

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 НИОКР¹ 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.

1. 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 шаги²:

1. Анализ потенциала компании (обычно завершается выведением списка сильных и слабых сторон).
2. Анализ внешнего окружения (обычно завершается выведением списка опасностей и возможностей на рынке).
3. Приведение в соответствие потенциала фирмы и рынка (обычно через SWOT-анализ), где результатом является группа стратегических решений.
4. Приведение группы стратегических решений в систему – выведение стратегии.
5. Проведение «стратегического аудита» - проверки стратегических решений на достижение долговременных конкурентных преимуществ.
6. Разработка мероприятий по реализации стратегии.
7. 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

¹ НИОКР – научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа

² В представленном алгоритме нет первого шага по определению миссии компании – объяснение дается в ссылке - <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/1194348/>, специалисты по ССП не найдут в этом алгоритме и применение ССП для реализации стратегии, для «любителей ССП» пояснение по ссылке - <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/practices/1268221/>

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 4Р – 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»³, в отношении к которой нужно развивать самостоятельную корпоративную стратегию¹.

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

Сначала центром солнечной системы считалась неподвижная Земля. Затем была предложена модель с Солнцем как центром нашей солнечной системы⁴.

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 компании⁵ (какую бы должность он не занимал), а менеджмент разных уровней «вращается» вокруг этой личности⁶.

³ 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

⁴ Споры о том, кто первым предложил систему, в которой центром является Солнце, а не Земля, оставляем историкам науки.

⁵ 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.

⁶ Первый пример как эту систему использовать практически см. «Вакансия на продажу, или Как изменить свое отношение к подчиненным» см. концевую ссылку VII.



Рис. 1. 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.ⁱⁱ 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 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 к «среде персонала», учитывая сильные и слабые стороны своей компании и опасности и возможности, существующие на меняющемся рынке.

2. 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 публикацияⁱⁱⁱ, вышедшая относительно недавно в международном сообществе менеджеров E-executive, 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 - существующему инструментарию стратегического управления своей карьерой (с умением анализировать и свои слабые стороны, и опасности и возможности во внешней среде, а также проведению соответствующего SWOT-анализа и т.д.)

При этом реализация стратегии личной карьеры требует знания персонального менеджмента^{iv}.

И вот здесь я в некоторой степени соглашаюсь с одним элементом концепции ЖСТЛ Г. Альтшуллера⁷: личность⁸ 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.

3. 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:

1. Теория «Х» Дугласа МакГрегора (она до сих пор активно применяется в большом количестве российских компаний),
2. Его же неотделимая от первой Теория «У» (теории «Х» и «У» отличаются результатом, обусловленным разным отношением руководителя к подчиненным⁹),
3. 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^у. 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 (указанный выше второй подход), я использовал проверенный инструмент стратегического менеджмента, в частности SWOT – анализ^{vi}. 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.

⁷ 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 все (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 инструмент стратегического управления. Хотя инструмент стратегического менеджмента разработан для коммерческой организации, он вполне применим и для построения своей собственной карьеры.

⁸ В отличие от Г. Альтшуллера со товарищи, которые дали свое определение творческой личности, творческими я считаю всех людей.

⁹ Суть теорий «Х» и «У» кратко описана в публикации, что представлена по конечной ссылке I.

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 инструментарий 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 продавал тренинг по командообразованию – да его и не было на момент выяснения проблем клиента. Я предложил то решение проблем, озвученных ген. директором, которое 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 из параграфа 1 этой статьи.

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 управления персоналом. На пример «продажи вакансии» я ссылаюсь чуть ранее^{vii}.

4. 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 маркетинга¹⁰, я уже высказался^{viii}.

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»,¹¹ а нужно к ним приспосабливаться (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 помощник руководителя.

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

Это не так важно. Могут уже существующие продавцы начать заниматься продажей вакансий, 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.

¹⁰ Отмечу один важный момент: в результате так называемой «ликвидации» отделов контроля качества и маркетинга качеством и маркетингом начинают заниматься ... абсолютно все работники компании.

¹¹ Это происходит, пусть в самой мягкой форме, даже когда к подчиненным применяется известная теория «Z».

– 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 меняющихся 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»^{ix}, 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.

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 проблему можно решить более эффективно. Отлично - намечаю ему звонок в ближайшие дни.

Вместо выводов

Как должен был увидеть внимательный читатель, я не описываю новых инструментов маркетинга. Я всего лишь предлагаю рассмотреть новую сферу деятельности для маркетологов. И эта новая сфера – управление персоналом в компании.

Мой ближайший прогноз – маркетинг значительно расширит свою сферу влияния в организациях, откуда следует, что спрос на грамотных маркетологов должен резко возрасти.

Если менеджмент компаний думает, что это маловероятно, то приведу только один факт. Относительно недавно я опубликовал (в рамках концепции СУП) в журнале «Промышленный маркетинг» (№6, 2012) статью «ЖЦВ: вакансии на продажу». В этой статье была предложена идея коммерческим компаниям не отбирать персонал, а на «полном серьезе»... продавать вакансии, чтобы набрать лучших. Идея достаточно дикая, но вот совсем недавно в сообществе E-xecutive проходила дискуссия, где эта идея стала уже общим местом^x. Так что, думаю, что мой прогноз про спрос на грамотных маркетологов вполне может оправдаться.

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

ⁱⁱ <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1492634/>

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

^{iv} <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1492610/index.php?ID=1492610>

^v Питер Друкер Задачи менеджмента в XXI веке, 2000.

^{vi} <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1461712/>

^{vii} Токарев В. Вакансия на продажу, или Как изменить свое отношение к подчиненным - [http://www.e-](http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1856016/)

[xecutive.ru/career/adviser/1856016/](http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1856016/)

^{viii} <http://www.e-xecutive.ru/blog/tokarev/13705.php> и <http://www.e-xecutive.ru/blog/tokarev/13718.php>

^{ix} <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1855964/>

^x <http://www.e-xecutive.ru/forum/forum56/topic17022/messages/>