

Владимир Токарев

*Новые
компетенции
службы
персонала*

Серия «Русский менеджмент»



Владимир Токарев
Новые компетенции службы персонала

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	5
Предисловие	6
Глава 1. История появления новой концепции стратегического управления персоналом	8
1. Кто должен писать резюме: работник или работодатель?	10
2. Гипотеза о новой парадигме управления	14
3. Использование нового термина – Что было, что будет...	20
4. Стратегическое управление персоналом (дополнение концепции)	27
5. Вакансия на продажу, или Как изменить свое отношение к подчиненным	31
6. Как сварить правильный СУП	38
7. Про пользу от нерадивых студентов	47
Глава 2. Новые компетенции специалиста службы персонала	49
О мотивации на овладение новыми компетенциями	49
1. Маркетинг	50
2. Владение техниками продаж	56
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Новые компетенции службы персонала

Серия «Русский менеджмент»

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2016

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 была 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 новым 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

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

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, которые 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 определенной 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.

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

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. гендир — 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 современной теории управления, я попробовал обогатить ТМ 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.

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

⁴ Научно-исследовательская работа.

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

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 приспосабливаться к ней*, а не «гонять подчиненных», как это практикуется почти повсеместно.

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

⁶ АРИЗ – алгоритм решения изобретательских задач.

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 организует 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 –

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.

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 паспортами 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 место 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. Желающие 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?

⁸ «Биржа плюс карьера» – нижегородский еженедельник

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

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 стратегического управления персоналом Любозн. генир.: 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 количество 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 Вашего 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».

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.

¹¹ Диссертация.

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) быстро 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 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.

¹² Ансофф И. Стратегическое управление, 1998.

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 отдельного 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 степени 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 вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

¹³ продукт, цена, система продвижения и система распределения.

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 «X» 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 «X»). *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. Таких 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.

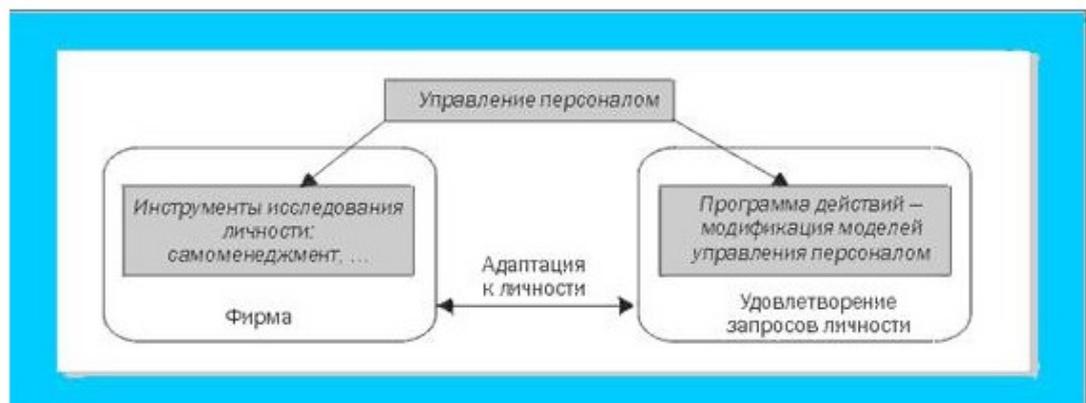


Рис.1. Новая концепция управления персоналом.

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 подход 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, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет *самоменеджмент*, 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 приспосабливаться, 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

Любопытный 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 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 институте 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, больше 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 десятка лет 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 Нижегородского 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 предлагаемого 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 переговорный 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 управления 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 сложной 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»

¹⁵ Смотрите книгу «Три менеджмента в одном флаконе».

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 равноправное 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 предприятии 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 иностраных 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 осуществятся. 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.

O – 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 инязе). Очевидно, что возможности, открываемые компанией у своего персонала, это в свою очередь сильные стороны самого персонала.

T – угрозы, опасности для фирмы, имеющиеся в «среде персонала». Речь идет об угрозах, которые таят 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 быстрого 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 работой 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 – строить 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. генир.: *А как дальше развивалась новая концепция 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. генир.: *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 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 горячим 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-хе», 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).

¹⁶ Стратегическое управление персоналом

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
- 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 инструментарий 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.

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.

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

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.

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 крайне 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, нахваливая 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 использование 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 потребностей 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 „беспрестанно 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.

Все слушатели поголовно отвечали: «Конечно, реалистична «Теория «Х!»»

После этого я просил поднять руки тех, кто считает, что в отношении к ним лично можно применить «Теорию «У». Поскольку руки поднимали буквально все слушатели, аудитория реагировала на этот эксперимент громким смехом.

Попробуйте и вы примерить к себе эти вопросы.

Мой блог. Как появилась новая концепция стратегического управления персоналом

Любозн. генир.: *А что дали техники продаж для новой концепции СУП, можно рассказать более подробно?*

Автор: *С удовольствием, так как история забавная.*

Приключение статьи

Начну с того, что произошел один любопытный эпизод. Я готовил для журнала по менеджменту Издательского дома «Гребенников» одну статью на заказ, отправил ее выпускающему редактору. Но решение по публикации принимает главный редактор. И через некоторое время мне пришло письмо с сообщением: *«К сожалению, ваша статья не подходит для управленческого журнала. Но... мы ее направили в другой журнал (по продажам) нашего издательского дома. Статья уже запланирована к печати, и скоро с вами свяжется выпускающий редактор журнала ... «Управление продажами».*

Статья называлась примерно так «Продавец уже управляет фирмой покупателя». Так началась другая история новой техники «Менеджмент-продажи»²². Потому на вопрос – что дали техники продаж для СУП, ответ не простой. Дело в том, что каждая техника дает свой вариант чего-то полезного. Это хорошо проиллюстрировать на примере одного шага продажи – преодоления возражениями покупателя. Если классические техники продаж помогают преодолеть возражение покупателя, известная техника СПИН так строит продажу, чтобы в идеале возражений не было, то наша техника «Менеджмент-продажи» предлагает использовать возражения покупателя для того, чтобы найти лучшее решение проблем покупателя (для этого используется АРИЗ).

К слову, недавно забавная история с моими статьями повторилась. Я направил статью «Как сварить правильный СУП»²³ в журнал «Промышленный маркетинг», с которым меня связывает многолетнее сотрудничество. Я хотел подчеркнуть, что в рамках новой концепции стратегического управления персоналом сфера маркетинга расширяется еще и на управление персоналом. Что удивительно, главный редактор посчитал статью не подходящей для журнала по маркетингу, и ее переправили в журнал по... управлению «Новости менеджмента». Так, из этих двух забавных историй получилось своеобразное кругосветное путешествие моих публикаций, имеющих отношения к новой концепции СУП: от менеджмента к маркетингу, и обратно – от маркетинга снова к менеджменту.

Лучше всего эта «менеджмент-маркетинговая метаморфоза» отразилась в параграфе «Продажа вакансии», которая представлена ниже.

²² По теме этой техники была опубликована большая серия статей в этом издательском доме в журналах «Личные продажи» и «Управление продажами», они положены в основу книги с аналогичным названием, которую готовлю к изданию.

²³ См. параграф 6.

5. Вакансия на продажу, или Как изменить свое отношение к подчиненным

Случается, что специалист или руководитель среднего звена приносит заявление об увольнении – ваш работник предпочел вакансию другой компании. Любое рабочее место можно описать целым набором характеристик, и, если они хуже, чем у конкурента, могут возникнуть очень серьезные проблемы.

Вспоминается моя беседа с руководителем отдела по персоналу одной московской компании (нашего клиента), где Виктория (так звали руководителя отдела) жаловалась: «Вот уже второй кандидат „теряется“ в дороге. Договариваемся о времени встречи после того, как соискателя в целом устраивает предлагаемое вознаграждение за работу, он выезжает, но до нас не доезжает. Вероятно, когда он выходит на одной из конечных станций метро и видит, что еще придется прилично добираться на маршрутке (а сесть в нее серьезная проблема), в результате, интерес к нашей компании у него падает, и он возвращается домой». Как видим на этом примере, «продать вакансию» бывает большая проблема.

Прежде, чем рассмотреть жизненный цикл вакансии (далее – ЖЦВ), я напомним сущность жизненного цикла продукта (ЖЦП). Каждый продукт проходит свой жизненный цикл от появления на рынке до его исчезновения, последовательно проходя стадии роста, зрелости и падения спроса. Причины конечного ЖЦП просты и понятны – это появление новых лучших продуктов, вытесняющих предыдущие варианты (например, новая марка мобильного телефона с новыми опциями вытесняет своего предыдущего собрата). Как говорится, работает закон естественного отбора – выживают лучшие: законы рынка весьма суровы. И тот производитель товаров или услуг, кто не может предложить конкурентоспособный товар, проигрывает своим коллегам, в то время как покупатель выигрывает в любом случае.

Но, спрашивается, чем вакансия отличается от продукта? Дело в том, что поскольку крепостное право некоторое время назад в нашей стране было отменено, любой специалист может уйти из любой компании в любой (чаще всего, в самый неподходящий) момент, и, фактически, «продажа вакансии» (незаметно для топ-менеджмента) на самом деле происходит каждый день. Если подчиненный приходит на работу – считайте, что сегодня вам удалось продать эту вакансию (за которую специалист платит «бартером» – своим усердным трудом), если специалист или руководитель среднего звена приносит заявление об увольнении, продажа не произошла – ваш работник предпочел вакансию другой компании. Где, например, примерно такая же зарплата, но к работнику относятся лучше. Любое рабочее место можно, как любой продукт, описать целым набором характеристик, и если ваш набор «характеристик вакансии» хуже, чем у конкурента, могут возникнуть очень серьезные проблемы.

Число характеристик вакансии, как продукта, велико: это и уровень заработной платы, и социальный пакет, и имидж компании, и название должности, и экономия времени проезда в сравнении с аналогичными вакансиями и так далее.

Рассматривая ЖЦВ, в данной статье мы остановимся только на одной важной характеристике вакансии – отношении к специалисту со стороны руководителя.

Менеджмент 0.5

Это такая ситуация, где достижения современного научного управления пока применяются крайне слабо. Собственно говоря, это ситуация характерна для подавляющего числа российских компаний.

Пример. В общении с генеральным директором одной коммерческой компании высший руководитель пожаловался мне на одну из актуальных проблем фирмы: «Менеджеры

по продажам у нас молодые, но уже достаточно опытные. Но вот инициатива у них практически полностью отсутствует. Что делать не знаем, не увольнять же всех, надеясь, что новые будут в этом смысле лучше. И где гарантия, что лучше?»

Я пообещал изучить проблему, но заранее высказал свои сомнения в том, что инициативы нет: «Дело в чем-то другом, я пообщаюсь с продавцами и попробую разобраться».

На проверку оказалось, что инициатива была, причем практически у каждого в момент прихода в компанию. Но после того, как в ходе реализации инициативных предложений менеджеров «подставлял» один из руководителей компании, выступать с инициативой больше не хотелось. Так, в результате, и сформировалась «неинициативная молодежь».

Как видим, в этой компании работала известная «Теория «Х» (Дугласа МакГрегора): в результате соответствующего отношения подчиненные (менеджеры по продажам) работали так, что требовался постоянный контроль за ними, поскольку подчиненные не проявляли инициативу (ее загубили), как результат – не хотели брать на себя ответственность и так далее.

Что можно сказать про вакансию в этой компании? Если появится более привлекательная вакансия на рынке, ценные специалисты, у которых потребность выходить с новыми идеями и интересными проектами сохранилась, уйдут туда, где их творческий потенциал будет успешно реализовываться.

Менеджмент 1.0

Лет 15 назад я проходил годовую стажировку по психологии при профильной кафедре нижегородского иняза, в ходе которой необходимо было прослушать один из психологических курсов «по выбору». Я выбрал курс «Формирование нравственности на основе христианской морали»²⁴, который предлагали специалисты из США. Там я услышал такую историю:

«Молодой преподаватель поступил работать в один из Христианских университетов США. Декан факультета уже в первый день определил этому преподавателю вести занятия с тремя группам – первой, третьей и шестой.

На следующий день к молодому преподавателю прибежал возбужденный коллега: «Я добивался первой группы пять лет, почему ее дали вам, хотя у вас практически нет никакого опыта». «А в чем собственно дело?» – спросил молодой преподаватель. «Группа номер один – это элитная группа, студентов в эту группу отбирают со всего университета», – возмущался коллега, – «а вести занятия в этой группе устаиваются только самые лучшие преподаватели», – прозвучало уже за захлопнувшейся в сердцах дверью.

Через две недели начались занятия. Молодой преподаватель любил свою работу, среди близких людей он шутил: «Мне нравится проводить время со своими студентами, удивительно, что за эту работу еще платят деньги». Студенты третьей и шестой групп занимались достаточно старательно, но молодежь не следует судить очень строго: у нее всегда чуть-чуть не хватает времени именно на учебу – хочется все успеть, а день такой короткий.

Но вот наступил торжественный момент, когда на урок впервые пришла группа номер один. «Когда они стали входить в класс, – рассказывает преподаватель, – мне показалось, что воздух в аудитории как будто наэлектризовался. Это студенты были действительно необычные люди. Они не просто занимались – заучивали и воспроизводили пройденный материал, они, в первую очередь, нестандартно мыслили, каждый из студентов элитной группы имел свою совершенно необычную точку зрения на изучаемый предмет. Каждое занятие с ребятами из первой группы для меня было как светлый праздник».

²⁴ Эта настолько важная история, что я ее без изменений повторил в ряде книг из серии «Русский менеджмент».

В конце первого семестра преподаватель зашел отчитаться к декану. «Огромное вам спасибо за то, что вы доверили мне, начинающему преподавателю, первую группу», – выпалил он еще с порога. «Я не понимаю, о чем вы говорите?» – с удивлением спросил руководитель. «Как не понимаете? Я говорю об элитной группе номер один!» Когда декан уяснил о чем идет речь, он улыбнулся, достал журналы успеваемости по другим предметам и показал результаты студентов из первой группы. Они ничем не отличались от оценок студентов из других групп, даже где-то были похуже. «Действительно, до этого года мы практиковали отбор студентов в элитную группу, однако это отрицательно сказывалось на средней успеваемости университета в целом, и в этом году мы отказались от этой затеи», – сообщил изумленному преподавателю декан. «Вот оказывается в чем дело, – подумал преподаватель, – теперь понятно, почему ко мне больше не приходил с разбирательствами коллега». После разговора с деканом он, не помня себя, пришел к себе в кабинет и стал лихорадочно восклицать про себя: «Этого все-таки не может быть! Здесь какая-то ошибка!» Он достал рефераты по последней теме, которые написали студенты всех трех его групп. С правой стороны от себя он положил пачку рефератов студентов первой группы, а с левой сложил в одну стопку вместе рефераты третьей и шестой групп. И даже когда он пытался ладонью прижать рефераты студентов из Первой группы, все равно стопка этих рефератов была в два раза толще, чем стопка рефератов студентов двух других, как он считал обыкновенных групп.

И тогда наш преподаватель понял, что он сделал открытие – человек показывает чаще всего не те результаты, на которые он действительно способен, а результаты, которые от него ожидают окружающие.

Он понял, что, собственно, произошло. Дело в том, что от студентов из группы номер один он заранее ожидал великолепных результатов, и они эти результаты показали. Он относился к студентам из этой группы как к необычным людям, и они доказали, что действительно отличаются от всех других.

К студентам же из третьей и шестой групп он относился как к обычным, если не сказать заурядным студентам, и они вели себя как самые обыкновенные студенты».

Рассказанную историю можно смело отнести к примерам известной «Теории «У» (Дугласа МакГрегора). Согласно этой теории, при соответствующем отношении руководителя к своим подчиненным, они будут проявлять высокую ответственность, инициативу, трудолюбие, готовность усердно трудиться на самоконтроле и т. д.

На рисунке 3 представлены ЖЦ вакансий, сменяющие друг друга. Появление вакансии, характеризующейся тем, что к работнику относятся согласно «Теории «У», приводит к снижению спроса на вакансию, где к подчиненному относятся согласно «Теории «Х», и так далее.

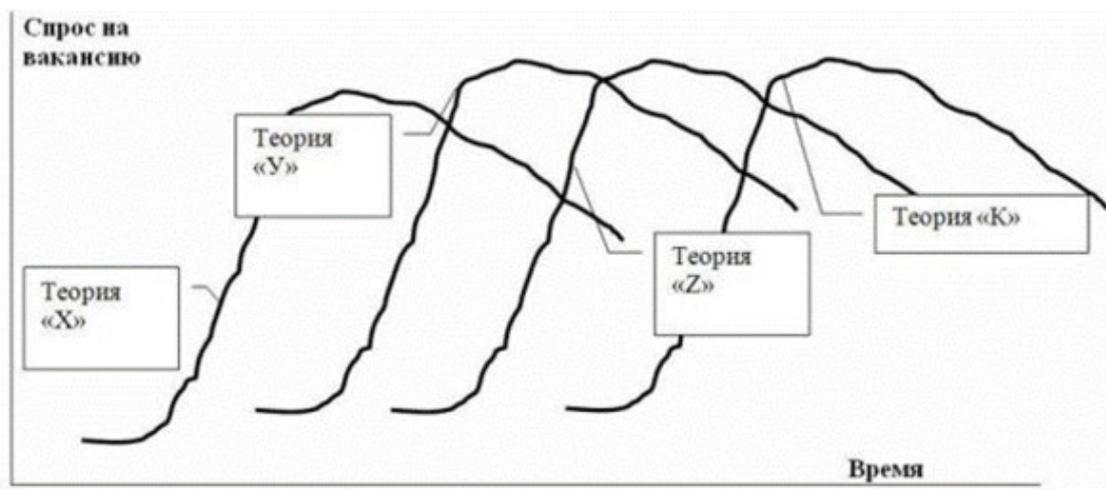


Рис.3. Жизненный цикл вакансии

Менеджмент 2.0

Однако вакансия, где к работнику относятся согласно «Теории «У», в свою очередь может быть вытеснена с рынка еще более совершенной вакансией, где работника не только уважают и ценят, но и где его активно привлекают к управлению. Такой вариант отношения к подчиненному Уильям Оучи описал «Теорией «Z».

Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

- акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- использование среднего управленческого звена (миддл-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;
- принятие решений на основе консенсуса;
- повышенное внимание к благополучию сотрудников.

Известно, что Уильям Оучи со своими коллегами выводил «Теорию «Z» из анализа опыта успешных японских корпораций. И поэтому, возможно, кто-то из российских генеральных директоров скажет: «Фантастика! У нас совсем другой менталитет, нам бы добиться хотя бы частичного использования «Теории «У», до «Теории «Z» мы никогда не дорастем».

Не соглашусь, приведу пример из своей практики. Когда компания составляет с нами договор на консультирование по разработке стратегии, обычно формируется проектная группа из руководителей и ведущих специалистов компании. Консультант отвечает за соблюдение методологии работы, а саму работу по разработке стратегического плана выполняют участники проектной группы.

Очевидно, что в данном случае высшее руководство привлекает своих подчиненных к управлению своей компанией, позволяя, таким образом, им участвовать в формировании своего будущего.

Если у ваших конкурентов появится возможность привлечения своего персонала к управлению компанией, участием их в принятии важных решений по развитию компании или совершенствованию участка работы, за который они отвечают, есть вероятность, что вашу вакансию может вытеснить вакансия вашего конкурента.

Менеджмент 3.0

Можно ли успокаиваться, если вы смогли не только изменить отношение к своим подчиненным согласно «Теории «У», но и начали их привлекать к управлению компанией?

Думаю, что нет.

Современный менеджмент развивается достаточно стремительно (потому разрыв между нашей практикой управления и западной пока, по моей оценке, только увеличивается). И новые управленческие инструменты формируют новые потребности специалистов и управленцев. Один из таких инструментов – командообразование.

Здесь следует отметить пару важных моментов.

Во-первых, термин «команда» и словосочетание «у нас отличная команда» получили у российских руководителей широкое распространение. При этом под командой на самом деле понимается просто группа единомышленников, а чаще – просто группа, подчиняющаяся своему руководителю в рамках существующей иерархии управления.

Действительно, человек в организации не просто работает, он удовлетворяет свои важнейшие потребности (в общении, в признании, в самовыражении и т.д.) не в организации в целом, а в малой группе, чаще всего в неформальной группе, в которую он входит и нормам которой он подчиняется.

Однако формирование команды, где специалист или руководитель может лучшим образом удовлетворить свои насущные потребности, дело очень сложное. Настоящие команды (которые в России встречаются пока в основном только в спорте, а на производстве – лишь как исключение из правил) предполагают сложнейшую и достаточно длительную работу по командообразованию. Настоящая команда отличается от группы людей, например, входящих в одно подразделение или в круг руководителей, таким важнейшими характеристиками, как:

- высокая сплоченность,
- распределение командных ролей,
- очень высокое доверие между участниками,
- коллективная ответственность,
- самоуправление и др.

По сути, командное управление – это высокие технологии управления, и их постижение и практическое применение требует значительных усилий. Предполагаю, что такая команда может быть сформирована только при работе с тренером, который хорошо разбирается в командообразовании. Либо сам руководитель должен стать играющим тренером, что может потребовать очень больших временных затрат и усилий.

Место участника в команде я и предлагаю рассматривать как особую вакансию, которая может потеснить «Теорию «Z», поэтому я и назвал такой отношение к персоналу «Теорией «K», где буква «K» как раз и предполагает вакансию не просто в организации, а в одной из реально работающих команд организации.

К слову, известный специалист по командообразованию Мередит Белбин описывает случай, когда именно формирование полноценных команд позволило значительно снизить текучку ценных кадров в одной компании. Это пример успешной продажи вакансии за счет применения «теории «K».

С чего начать? (вместо заключения)

Я уже отметил, что в данной статье рассматривается только один аспект вакансии, связанный с отношением к подчиненным, а высокий уровень заработной платы, имидж компании, содержание работы и так далее – это тоже важные составляющие любого рабочего места.

Однако, как и в производстве обычных товаров, где разница между техническими характеристиками продуктов постоянно уменьшается, и потому все большее значение в конкурентной борьбе приобретают дополнительные «нетехнические характеристики» конкурирующих товаров, так и у вакансий уровень вознаграждения, перечень обязанностей (то есть

содержание работы) также постоянно (в условиях конкуренции) сближаются в разных компаниях. И потому рассмотренный в статье «всего лишь один аспект вакансии», связанный с отношением к специалисту или руководителю, начинает приобретать все большее значение.

Спрашивается, с чего начать такую сложную работу, как «производство конкурентоспособной вакансии», которую можно будет продать, а значит, привлечь самых лучших специалистов на вашем отраслевом рынке?

Я бы рекомендовал начать с самого простого и понятного шага. Очень часто (если не повсеместно) мне приходится встречаться с неравным отношением руководителей к своим подчиненным. Подчиненные называют своих руководителей на «Вы» и по имени-отчеству. В то время, как начальник чаще всего обращается просто по имени и даже на «ты».

Начните с выравнивания вашего обращения: начните называть своих подчиненных на «Вы» и по имени-отчеству, какую бы должность не занимал этот подчиненный и каков бы ни был его возраст. Или же продолжайте обращаться на «ты» и просто по имени, но обязательно добейтесь, чтобы вас – генерального директора очень крупной производственной компании также буквально все, включая хозяйственных рабочих, называли также просто по имени и на «ты».

Если же у вас уже работает «Теория «У» или даже «Теория «Z», тогда самое время вашему подразделению по управлению персоналом начать обучаться современным техникам продаж, чтобы при продаже вакансий вашей компании быть на коне.

Успехов в ежедневном упорном труде по продаже ваших вакансий вашим нынешним подчиненным!

Мой блог. Как появилась новая концепция стратегического управления персоналом

Любозн. гендир: *А ты являешься автором термина «Стратегическое управление персоналом»?*

Автор: *Конечно же, нет.*

Стратегия в отношении к персоналу рассматривалась как одна из функциональных стратегий, вытекающая из стратегии корпоративной. А стратегическому менеджменту много десятков лет. То новое, что я предложил – это новая концепция стратегического управления персоналом.

Война за таланты

Любозн. гендир: А есть другие схожие концепции по теме управления персоналом и стратегического управления персонала в частности.

Автор: Я пока встречал только классические подходы к стратегическому управлению персоналом, но они могут, конечно же, быть.

Что касается не стратегического, а общего подхода к управлению персоналом, то здесь число схожих публикаций велико, и они, судя по всему, возникали независимо друг от друга. Правда, я не встречал предложение использовать техники продаж в управлении персоналом (хотя в практике они повсюду, только их не всегда замечают, начиная с продажи вакансии высшими учебными заведениями). Но мое незнание ничего не гарантирует, они могли быть описаны независимо другими авторами.

Например, в книге Питера Друкера «Задачи менеджмента в XXI веке» он пишет о том, что постепенно от отношений «начальник-подчиненный» организации перейдут в новое время к отношениям равноправного партнерства, где для построения отношений больше потребуется не менеджмент, а маркетинг.

А в книге «Война за таланты» маркетинг рассматривается как главный инструмент, а успехи фирмы предлагается достигать в первую очередь привлечением и удержанием талантов, а уже те обеспечат компании лучшие идеи, продукты и финансовые результаты.

Однако в концепции, которую мы обсуждаем с тобой в этой книге, есть серьезные отличия. И главное в том, что талантливым я предполагаю каждого человека. Другое дело, что не всегда человек находит свое призвание, где он сможет раскрыть свой талант. Раскрыть потенциал каждого специалиста и руководителя компании – это одна из главных задач стратегического управления персоналом.

Любозн. гендир: А бывало, что ты в ходе работы над технологией СУП допускал ошибки.

Автор: Конечно, при разработке нового ошибок трудно избежать. Например, при описании технологии разработки стратегии в отношении своего персонала первоначально я думал, что опасности и возможности нужно искать только в «среде персонала». В последней публикации на тему СУП (она изложена ниже – собственно ее можно как раз рассматривать как описание сущности стратегического управления персоналом), я вношу коррективы. Предлагаю применять при разработке стратегии в отношении рынка, где продаются вакансии²⁵, классический подход, точно такой же, как при разработке стандартной корпоративной стратегии фирмы.

При чтении этого параграфа ты обнаружишь еще множество пока еще только гипотез и задач, которые потребуют соответствующих уточнений и даже разработок (например, как именно согласовывать классическую корпоративную стратегию и стратегию в рамках СУП).

²⁵ Отмечу, что новый подход требует и новых терминов – вакансия в глоссарии к книге будет обозначена не так, как к этому все привыкли.

6. 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 НИОКР²⁶ 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 шаги²⁷:

- 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

²⁶ НИОКР – научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа

²⁷ В представленном алгоритме нет первого шага по определению миссии компании – вы можете прочитать об этом в книге «Русский менеджмент».

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»²⁸, в отношении к которой нужно развивать самостоятельную корпоративную стратегию²⁹.

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 системы³⁰.

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 компании³¹ (какую бы должность он не занимал), а менеджмент разных уровней «вращается» вокруг этой личности.

²⁸ 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 [битая ссылка] <http://www.e-xecutive.ru/career/days/1858099/> – см парадигму Номер 4

²⁹ [битая ссылка] <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1456983/>

³⁰ Споры о том, кто первым предложил систему, в которой центром является Солнце, а не Земля, оставляем историкам науки.

³¹ 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. 4. 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 ранее³². 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,

³² См. параграф Что было, что будет...

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 публикация³³, 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 – использовать весь существующий инструментарий стратегического управления своей карьерой (включая умения анали-

³³ [битая ссылка] <http://www.e-executive.ru/career/adviser/1718345/index.php?ID=1718345>

зирать 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. Альтшуллера³⁴: личность³⁵ 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:

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... маркетинг³⁶. 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 инструментарий стратегического менеджмента, в частно-

³⁴ 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.

³⁵ В отличие от Г. Альтшуллера со товарищи, которые дали свое определение творческой личности, творческими я считаю всех людей.

³⁶ Питер Друкер Задачи менеджмента в XXI веке, 2000.

сти 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 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.

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 ссылался чуть ранее.

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 маркетинга³⁷, я уже высказался³⁸.

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»,³⁹ 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 помощник 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.

³⁷ Отмечу один важный момент: в результате так называемой «ликвидации» отделов контроля качества и маркетинга качеством и маркетингом начинают заниматься... абсолютно все работники компании.

³⁸ [битая ссылка] <http://www.e-xecutive.ru/blog/tokarev/13705.php> и [битая ссылка] <http://www.e-xecutive.ru/blog/tokarev/13718.php>

³⁹ Это происходит, пусть в самой мягкой форме, даже когда к подчиненным применяется известная теория «Z».

– 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 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»⁴⁰, 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 неудовлетворенные чем-то нужные специалисты, работают ли они с полной отдачей на благо своей компании, или «тянут ляжку» 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

⁴⁰ [битая ссылка] <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1855964/>

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-executive проходила дискуссия, где эта идея стала уже общим местом⁴¹. Так что, думаю, что мой прогноз про спрос на грамотных маркетологов вполне может оправдаться.

***Любозн. читатель:** А ты забыл рассказать, что происходило помимо тебя, когда ты на время забросил работу по СУП?*

***Автор:** Это история о нерадивых студентах. Устраивайся поудобнее.*

⁴¹ [битая ссылка] <http://www.e-executive.ru/forum/forum56/topic17022/messages/>

7. Про пользу от нерадивых студентов

Когда я был еще студентом университета, я занимался спортивным ориентированием. А в секции у нас были студенты с самых разных факультетов. Вот одна студентка с биологического факультета, когда мы были на спортивных сборах, нам рассказывала о пользе каждого животного для поддержания экологического равновесия в природе. Она в то время как раз писала какую-то студенческую работу про бобров.

Я эту историю вспомнил, когда готовил свою статью «про СУП» для конкурса на E-xecutive.

Поскольку у меня был значительный перерыв в изысканиях по теме стратегического управления персоналом, я, разумеется, посмотрел, а что нового появилось по теме стратегического управления персоналом. И вот что я обнаружил:

Поскольку моя концепция нового подхода к персоналу была опубликована в солидном международном журнале по управлению ПТПУ, то не удивительно, что я обнаружил высокий индекс цитирования этой статьи. Она использовалась как в методических разработках преподавателей, так на нее были ссылки и в диссертационных работах. Одна методическая работа для студентов питерского вуза была полностью построена на анализе этой статьи. (Встретил я и много перепечаток статьи, иногда с указанием моего авторства, но не верного названия статьи).

Как я, благодаря нерадивым студентам, стал «классиком»

Но особую роль, судя по всему, сыграли нерадивые студенты, которые в качестве реферата использовали мои статьи (часто без каких-либо своих добавлений, честно указывая на литературный источник – мое авторство).

Предполагаю, что именно студентам я обязан распространению идеи «относится к персоналу как к неуправляемой переменной».

Когда я готовил конкурсную статью «Как правильно сварить СУП», я обнаружил в сообществе менеджеров E-xecutive публикацию, где автор перечисляет подходы к персоналу. Приведу цитаты из этой статьи:

Автор (Лариса Назырова) перечисляет следующие сменяющие друг друга парадигмы отношения к персоналу:

«Парадигма №1 – «Персонал как расходный материал»...

Парадигма №2 – «Персонал как человеческие ресурсы»...

Парадигма №3 – «Персонал как человеческий капитал»...

Парадигма №4 – «Сотрудники как партнеры»

Приведу подробное описание последней парадигмы, представленное в этой статье⁴²:

«Ключевое отличие данной парадигмы в том, что до сих пор персонал рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны компании. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия.

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

Название парадигмы №4 взято у Питера Друкера (в книге «Задачи менеджмента в XXI веке» он предполагает переход к отношениям с персоналом на уровень равноправного партнерства). А вот внутреннее описание этой парадигмы, несомненно (по последовательности

⁴² <http://www.e-xecutive.ru/career/days/1858099/?page=0>

слов во фразе и ее смысла), – это описание подхода, который впервые я представил в международном журнале по управлению.

Не очень давно я выступал спикером на конференции в Чебоксарах, где я пошутил, что благодаря нерадивым студентам, которые бессовестно скачивают рефераты из интернета, меня (пока без упоминания фамилии – в указанной статье нет ни одной ссылки на одного из авторов перечисленных парадигм) таким образом, причислили к «классикам – авторам одной из парадигм управления персоналом».

Вспоминаю жаркий спор с той девушкой на спортивных сборах, которая нам доказывала, что даже мыши, зачастую переносчики опасных для человека болезней, нужны для поддержания равновесия в природе. Она, конечно же, была права. По аналогии, могу также сделать вывод – что нерадивые студенты, благодаря которым полезная информация распространяется по всемирной сети, тоже полезны:)).

В следующей главе мы рассмотрим те дополнительные компетенции, которые потребуются руководителям и специалистам службы персонала для того, чтобы качественно выполнять свою работу в рамках новой концепции и технологии стратегического управления персоналом.

Полезно вспомнить при этом появление американской системы управления проектами ПЕРТ, которая была использована для разработки системы «Поларис». Целью этой системы была разработка подводной лодки, которая должна была поразить цели ракетами с ядерными боеголовками, выпущенными из-под воды.

Сложность быстрой разработки заключалась не только в том, что это была очень серьезная техническая задача. Нужно было непосредственно в рамках этой технической разработки обучить персонал для работы с такими системами, с чем американцы успешно тогда справились.

По аналогии, поскольку тренд «войны за таланты» набирает все большие обороты, к тому моменту, когда он станет решающим фактором конкурентной борьбы, нужно, чтобы служба персонала приобрела соответствующие новые компетенции, которых достаточно много.

Рассмотрению этих компетенций мы и займемся в следующей главе.

Глава 2. Новые компетенции специалиста службы персонала

Речь идет о компетенциях, которые потребуются специалисту в рамках новой концепции стратегического управления персоналом (СУП), которую мы рассмотрели в первой главе.

О мотивации на овладение новыми компетенциями

В рамках новой концепции СУП, специалисту по управлению персоналом потребуются новые компетенции. Попробуем вместе разобраться в этой не простой теме.

Начнем с мотивации на такое дополнительное обучение.

Некоторое время назад многие специалисты прочили в главные помощники (а, значит, в резерв) высшему руководителю маркетолога компании. И это понятно – какие доходы, такой и бизнес. При том, что действующим гендирам так и не удалось найти время разобраться в этой науке и практике (маркетинга в нашей стране пока не наблюдается, более подробно свой взгляд на проблему я изложу чуть ниже).

Однако сегодня наблюдается новый тренд – *война за таланты*. И если на Западе он находится на этапе бурного роста, в нашей стране его проявления в практике компаний пока мало заметны. Так что есть время подготовиться.

А это значит, что разработка и реализация стратегии в отношении такого рынка, как среда персонала (а вернее рынка, где товаром становятся вакансии, а не ищущий работу) – потребует соответствующих компетенций у тех, кто обеспечит *победу в этой войне*.

Приходит время, когда наиболее компетентный в войне за таланты должен выйти в компании на первое место после высшего руководителя, а, значит, в резерв.

Именно умение привлекать таланты, сохранять их в компании и обеспечивать условия, при которых таланты будут раскрывать свой творческий потенциал на благо фирмы, станут определять доход компании и другие критические финансовые показатели ее деятельности (собственно это происходит и сейчас, но не все это осознают).

Уважаемые специалисты по управлению персоналом, Вы же не Хотите упустить свой шанс?

1. Маркетинг

Одним из первых, кто заговорил про изменения отношений «руководитель – подчиненный», был, скорее всего, Питер Друкер. Именно он назвал инструмент, который требуется в таких отношениях в XXI веке, и этот инструмент – маркетинг.

Современный тренд – «Война за таланты⁴³» уже без обиняков призывает применять маркетинг для работы с талантами. А уже таланты выведут компанию в передовые.

Но специалистам кадровых служб пугаться не следует (а испугаться можно от того, что количество новых компетенций, которыми нужно овладеть, зашкаливает за разумные рамки). И вот почему:

Поскольку в нашей стране на самом деле маркетинг пока не применяется (а только декларируется). Почему – ниже параграф на тему – «Маркетинга нет – станьте первыми».

Но маркетинга пока нет в отношении рынка покупателей товаров и услуг. А поскольку центральная часть маркетинга – это получение обратной связи от покупателей, то я не могу быть также уверен, что маркетинга нет и в отношении рынка, где продаются вакансии.

Я не удивлюсь, если в вашей компании собирается обратная связь по поводу того, что думают и хотят работники фирмы (покупатели вакансий). А если вы постоянно исследуете лояльность персонала – то уж точно – маркетинг вам хорошо знаком (даже если вы об этом не думали).

По маркетингу написано много книг – так что с литературой тоже все в порядке.

А в заключение предисловия к параграфу о том, что в маркетинге самое главное, приведу пример одной компании, где руководитель планировал провести аттестацию своего персонала в отделе продаж (туроператор, по численности работников занимающий в стране одно из первых мест – из данных рейтинга туроператоров страны).

Когда генеральный директор этой компании попросил меня помочь с подготовкой к аттестации, мы стали обсуждать эту тему со специалистом, кому эта задача была поручена (в компании не было самостоятельной службы персонала).

Мой вопрос – Какие цели, Вам кажется, преследуются при проведении аттестации?

Ответственный за задачу специалист мне ответил (это была девушка, зам. гендир) – Вероятно, гендир хочет кому-то уменьшить вознаграждение.

– Мне, как бывшему преподавателю, кажется, что задача аттестации должна быть иной. Когда я, как преподаватель, проводил зачеты и экзамены, я пояснял студентам – что это проверка не их знаний, а того, как преподаватель обучил студента.

Так и в аттестации. Аттестация должна ответить на вопрос – что в системе управления компании не очень, чтобы это проверить и улучшить. То есть аттестация – это не аттестация персонала, а аттестация компании. А если выяснится, что кому-то не хватает каких-то знаний, компании придется напрячься и обеспечить повышение квалификации своих кадров там, где нужно.

После такой беседы мы составили план вопросов для аттестации.

Однако. Когда генеральному было доложено о целях аттестации (и были представлены вопросы, направленные на выяснения ситуации с управлением компании), он... передумал ее проводить.

Маркетинга нет – станьте первыми!

ВСТУПЛЕНИЕ

⁴³ Майклз Э и др. Война за таланты. – МИФ, 2012.

Рыночным реформам уже более 20 лет, и слушатели разных программ по менеджменту давно научились при произношении слова маркетинг ставить ударение на первом слоге. Однако этого недостаточно, чтобы в компании появился маркетинг. А без постановки маркетинга добиться высокого качества производимых фирмой продуктов просто невозможно. Не хотите стать первой компанией в стране, у которой появится маркетинг?

С чего начинается маркетинг?

Когда можно утверждать, что, маркетинг, несмотря на некоторые огрехи, на предприятии все-таки есть, или, наоборот, несмотря на активное применение фирмой многих элементов маркетинга, фактически его нет?

Говорят, что существует около 2000 различных определений сущности маркетинга, зафиксированных в печатных изданиях. Сколько людей – столько мнений. А с чего начинается маркетинг?

Трудно представить себе песню без мелодии, картину без замысла художника. А без чего работа отдела маркетинга будет «велосипед без колес»?

История первая: про летний отдых

Как-то в период августовских дождей мы отдыхали с женой в одном еще недавно считавшимся престижным пансионате. Питание было нормальное, удобства в корпусе нас тоже вполне устраивали, море той осенью практически не цвело. Российская природа не имеет себе равных, ну что еще нужно отдыхающим для полного счастья?

В дождик тянет поспать. Ах, эти милые дети! Они не были виноваты в том, что во время проливного дождя им негде было порезвиться, как только в спальном корпусе. Топот, который они поднимали в коридоре, разбудил бы и мертвого.

А вечером наступало время «телеманов», которые врубали «ящик» на полную катушку и не понимали никаких слов на чистом русском языке.

Спрашивается, что должно было сделать руководство пансионата, (у которого в штате есть зам. директора по маркетингу), если бы оно руководствовалось в своей деятельности концепцией маркетинга?

Во-первых, в процессе отдыха нас должны были спросить о качестве предоставляемых услуг, тогда бы мы все сказали, что думаем по поводу орущего вечером телевизора. Несложно поговорить с отдыхающими и при расставании с ними.

Маркетинг начинается с того момента, когда продавец товаров или услуг начинает серьезно интересоваться, что думает по поводу их качества потребитель.

А поскольку руководство пансионата ни о чем нас не спрашивало, то в нашем лице и в лице тех, кто при принятии решения о месте отдыха учитывает наше мнение, он навсегда потерял своих клиентов.

Во время нашего отдыха в пансионате полным ходом шел ремонт одного из корпусов, инвестировались огромные средства, и не представляло сложности изолировать холл с телевизором хорошей дверью.

А вот хороший пример реальной заботы о потребителе – пару лет назад мы плавали на одном из теплоходов, где ровно в 23—00 желающие потанцевать отправлялись на удаленную танцплощадку, а в остальной части корабля наступала тишина для любителей детективов.

Если у предприятия имеется отдел маркетинга, рекламы, и имеется даже помощник директора по паблик-рилейшенз, если фирма тратит кучу денег на рекламу, а иногда даже проводит глубокие исследования рынка, но при этом не интересуется текущим мнением покупателя о своей работе, на таком предприятии маркетинга... пока еще нет.

История вторая: учитель-маркетолог

Как-то мне повезло поучиться у французов консультационного центра СЕФРИ, они нас обучали маркетингу. А в конце трехнедельного семинара, прежде чем выдать нам красивые сертификаты, они собирались провести экзамен по изученному материалу. Мы все очень серьезно готовились. И вот, наконец, время экзамена настало. Я боялся больше, чем обычный «студент», хотя сам читал в то время курс маркетинга: мне особенно было бы стыдно, если бы я, обучаясь у французских специалистов вместе с бизнесменами, которые не имели специальной подготовки, допустил ошибки. Однако в назначенное время нам раздали листочки и сказали: «Экзамен будет очень сложным, каждый должен ответить на целых два (!) вопроса – что вам понравилось в нашем курсе, а что не понравилось... Мы, – сказали нам французы, – будем вам очень признательны, все ваши советы будут обязательно использованы для дальнейшего улучшения нашего курса».

Лишь по прошествии нескольких лет, когда я стал работать консультантом по вопросам менеджмента и маркетинга, я понял, что экзамен был на самом деле очень важным этапом нашей подготовки. Из него мы должны были вынести, что нельзя рассказывать о маркетинге, если сам не используешь его принципы. Маркетинг в любой сфере начинается с получения обратной связи от ваших клиентов.

Выходит, обычный учитель в школе, если он интересуется мнением о своей работе у своих слушателей, является первоклассным маркетологом, хотя, возможно, не только не имеет ни малейшего представления о психологических тонкостях рекламы, но, быть может, даже никогда и не брал в руки учебник Филиппа Котлера «Основы маркетинга»?

Именно так! Хорошо бы, чтобы этот урок усвоили, например, те, кто производит и продает в российском Детройте автомобили и запчасти к ним, тогда скоро бы нам в автомобилях не было бы равных.

Маркетинг и качество

История третья: про качественные продукты

В 90-х годах, на одном из консультируемых предприятий по производству автофургонов директор по маркетингу показал мне новое изделие подразделения НИОКР – автофургон с кузовом, покрытым красивой белой пленкой. «Ну как, Вам нравится наша новая разработка?», – спросил он меня, – мы собираемся поставить ее на поток».

В это время к нам подошел один из дилеров предприятия. Услышав наш разговор, он отметил – «Хотя новая продукция имеет приятный вид, но у меня лучше берут изделия из ламинированной фанеры не очень приятного цвета с красноватым оттенком и без всякой, там, пленки».

На следующий день у меня была возможность поговорить с предпринимателем, который занимается мелкооптовой торговлей молочными продуктами. Я удивился, что находящиеся у него в работе автофургоны старые, неприглядного вида. Я показал ему фотографии новой разработки моего клиента и спросил – готов ли он приобрести такую продукцию? Не задумываясь ни на минуту, бизнесмен ответил: «Конечно же, нет. Если у меня появится такой красивый автофургон, то ко мне сразу же прибежит налоговый инспектор, ему покажется, что мои доходы резко выросли и не соответствуют налогам, которые я плачу каждый месяц».

Если такого же мнения придерживаются и другие покупатели автофургонов, то отсюда следует, что новая разработка предприятия – производителя красивых, покрытых белой пленкой, автофургонов – это «некачественная» продукция. С такими фургонами у предпринимателей слишком много хлопот, а практичные автофургоны с грязноватого цвета кузовами из ламинированной фанеры – это то, что надо, то есть продукция самого подходящего, с точки зрения покупателей этого предприятия, качества.

Уровень продавца

Красивое слово «маркетинг» произносится в России с разным ударением – кто «ударяет» на первом слоге, как американцы, а кто предпочитает на втором. К сожалению, от этого мало зависит восприимчивость к сущности маркетинга. И хотя на нижегородском рынке работает уже не одна сотня дипломированных маркетологов, ситуация с применением маркетинга как концепции управления остается на большинстве предприятий на старом месте.

История четвертая: маркетолог автофургонов и продавщица батон

На одной из фирм, продающей автофургоны на базе «Газелей», я спросил специалиста отдела маркетинга – «Из какого материала выполнена крыша кузова у продаваемых вами хлебных автофургонов?» На что маркетолог предприятия мне ответил: «Мы не занимаемся производством, поэтому нам, в принципе, не обязательно знать, из чего сделана крыша. Но я то знаю, что крыша сделана из ламинированной фанеры». Он глубоко ошибался, крыша кузова, продаваемых фирмой автофургонов, была выполнена из алюминия.

Иногда, во время общения с клиентами, я, для удобства использую простую модель, описывающую уровень работы продавцов.

Продавец, имеющий «три класса образования». Это такой продавец, который вас глубоко презирает, и полагает, что это вы ему что-то должны. С такими «продавцами» вы можете столкнуться в государственном учреждении (даже если работник этого учреждения может иметь диплом об окончании вуза) или иногда на базаре, где пускающий вам в лицо дым продавец сидит, развалившись, пока вы изучаете разложенный на полке товар.

Продавец «со средним образованием». Таких продавцов и сейчас еще достаточно много. Это, например, длинноногие девушки в мебельных салонах Нижнего Новгорода. Этим продавцов характеризует, в первую очередь, высокий уровень вежливости. У большинства из них имеется диплом об окончании какого-либо вуза. Однако набор знаний по профилю своей работы достаточно ограничен, как и ограничен интерес пополнять свои знания в этой области. Таких продавцов фирма обучает от одного до пяти дней и то, чаще всего, методом наблюдения за работой более опытных работников. Если в мебельном салоне у продавца «со средним образованием» вы спросите, как изготавливается натуральный шпон, вас встретит удивленный взгляд очаровательных глазок.

«Среднее специальное образование» продавца. Продавец, которого мы окрестили как продавец «со средним специальным образованием» знает о своем товаре очень много. Иногда настолько много, что объемы его продаж не зависят от того, насколько он вежлив – покупатели ему доверяют. Таких продавцов чаще всего можно встретить в специализированных магазинах, продающих бытовую технику. *Избыточные, на первый взгляд, знания, позволяют таким продавцам как бы «излучать уверенность» в том, что они действительно знают, какой товар лучше всего вам подойдет. Когда я спросил маркетолога, занимающегося реализацией автофургонов: «Сколько времени простоят брезентовый тент на „Газели“?» Он*

засмеялся и сказал: «Мне это знать не надо, так как тенты мы не реализуем». Глубокое заблуждение продавца с многолетним стажем – знать технические характеристики товаров-заменителей нужно обязательно, иначе вы не сможете объяснить преимущество своего товара, вы не сможете продать свой товар. Продавцы «со средним специальным образованием» знают много не только о тех товарах, которые они продают.

Продавец «с высшим образованием». Как-то, покупая в магазине «Название фирмы» белый хлеб, я спросил у продавщицы: «Какой батон Вы бы мне посоветовали купить – длинный или короткий». «Они из одной муки и отличаются только формой, но покупатели предпочитают короткие», – ответила очаровательная продавщица. «Почему не длинные?» «Наверное потому, что их неудобно носить, они торчат из пакета». Если наблюдательная продавщица хлебного отдела захочет получить статус продавца «с высшим образованием», то она обязательно должна будет сообщать свои соображения руководителю. Однако если в результате этого в ее отделе не появятся специальные пакеты для длинных батончиков, или она каким-то образом не будет поощрена за свою наблюдательность, тогда «дух высшего образования продавца» быстро в ней угаснет. Продавец «с высшим образованием» выживет только в особых условиях управления предприятием, когда имеются моральные и материальные стимулы для проявления инициативы работников.

Выходит, что если малограмотный дед продает на базаре свои корзинки, но, общаясь с покупателями, узнает, что они не очень-то удобны или надежны, и тогда он начинает плести другие, пользуясь этими советами, то про этого деда можно сказать, что это «продавец с высшим образованием»? Именно так!

Как вы думаете, если этот дед своим нутром дойдет до тех тонкостей современных техник продаж, что сегодня активно предлагаются на рынке тренинговыми компаниями (ну, например, будет слушать и слышать своего покупателя), ему можно будет давать статус «Доктора продаж»?

Одни из известных тренеров по продажам (Н. Рысев) пишет, что сегодня у нас четверть продавцов вообще ничего не слышали о современных техниках продаж, другая четверть о себе возомнили, что они гении продаж, а в книгах по продажам, по их мнению, написана ерунда, третья четверть – это те, кто исправно посещают тренинги и читают книги по современным техникам продаж, но одно дело знать, другое – использовать. И только одна четвертая – знают и умеют продавать результативно, опираясь на современные «продажные» техники.

Мои личные наблюдения показывают – этот тренер ошибся в своих расчетах – я встречаю среди продавцов, будучи в роли покупателя, «Докторов продаж» очень редкие единицы.

ПОСЛЕСЛОВИЕ

Пожалуй, самое простое (и практически без затрат денег), что может сделать компания, чтобы выбиться в лидеры, – это начать ставить маркетинг (получать обратную связь о покупателях). Однако, чаще всего сталкиваешься с ситуацией непонимания сути маркетинга.

Вот типичный пример, с которым, полагаю, сталкивается каждый автовладелец. После оказания услуг сервиса или прохождения очередного ТО, вам звонит работник коллцентра (а это стоит приличных денег) и интересуется – «как вас обслужили?», задает при этом целый перечень вопросов и просит выставить оценки, в частности, мастеру приемщику. Кажется – маркетинг в фирме уже поставлен. Однако.

Когда вы расставались с мастером приемщиком, он уже попросил вас в вежливой форме поставить за всю работу оценку повыше – от этой оценки зависит его вознаграждение. Ну, в следующий раз вы снова попадете, возможно, к этому мастеру, и потому не будете ему вредить. Но автодилер, в результате, не получит реальную обратную связь. И никаких

нужных изменений по результатам полученной информации не проведет (изменения – это уже менеджмент, а какой может быть менеджмент без обратной связи).

Хотя за что наказывать мастера, даже если работа была выполнена отвратительно? Все дело в том, что во всех проблемах компании виноват только один человек – высший руководитель. И потому, если и наказывать кого-то за брак в работе, то всегда только его.

2. Владение техниками продаж

Первейшей компетенцией в отношении рынка, где товаром становятся вакансии, а не соискатель, находящийся в поисках работы, является владение техниками продаж.

Многие специалисты службы управления персоналом уже умеют – например, окажут помощь в подготовке резюме. Меняется только знак – нужно помочь своей организации написать резюме (о резюме организации мы говорили в первой части⁴⁴).

Высшие учебные заведения давно это делают, когда конкурируют за лучших абитуриентов.

Но представим себе, что специалисту службы персонала нужно провести 3 заключительных собеседования. Причем двое – способные кандидаты, а третий тянет на талант. Но есть проблема – этот талант сам выбирает из уже поступивших ему нескольких предложений. Что делать?

Применить современные техники продаж. Это значит – не «впаривать» вакансию, а выполнить классический алгоритм переговоров – выявить проблемы (хочется сказать соискателя, да язык не поворачивается – поскольку «соискателем на этого специалиста или руководителя» является сама компания и ее конкуренты). И предложить, но не просто вакансию, а решение проблем кандидата, которого так нужно заполучить в компанию. А для этого наверняка потребуется это решение изменить в нужную сторону (продажа решения).

Но, по личному опыту проведения тренингов по продажам и наблюдениям за продавцами, успокою специалистов службы персонала и здесь:

1. Во-первых, нет никаких проблем приобрести компетенции в сфере современных продаж – напроситесь на тренинг вместе со своими коллегами из отдела продаж (не важно, это корпоративный или открытый тренинг).

2. В нашем консультационном центре мы занялись тренингами по продажам не очень давно – только в 2009 году (а существуем с 1996 года, потому 6 лет для нас – это не такой уж большой срок). Но обнаружили – хотя наших коллег (тренеров по продажам) много, но продавцов, которые применяли бы в своей практике хотя бы классические продажи, мы не встретили (конечно, в единичном экземпляре они где-то есть). То есть, даже начиная «с нуля» приобретение новой для вас компетенции, на самом деле вы находитесь в равных условиях с лучшими продавцами.

3. О том, какова причина с ситуацией «неприменения техник продаж продавцами» (подавляющим большинством) я чуть позже представлю свою версию, а также расскажу о варианте решения проблемы, который мы активно пропагандируем (скрывают секреты чаще всего те, у кого их на самом деле нет).

А пока познакомимся достаточно подробно только с одним из инструментов эффективных продаж – техниками задавать правильные вопросы покупателю.

Результативные вопросы в личных продажах⁴⁵

О том, что менеджер по продажам должен больше задавать вопросов покупателю, а не просто рассказывать о предлагаемом продукте, отмечается почти во всех публикациях. Однако на практике чаще всего каждому из нас приходится сталкиваться с ситуацией, когда вопросы задает покупатель, а продавец лишь отвечает на вопросы покупателя, презентуя

⁴⁴ В предыдущей книге.

⁴⁵ Впервые опубликовано с названием «Менеджмент-продажи: результативные вопросы в личных продажах»//Журнал: Личные продажи, #1, 2011 г.

достоинство предлагаемых продуктов. Хотя даже во время презентации вопрос к аудитории меняет атмосферу («все заснувшие – просыпаются» – вспомните эффект, когда учитель в школе задает классу вопрос), полезно вовлекает участников презентации в обсуждение.

Вопросы обладают большим потенциалом в технике продаж. Ведь продажа – это чисто коммуникативный процесс, заключающийся в обмене информацией (до того, как будет принято решение о покупке предлагаемого продукта). А вопрос в коммуникациях играет ключевую роль, поскольку является запросом на получение необходимой информации от партнера в переговорах.

В классических техниках продаж предлагаются самые разнообразные «блюда из вопросов» – на любой вкус и для любой стадии продаж.

Во все более широко применяющейся технике продаж методом СПИН⁴⁶ особое внимание уделяется последовательности вопросов клиенту, по сути, предлагается, новая стратегия продаж, где вопросы – центральная составляющая этой техники.

Целью данной работы является анализ – а можно ли еще более полно раскрыть потенциал вопросов для повышения эффективности продаж.

В рамках нового подхода «*Менеджмент-продажи*» мы и рассмотрим работу с покупателями с использованием вопросов. Выполним анализ возможности повышения эффективности использования вопросов за счет выбора более оптимальной последовательности вопросов и уточнения содержания таких вопросов.

Для удобства читателя в статье рассмотрен сквозной пример продажи B2B – консультационных услуг коммерческой фирме по продаже иномарок.

1. Классификация вопросов без привязки к этапу продажи

В классической технике продаж вопросы разделяются, в первую очередь, на открытые и закрытые, если на вопросы первого типа ответ обычно распространенный (если, конечно, покупатель готов к разговору), то на закрытый вопрос ответ краткий (обычно *да* или *нет*). Различают также альтернативный вопрос, предполагающий, что покупатель выберет одну из альтернатив, заложенную в самом вопросе.

Пример (прим. – далее по тексту вопросы задает во всех примерах продавец, если покупатель специально не отмечен).

Открытый вопрос – Скажите, а какова у вас сейчас ситуация с продажами автомобилей?

Закрытый вопрос – Вы готовы заключить с нами договор на консультационные услуги и начать работать уже с начала следующего месяца?

Альтернативный вопрос – Когда вам удобнее встретиться – в этот вторник или в четверг, в первой или во второй половине дня?

Закрытые вопросы полезно классифицировать далее, различая вопросы «Скажи мне Да» («Да») и «Скажи мне нет» («Нет»):

«Нет»:

Продавец консультационных услуг по телефону: *Вашей фирме интересны наши консультационные услуги по проведению тренингов по активным продажам?*

Директор фирмы (покупатель): *Нет.*

Легко догадаться, почему задавший в большинстве случаев получит ответ «Нет» – здесь закрытый вопрос, заставляющий покупателя сделать выбор, задан слишком рано,

⁴⁶ * Рекхэм Н. СПИН – продажи. – М.: ГИППО, 2007.

потому с помощью «Нет» легче всего отгородиться от дальнейшего общения с назойливыми продавцами.

«Да»:

Продавец консультационных услуг во время личной встречи с клиентом: *Вы хотели бы, чтобы прибыли вашей компании росла даже в период кризиса?*

Директор фирмы (покупатель): *Да, но разве это возможно?*

Психологи отмечают, что, отвечая «Да», человек более спокоен, чувствует себя более комфортно. В то время как ответ «Нет» чаще сопровождается отрицательными эмоциями. Именно на результатах этих исследований основаны техники вопросов (одна из них носит название «Стратегия Сократа⁴⁷»), целью которых получить максимальное количество «Да» от покупателя до того, как переговоры дойдут до обсуждения главного предмета переговорного процесса.

2. Цели применения вопросов на различных этапах продажи

Прежде, чем двинуться дальше, отметим положительные стороны использования менеджером по продажам именно вопросов. Для этого рассмотрим цели вопросов, ради которых они задаются эффективным продавцом на разных этапах продажи. Кстати, таким образом, мы продолжаем классифицировать вопросы уже по стадиям деловых переговоров – вопросы на первом этапе продаж, на заключительном этапе и т. д.

Этап продажи продуктов покупателю	Достигаемые с помощью вопросов цели. ВОПРОСЫ ПОЗВОЛЯЮТ:
На этапе первого контакта с клиентом	<ul style="list-style-type: none"> • Установить нужный контакт с покупателем
В первой стадии переговоров	<ul style="list-style-type: none"> • Получить необходимую для успешных продаж информацию о проблемах и потребностях клиентов • Узнать возможные критерии лучшего решения для покупателя • Выявить возможные возражения, чтобы подготовиться к ним
Во время презентации	<ul style="list-style-type: none"> • Для привлечения внимания аудитории • Для вовлечения покупателя в процесс купли-продажи
На этапе преодоления возражений покупателя	<ul style="list-style-type: none"> • Проверить возражение на ложность и второстепенность • Применить полезную тактику преодоления возражений
На этапе переговоров о цене	<ul style="list-style-type: none"> • Обосновать цену на продаваемый продукт
На завершающем этапе переговоров	<ul style="list-style-type: none"> • Добиться от покупателя принятия решения о покупке
На всех этапах переговоров	<ul style="list-style-type: none"> • Контролировать процесс переговоров • Вопросы позволяют направить переговоры в нужное русло

Рис.5. Вопросы на разных этапах продажи

Например, в технике СПИН, вопросы применяются со следующими целями:

⁴⁷ * Н. Рысев Активные продажи, 2009.

Ситуационные – чтобы установить контакт с покупателем и выявить проблемные зоны

Проблемные — чтобы сузить зону исследования в перечне проблем клиента, выявить интересные для продавца проблемы, которые может решить предлагаемый продукт

Извлекающие — обострить последствия нерешенных проблем, вызвать у покупателя желание найти решение проблем с неприятными последствиями (или обострить желание найти решение проблемы, если такое решение отрывает для фирмы-покупателя новые возможности)

Направляющие — рассмотреть благоприятные последствия использования предлагаемого продукта для решения обсуждаемых в переговорах проблемах.

Пример извлекающих вопросов:

Как вы думаете, если начинающий боксер встретится с профессионалом примерно такой же физической силы. На чьей стороне будет вероятная победа?

А если покупатель встретит у Вашего конкурента продавцов, профессионально владеющих современными техниками продаж, вероятность, что продукт купят у Вашего конкурента, повышается?

3. Когда задавать какие вопросы: ситуационный подход

Когда-то нужно клиента разговорить, когда-то ограничить его чуть неумеренную болтливость, а когда-то помочь ему принять решение. И для каждого случая лучше подойдет вопрос того или иного вида – вопросы нужно задавать по ситуации.

Ниже представлено упражнение, которое наша компания использует на тренингах по личным продажам, где участникам тренинга предлагается оставить один из несколько видов вопросов, которые лучше подходят для ситуации. Попробуйте выполнить это упражнение самостоятельно.

Для каких целей переговоров	Предпочтительное использование вопросов вида (оставить нужное, ненужное – зачеркнуть)	
Контролировать ход деловых переговоров (управлять им)	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Обеспечить внимание и интерес клиента	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Выявить главное – проблемы и потребности клиента	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Обеспечить нужное принятие решений покупателем	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Установить хороший контакт с покупателем	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Преодолеть ложные и второстепенные возражения	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Выяснить тип клиента	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Определить на какой стадии принятия решений находится покупатель	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Обеспечить движение покупателя с предыдущего этапа на последующий этап процесса принятия решения о покупке	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Для того, чтобы клиент почувствовал свою значимость	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Вовлечь клиента в разговор	Закрытые, Альтернативные	Открытые,
Выявить возможные возражения	Закрытые, Альтернативные	Открытые,

Рис.6. Упражнение тренинга по продажам

Пример вопроса на выявление ложных и второстепенных возражений:

Покупатель: *Хорошо, я понял, что вы предлагаете тренинги по продажам. Однако у нас в бюджет на этот квартал не заложены тренинги.*

Продавец: *Давайте отложим этот вопрос на время. А все остальное (наша программа тренингов, квалификация наших тренеров и др.) вас полностью устраивают?*

Здесь использован закрытый вопрос.

Пример вопросов обеспечения внимания и интерес клиента

Покупатель: *Я хорошо отношусь к тренингам по продажам, считаю их полезными, но обычно энтузиазм у работников после тренинга длится не очень долго, а потом они начинают работать по-старому.*

Продавец: *Давайте вместе подумаем, а как относятся ваши продавцы к тому, что фирма оплачивает для них тренинги, направленные на повышение их квалификации? Когда чувствуешь, что тебе уделяют внимание, разве не по иному относишься к своей работе?*

Покупатель: *Ну, пожалуй, соглашусь с Вами. Некоторые менеджеры, пришедшие к нам из других фирм, жалуются, что мы мало проводим тренингов.*

Продавец: *Быть может, первым делом следует выяснить, а почему проводимые ранее тренинги имели малый по длительности эффект? Вы согласны?*

Здесь использована комбинация открытых и закрытых вопросов.

Отметим, что количество вариантов вопросов, подходящих для разных ситуаций, значительно возрастает, если использовать модификации открытых, закрытых и альтернативных вопросов:⁴⁸

Полуоткрытые вопросы – когда вы накладываете определенное ограничение на диапазон ответа: *Расскажите, пожалуйста, как росли доходы вашей компании в последние полгода?*

Полузакрытые вопросы – когда наряду с ответами «Да» и «Нет» партнер в деловых переговорах имеет дополнительный выбор для ответа:

Вас устраивает цена на наши продукты, или вам нужна дополнительная информация по нашим услугам?

Альтернативные с расширенным выбором – когда предлагаемых вариантов больше двух:

Я могу предложить вам встретиться в нашем офисе. Если вам удобнее, то у вас, или же будет лучше провести деловые переговоры на нейтральной территории – в кафе, которое вы считаете более подходящим для нашей встречи? Что вы считаете более удобным?

4. Менеджмент-продажи

Задавая вопросы, можно определить, на какой стадии принятия решений находится покупатель.

Например, не зная этого, продавец может допытываться какие неудовлетворенные потребности есть у покупателя, в то время как он уже принял решение о покупке, но находится в поисках верных критериев для выбора нужной марки товара.

Либо, напротив, продавец будет расхваливать предлагаемую торговую марку продукта, в то время как покупатель еще сам не понял, какие проблемы являются причиной его внутреннего беспокойства, и он еще сам окончательно не определился, какой товар ему нужен.

В технике продаж, которой мы дали название «*Менеджмент-продажи*», главный акцент – на решении проблем клиента. И потому нужно помочь покупателю наилучшим образом пройти все шаги алгоритма принятия решений выявленной проблемы. И если покупатель еще толком не определился со своими проблемами, целесообразно пройти с ним весь цикл принятия решений. И на всех этапах этого важного процесса вопросы будут незаменимыми помощниками.

⁴⁸ * Н. Рысев Активные продажи, 2009.

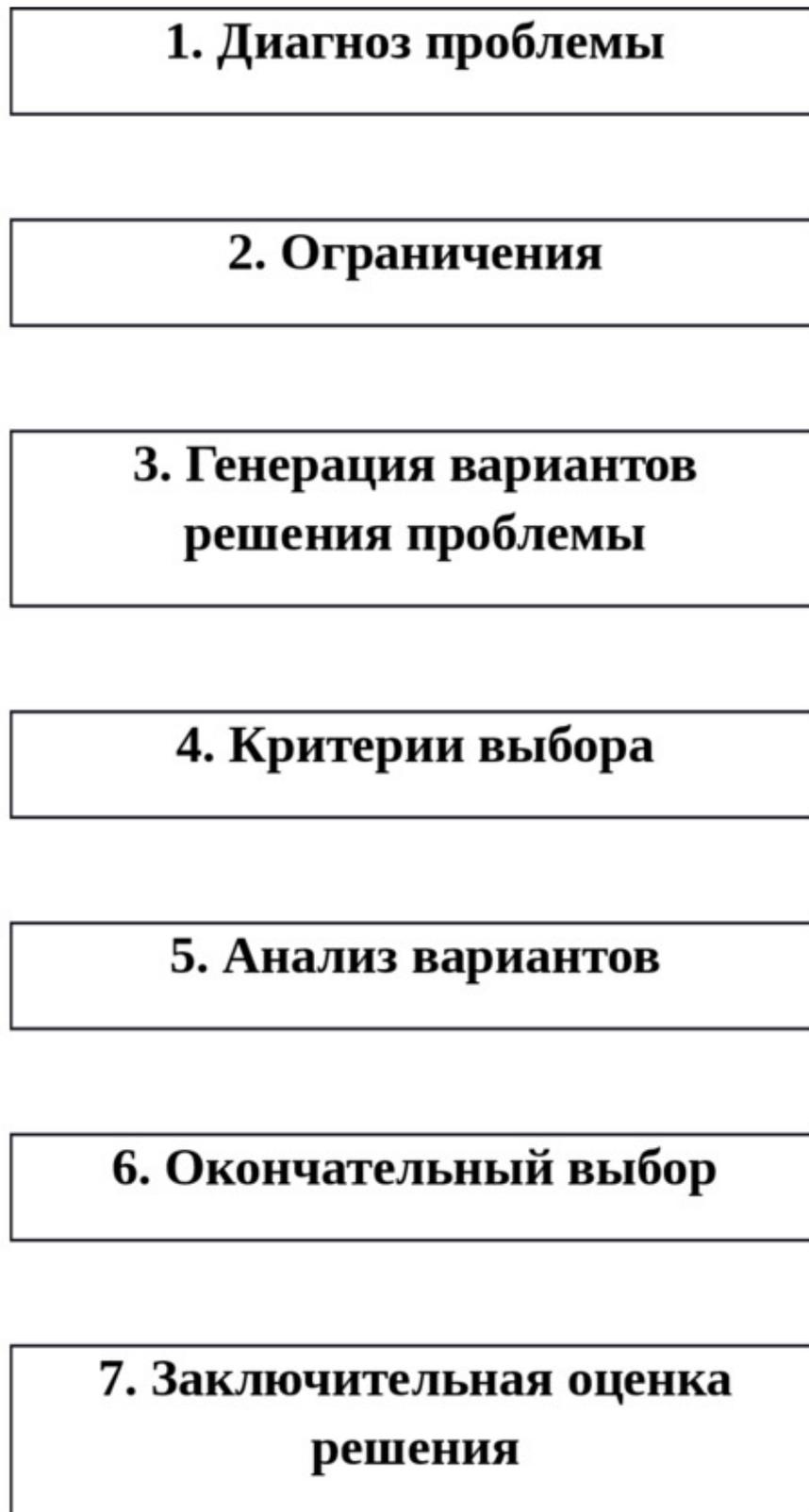


Рис.7. Алгоритм принятия решения

Давайте рассмотрим примеры полезного использования вопросов для каждого этапа процесса принятия решений проблемы покупателя. (Прим. В примере пропущены, для сокращения, некоторые этапы продажи, в частности этап установления контакта с покупателем).

1. Диагноз проблемы

Продавец — Что вас сегодня беспокоит в отделе продаж больше всего?

Клиент (покупатель) – Видите ли, у нас два отдела продаж. И в каждом начальники отдела продаж – это руководители, еще недавно работавшие у нас менеджерами по продажам. Быть может, то, что они поднялись на ступеньку выше своих коллег, задевает и их подчиненных, и трудно психологически преодолеть им самим.

Продавец – А какую управленческую подготовку прошли ваши молодые руководители?

Клиент (покупатель) – Да никакую, образование у них техническое, в автомобилях они хорошо разбираются, ну да, они проходили тренинги по продажам, но здесь совершенно другая задача – работа с людьми.

Здесь на этапе диагноза проблемы покупателя клиент, отвечая на вопросы, сам выходит на проблему своего предприятия – потребность в управленческой подготовке новых руководителей.

2. Ограничения

Продавец – Насколько быстро вам нужно решить проблему подготовки новых руководителей?

Клиент (покупатель) – Как у нас говорят – «еще вчера».

Продавец – А финансовые ограничения также наверняка существуют?

Клиент (покупатель) – Конечно существуют. Но мы не планируем «покупать» готовых руководителей. Так, конечно, быстрее, но мало того, что также существует риск получить слабого руководителя. Применяемая ранее политика покупки кадров приводила к тому, что лучших менеджеров мы тогда потеряли. Подчиненные должны видеть, что и им будет куда расти. Сейчас мы проводим кадровую политику по выращиванию своих руководителей и считаем ее правильной, но недостатки есть у любого, даже самого лучшего управленческого решения.

Здесь, как видим, с помощью открытых вопросов удалось выявить, что одним из главных ограничений решения проблемы в отделах продаж является принятая кадровая политика фирмы. Это позволяет перейти на следующий этап деловых переговоров.

3. Генерация вариантов решений проблемы

Продавец – А какие варианты решения проблемы вы уже рассматривали?

Клиент – Можно направить наших специалистов получить второе управленческое образование, но это долго. Наша компания может купить тренинги по организации отдела продаж, если такие существуют. Ну а можно часть перечня задач начальника отдела продаж (а круг таких задач достаточно широк) отдать на аутсорсинг. Например, в связи с ростом нашей компании вопросы подбора новых специалистов поручить кадровому агентству, поскольку, по нашему опыту, задача подбора требует от начальника отдела продаж очень много времени.

Прим. Этот этап движения по алгоритму принятия решений мы еще более подробно рассмотрим в следующем параграфе статьи.

4. Критерии выбора

Продавец – *Если я правильно понял, время для вас – решающий фактор?*

Клиент – *Деньги мы тоже считаем, но понимаем, что потеряем больше, если будем экономить на образовании начальников отдела продаж. Для нас главное – результативность подготовки наших руководителей.*

Знание критериев выбора лучшего решения проблемы фирмы-покупателя позволяет лучше ориентироваться в дальнейших переговорах. Продавец, помогающий двигаться по алгоритму принятия решения, становится полезным помощником покупателя в правильном выборе. Покупатель больше доверяет такому продавцу.

5. Анализ вариантов

Продавец – *Как вы знаете, мы проводим тренинги по личным продажам. Тренинги по организации отдела продаж, в частности подготовке руководителей продаж мы пока не проводим. Но такие тренинги существуют. Мы смотрели рынок, они в несколько раз дороже тренингов по личным продажам.*

А вы готовы рискнуть купить наши тренинги по подготовке руководителей отдела продаж, если мы возьмемся за такую работу и в короткие сроки подготовим для вас такой тренинг? С учетом того, что для нас это новый продукт, мы готовы предложить вам такой тренинг по цене тренинга «Личные продажи».

Клиент – *А какие аргументы вы можете привести, доказывающие, что с качеством подготовки у вас не будет проблем?*

В данном условном примере продавец предлагает расширить варианты решения проблемы, сравнивая существующие на рынке тренинги по подготовке руководителей отдела продаж с, казалось бы, более рискованным вариантом решения проблемы – разработкой нового продукта продавца для покупателя (так как в любом новом для фирмы продукте всегда будут небольшие недоработки). При анализе вариантов решения необходимо руководствоваться выработанными на предыдущем этапе критериями лучшего решения.

6. Окончательный выбор

Продавец — *У нас с вами уже сложилось сотрудничество по тренингам по личным продажам для менеджеров. И нам хотелось бы сохранить наше партнерство на более длительный срок, и потому давайте вместе все серьезно взвесим, ответственность высока.*

Как вы считаете, управленческие компетенции у руководителей разных отделов и разных уровней сильно отличается?

Клиент – *Я сам был когда-то начальником отдела производства. Работа с людьми везде одинакова, хотя тонкости есть в любой работе.*

Продавец – *Я не зря задал такой вопрос. Дело в том, что мы давно проводим тренинги по общему и стратегическому управлению. Эти тренинги (от которых, кстати, вы пока отказались) мы проводим для генерального руководства компаний. А «менеджмент – он везде менеджмент». Вы со мной согласны? Что касается специфики продаж, то вы уже знаете наши тренинги по личным продажам – специфику продаж наши тренеры знают хорошо.*

Клиент – *Я вот еще что подумал – вы правы, задачи у генерального директора и начальника отдела продаж при всей специфике отличаются, пожалуй, лишь тем, что время на стратегическую работу у высшего руководства чуть больше. Чем ниже управленец, тем больше текучки. Пожалуй, я готов рискнуть и купить ваш новый продукт, который вы начали разрабатывать, судя по всему, прямо во время наших переговоров.*

На окончательный выбор продукта большое влияние могут оказать ситуационные факторы, присутствующие на всех стадиях принятия решения о покупке. Прошлый личный

опыт работы генерального директора работает в пользу продавца также, как и прошлый опыт работы с консалт-фирмой, уже проводившей для покупателя тренинги по личным продажам.

7. Заключительная оценка решения

В ряде случаев она проводится вплоть до момента подписания договора, но часто уже после того, как товар поставлен, а услуги начали предоставляться, как в нашем условном примере.

Продавец – *Давайте сверим часы. Мы провели первый тренинг «результативный начальник отдела продаж». Получили первую обратную связь от руководителей, вы анкеты читали. Какие будут у вас пожелания, чтобы нам своевременно скорректировать программу наших тренингов по управлению продажами?*

Клиент – *Да, я не жалею, что принял рискованное решение. Уже после первого тренинга наши руководители поняли, что профессии управленца можно выучиться. Теперь они предложили мне, чтобы на эти тренинги ходили другие руководители – старшие менеджеры и руководители отдела сервиса, с которыми им приходится взаимодействовать. Они полагают, что после таких тренингов у них будет лучше взаимопонимание с непосредственными подчиненными и коллегами по работе.*

В приведенном условном примере (почерпнутом из реальной практики нашего консультационного центра), мы видим, как вопросы продавца помогают решить насущные проблемы клиента.

Вопрос продавца тогда можно считать результативными, когда выявленные проблемы будут решены практически, а не просто тогда, когда был заключен договор на поставку продукта.

А теперь давайте более подробно, вернее, несколько с другой стороны подойдем к использованию вопросов на этапе генерации вариантов решения покупателя.

5. Метод контрольных вопросов для генерации идей продавца и покупателя

Продавец предлагаемыми продуктами решает проблемы покупателя. А решение любых проблем – это задача творческая, и потому для ее решения следует применять весь арсенал решения проблем, в частности эвристические методы. Одним из таких методов является метод контрольных вопросов.

Метод контрольных вопросов (известный как СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО А.Ф.ОСБОРНУ) используется для генерации идей по решению технических проблем.

Вот этот список для решения технической задачи⁴⁹:

СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПО А.Ф.ОСБОРНУ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ТЕХНИЧЕСКОМУ ОБЪЕКТУ

1. Какое новое применение техническому объекту Вы можете предложить?
Возможны ли новые способы применения?
Как модифицировать известные способы применения?
2. Возможно ли решение изобретательской задачи путем приспособления, упрощения, сокращения?
Что напоминает Вам данный технический объект?
Вызывает ли аналогия новую идею?

⁴⁹ * Источник – <http://www.superidea.ru/tm/met/spiskonv.htm>

Имеются ли в прошлом аналогичные проблемные ситуации, которые можно использовать?

Что можно копировать?

Какой технический объект нужно опережать?

3. Какие модификации технического объекта возможны?

Возможна ли модификация путем вращения, изгиба, скручивания, поворота?

Какие изменения, назначения, функции, цвета, движения, запаха, формы, очертаний возможны?

Другие возможные изменения?

4. Что можно увеличить в техническом объекте?

Что можно присоединить?

Возможно ли увеличение времени службы, воздействия?

Увеличить частоту? размеры? прочность?

Повысить качество?

Присоединить новый ингредиент?

Дублировать?

Возможна ли мультипликация рабочих органов, позиций или других элементов?

Возможно ли преувеличение, гиперболизация элементов или всего объекта?

5. Что можно в техническом объекте уменьшить?

Что можно заменить?

Можно ли что-нибудь уплотнить, сжать, сгустить, конденсировать, применить способ миниатюризации? укоротить, сузить? отделить? раздробить? преумножить?

6. Что можно в техническом объекте заменить?

Что и сколько можно заменить и чем?

Другой ингредиент?

Другой материал?

Другой процесс?

Другой источник энергии?

Другое расположение?

Другой цвет/ звук, освещение?

Что можно заменить?

7. Что можно преобразовать в техническом объекте?

Какие компоненты можно взаимно заменить?

Изменить модель?

Изменить разбивку, разметку, планировку?

Изменить последовательность операций?

Транспонировать причину и эффект?

Изменить скорость или темп?

Изменить режим?

8. Что можно в техническом объекте перевернуть наоборот?

Транспонировать положительное и отрицательное?

Нельзя ли поменять местами противоположно размещенные элементы?

Повернуть их задом наперед?

Перевернуть низом вверх?

Поменять местами?

Поменять ролями?

Перевернуть зажимы?

9. Какие новые комбинации элементов технического объекта возможны?

Можно ли создать смесь, сплав, новый ассортимент, гарнитур?

Комбинировать секции, узлы, блоки, агрегаты?

Комбинировать цели?

Комбинировать привлекательные признаки?

Комбинировать идеи?

Ниже выбраны некоторые из таких вопросов представленного списка, проведена их некоторая модификация и адаптации для решения проблем покупателя. Такие вопросы, применяемые в ходе деловых переговоров, помогают не только покупателю, но и продавцу одновременно участвовать в генерации как можно большего числа решения обсуждаемой проблемы. Это позволит затем сделать лучший выбор, достроить продукт продавца, лучше использовать имеющийся потенциал продавца и покупателя и их дальнейшую партнерскую работу над решением проблемы покупателя.

Можно ли предложить техническому объекту новое применение?

Если бы продавец рассказал в начале деловых переговоров о том, что консалт-фирма проводит тренинги по менеджменту для высших руководителей, но эти тренинги достаточно универсальны, покупатель сразу мог бы догадаться применить их к подготовке начальников отдела продаж (увидев дополнительную выгоду в возможности купить новый продукт несколько дешевле).

Можно ли решить техническую проблему, путем приспособления, упрощения и др.?

Как видим, отвечая на этот вопрос уже продавец мог бы догадаться быстрее, что он может приспособить имеющийся тренинг (после некоторой доработки) для подготовки руководителей отдела продаж.

Были ли в прошлом похожие проблемные ситуации, которые как-то можно использовать для решения насущной технической проблемы?

Для нашего примера это может выглядеть так. У консалт-фирмы есть опыт подготовки руководителей в форме семинара по менеджменту, который проводят сами руководители при методической помощи консультанта. Работа идет по известному принципу: очень хорошо предмет знает только один человек в классе – сам учитель.

По аналогии, при подготовке руководителей отдела продаж можно включить обучение в форме проведения тренингов для рядовых менеджеров. Таким образом можно не только значительно поднять квалификацию руководителей, но и дополнительно сэкономить деньги на оплате внешних тренеров.

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.