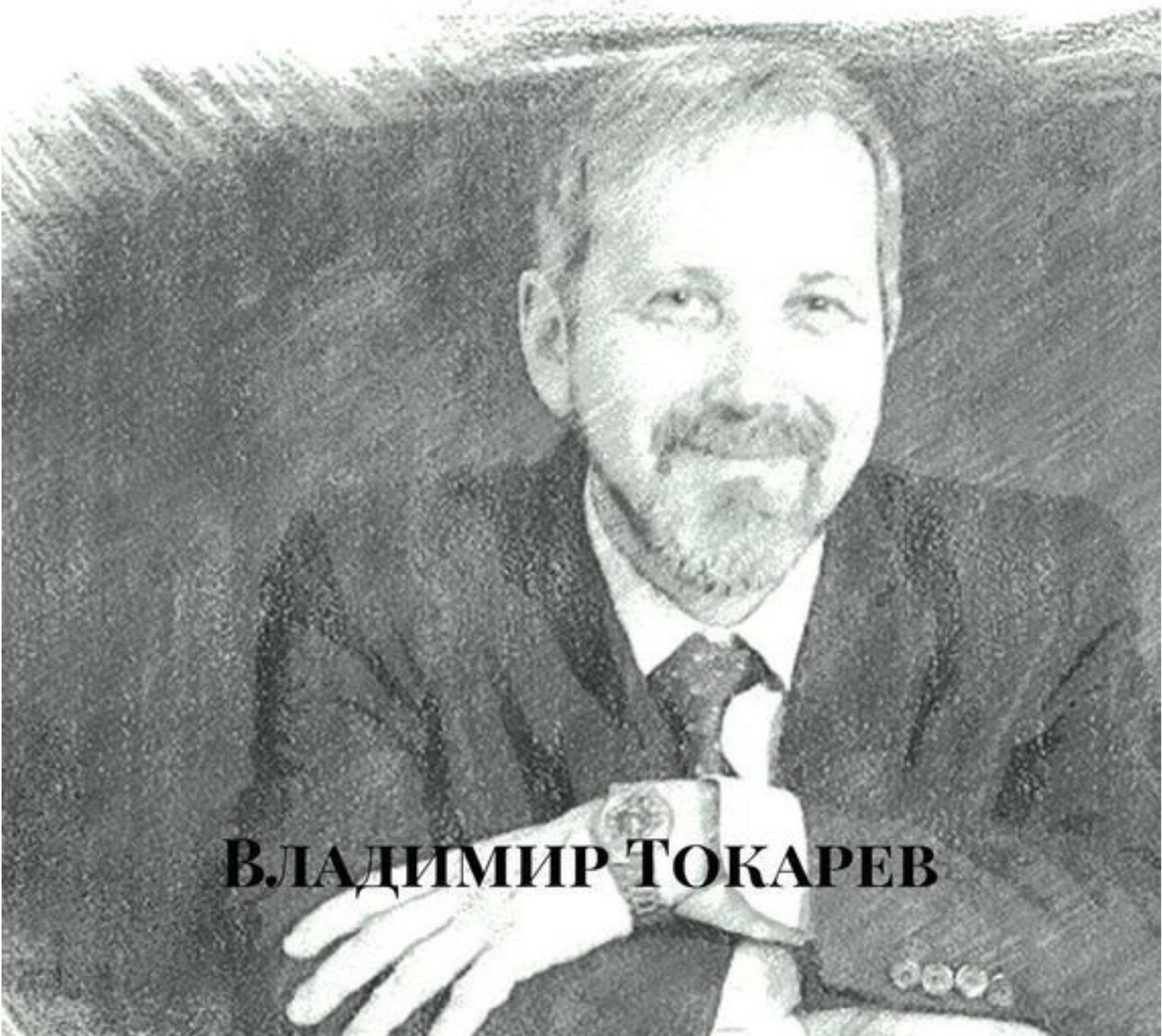


СТРАТЕГИЯ В ВОЙНЕ ЗА ТАЛАНТЫ

Практикум: Выпуск №1



ВЛАДИМИР ТОКАРЕВ

Владимир Токарев

**Стратегия в войне за таланты.
Практикум: Выпуск №1**

«Издательские решения»

Токарев В.

Стратегия в войне за таланты. Практикум: Выпуск №1 /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-747783-7

Это практическое приложение к книгам «Стратегические секреты консультанта» и «Стратегическое управление персоналом». Включает в себя: алгоритм разработки стратегии, формы для заполнения и дополнительные материалы, облегчающие разработку стратегии в войне за таланты, сквозной пример по разработке стратегии, необходимый понятийный аппарат, вопросы и ответы по теме разработки стратегии. Материал книги основан на 20-летнем опыте автора по разработке стратегий фирм из самых разных отраслей.

ISBN 978-5-44-747783-7

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Прочитать в первую очередь	6
Аннотация	7
Краткое содержание практикума	8
Вместо предисловия – Вакансия на продажу	9
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Стратегия в войне за таланты

Практикум: Выпуск №1

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2016

ISBN 978-5-4474-7783-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Прочитать в первую очередь

Сразу хочу предупредить читателей и покупателей того или иного практикума по стратегии: если вы купили один из практикумов – Выпуск №1 или №2 (и далее номера с 3 по 10), например, с названием «Стратегия фирмы», не торопитесь покупать практикум с теми же номерами выпуска, но с другим названием, например «Стратегия в войне за таланты».

Дело в том, что практические задания и др. самые важные материалы в практикумах по разным темам будут похожи друг на друга, поскольку предлагается использовать одну и ту же проверенную технологию разработки стратегии, просто применительно к разным объектам.

Потому, надеюсь, что имея технологию для одного объекта, читатель сможет вывести для другого объекта стратегию самостоятельно. Отличия практикумов с разными названиями будет в основном одно – это разные сквозные примеры:

Итак, вот главное отличие практикумов с разными названиями:

Стратегия фирмы – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании,

Стратегия стартапа – содержит сквозной пример по разработке стратегии одного стартапа,

Стратегия в войне за таланты (стратегическое управление персоналом) – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании в отношении персонала,

Стратегия карьеры – содержит сквозной пример по разработке стратегии карьеры одной личности,

Стратегия в войне за лучшего поставщика – содержит сквозной пример по разработке стратегии в отношении поставщиков.

И потому, приобретая одни и те же выпуски в отношении разных объектов, вы сами принимаете решение и ответственность за такую в определенной степени избыточную покупку.

Другое дело, что если будут полезные находки в ходе разработки таких сквозных примеров или применения стратегического менеджмента к разным объектам управления, об этом будет обязательно написано в предисловии к соответствующему практикуму и, скорее всего, будет представлено в форме вопросов любознательного генерального директора и ответов автора.

Выпуск большого количества похожих практикумов объясняется очень просто:

– тому, кому нужно разработать стратегию своей карьеры – лучше приобрести практикум по разработке стратегии карьеры,

– а если стоит задача – разработать стратегию в войне за таланты – лучше, конечно, приобрести соответствующую серию одноименных с вашей задачей практикумов.

Аннотация

Издание второе, исправленное и дополненное¹.

Практикум по разработке стратегии в войне за таланты, состоит из 10 этапов, которые будут опубликованы в 10 книгах (по 1 в каждой), в первой книге представлен 1 этап.

Практикум является приложением к книгам «Стратегические секреты консультанта» и «Стратегическое управление персоналом», выходящих каждая в 3 частях.

Будет полезен руководителям и владельцам бизнеса.

Предназначен для самостоятельной разработки стратегии в войне за таланты с использованием рекомендуемых шагов и форм (если они требуются) для заполнения. Основан на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента и новой концепции стратегического управления персоналом, предложенной автором книги.

¹ Первое издание, вышедшее малым тиражом на CD (техническую часть работы выполнил партнер КЦ «Русский менеджмент» – ГУП НТЦИ), с названием «Электронная консалтинговая система „Русский менеджмент“», была выпущена при поддержке Швейцарского Фонда Технического Содействия Swisscontact» (См далее).

Краткое содержание практикума

Вместо предисловия – Вакансия на продажу

Введение и структура практикума

Выпуск №1 – Описание 1 этапа

Пример выполнения 1 этапа

Вопросы-ответы при работе над 1 этапом

Система обратной связи

Что дальше

Тренинги от автора

Книги и журналы, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Об авторе

Вместо предисловия – Вакансия на продажу Или как изменить свое отношение к подчиненным²

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.

Случается, что специалист или руководитель 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.

Жизненный цикл вакансии

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.

² Из книги «Стратегическое управление персоналом».

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 «X» (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»³, 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 удастаиваются только самые лучшие преподаватели», – прозвучало уже за захлопнувшейся в сердцах дверью.

³ Эта настолько важная история, что я ее без изменений повторил в ряде книг из серии «Русский менеджмент».

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».

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 1 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.

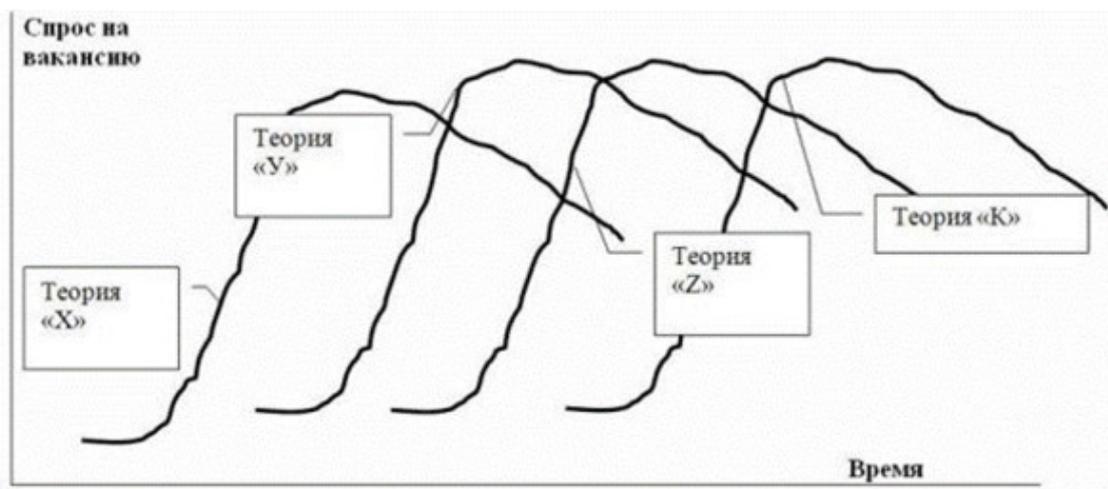


Рис.1. Жизненный цикл вакансии

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 «К», где буква «К» 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 «К».

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.

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.