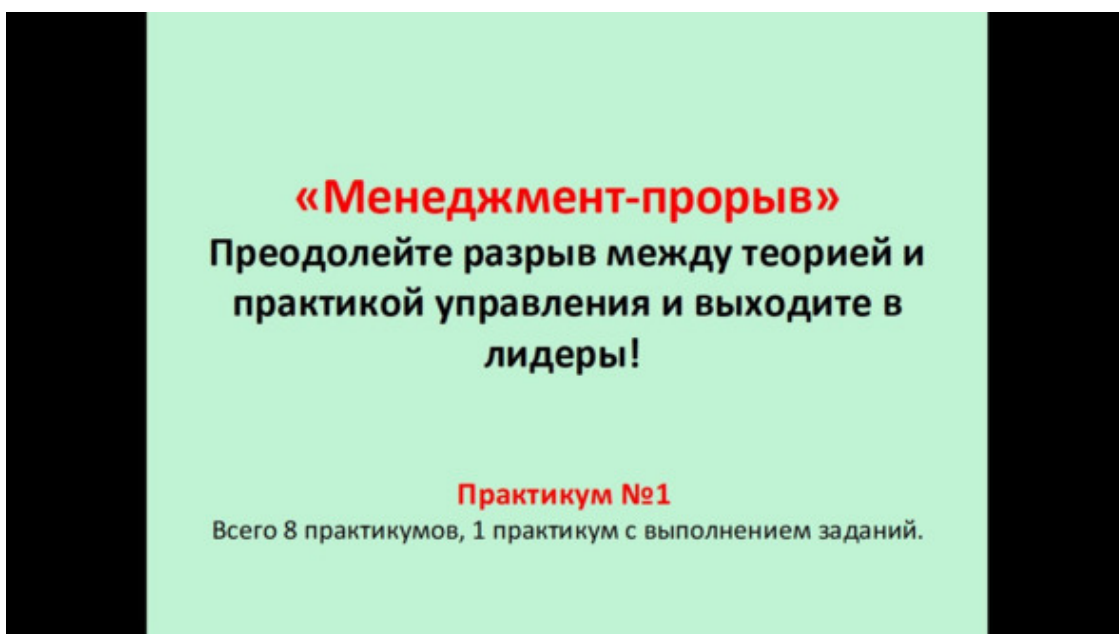
© Владимир Токарев, 2021

ISBN 978-5-0053-7769-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**Проект «Создание видеопрактикума по менеджменту»**

Создание видеокурса по менеджменту, позволяющего не только бизнесу стать конкурентоспособным, но и стране. В данном проекте будет разработан первый бесплатный урок из 5 частей.



**Участники проекта получают проверенные практикой инструменты для ускоренного накопления управленческих знаний для победы в конкурентной борьбе или для личного самосовершенствования.**

[Присоединяйтесь! Участвуйте в этом проекте, и вы поможете себе и другим стать лидерами рынка, а также стране в целом.](#)

## **Аннотация**

Это первый номер нового журнала по стратегическому управлению персоналом – СУП. Потому он бесплатный для скачивания.

В журнале рассматривается новая тема – рынок вакансий и как на нем одержать победу.

## 1. Как сварить правильный СУП

*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 НИОКР<sup>1</sup> 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 персоналом, 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.

---

<sup>1</sup> НИОКР – научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа

## 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<sup>2</sup>:

- Анализ потенциала компании (обычно завершается выведением списка сильных и слабых сторон).
- Анализ внешнего окружения (обычно завершается выведением 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 отношении 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»<sup>3</sup>, в отношении к которой нужно развить самостоятельную корпоративную стратегию<sup>4</sup>.

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

---

<sup>2</sup> В представленном алгоритме нет первого шага по определению миссии компании – вы можете прочитать об этом в книге «Русский менеджмент».

<sup>3</sup> 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

<sup>4</sup> <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1456983/>

Сначала центром солнечной системы считалась неподвижная Земля. Затем была предложена модель с Солнцем как центром нашей солнечной системы<sup>5</sup>.

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 компании<sup>6</sup> (какую бы должность он не занимал), а менеджмент разных уровней «вращается» вокруг этой личности.



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

#### *Рецепт разработки стратегии управления персоналом*

То, как вижу разработку стратегии управления персоналом – СУП, я частично описал ранее<sup>7</sup>. Однако каюсь – в первом варианте я допустил ошибку, предполагая, что при анализе «среды персонала», опасности и возможности, используемые для выведения стратегии, следует искать только 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

<sup>5</sup> Споры о том, кто первым предложил систему, в которой центром является Солнце, а не Земля, оставляем историкам науки.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> См. параграф Что было, что будет...

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.*

### **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 публикация<sup>8</sup>, 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 стороны, ценности, интересы и поставить осознанную цель в рамках конкретной организации», то я рекомендую научить мотивированного специалиста или руководителя – использовать весь существующий инструментарий

---

<sup>8</sup> <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1718345/index.php?ID=1718345>

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. Альтшуллера<sup>9</sup>: личность<sup>10</sup> 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 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.*

---

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> В отличие от Г. Альтшуллера со товарищи, которые дали свое определение творческой личности, творческими я считаю всех людей.

## 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 отношений становится... маркетинг<sup>11</sup>. 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 других 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 проводил тренинг по командообразованию – да его и не было на момент выяснения проблем кли-*

---

<sup>11</sup> Питер Друкер Задачи менеджмента в XXI веке, 2000.

*ента. Я предложил то решение проблем, озвученных ген. директором, которое считал на тот момент наилучшим.*

## **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.