

 **HR-инжиниринг**

Как построить современную модель  
организации деятельности персонала



**УНИКАЛЬНАЯ РОССИЙСКАЯ  
МОДУЛЬНАЯ ПРОГРАММА**

Новейшие решения  
в менеджменте

От создателей  
бестселлера  
«7 нот менеджмента»



# HR-инжиниринг

Как построить современную модель  
организации деятельности персонала

В. В. Кондратьев, Ю. А. Лунев



Навигатор для профессионала

Вячеслав Кондратьев

**HR-инжиниринг**

«ЭКСМО»

2007

## **Кондратьев В. В.**

HR-инжиниринг / В. В. Кондратьев — «Эксмо»,  
2007 — (Навигатор для профессионала)

Как построить управление человеческими ресурсами в виде системы, соединяющей человека, корпоративную архитектуру и информационные технологии? Каковы требования к организации работы с персоналом в процессной компании и в компании, стремящейся к управлению знаниями? Как проектировать организационную культуру, основанную на целостном понимании человека как уникальной психологической сущности и как организационно-ролевой единицы? Ответы на эти и другие актуальные вопросы, навигация, методики, практика и прототипы из первых рук – от профессионалов: менеджеров и известных методологов в этом модуле.

# Содержание

|   |    |
|---|----|
| Назначение модуля   | 5  |
| Кто «применяет» HR-инжиниринг?  | 5  |
| О чем четвертый модуль Навигатора?  | 6  |
| Что такое Навигатор?  | 7  |
| Почему Навигатор?   | 8  |
| Как применять Навигатор?  | 9  |
| Как устроен Навигатор?  | 10 |
| Как пользоваться модулем?   | 11 |
| Где применяется для обучения?   | 12 |
| Какие дополнительные сервисы могут быть предоставлены читателям Навигатора?   | 13 |
| Что дальше?   | 14 |
| Искренние благодарности авторов за помощь и поддержку   | 15 |
| 1. Методология HR-инжиниринга   | 16 |
| 1.1. Позиционирование понятия «Управление человеческими ресурсами»  | 18 |
| 1.2. Управление человеческими ресурсами как система   | 21 |
| 1.3. Типовые проблемы управления персоналом   | 24 |
| 1.4. Тенденции управления персоналом  | 27 |
| 1.5. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами  | 34 |
| 2. Сценарии разработки кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами                               | 46 |
| 2.1. Роль и значение кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами                                 | 48 |
| 2.2. Точки зрения на организацию процесса разработки стратегии  | 50 |
| 2.3. Специфика человеческих ресурсов и особенности управленческого воздействия  | 52 |
| 2.4. Разработка идеологии и стратегии управления человеческими ресурсами (стратегический HR-инжиниринг)               | 56 |
| 2.5. Анализ состояния управления человеческими ресурсами  | 59 |
| 2.6. Матрица оценки корпоративной ситуации в сфере управления человеческими ресурсами                                 | 61 |
| 2.7. Разработка вариантов реагирования на вызовы внешней среды  | 62 |
| 2.8. Определение ключевых точек сопряжения для установления баланса взаимоотношений работодателя и наемного работника | 64 |
| 2.9. Выбор ключевых идей организации работы с персоналом  | 66 |
| 2.10. Разработка кадровой миссии  | 70 |
| Практикум. Разработка эскиза кадровой миссии энергогенерирующей компании в ходе корпоративного семинара-практикума    | 73 |
| 2.11. Практикум. Небольшая инжиниринговая компания разрабатывает кадровую политику                                    | 76 |
| 2.12. Как организовать разработку стратегии   | 81 |
| Конец ознакомительного фрагмента.   | 82 |

# **Вячеслав Кондратьев, Ю. А. Лунев**

## **HR-инжиниринг**

### **Назначение модуля**

#### **Кто «применяет» HR-инжиниринг?**

Специалисты авторитетной бизнес-инжиниринговой компании «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ», участники программы MBA Московского государственного строительного университета (МГСУ) в сотрудничестве с издательством «Эксмо» в рамках модульной программы «Навигатор для профессионала».

## **О чем четвертый модуль Навигатора?**

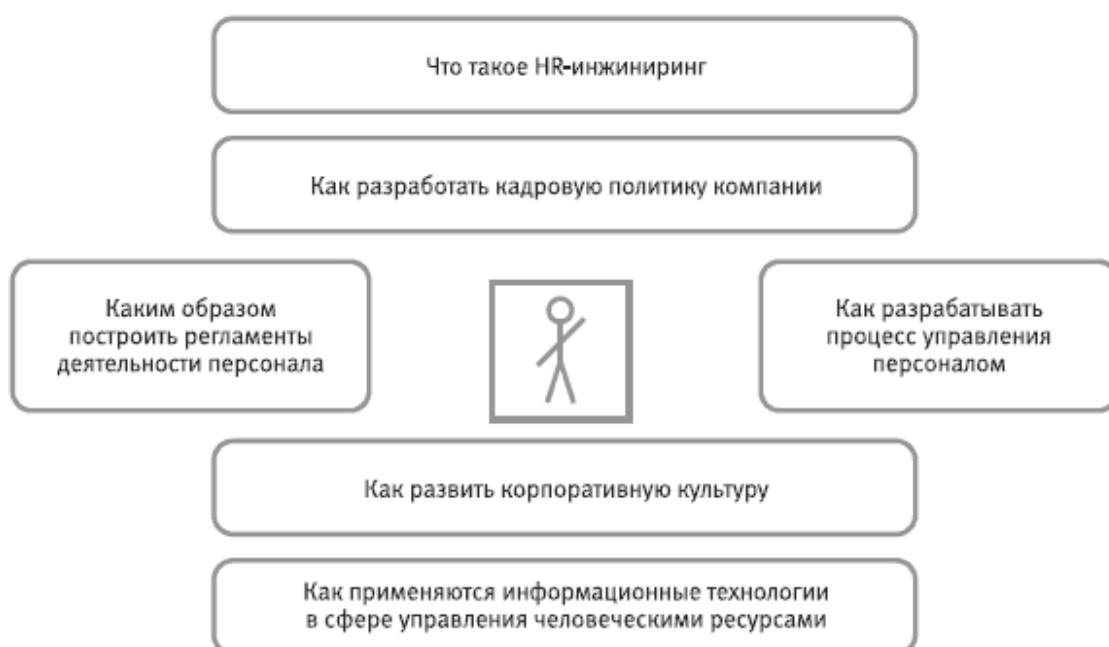
О современных методологиях регламентации деятельности персонала и развития человеческих ресурсов в компании, подходах к построению систем управления человеческими ресурсами, применении информационных технологий в задачах управления персоналом (рис. 0.0.1).

## Что такое Навигатор?

Это, прежде всего, актуальная информация из первых рук – от профессионалов и для профессионалов, издаваемая в формате модульной программы. По форме изложения материал может напоминать: презентацию решений с пояснениями «смотрите сюда, обратите внимание на это»; справочник для профессионала «что это такое»; пошаговое руководство «делай так»; слайдовые подборки «это важно». По отзывам пользователей, такой формат удобен как для профессионалов, так и для тех, кто стремится ими стать и для этого учиться.

В качестве заглавной книги модульной программы выступает доработанная и переизданная уже шестой раз «Настольная книга руководителя. 7 нот менеджмента». – М.: ЭКСМО, 2007.

Несмотря на небольшой возраст проекта серии «Навигатор для профессионала», эта серия получила признание, и первые издания уже переиздаются с расширениями и добавлениями.



**Рис. 0.0.1. Что рассматривается в четвертом модуле «Навигатора для профессионала»**

## Почему Навигатор?

Потому что главная задача серии – сориентировать читателя в особо актуальных секторах единого информационного поля, охватывающего многообразную среду современной экономики, оставив ему свободу выбора собственного пути освоения материала. Отсюда прочие задачи серии:

- систематизировать фрагментарную информацию типа «методология такая», «способ решения такой», «было сделано так», «рекомендуют это» профильных консалтинговых компаний как российских, так и зарубежных;
- показать лучшую практику;
- представить удобные навигационные подборки актуальных слайдов и презентаций;
- обозначить сферы деятельности и решения, еще не освещенные или недостаточно полно освещенные в литературе;
- через единую систему навигации внести элемент систематизации в уже известное и подробно описанное;
- сделать это в наиболее удобной для специалиста форме.



## Как применять Навигатор?

Практика применения ранее вышедших модулей показала, что в зависимости от ситуации и потребностей модульная программа «Навигатор для профессионала» может использоваться (рис. 0.0.2) как:

- персональная справочная система специалиста;
- корпоративная справочная система (единая система терминов и понятий для всех специалистов компании);
- инструмент для изучения решений, приведенных в настольной книге руководителя «7 нот менеджмента»;
- опорные материалы в учебных курсах, курсах корпоративного обучения, курсах дистанционных программ обучения, программах MBA и MBI;
- методические материалы по организации и совершенствованию деятельности компаний;
- опорные материалы в линиях дистанционной и инжиниринговой поддержки разработок систем управления и их компонент.

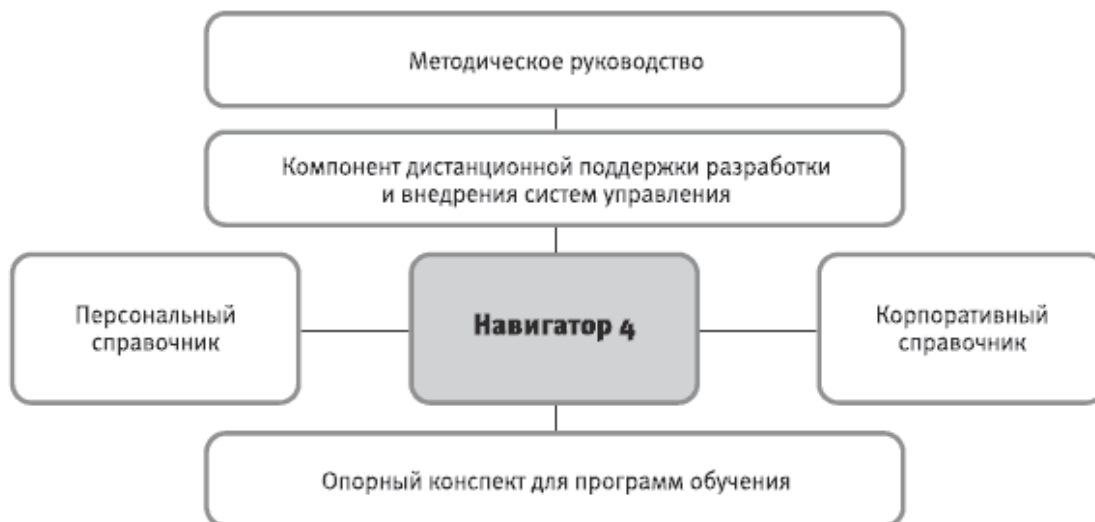


Рис. 0.0.2. Как применять Навигатор

## Как устроен Навигатор?

Сегодня в серии «Навигатор для профессионала» издано пять модулей:

1. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя / Под ред. В.В. Кондратьева. Изд. 6-е переработанное и дополненное. – М.: Эксмо, 2007.
2. Даешь инжиниринг! (изд. 2-е перераб. и доп.). – М.: Эксмо, 2007.
3. Проектируем корпоративную архитектуру (изд. 2-е перераб. и доп.). – М.: Эксмо, 2007.
4. Показываем бизнес-процессы. – М.: Эксмо, 2007.
5. HR-инжиниринг. – М.: Эксмо, 2007.

Навигатор – это и вся серия в целом, построенная в соответствии с едиными навигационными принципами. Навигатор – это и каждая книга серии (модуль), освещающая ту или иную тему. И наконец, навигатор – это отдельно взятый конечный элемент книги (разворот) – самодостаточный информационный носитель, снабженный системой операционных и тематических координат, позволяющий читателю не забывать, на какой широте и долготе единого информационного поля экономики он в данный момент находится. Это поле можно представить в виде таблицы (рис. 0.0.3), в которой столбцам соответствуют отраслевые практики, строкам – функциональные методики. При этом базовой, отражающей общие для модульной программы принципы организации, универсальные структурообразующие и методологические модели бизнеса, является настольная книга руководителя «7 нот менеджмента» (изд. 6-е перераб. и доп.). Для удобства обложкам книг серии присвоен индивидуальный цветовой акцент.

| Настольная книга руководителя «7 нот менеджмента» |                            |             |            |           |                        |                   |     |
|---|----------------------------|-------------|------------|-----------|------------------------|-------------------|-----|
| Функциональные методики                           | Отрасли                    |             |            |           |                        |                   |     |
|   | Инжиниринг и строительство | Нефть и газ | Энергетика | Транспорт | Дистрибуция и торговля | Бизнес-инжиниринг | ... |
| Формы объявления и предоставления услуг           |                            |             |            |           |                        | 2                 |     |
| Организация проектов                              | Навигатор 1                |             |            |           |                        |                   |     |
| Бизнес-процессы                                   | 3                          | Навигатор 3 |            |           | 3                      |                   |     |
| Организационные структуры                         | 2                          | 1           | 3          | 2         | Навигатор 2            |                   |     |
| Корпоративные архитектуры и бизнес-модели         |                            |             |            |           |                        |                   |     |
| Системы управления                                |                            |             |            |           |                        |                   |     |
| HR-инжиниринг                                     | Навигатор 4                |             |            |           |                        |                   |     |
| ...   |                            |             |            |           |                        |                   |     |

**Рис. 0.0.3. Единое информационное поле экономики, в котором работает Навигатор**

## **Как пользоваться модулем?**

Модуль состоит из тематических блоков, а каждый блок – из элементов. Возможно как последовательное, так и целевое ознакомление с материалами модуля, ведь каждый элемент отвечает на конкретный вопрос специалиста, возникший в процессе работы, и может быть встроен в оперативном порядке в собственный рабочий процесс.

Система навигации, которой снабжен каждый элемент, позволяет читателю сразу видеть:

- в каком тематическом блоке он в данный момент находится (горизонтальная панель);
- из какого операционного ракурса рассматривается интересующий его предмет (вертикальная панель). Таких операционных ракурсов шесть:

- Систематизация;
- Методики;
- Рекомендации;
- Практикум;
- Слайды;
- Поддержка.

Детализация операционных ракурсов достигается с помощью пиктограмм, которые несут углубленную смысловую нагрузку, поэтому они активно используются в схемах и рисунках модуля.

## **Где применяется для обучения?**

Материалы Навигатора нашли применение в качестве опорных конспектов в различных учебных программах и проектах:

- MBA и MBI Государственного университета управления (ГУУ);
- MBA в строительстве Московского государственного строительного университета (МГСУ);
- вузовской подготовки по специальности «Менеджмент»;
- корпоративных университетов и в корпоративных программах крупных компаний («Волга – Днепр», «Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергии» (ОГК-3), «Киевская инвестиционная группа» и др.);
- в специализированных дистанционных программах обучения профессионалов, осуществляемых «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ».

## **Какие дополнительные сервисы могут быть предоставлены читателям Навигатора?**

По тематике навигаторов организована консалтинговая и инжиниринговая поддержка заинтересованных пользователей в форме:

- корпоративных и открытых тренингов и семинаров;
- дистанционного обучения;
- проектов разработки, развития и внедрения систем управления и их компонент.

Подробности на сайте проекта:

[www.big-group.ru](http://www.big-group.ru)

Работает контактная линия проекта:

e-mail: [office@big-group.ru](mailto:office@big-group.ru)

Тел.: (495) 255-11-11

Факс (495) 252-24-36

## **Что дальше?**

Тема следующего, пятого, модуля «Навигатора для профессионала» – методологии стратегирования, построение систем стратегического управления и адаптивных корпоративных архитектур.

Навигатор для профессионала. Модуль № 5.

Стратегируем здесь и сейчас.

## **Искренние благодарности авторов за помощь и поддержку**

Андрюшиной Т. Н. – руководителю проекта Департамента образовательных программ Международного центра финансово-экономического развития (МЦФЭР);

Васиной Л. И. – начальнику Департамента управления персоналом ОАО «РЖД»;

Дубинникову И. В. – заместителю генерального директора, административному директору ОАО «Силловые машины»;

Журавлеву А. Л. – директору Института психологии РАН, члену-корреспонденту РАН;

Коледовой С. А. – директору по административным вопросам ОАО «Чебоксарский агрегатный завод»;

Кондратьеву Е. В. – менеджеру-координатору ООО «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»;

Лазаревой Н. А. – главному редактору журнала «Менеджер по персоналу» (Киев, Украина);

Лапиной Е. В. – заместителю директора Департамента управленческих технологий ОАО «Волга – Днепр»;

Лысенко С. В. – директору Департамента персонала Киевской Инвестиционной Группы (Киев, Украина);

Прохоренковой О. Б. – менеджеру-координатору ООО «БИГ МЕНЕДЖМЕНТ»;

Фаломееву Д. Ю. – главному специалисту Проектного офиса ОАО «Третья генерирующая компания оптового рынка электроэнергии» (ОГК-3);

Чернышеву А. С. – заведующему кафедрой психологии Курского государственного университета;

Чуйкову В. А. – Председателю совета директоров ЗАО «ГОТЭК-ИНВЕСТ»;

Швец А. М. – директору по управлению персоналом ЗАО «МОСКАБЕЛЬМЕТ».

## 1. Методология HR-инжиниринга



### **Три аспекта рассмотрения понятия «управление человеческими ресурсами».**

1. Одна из современных концепций управления персоналом, сменившая долго существовавшую концепцию признания персонала обычным активом компании (перспектива управленческой теории). 2. Комплексное управление системой взаимодействия людей, объединенных совместной деятельностью и общим организационным пространством (перспектива управленческой практики). 3. Одна из функциональных областей (перспектива функциональной области менеджмента).

**HR-инжиниринг** – методология системной организации управления человеческими ресурсами, интегрирующей человека, корпоративную архитектуру и информационные технологии. Методологическую основу HR-инжиниринга составляют системный подход (базовая методология), бизнес-инжиниринг, информационные и социально-психологические подходы (частные методологии).

**Методология управления человеческими ресурсами** – подход к построению и внедрению системы управления человеческими ресурсами.

**Системный подход** – представление объектов рассмотрения как систем. Системный подход образует методологический фундамент HR-инжиниринга.

**Развивающая социальная среда** – особое социально-психологическое пространство, в котором существенно расширяются возможности сотрудников по достижению устойчивого развития компании и своего профессионально-личностного роста.

**Технократический подход к управлению персоналом** – основан на отношении к персоналу как к обычному ресурсу компании (приоритет экономических методов).

**Гуманистический подход к управлению персоналом** – основан на отношении к персоналу как особому ценному ресурсу компании (приоритет психологических методов).



**Менеджмент эффективности персонала** – управленческая концепция, основанная на балансе технократического и гуманистического подходов и предназначенная для поддержки со стороны человеческих ресурсов процессного управления и управления знаниями.

**Процессное управление** – управленческая концепция, опирается на признание бизнес-процессов основой конкурентоспособности компании.

**Управление знаниями** – управленческая концепция, базируется на признании знания основой конкурентоспособности компании и превращении его в интеллектуальный актив компании.

## 1.1. Позиционирование понятия «Управление человеческими ресурсами»



**Рис. 1.1.1. Характеристики для определения понятия «Управление человеческими ресурсами»**

Практик, пренебрегающий теорией, уподобляется кормчему, который отправляется в путь, не имея компаса.

*Леонардо да Винчи*

Понятие «Управление человеческими ресурсами» можно рассматривать в нескольких перспективах (рис. 1.1.1).

С точки зрения управленческой теории управление человеческими ресурсами – это одна из концепций управления персоналом, сменившая долго существовавшую концепцию признания персонала обычным активом компании. Анализ развития концепций управления персоналом свидетельствует о вытеснении технократических моделей управления гуманистическими.

Не успели менеджеры признать человеческие ресурсы важнейшим и невозобновляемым ресурсом организации, как на смену этому тезису приходит понимание человека как основного субъекта организации и особого объекта управления. Важнейшей функцией управления становится обеспечение профессиональной и даже личностной самореализации сотрудников – главного условия стабильно высокой производственной мотивации и конструктивной творческой активности. Создание добавленной стоимости бизнеса будет во все более возрастающей степени зависеть от того, каким образом удастся включить креативные и исполнительские способности человека. Однако среди исследователей менеджмента ведутся споры о том, существуют ли принципиальные отличия концепции управления персоналом от концепции управления человеческими ресурсами. Очень часто эти понятия употребляются как синонимы.

С точки зрения управленческой практики управление человеческими ресурсами – комплексное управление системой взаимодействия людей, объединенных совместной деятельно-

стью в общем организационном пространстве. Ключевые термины: комплексное управление, система взаимодействия людей, организационное пространство. Комплексность управления означает то, что человеческим ресурсом следует управлять не как обычным ресурсом компании, но как саморазвивающимся ресурсом. То есть технические (профессиональные) и управленческие (стратегические и административные), «человеческие» компетенции менеджеров должны реализовываться в векторах согласованного целеполагания и сбалансированного воздействия. Организация системного взаимодействия людей имеет большее значение для эффективной деятельности компании, чем управленческое воздействие на каждого из сотрудников или вложение в те или иные организационные, финансовые, технологические ресурсы. Конфигурация и механизмы соединения индивидуальных компетенций в ключевые компетенции компании являются основными предпосылками успеха. Границы организационного пространства имеют тенденцию к расширению: не только штатный персонал, но также бывшие и будущие сотрудники, и даже поставщики и потребители попадают в поле деятельности менеджеров компании.

С точки зрения функциональной области менеджмента управление человеческими ресурсами находится в ряду функциональных областей менеджмента (маркетинг, финансы, стратегии и др.), но вместе с тем принципиально отличается от любой из них. Можно выделить следующие его особенности:

- во-первых, даже сам термин «управление» в этой сфере менеджмента не является корректным и нуждается в уточнении, поскольку человек не является объектом управления. Человек является объектом только лишь в качестве единицы теоретического изучения и производственного планирования, но в реальной жизнедеятельности он проявляет субъектность, т. е. самостоятельную активность, самоуправляемость, избирательное восприятие и свободный выбор решений. Поэтому корректнее говорить не об управлении человеком, но о работе с человеком по эффективному использованию его потенциала, по обеспечению эффективности производственного взаимодействия и производственных взаимоотношений;

- во-вторых, именно человеческий, а не какой-либо другой ресурс включает и связывает воедино все бизнес-процессы компании, непосредственно поддерживает организационную культуру и корпоративные стратегии. Компания достигает своей эффективности благодаря правильной организации потоков работ, направленных в конечном итоге на удовлетворение потребностей заинтересованных сторон;

- в-третьих, управление человеческими ресурсами осуществляют все менеджеры компании, имеющие подчиненных. При этом существует и специализированный отдел – служба управления персоналом;

- в-четвертых, человеческий ресурс в решающей степени обеспечивает успешность и устойчивость любых организационных изменений и управленческих новаций, гармонизируя основные подсистемы организационного поведения – технологическую, формальную, внеформальную и неформальную.

Руководителям компании следует осознать многомерность этого понятия. Это осознание должно опираться на четкие параметры обозначения места и роли управления человеческими ресурсами в системе менеджмента. Путаница, которая возникает при употреблении близких понятий «управление персоналом», «управление кадрами», скорее всего, означает естественный период оттачивания своего – корпоративного – взгляда на данное явление, но никак не отсутствие компетентности.

Полезно создать свой корпоративный глоссарий и подвергнуть «терминологической ревизии» употребляемые менеджерами понятия. Это важно, во-первых, в силу действия законов эффективной коммуникации, которые требуют полной стыковки «кодирования» и «декодирования» мыслей и идей общающихся сторон.

Во-вторых, наличие единого понятийного пространства облегчает анализ корпоративной ситуации в сфере персонала и поиск адекватной стратегии управления.

В-третьих, признание многомерности понятия становится устойчивым плацдармом для разработки системы управления человеческими ресурсами.

Можно сформулировать следующий вывод.

Теоретические дискуссии должны стать обязательным условием становления российского менеджмента персонала, поскольку нам приходится в кратчайшие сроки преодолевать свою изоляцию от мировой управленческой практики и науки, создавая отечественную азбуку управления и формируя стандарты. Как известно, любые наработки только тогда становятся стандартами, когда их разделяет большинство участников деятельности. Создавая корпоративные глоссарии, менеджеры объективно накапливают ценный материал, используя который исследователи менеджмента смогут выявить наиболее типичные определения – основу терминологических стандартов.

## 1.2. Управление человеческими ресурсами как система



Рис. 1.2.1. Системное представление управления человеческими ресурсами

Понятия «**система**», «**системный подход**» являются расхожими терминами у всех участников современного управления. Зачастую содержание понятия привязывается к профессиональной специализации: так, для специалистов по программному обеспечению системой является софт, для управленческих консультантов – иерархический набор организационно-распорядительной документации и т. д.

**HR-инжиниринг** – это методология системной организации управления человеческими ресурсами. Пример системного представления компонент HR-инжиниринга показан на рис. 1.2.1. Системность HR-инжиниринга задается выполнением ряда принципов (по А. Pannoportu).

*Принцип иерархической взаимосвязанности элементов.* Что считать элементами системы? Если воспользоваться терминологией бизнес-инжиниринга, то фундаментальными составляющими будут базовые понятия (логики) бизнеса: миссия и стратегия, структуры, процессы, культура. Функциональными составляющими будет классический набор кадровых процессов: подбор, развитие, оценка и стимулирование.

Построение системы управления человеческими ресурсами означает исполнение строгого алгоритма последовательного конструирования базовых логик бизнеса как фундамента системы и кадровых процессов – ее надстройки. Все элементы системы должны увязываться как по содержанию, так и по контурам управления: стратегическому, административному и операционному. В частности, оценка персонала на уровне процедур (административный и операционный контуры) должна развивать компетенции персонала, стимулировать его производственную активность, обуславливать расстановку кадров, а на уровне целеполагания (стратегический контур) должна давать информацию о потенциале человеческих ресурсов, динамике и перспективе их развития. Иерархичность построения системы задается разными выбранными основаниями, наиболее известен принцип вертикального соответствия всех элементов бизнеса

требованиям стратегии. Успешная реализация принципа иерархической взаимосвязанности элементов определяется наличием в компании компетенции корпоративного архитектора.

*Принцип целенаправленного изменения элементов и системы.* Этот принцип предполагает переход от традиционного реактивного способа управления к способу проактивному, упреждающему.

В качестве основы выбираются стратегии и цели компании. Необходимо определять и в дальнейшем посредством специальных мероприятий формировать ключевые компетенции компании и персонала, ориентируясь на то, что составляет конкурентное преимущество компании в тактической и стратегической перспективах. Управление изменениями должно быть выделено в отдельное направление управленческой деятельности и распределено по зонам функциональной ответственности всех менеджеров компании.

*Принцип достижения сверхсуммативности, синергетичности (целое не равно сумме составляющих частей).* Синергизм компании определяется тем, насколько эффективно построено взаимодействие элементов системы и в конечном итоге корпоративной культурой, которая, в свою очередь, создается и воплощается не оборудованием или иными материальными мощностями, и даже не искусством организационного управления, но исключительно – персоналом.

Эффективность компании задается отношением персонала к труду, к компании, к коллегам, потребителям, к себе. А это отношение определяется жизненным смыслом человека, его мыслями и эмоциями, воплощенными в конкретной социальной установке, жизненной позиции человека.

Частным, но важным моментом HR-инжиниринга является включение человеческого ресурса как механизма гармонизации основных подсистем организационного поведения – технологической, формальной, внеформальной и неформальной. Проявление этого механизма в организационных инновациях выражается часто в том, что сначала персонал спонтанно создает некие способы исполнения корпоративных правил (внеформальная подсистема), а затем руководители процесса организационного развития выявляют эти способы и оформляют их в корпоративных регламентах (формальная подсистема).

Реализация системного подхода на практике позволит решить задачи, которые на первый взгляд кажутся почти несовместимыми (например, сформировать амбициозного высококомпетентного сотрудника и при этом сохранить его лояльность компании).

Последовательная реализация системного подхода неизбежно подводит к необходимости внедрения управленческих технологий нового поколения, основанных на интеграции управленческих воздействий. Эту интеграцию нужно осуществлять одновременно в трех направлениях:

- во-первых, действия менеджеров всех уровней должны соединяться в корпоративную систему целенаправленных, согласованных и хорошо осознаваемых организационных технологий управления человеком в компании, представленных в виде корпоративных стандартов;
- во-вторых, развитие технологий необходимо сочетать с развитием личных умений руководителей создавать продуктивные отношения с людьми на основе эффективного мотивирования и коммуникации, повышать свою стрессоустойчивость и работоспособность;
- в-третьих, устойчивая эффективность деятельности невозможна без средств информационной поддержки, поэтому необходимо внедрять комплекс управленческих инструментов.

По сути, речь идет о создании управленческих технологий нового поколения – интегрированных технологий. Это согласуется с выводом *П. Друкера* о том, что соединение возможностей информационных технологий и человека создаст главное конкурентное преимущество компаний XXI века.

Работа по построению системы управления в рамках отдельной компании требует специальной методологической поддержки, которая должна осуществляться одновременно по двум линиям – унификации и спецификации системы.

*Унификация* обусловлена необходимостью внедрения (распространения) корпоративных стандартов работы с персоналом на всем корпоративном пространстве, требованиями формирования единого корпоративного стиля взаимодействия сотрудников во внутренней и внешней среде, построения прогрессивной организационной культуры, а также требованиями экономичности и тиражирования (воспроизводства) организационных систем.

*Спецификация* обусловлена необходимостью учета социально-экономических и прочих особенностей подразделений/линейных предприятий, учета многообразной профессиональной специализации (специфики разделения труда в отрасли), необходимостью поддержки расширяющихся организационных инноваций.

Задача методологов (внешних или внутренних) – обеспечить непротиворечивость и комплементарность (взаимодополняемость) этих двух линий.

### 1.3. Типовые проблемы управления персоналом



**Рис. 1.3.1. Основные слагаемые проблем управления персоналом**

Проблема – это отклонение от требуемого состояния. Найти факт отклонения – значит уже начать решать проблему. Выделим аспекты рассмотрения слагаемых проблем (рис. 1.3.1) и опишем содержание каждого из них.

**Уровень управления.** Управление персоналом не включено в число стратегических приоритетов компании. И проблема здесь заключается не в том, считается директор по персоналу топ-менеджером или нет, сколько в том, какое место тема персонала занимает в стратегических разработках. Как правило, внимание теме персонала даже в стратегических комитетах компании уделяется по остаточному принципу, уступая место вопросам финансов, маркетинга, производства. Стратегическое управление в функциональной области «Персонал» как инструмент управления взаимодействием с внешней и внутренней средой в большинстве российских компаний подменяется традиционным планированием производственной деятельности.

**Организационно-функциональное устройство.** Не поставлен регулярный менеджмент в сфере управления персоналом: кадровые регламенты и документы слабо сбалансированы по стратегическим, административным и операционным контурам деятельности, между собой и почти не сбалансированы с регламентами других функциональных областей (т. е. существует лишь набор документов вместо системы документов), взаимодействие кадровых, высших и линейно-функциональных менеджеров в части управления персоналом не имеет четкого разграничения ответственности.

**Процессное устройство.** Кадровые процессы реализуются как стандартный набор действий: не увязаны с логикой жизненного цикла персонала, слабо формализованы, не связаны в содержательном и процедурном отношениях как друг с другом, так и с другими бизнес-процессами, с культурой и со стратегией компании. Достаточно сравнить декларируемую кадровую политику с реальной практикой реализации кадровых процессов, чтобы увидеть разрыв.



**Компетенции.** Проблемное состояние компетенций опишем с двух точек зрения:

1) с точки зрения корпоративных моделей компетенций – компетенции еще не стали стержнем существования управления человеческими ресурсами. Описание компетенций с точки зрения глубины детализации и охвата должностей не отвечает реальному практическому запросу;

2) с точки зрения личных умений работы с людьми («человеческих» компетенций) – большинство высших и линейных руководителей недостаточно хорошо разбираются в закономерностях сознания и поведения сотрудников, в перспективах развития управления персоналом, плохо владеют логикой и методами работы с людьми. Управление персоналом осознается руководителями преимущественно как функциональная зона менеджеров по персоналу. Руководители слабо представляют, какое место в их личной профессиональной компетентности занимает работа с людьми, как разграничиваются функции высших, линейных и кадровых менеджеров. Техника личной работы руководителя базируется в основном на кустарных приемах и несет в себе отголоски административно-директивного стиля работы. Наиболее продвинутые руководители хотя и используют современные методы управления людьми, но не осознают закономерностей и алгоритмов влияния, поэтому не могут прогнозировать и, тем более, повышать успешность своих действий.

**Информационное обеспечение.** Большинство компаний ограничились внедрением учетных кадровых программных продуктов и не имеют комплексных информационных систем, позволяющих решать собственно управленческие задачи (анализ, прогноз, оптимизация). Здесь проблема вызвана и пока несформированной потребностью, и катастрофическим дефицитом подобного рода продуктов на российском рынке программных продуктов. Можно заявлять сколь угодно громко о наличии подобной функциональности, но на деле все ограничивается использованием традиционных пакетов статистической обработки и графического представления информации, часто с весьма неудобным интерфейсом и урезанными транзакционными возможностями. Управленческие информационные системы основаны на принципиально новых информационных технологиях (интеллектуальных, коллаборативных и т. п.).

**Научное обеспечение управленческой деятельности.** Качество и количество научных исследований российского опыта управления персоналом находится на более низком уровне, чем того требует практика. Отсутствие внятного запроса практиков и, как следствие, отсутствие необходимого финансирования приводит к тому, что серьезные научные исследования могут подменяться довольно примитивными статистическими расчетами (если не сказать – подгонками), незатейливыми схемами исследования и ограниченными выборками в формате дипломных и – гораздо реже – кандидатских работ.

Все проблемы можно обобщить одним тезисом – отсутствие системы управления человеческими ресурсами неизбежно приводит к нарастанию больших и малых отклонений от желаемого состояния. Весьма велика угроза неискоренимого организационного хаоса, когда организационный порядок так и останется несбыточной мечтой руководителей.

Рассмотрим каждую из проблем с точки зрения упрощенных организационных постулатов, которые провозглашают не противопоставление подходов, но направление выхода из проблемного состояния.

**Уровень управления.**

Меньше принижения персонала, больше его статусности.

Меньше внимания «зеркалу заднего обзора», больше внимания движению вперед.

**Организационно-функциональное устройство.**

Меньше размытости, больше однозначности и точности.

**Процессное устройство.**

Меньше косности и изолированности функций, больше динамичности и взаимосвязанности операций.

Меньше субординационных барьеров, больше плотной согласованности.

**Компетенции.**

Меньше технократизма, больше гуманистичности.

Меньше бюрократических заслонов, больше живой непосредственной работы с людьми.

**Информационное обеспечение.**

Меньше лицемерия и таинственности, больше открытости и непредвзятости.

Меньше времени на рутинные дела, больше внимания закономерностям и тенденциям.

**Научное обеспечение управленческой деятельности.**

Меньше пустых и безответственных гипотез («реплик по ходу»), больше исследовательского подхода.

Меньше «среднепотолочных аппроксимированных величин», больше взвешенных научно обоснованных выводов.

## 1.4. Тенденции управления персоналом



**Рис. 1.4.1. Основные тенденции изменения методов управления персоналом**

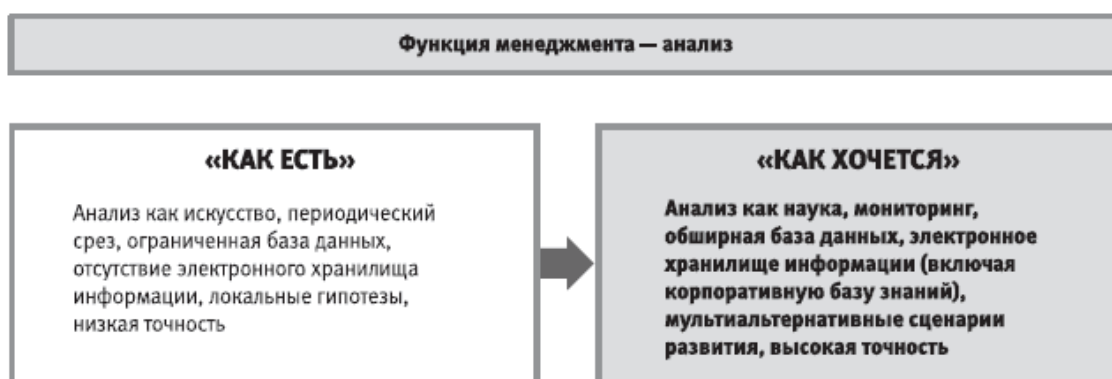
Мировая практика демонстрирует существенное смещение различных аспектов управления персоналом (рис. 1.4.1). Можно выделить следующие направления изменений:

- изменение управленческих отношений в сторону гуманизации, повышение внимания к психологическим сторонам деятельности компании и к ценностным аспектам сознания;
- повышение роли и значения управления персоналом в ряду других функциональных областей менеджмента;
- появление нового предмета управления персоналом – управление инновациями и организационным развитием, управление знаниями;
- качественный рост инструментальной (информационной) оснащенности;
- изменение правил финансирования: вместо затрат на персонал – вложения в персонал;
- преобразование распространенного ныне исключительно операционного управления персоналом в формат преимущественно стратегического управления. Как следует из заключений XX Конгресса Европейской Ассоциации по управлению персоналом (июнь–июль 2001 г.), «управление человеческими ресурсами войдет в число тех стратегических составляющих, без которых невозможен успех в бизнесе»;
- передача все большего числа непрофильных операционных и части административных функций на аутсорсинг и/или их автоматизация.

Важно отследить изменения функций управления человеческими ресурсами, которые влекут за собой глобальную реструктуризацию этой сферы менеджмента и компании в целом (рис. 1.4.2—1.4.6 и комментарии к ним).

В большинстве случаев анализ человеческих факторов деятельности компании, включая социальные, экономические, психологические и иные аспекты, в минимальной степени отвечает требованиям научности. Его качество в решающей степени зависит от опыта и интеллек-

туальных возможностей руководителя кадровой службы. Сбор информации осуществляется как более или менее периодические срезы состояний. Хранение информации страдает неупорядоченностью, собранные эмпирические материалы представлены в основном в виде дискретных данных, не позволяющих провести глубокий анализ, и сосредоточены в труднодоступных файловых архивах «сырой» информации. Управленческие решения обосновываются преимущественно на основе интуиции и здравого смысла. Математические расчеты сводятся к простой статистической обработке плохо структурированных исходных данных. Управленческие решения сформулированы в виде ограниченных предположений (как правило, в виде явных линейных зависимостей), которые не поддаются даже приблизительной проверке. Естественно, что результаты такого анализа не имеют ценности и не могут продуктивно использоваться при стратегическом планировании.



**Рис. 1.4.2. Изменение функции анализа**

Обострение конкурентных войн и глобальные изменения рынка требуют скорейшего достижения «технологичности» анализа, т. е. перевода его на научные рельсы, создания мониторинга как системы постоянного отслеживания ранних и поздних индикаторов деятельности персонала, создания обширной базы данных и грамотно структурированного электронного хранилища информации (включая корпоративную базу знаний). Управленческие решения должны основываться на анализе глубинных (большой частью скрытых) закономерностей, генерироваться на основе имитационного математического моделирования и представляться в виде мультиальтернативных сценариев, должны обеспечивать высокую точность оптимизации и прогноза. Естественно, что такой высокий уровень анализа нуждается в правильной постановке управленческой задачи (на основе новой – системной – управленческой методологии) и инструментов нового поколения.



**Рис. 1.4.3. Изменение функции планирования**

В настоящее время численность и качество рабочей силы планируется преимущественно в рамках производственного планирования. Планирование вопросов, связанных с персоналом, рассматривается как вторичная задача, решаемая после производственного планирования и формирования корпоративного бюджета верхнего уровня. Процедура планирования выстроена в традиционном формате работы планово-экономического отдела: плановики получают сверху некие руководящие установки, формируют контрольные цифры и отправляют их руководителям подразделений, которые, в свою очередь, подстраивают свои планы под эти цифры. Текущие задачи и нормирование труда ставятся во главу угла. Перспективы же более долгосрочные выпадают из зоны внимания менеджеров. Управленческое видение планирования – «вчера и сегодня (бюджет и производственная программа) важнее, чем завтра».

Современная тенденция предлагает рассматривать планирование персонала как часть стратегического планирования. Процедура планирования строится на основе вовлечения всех менеджеров компании во все стадии планирования (сначала как поставщиков информации о текущем и требуемом состоянии, затем как полноправных участников корпоративного целеполагания). Персонал воспринимается не как центр издержек, а как объект инвестиций. Соответственно, вместо тотального сокращения издержек – оптимизация вложений по критерию отдачи на инвестиции. Затраты труда приобретают новый управленческий смысл. Закономерно, что инвестиции в человеческие ресурсы рассматриваются в прогрессивных компаниях как одна из наиболее выгодных форм вложений капитала, они приносят компаниям наибольший доход и способствуют их росту.

Из одного доллара, вложенного в развитие средней по размеру компании (от 50 до 500 человек) в США, 85 центов инвестируются в рабочую силу; для России этот показатель в 5 раз меньше. Управленческое видение планирования – «завтра (условия стратегической конкурентоспособности) важнее, чем вчера».

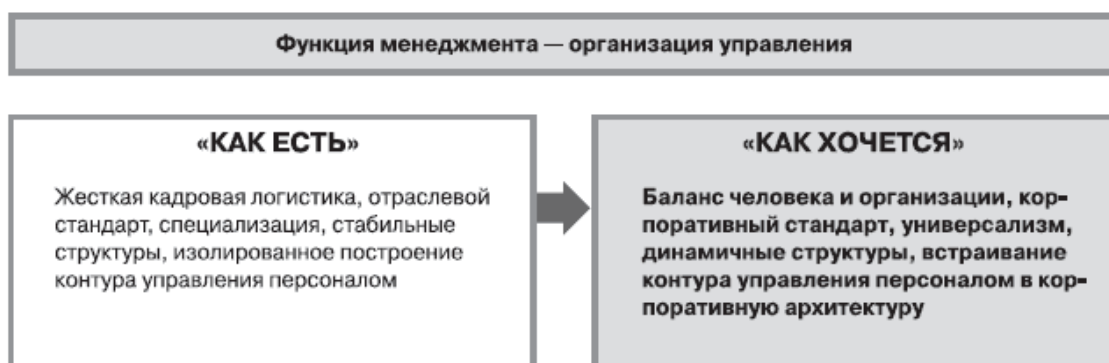
Сегодня преобладает контроль «сверху»: руководители значительную часть своего рабочего времени тратят на отслеживание (зачастую скрупулезное) исполнения задач подчиненными. Этот барьер порожден недоверием, которое преимущественно возникает как реакция на организационную неупорядоченность. Если цели и функции исполнителя, а также процедура исполнения не определены в ясном и однозначном виде, то всякий раз придется полагаться на умение и желание исполнителя, если же при этом не ведется специальной работы по формированию трудовой мотивации и профессиональных компетенций, то в сознании руководителя неизбежно возникнет мысль о плохом исполнении работы подчиненными и необходимости контроля. Управленческое видение контроля – «короткий поводок».



**Рис. 1.4.4. Изменение функции контроля**

Необходимость повышения производительности и качества труда при одновременном снижении издержек диктует смену формы и вида управленческого контроля. Руководитель

просто не имеет права тратить время на постоянный контроль исполнения – это должно стать прерогативой самого исполнителя. Задача руководителя заключается большей частью в том, чтобы обеспечить все необходимые условия – от организационного дизайна до обучающих и мотивирующих действий. При этом нужно достичь такой степени коммуникационной и психологической открытости в отношениях с подчиненными, чтобы возникла и закрепилась максимально интенсивная и «чувствительная» обратная связь. Успех управления качеством в значительной степени связан с такими изменениями. Управленческое видение контроля – поощрение автономии.



**Рис. 1.4.5. Изменение функции организации управления**

До сих пор еще встречаются такие руководители, которые не реализовали свою заветную мечту – получить нужного человека в нужное время в нужном месте. Жесткая кадровая логистика, конечно, продуктивна в определенных условиях, но важно не упустить момент, когда она станет помехой. Логистика стремится к предельной экономии, а неравномерность стадий профессионального развития персонала, нелинейный характер его включения в организацию требуют иного подхода. Только непрерывающийся поиск баланса во взаимодействии организации и человека формирует надежную платформу для поддержания высокой приверженности и устойчивой трудовой мотивации персонала. То же самое можно сказать и о стремлении подстроить организационный дизайн под отраслевой стандарт: понятно, что задачи тиражирования бизнеса легче решаются, когда есть устоявшийся и легко копируемый отраслевой образец.

На производственную деятельность влияют, и часто решающим образом, и уникальные факторы существования компании. Например, социокультурная специфика может серьезным образом подорвать исполнение тех или иных регламентов.

Все более важным требованием становится динамичное развитие разных бизнесов, и потому предприятия обязаны быстро менять корпоративную архитектуру, не дожидаясь складывания отраслевого стандарта. Динамичность определяет и появление быстро меняющихся структур. Стабильность теперь часто означает прямой путь к стагнации. Новая ситуация требует и нового сотрудника, имеющего не узкую специализацию, но освоившего некий спектр профессиональных компетенций. Как показал опыт предприятий, рост разнообразия выполняемых трудовых действий положительно влияет на мотивацию персонала, взаимозаменяемость сотрудников серьезно страхует компанию от зависимости от конкретных личностей. Сформировать такого нового сотрудника невозможно при построении контура управления персоналом в изолированном пространстве существования кадровых процессов как функциональной прерогативы кадрового департамента. Кадровые функции должны включаться в деятельность всех менеджеров компании, кадровые процессы должны поддерживать систему бизнес-процессов компании, а кадровый департамент выполнять, прежде всего, функцию методологической под-

держки менеджмента компании. Управленческое видение новой организации управления – «гуманизированная» корпоративная архитектура динамичного стиля.



**Рис. 1.4.6. Изменение функции стимулирования**

Существующее в настоящее время отношение к персоналу как материальному, «производственному» ресурсу компании выражается в преобладании сугубо экономических подходов к стимулированию, основанных на минимизации затрат на персонал и математических формулах. (Заметим, что во многих компаниях схемы стимулирования строятся даже не на расчетах, но на здравом смысле и интуиции руководства.) При этом схемы стимулирования создаются руководством на основе исключительно производственных задач, отношение же, мнение и другие психологические факторы сотрудника почти полностью игнорируются. Управленческое видение стимулирования – «платить за выполнение производственных задач».

Передовая практика требует изменения точки отсчета: личностно-профессиональный потенциал и широкий набор психологических факторов сотрудника включаются в число императивов построения компенсационного пакета. При этом активно используется обратная связь, дающая возможность не только учесть отношение и мнение сотрудника, но и, что особенно важно, экономические и психологические последствия внедренной модели стимулирования. Управленческое видение стимулирования – «платить для того, чтобы обеспечить стратегическую конкурентоспособность компании».

Как известно, истина рождается при сопоставлении различных точек зрения на предмет исследования. При этом не существует ограничений на количество этих точек зрения. Известное правило «бритвы Оккама» говорит лишь о том, что бесполезно увлекаться поиском множественных описаний как самоцелью, а вовсе не о том, что не должно быть разнообразия взглядов на проблему.



**Рис. 1.4.7. Гипотеза о линиях развития российского управления персоналом**

Рассматривая тенденции управления персоналом в некоторых элементах контура управленческой деятельности: анализ, планирование, контроль, организация управления, стимулирование, – можно получить еще одну точку зрения на линии управленческих смещений. В обобщенном виде эти линии можно выразить следующим образом:

- научность, точность, обоснованность;
- направленность в завтрашний день компании;
- децентрализация власти при одновременном распределении кадровых функций;
- эффективность взаимодействия организации как социотехнической системы и сотрудника как живого уникального человека.

Делать прогнозы – дело неблагодарное, но вполне научное. Если у гипотезы есть обоснование, то она имеет право на существование и может быть полезной даже в случае ее дальнейшего отвержения.

На рисунке 1.4.7 представлена одна из гипотез о линиях развития российского управления персоналом. Следует оговориться: на сегодня нет серьезных исследовательских материалов, которые содержали бы ответы на вопросы о том, как влияют российские национальные особенности на жизнь бизнес-организаций (до сих пор не получено единого толкования даже самих этих национальных особенностей), какие тенденции управленческой деятельности проявляются в масштабе отраслей и российской экономики в целом. Исследовательская активность российских ученых в сфере управления отличается скорее пестротой, нежели глубиной и достоверностью.

Тем не менее можно сформулировать гипотезу в форме «тезис – обоснование».

1. Российское управление персоналом однозначно впитает в себя следующие идеи:

- поднятие управления персоналом на стратегический уровень (рассматривать перспективу обеспечения качественной рабочей силы как важнейшую корпоративную задачу вынуждают демографические проблемы, а также неоспоримость того факта, что персонал – одно из немногих конкурентных преимуществ российских компаний);



– внедрение информационных систем управления персоналом (известную «нелюбовь» россиян к письменному творчеству, которая тормозит накопление полноценной информации о персонале и культивирует хаос спонтанности, можно компенсировать только цифровыми средствами. Кроме того, россияне уже давно с удовольствием восприняли удобства «компьютерной жизни»);

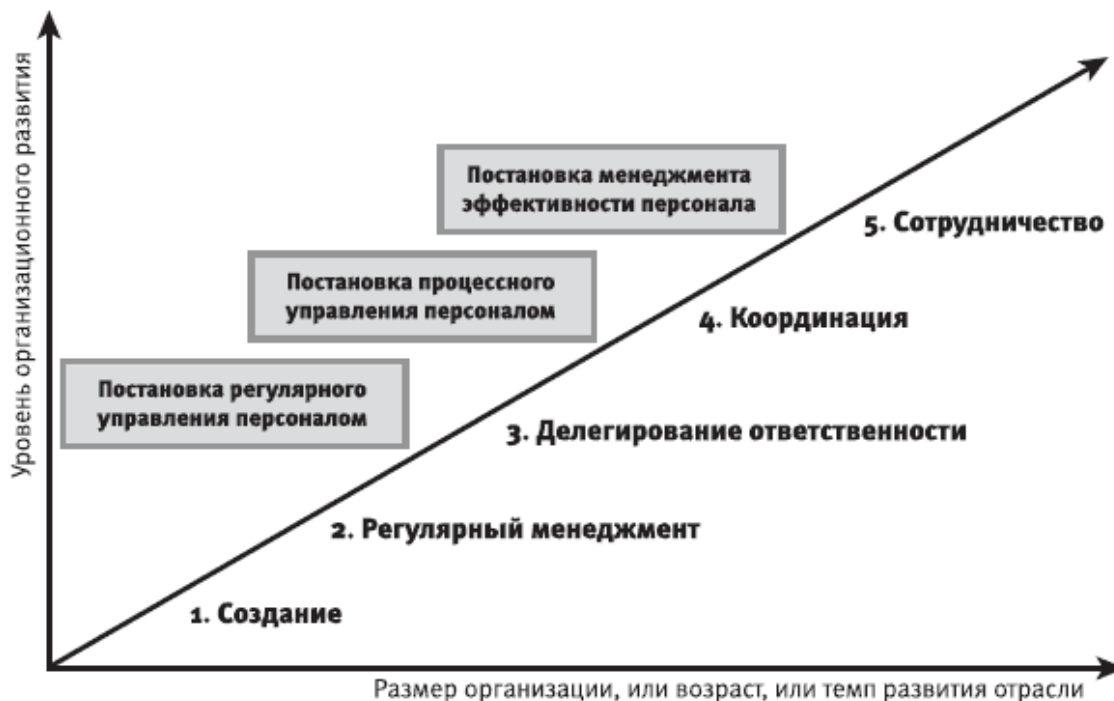
– распределение кадровых функций между руководителями компании по всей линии вертикали власти (во-первых, линейные менеджеры и так управляют персоналом, только пока не по правилам научного менеджмента; во-вторых, простое раздувание штата кадровых департаментов наносит больше вреда, чем пользы, а работы с персоналом непочатый край).

2. Вместе с тем, возможно, будет наблюдаться следующее разветвление:

– одни компании (видимо, из сферы хайтек), безусловно, внедрят демократию как форму и стиль управления, другие (безусловно, из сырьевых и других монопольных секторов) будут развивать идеи авторитарного, точнее олигархического управления. Вполне возможно, что будет развиваться предельно однозначное и жесткое (но не жестокое) управление в формате «нового тоталитаризма», который будет настоян на идеях «организационной культуры», «организационного развития» и иметь все атрибуты «цивилизованных компаний», но пресс будет действовать только в направлении «сверху вниз»;

– ряд компаний (отраслей) вынуждены будут рассматривать персонал как центр издержек и удерживаться на рынках только за счет снижения себестоимости, другие же компании оценят возможности, получаемые от вложений в персонал, как обеспечивающие перспективную конкурентоспособность.

## 1.5. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами



**Рис. 1.5.1. Линия организационного развития (по Л. Грейнеру) и эволюция концепций управления человеческими ресурсами**

Существует несколько подходов к выделению стадий организационного развития. На рисунке 1.5.1 представлена взаимосвязь организационного развития и концепция управления человеческими ресурсами в привязке к идеям *Л. Грейнера*.

Каждая стадия отличается характером организационных взаимоотношений. Можно предположить, что определенная часть российских компаний не дотянулись еще до второй стадии. Много ли можно увидеть компаний, которые живут по формализованным правилам, а не по понятиям лиц, наделенных властью? Даже получение сертификата соответствия требованиям ISO на практике не означает реальных изменений в деятельности, а между тем эти изменения должны были быть революционными.

Переход от стадии к стадии всегда сопровождается кризисом. Этот известный вывод философии диалектики применим к любому развитию, а не только организационному. Задача менеджеров изменений максимально ослабить проявления или сократить время кризиса.

Рассмотрим некоторые особенности переходов от одной стадии к другой.

На стадии создания менеджмент компании еще только нащупывает свой вектор движения и делает первые наброски организационного дизайна. Персонал на этой стадии управляется на основе импровизации и крайней индивидуальности управленческого воздействия. Первый кризис, с которым сталкивается юная компания, – это кризис спонтанности. Менеджеры вдруг обнаруживают, что не могут получить те же производственные результаты с новым персоналом, или в изменившихся условиях, или на вновь создаваемой производственной пло-

щадке. Или вдруг отцы-основатели («герои компании») уходят или переключаются на новые задачи, а оставшийся персонал начинает вязнуть в типовых ситуациях.

Суть кризиса – кризис бюрократии. И здесь дело не в излишней формализации (как правило, даже продвинутые компании не успевают прописать даже то, что нужно прописать). Изменяется ситуация и возникают следующие новые требования:

- требование динамичности, когда компания должна меняться с невероятной скоростью (изменения в бизнес-процессах могут происходить ежедневно), когда персоналу нужно работать, ориентируясь на экспресс-оценку ситуации, а не на регламент;
- требование инновационности, когда появляются новые должности (специальности), не поддающиеся нормированию и обладающие мощным интеллектуальным зарядом;
- прочие требования, невыполнимые в рамках строго административного управления.

Управление персоналом в этот период должно строиться по процедурам. Более того, механизм управления по формализованным процедурам должен стать основным (см. комментарий к рис. 1.5.3).

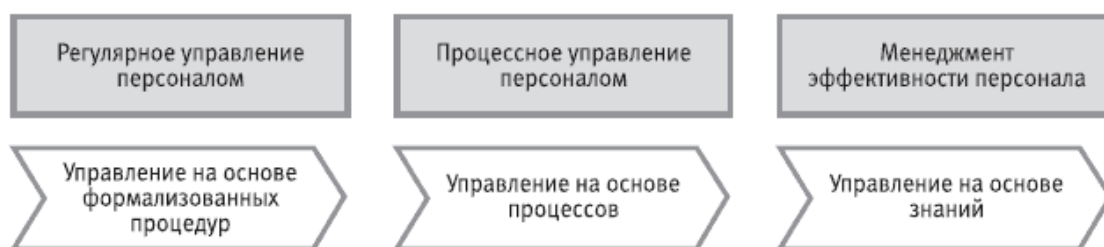
Кризис бюрократии преодолевается делегированием ответственности. Естественно, что это делегирование не может состояться без предварительной четкой формализации объектов и процедур управления и исполнения, без однозначного разграничения зон ответственности сотрудников (функциональной, документной и пр.). Но всему свое время, и проведение популярных тренингов делегирования полномочий вряд ли даст нужные результаты в слабоформализованной компании.

Делегирование ответственности рано или поздно столкнется с противоречием между вертикалью власти и выполнением актуальных производственных задач. Клиент требует одно, а руководитель, часто, – совсем другое. Возникает кризис власти. Он разрешается путем перехода компании на более прогрессивную управленческую концепцию – управление по процессам и, как его составную часть, управление посредством команд.

Сегодня управление персоналом строится на процессной основе, для этого необходимо построить кадровые процессы как сквозные потоки работ, пронизывающие всю систему бизнес-процессов компании. В дополнение к традиционной административно-штатной структуре следует построить новую – организационно-ролевую структуру персонала, которая позиционирует сотрудников в горизонтальном взаимодействии, наладить командные форматы работы (соответственно, понятно, тогда только возникает реальная необходимость в проведении тренингов командообразования). Самое сложное – обеспечить бесконфликтное, а лучше комплементарное (т. е. взаимодополняющее) взаимодействие вертикали власти и владельцев бизнес-процессов (дополнительно об этой стадии см. комментарий к рис. 1.5.4 и 1.5.5).

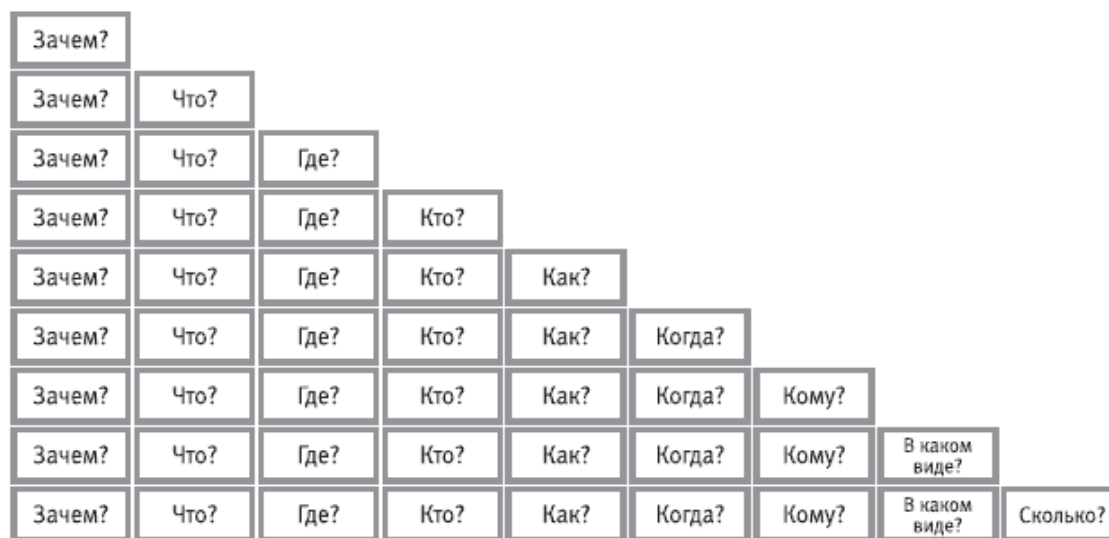
Следующий кризис связан с конфликтом интересов собственников и персонала. Так, у топ-менеджеров возникают «потолки роста», собственники чувствуют давление роста доли оплаты труда в себестоимости продукции, персонал испытывает перегрузки, связанные с ростом требований к интеллектуальной и психологической нагрузке. Выход из этого кризиса во многом связан с внедрением менеджмента эффективности персонала, одним из последствий которого станет увеличение числа так называемых гуманитарных сотрудников – сотрудников, воспринимающих компанию как свою семью, несущих ответственность за все, что происходит в ней, теряющих ощущение «наемности», временности пребывания (см. комментарий к рис. 1.5.6).

Рассмотрим подробнее каждый из этапов (рис. 1.5.2). Управление на основе формализованных процедур имеет еще одно название – регулярный менеджмент. Построение регулярного менеджмента основывается на поисках системно упорядоченных ответов на вопросы, представленные на рис. 1.5.3.



**Рис. 1.5.2. Эволюция предмета управления и этапы построения менеджмента эффективности персонала**

Осознавая истинное устройство компании и закрепляя полученное знание в регламентах, мы создаем организационный порядок – это состояние организации исполнения, когда каждый сотрудник знает – зачем, что, как, сколько, когда и какими средствами он делает. Регулярный менеджмент дает возможность сделать предсказуемым, устойчивым труд персонала, существенно снижает зависимость от конкретных личностей (деперсонификация исполнения). Антитезой регулярного менеджмента выступает «менеджмент героев», означающий то, что немногие сотрудники, как правило, лидеры и ведущие специалисты, тянут на себе наиболее тяжкий груз ответственности и обеспечивают главную ресурсность компании.



**Рис. 1.5.3. Логические уровни формализации деятельности компании**

Первый ощутимый эффект формализации деятельности – получение прозрачности организационного устройства компании. Известно, что непрозрачный объект неуправляем.

На рисунке 1.5.3 показана логика работ по построению регулярного менеджмента – базовый алгоритм HR-инжиниринга. Итоги описания компании воплощаются в системе регламентов: в сфере управления человеческими ресурсами это иерархия регламентов верхнего уровня (например, Кадровая политика, Положение об управлении человеческими ресурсами, Корпоративная этика) и регламентов нижнего (операционного) уровня (например, должностные инструкции). Эти регламенты должны быть подкреплены созданием специфических кадровых классификаторов (корпоративная модель компетенций, профили должностей и др.), процедур и методик (наставничество и др.), целевых программ (программы профессиональной адаптации и др.).

Управление человеческими ресурсами является основным механизмом построения и внедрения системы регламентов, ведь получение исходной информации от исполнителей по всей «пирамиде вопросов», а в дальнейшем и контроль, оценка, планирование, стимулирование, развитие сотрудников будут осуществляться всеми руководителями, имеющими подчиненных. Кадровый же департамент (совместно со службой качества) будет поддерживать важные регламенты – положения о подразделениях, должностные инструкции и др.



**Рис. 1.5.4. Процессное управление с точки зрения управления человеческими ресурсами**

Еще большую эффективность регулярный менеджмент приобретает при использовании электронных моделей описания компании. Компьютеры позволяют снизить существенным образом психологические и прочие издержки при описании и, что более важно, при изменении организационного дизайна компании. Кроме того, программные продукты поддержки бизнес-инжиниринга позволяют генерировать регламенты в автоматизированном режиме. Это значительно сокращает время и повышает точность обновления регламентов.

Рисунок 1.5.4 иллюстрирует основные моменты процессного управления, имеющие фундаментальное значение для построения системы управления человеческими ресурсами.

**Управление по жизненному циклу:**

– предмет управления – сквозные бизнес-процессы с длинной стоимостной цепочкой, ориентированные на удовлетворение потребностей клиентов.

**Сильные горизонтальные связи:**

- управление межфункциональным взаимодействием;
- гибкость и оперативность в принятии и выполнении решений.

**Плоская организационная структура:**

- значительное снижение количества уровней управления;
- низкие издержки на содержание управленческого аппарата.

**Командная работа:**

- единая цель и мотивация участников бизнес-процесса;
- общая ответственность за результат;
- согласованность действий.

На рисунке 1.5.5 представлена одна из возможных организационных моделей, характерных для процессного управления. Появление таких новых организационных ролей (не должностей!), как владелец процесса, эксперт-консультант, вызывает трудности во взаимодействии сотрудников. Эти трудности неизбежны, поскольку любое глобальное изменение вскрывает старые и образует новые конфликты. Отсутствие же необходимого российского опыта процессного управления вынуждает предъявлять особые требования к построению системы управления персоналом на основе процессов. В частности, кадровые функции должны быть распределены между всеми менеджерами компании, кадровая служба должна в максимальной степени

сконцентрироваться на функциях консультационно-методологической поддержки менеджеров в работе с людьми и работать по всей линии жизненного цикла бизнеса.



**Рис. 1.5.5. Организационно-ролевое позиционирование в процессно-целевой компании**

Главная трудность – обеспечить безболезненную смену доминирующих властных отношений субординации отношениями сотрудничества. Очень трудно научить сформировавшихся и опытных руководителей новым методам работы: исключить «разносы» и научиться открытым и «поддерживающим» коммуникациям, отказаться от позиции «сверху» и научиться дискутировать в равноправной позиции «партнер – партнер».

Не меньше трудностей возникает и при выстраивании продуктивных отношений между владельцами бизнес-процессов и руководителями функциональных областей, между командами бизнес-процессов и структурами, осуществляющими обеспечивающие функции (информационный департамент и др.), а также между самими командами.

Чтобы успешно преодолевать эти трудности, нужны качественные преобразования кадровой службы, которая должна освоить следующие новые задачи:

- реализовать полномасштабный информационный мониторинг производственных и социокультурных ситуаций в компании (постоянное слежение высокого уровня измерения по максимально широкому набору социальных, экономических, психологических и прочих критериев с ведением электронной базы данных);
- осуществлять точечное консультационно-методологическое сопровождение сотрудников – и по их обращению, и по плану (особое внимание уделять при этом вопросам формирования психологических знаний и умений менеджеров);
- построить и реализовать целостную систему кадровых процессов, встроенных в корпоративную систему бизнес-процессов и направленных на достижение конкурентного преимущества компании;
- автоматизировать управление кадровыми процессами и передать на аутсорсинг часть кадровых функций;

- формировать корпоративную базу знаний в части человеческих ресурсов (сценарии и последствия кадровых решений и т. п.);
- осуществлять бизнес-анализ (поиск глубинных, скрытых закономерностей), оптимизацию (расчет «золотой траектории» управленческого решения с полным использованием возможностей, ограничений и перспектив), прогноз (в виде мультиальтернативных сценариев развития).

Сегодня именно концепция управления знаниями в наибольшей степени связана с провозглашением человека наиболее ценным активом компании (рис. 1.5.6).



**Рис. 1.5.6. Цели управления знаниями в аспекте человеческих ресурсов**

*Питеру Друкеру* принадлежит утверждение о том, что руководитель – это тот, кто умеет контролировать и использовать знания. Можно предложить такой парафраз этого утверждения: сотрудник – это тот, кто умеет объективировать, распространять и использовать знания. Ограничение развития компании наступает в тот момент, когда знание становится недоступным, и, наоборот, развитие усиливается, когда знание представлено в явной и легкодоступной для тиражирования форме.

Построение системы управления человеческими ресурсами опирается на понимание неоднозначности гуманитарного аспекта: компания – это не благотворительная организация, это механизм «делания выгод», который стремится к устойчивости развития. А о какой устойчивости можно говорить в ситуации, когда имеющийся интеллектуальный ресурс компании вовсе не является ее активом? Ведь сотрудник, уходя с работы домой, уносит с собой все свои производственные ноу-хау, свои знания и умения. Получается, что все это не принадлежит компании. Как отмечают исследователи менеджмента – компания временно арендует знания сотрудников. Только фиксированное, материализованное знание по-настоящему капитализирует компанию. На рисунке 1.5.7 представлены разнонаправленные тенденции, которые необходимо учитывать при разработке кадровой стратегии. Приемлемый баланс следует искать в расширении и качественном преобразовании всей системы работы с людьми в компании, включающей в себя широкий набор компенсационных, развивающих и поддерживающих мер. Полезно также открыто объявить персоналу, что, превращая знание из интеллектуального ресурса в интеллектуальный актив, компания значительно снижает зависимость от персонала, но управление знаниями не состоится без максимального привлечения персонала.



**Рис. 1.5.7. Определение баланса взаимозависимости персонала и компании**

В компании, функционирующей на основе знаний, сотрудник рассматривается в двух управленческих ракурсах – в ракурсе кибернетического устройства и ракурсе психологической индивидуальности (рис. 1.5.8). Эти два свойства неотделимы друг от друга, и следует признать, что иногда заветной мечтой менеджера является превращение сотрудника в кибернетическое устройство, гарантированно и без устали выдающее заложенные показатели. Но поскольку интеллектуальная емкость бизнес-организации революционно выросла и выросли риски, связанные с человеком, то невозможно не учитывать тонкие психологические составляющие.

К сожалению или к счастью, эра «киборгов» если и наступит, то очень не скоро. При разработке кадровой политики нужно четко размечать функциональную специфику человека и кибернетических систем (рис. 1.5.9).

Для поддержки процессного управления и управления на основе знаний со стороны человеческих ресурсов требуется принципиально новая практика. Можно обозначить эту управленческую практику термином «менеджмент эффективности персонала».



**Рис. 1.5.8. Управленческие ракурсы сотрудника в «компании знаний»**

Основные характеристики менеджмента эффективности персонала<sup>1</sup>:

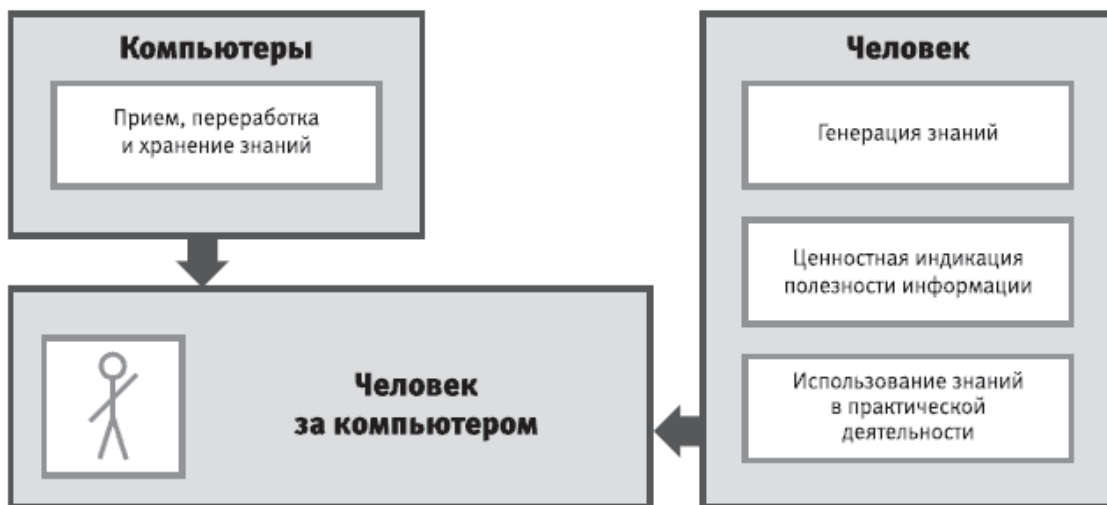
**построение системы управления человеческими ресурсами как части корпоративной архитектуры (методология HR-инжиниринга):**

- обеспечение баланса интересов (возможностей, перспектив) организации и человека, корпоративной специфики, динамичности существования, универсализма работников;
- обеспечение целевой и функциональной взаимосвязи базовых кадровых процессов и базовых логик бизнеса: миссии, стратегий, структуры, процессов, культуры;

<sup>1</sup> Характеристики менеджмента эффективности персонала изложены также в комментариях к рис. 1.4.2.—1.4.6 (см. «новый контекст функций управления персоналом»).



- интеграция «жестких» – информационных и инжиниринговых технологий и «мягких» – HR-методов;



**Рис. 1.5.9. Человек и кибернетические системы в управлении знаниями**

**стратегическая организация управления человеческими ресурсами:**

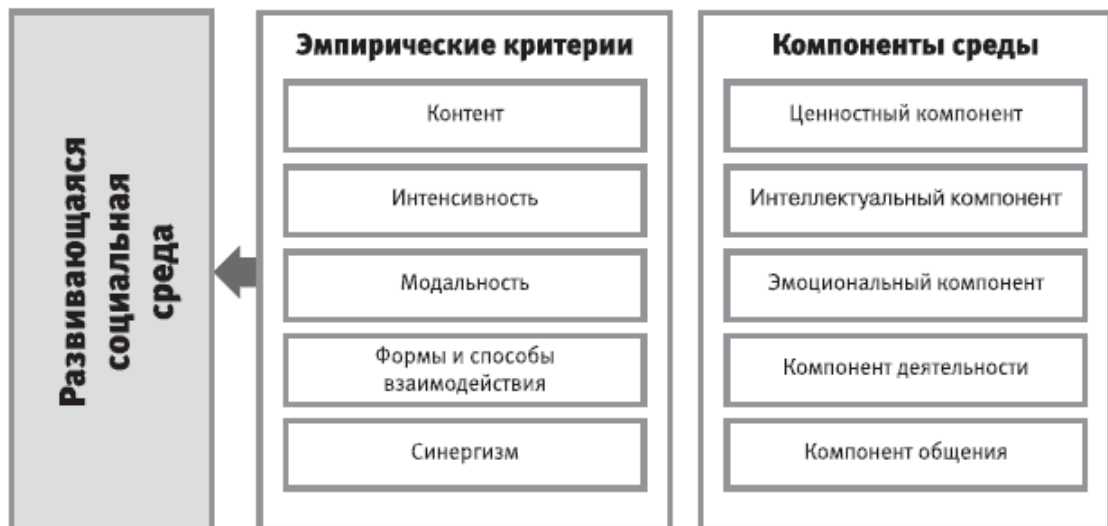
- приоритет стратегической плоскости управления человеческими ресурсами (в частности, планирования персонала как вида стратегического планирования при вовлечении всех менеджеров компании во все стадии планирования);
- признание эффективности персонала как ключевого конкурентного преимущества компании;
- децентрализация кадровых функций: обеспечение функциональной взаимосвязи кадровых процессов с другими процессами компании и распределение кадровых функций между всеми менеджерами компании. Закрепление за кадровой службой функции методологической поддержки менеджмента компании. Аутсорсинг большинства оперативных кадровых функций и ряда управленческих функций;
- «встраивание» управления персоналом в качестве связующего механизма в контуры процессного управления (наиболее передовой на сегодняшний день концепции управления) и управления знаниями (управленческой концепции будущего);
- управленческое видение персонала не как центра издержек, но как объекта инвестиций. Соответственно, вместо тотального сокращения издержек – оптимизация вложений по критерию отдачи на инвестиции;
- новые формы управленческого контроля, основанного на высокой степени коммуникативной и психологической открытости, на поощрении автономии и поддержке профессиональных компетенций посредством обучающих и мотивирующих действий;
- включение психологических факторов (личностно-профессионального потенциала и пожеланий, а также психологических последствий) сотрудников в число императивов построения компенсационного пакета;
- расширение границ управляемого объекта: в зону управленческого внимания должны попасть не только штатные сотрудники (причем настоящие, бывшие и будущие), а также лица, работающие в лизинговых, субконтрактных схемах, и работники, связанные отношениями партнерства;



**Рис. 1.5.10. Принципиальная организационно-функциональная структура менеджмента эффективности персонала**

**создание и использование корпоративной базы знаний (в части управления человеческими ресурсами):**

- организация мониторинга как системы электронного отслеживания и хранения ранних и поздних индикаторов деятельности персонала;
- внедрение комплексных информационных систем, поддерживающих управленческие функции (контроль, планирование, анализ, оценка кадровых процессов), и стратегических функций (бизнес-аналитика, оптимизация и прогноз) и созданных информационных технологий нового поколения (коллаборативных технологий, интеллектуальных информационных технологий).



**Рис. 1.5.11. Модель развивающейся социальной среды**

В целом можно констатировать, что менеджмент эффективности персонала (рис. 1.5.10) основан на балансе технократического и гуманистического подходов.

Менеджмент эффективности персонала имеет еще одну принципиальную особенность: его социально-психологический фундамент составляет особая – развивающаяся – социальная среда, т. е. такое социально-психологическое пространство, в котором существенно расширяются возможности сотрудников по достижению устойчивого развития компании и своего профессионально-личностного роста (рис. 1.5.11). Развивающаяся корпоративная среда отличается от обычной среды более высокими по содержанию (ценностному) и интенсивности характеристиками совместной деятельности и общения, эмоционально и интеллектуально насыщенной атмосферой сотрудничества и созидания. Подробнее о развивающейся социальной среде см. раздел 5 настоящего издания.

Менеджмент эффективности персонала предполагает интеграцию процессов управления человеческими ресурсами, управления знаниями и поддержки организационной культуры (рис. 1.5.12). Только такое соединение может создать благоприятные – стимулирующие – условия для того, чтобы персонал делился своими знаниями с компанией, производил новые знания, не чувствуя при этом угрозы своему существованию в компании. Интегрированное управление нуждается, прежде всего, в новой философии управления и новой кадровой политике, в новых методиках работы с персоналом и в новом информационном инструментарии. По сути, речь идет о глобальном реформировании всего управления бизнесом, ведь переход на рельсы управления знаниями требует переосмысления источников своей конкурентоспособности. Насколько готовы современные российские компании к такому реформированию? Видимо, подавляющее большинство компаний пока не готовы или по причине благоприятного рыночного положения, или, наоборот, по причине кризисного состояния. Но все-таки главным тормозом является отсутствие готовности руководства компании к радикальным преобразованиям. Ведь принципиальные выгоды новых управленческих концепций очевидны, методологические и технологические вопросы поддержки этих концепций специалистам (HR-инженерам) известны, и даже имеются отдельные очаги успешного опыта.

В качестве итога рассмотрения концепций управления человеческими ресурсами предлагаем оценить управленческие возможности. Какими компетенциями должен обладать прогрессивный менеджер? В качестве опорного решения возьмем простую и понятную модель компетенций, предложенную *Р. Кацом* (рис. 1.5.13).



**Рис. 1.5.12. Процесс менеджмента эффективности персонала в интегрированном контуре управления позиционирование знаний**

Смысл этой модели заключается в асимметричности управленческих умений в зависимости от управленческой позиции. Топ-менеджеры должны мастерски управлять стратегическими вопросами – разрабатывать стратегии, владеть методами целеполагания, а вот для контролирующего звена менеджмента (начальники участков) достаточно понимания производственного смысла стратегий.

В технических компетенциях все наоборот: топ-менеджеры могут работать в широком спектре отраслей, овладев лишь базовым пониманием производственного процесса (так называемые профессиональные менеджеры). Только человеческие компетенции в равной степени должны применяться на всех этапах менеджмента на уровне высокой квалификации. Ядро управленческих человеческих компетенций составляют следующие умения:

- ставить задачи перед кадровой службой и внешними консультантами;
- применять психологическую и кадровую информацию при принятии управленческих решений;
- строить продуктивные отношения с сотрудниками;
- развивать подчиненных и др.

| Управленческое звено | Виды компетенций |              |             |
|----------------------|------------------|--------------|-------------|
| Высшее               | Концептуальные   | Человеческие | Технические |
| Среднее              |                  |              |             |
| Контролирующее       |                  |              |             |

**Рис. 1.5.13. Модель управленческих компетенций (по Р. Кацу)**

## 2. Сценарии разработки кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами



**Кадровая политика** – краткая декларация основных намерений и обязательств компании по обеспечению эффективного взаимодействия человека и организации, а также корпоративных требований к персоналу. Кадровая политика формализуется в корпоративном регламенте верхнего уровня и задает базовые требования к содержанию других регламентов и кадровых документов. Кадровая политика конкретизируется в частных политиках, регулирующих кадровые процессы подбора, развития, оценки, стимулирования.

**Стратегия управления человеческими ресурсами (УЧР)** – инструмент управленческого взаимодействия с внешней и внутренней средой в предметной области «Персонал». Охватывает широкий круг сотрудников: внешнего рекрутингового резерва и кандидатов на вакансии, бывших, штатных сотрудников и совместителей. Описывает долгосрочные цели и способ их достижения, как правило, в виде дерева целей.

**Стратегическое управление человеческими ресурсами** – концепция в управлении, фокусирующаяся на факторах, влияющих на реализацию сотрудниками долгосрочных задач компании. Эта концепция основана на соединении стратегического управления компанией и управления человеческими ресурсами. Такая постановка дел требует построения не кадровой службы как корпоративного департамента, но системы управления человеческими ресурсами, основанной на системных принципах обеспечения иерархической взаимосвязанности управляющих элементов, целенаправленного изменения элементов и достижения сверхсуммативности, синергетичности (рис. 2.0.1).

**Специфика человеческих ресурсов** – принципиальные отличия человека от других ресурсов компании, выраженные в субъектности, избирательности и уникальности отражения, эмоциональности, обучаемости, социальности.

**Кадровая миссия** – формализованное представление о том образе компании (или ее системы УЧР), который она хотела бы сформировать в сознании адресатов миссии. Описание того, что, кому и как делается, описание интересов, которые реализуются.

**Ключевые точки разработки кадровой политики** – точки сопряжения баланса взаимоотношений работодателя и наемного работника (Обязательства работника, Требования организации к работнику, Обязательства организации, Требования работника к организации), точки выбора ценностей и принципов работы с людьми («квалифицированный работник-исполнитель», «работник-инициатор, обладающий знаниями»).

**Матрица оценки корпоративной ситуации в сфере УЧР** – шаблон для подготовки прототипа кадровой политики, включающий в себя такие регистры описания, как Объект оценки, Критерии оценки, Проблемы, Перспективы, Возможности.

Два системообразующих фактора управления человеческими ресурсами: кадровая политика и стратегия – не столь очевидно представлены в сознании менеджеров, как это видится на первый взгляд и как должно быть на самом деле.

Построение архитектуры управления человеческими ресурсами редко начинается с этих управленческих столпов. Часто строительство кадровых законов начинается с подготовки регламентов нижнего – операционного – уровня, причем каждый из них создается независимо друг от друга и разными авторами, не собирающимися на тематические обсуждения написанного ими и, соответственно, не подвергающими свои описания перделкам.

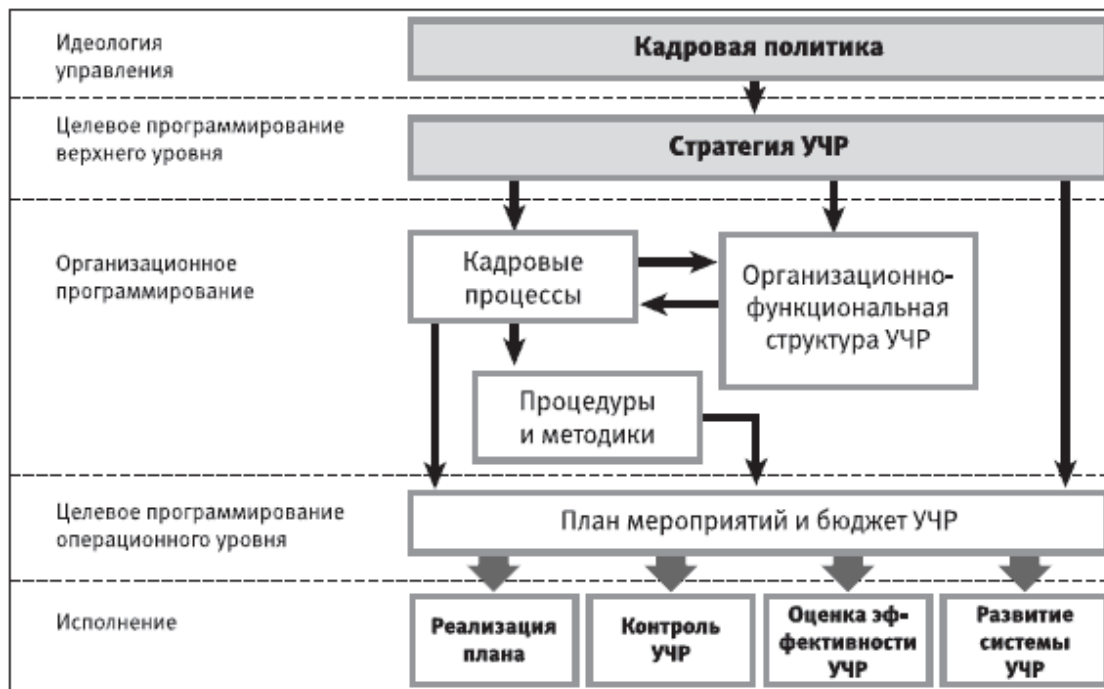
Можно выделить две платформы: идеологическую и программно-целевую, – преследуя следующие цели.

Во-первых, обозначить различия между кадровой политикой и стратегией. Кадровая политика призвана утвердить наиболее общие базовые правила (идеи) управления человеческими ресурсами как особой сферы менеджмента, а также представления о роли, значении и желаемых перспективах персонала. Стратегия же конкретизирует политику в более четких ориентирах – целях, программах, планах.

Во-вторых, найти адекватные подходы к построению кадровой бюрократии. Наличие двух платформ позволяет HR-инженерам действовать пошагово, избегать «смещения жанров» и применять в каждом случае специфические приемы. Идеология должна воздействовать в большей степени на эмоциональную сферу человека, стратегия – на рациональную. Идеолог должен оперировать понятиями более философскими, стратег – более деловыми. Идеология не терпит «точечной привязки к местности», для стратегии стремление к максимально прицельным координатам в рамках однозначной масштабной линейки является единственно возможным способом существования. Идеолог должен петь, повинаясь в большей степени закономерностям человеческой души, чем математическим расчетам, стратег должен читать свою речь по бумажке, стараясь как можно точнее высказать то, что было рождено в ходе бесконечного сопоставления желаемого и возможного.

В-третьих, между двумя платформами есть сущностная взаимосвязь, проявить которую можно путем сопоставления создаваемых политики и стратегии с единым набором параметров внешней и внутренней среды, а именно, вызовами внешней среды, точками зрения заинтересованных сторон, состоянием управления человеческими ресурсами в компании и спецификой человеческих ресурсов данной компании.

## 2.1. Роль и значение кадровой политики и стратегии управления человеческими ресурсами



**Рис. 2.1.1. Системообразующие факторы УЧР**

Основой построения системы управления человеческими ресурсами – системообразующими факторами – являются идеологическая платформа (кадровая политика), программно-целевая платформа (стратегия, бюджет, планы мероприятий) и организационно-процедурная платформа (архитектура структур и бизнес-процессов, процедуры и методики). Здесь просматривается очевидная связь с закономерностями построения системы управления компанией в целом (рис. 2.1.1).

В российской практике управления человеческими ресурсами стратегия почти не используется как инструмент взаимодействия с внешней и внутренней средой. Разработка кадровой политики и кадровой стратегии в большинстве компаний подменяется традиционным планированием производственной деятельности: экономические расчеты на основе нормирования труда определяют жесткую кадровую логику обеспечения рабочей силой (зафиксированные сроки заполнения вакансий, строгое описание количества и качества рабочей силы). Такое производственное планирование очень важно, но оно не должно быть единственной формой описания стратегии. Человеческий ресурс имеет специфическую особенность – способность изменяться: при благоприятных условиях потенциал сотрудников может существенно превзойти ожидаемый уровень (что может привести как к хорошим, так и к плохим последствиям), а при неблагоприятных условиях компания может испытать серьезный регресс в части компетенций и лояльности персонала. Большинство эффектов носят кумулятивный характер – между влиянием и результатом проходит такое большое количество времени, что осознание взаимосвязи стимула и реакции утрачивается. Поэтому так легко сделать ошибочный вывод о причинно-следственной связи тех или иных факторов. Стратегическое управление вообще не может обойтись без учета временных (большой частью среднесрочных) перспектив.



В мировой практике около 20 лет назад стал использоваться термин «стратегическое управление человеческими ресурсами», который означал управление факторами, влияющими на реализацию сотрудниками стратегических задач компании (*Ч. Фомбран* и др.). Этот подход соединяет стратегическое управление компанией и управление человеческими ресурсами, поднимая тем самым кадровую службу с уровня обеспечивающего подразделения до уровня топ-менеджмента. Такая постановка дел требует не столько построения кадровой службы как отдельного подразделения, сколько разработки системы управления человеческими ресурсами, основанного на системных принципах обеспечения иерархической взаимосвязанности управляющих элементов, целенаправленного изменения элементов и достижения сверхсуммативности, синергетичности (о системном подходе см. элемент 1.2).

## 2.2. Точки зрения на организацию процесса разработки стратегии



**Рис. 2.2.1. Предмет стратегической разработки**

Стратегическая разработка включает в себя *кадровую политику* и *стратегию* (рис. 2.2.1).

Стратегия обозначает цели и способ их достижения. Возможен промежуточный вариант описания – видение. Видение описывает обобщенное целевое состояние (к чему мы стремимся?). В связи с существующими разночтениями понятия «видение» и для облегчения работы можно не выделять отдельно видение и включить его содержание или в миссию (развернутый вариант миссии), или в стратегию (цели верхнего уровня – целевые состояния).

Кадровая политика – это краткая декларация основных намерений и обязательств компании по обеспечению эффективного взаимодействия человека и организации, а также корпоративных требований к персоналу.

Кадровая политика провозглашает корпоративную идеологию работы с персоналом.

**Идеология** – это набор идей и представлений о каком-либо явлении. Создание идеологии – это формирование желаемого образа будущего. Идеология созревает сначала в индивидуальном сознании, потом – в ходе обсуждения – в коллективном сознании менеджеров. Идеи и представления менеджеров конкретизируются в *ценностях* компании и *принципах* управления человеческими ресурсами (или – шире – принципах деятельности персонала).

**Миссия в сфере УЧР** (кадровая миссия) разрабатывается как часть корпоративной миссии и как самостоятельная управленческая концепция. Разработка миссии во втором варианте необходима, если есть уверенность в том, что ее появление приведет к позитивным последствиям (например, к росту мотивации за счет четкого обозначения перспектив в области УЧР, повышению привлекательности компании и т. п.). Кадровая миссия обозначает желаемый образ того, как компания представляет работу с персоналом и сам персонал в далекой перспективе (кто мы, кому, что и как мы делаем?) и того состояния, которого компания намерена достичь.

ребуется достигнуть (к чему мы стремимся?). То есть этот образ отражает в самом обобщенном виде следующие сущности: метаяцель, желаемое состояние и способ их достижения. Миссия конкретизируется в стратегии.

## 2.3. Специфика человеческих ресурсов и особенности управленческого воздействия



**Рис. 2.3.1. Уникальность человеческих ресурсов**

Первый вопрос для менеджера, обдумывающего систему управления человеческими ресурсами:

в чем состоят принципиальные отличия человека от других ресурсов компании? Пояснения – на рис. 2.3.1 и в комментариях к нему.

**Самостоятельность, субъектность, автономия.** Человек является самоуправляющейся системой, создавая и самостоятельно реализуя собственные установки, смыслы, ценности и цели. Человек несет ответственность за все свои жизненные выборы. В этом смысле каждый человек создает свою судьбу. Даже в жесткой дилемме – жить или умереть – человек делает свой индивидуальный выбор самостоятельно. Субъектность проявляется в способности активно преобразовывать внешние и внутренние обстоятельства жизнедеятельности в уникальный жизненный путь. Человек в организации не является объектом управленческого воздействия, человек в организации – субъект управленческого взаимодействия. То, что человек представляет собой, и то, как он себя ведет, является следствием сложных опосредованных взаимодействий сознания (и – шире – психики) и объективных обстоятельств.

**Избирательность, уникальность и упреждающий характер отражения.** Человек взаимодействует с миром опосредованно, через образы, создаваемые в его собственном сознании. Эти образы всегда уникальны, так как рождаются в результате сложного многопараметрического взаимодействия объективных факторов и психики человека. Научно доказан факт неизбежного преломления внешних воздействий через призму индивидуального восприятия. Придание ситуации статуса исключительно удачной или абсолютно неудачной находится целиком и полностью в сознании человека. Человек предвосхищает события, формирует готовность

к действиям (установки) и реализует в своей поведенческой или познавательной активности свою же собственную программу (образ действий) – осознаваемую или неосознаваемую.

**Эмоциональность.** Понимается как антитеза рациональности. В этом отношении человек является скорее иррациональным существом. Состояние сознания, когда «эмоции захлестывают разум», может варьироваться от аффектов (почти безумия) до небольших приемлемых колебаний, но никогда не бывает свободным от эмоциональной подкачки. Эмоции играют ключевую роль в работоспособности и трудовой мотивации, в формировании межличностных отношений в организации, исполняя роль источника энергии. Но в принятии решений эмоции значимо снижают возможности рационального анализа ситуации, мешая выбрать наиболее адекватный вариант.

**Обучаемость.** Под обучаемостью понимается широкий спектр прогрессивных изменений знаний, умений и навыков человека, источником которых является опять-таки сам человек. Никакой другой ресурс не обладает такой высокой способностью к наращиванию своей функциональности. Кроме того, человек обладает потрясающим свойством компенсировать свои недостатки, превращать «дефекты в эффекты».

**Социальность.** Человек абсолютно зависим от других людей – даже человеконенавистничество есть зависимость, только с отрицательным знаком. На первый взгляд, социальность может показаться свойством, противоречащим свойству самостоятельности, субъектности, но на самом деле эти два свойства сочетаются в точке выбора отношений с людьми – по линии альтруизма или эгоизма.

Закономерно, что все организационные воздействия трансформируются в паутине межличностных отношений. Этот факт был научно доказан уже более 70 лет назад, но до сих пор не существует универсальных, технологичных управленческих решений, которые могли бы управлять этой трансформацией в нужном направлении.

Таким образом, человек не объект, но субъект управленческого взаимодействия. Это означает изменения механизма управленческого воздействия: прямые – «лобовые» – действия дают, как правило, временный эффект, если же они еще носят характер наказания, то эффект может быть обратным. Устойчивые позитивные результаты достигаются созданием глубоко продуманной системы организационного воздействия, основанной на учете специфики человеческих ресурсов и сбалансированности объективных и субъективных факторов управленческого влияния. Руководители должны научиться строить продуктивные отношения с персоналом на основе сбалансированности правильного организационного подхода и грамотного личного воздействия.

Компания, стремящаяся стать эффективной, обязана обучить своих менеджеров двум управленческим компетенциям:

- методологии построения системы управления человеческими ресурсами;
- методикам личной работы с персоналом, основанным на умении использовать психологическую информацию о человеке и применять адекватные методы влияния. Это требует гораздо больше усилий и времени, но делать это нужно постоянно.

Существует достаточно много методик личной работы. Но проблема их освоения заключается в том, что понять содержание и логику предлагаемых действий легко, а перевести полученные знания в разряд умений – трудно. Причиной тому следующие барьеры:

- отсутствие у руководителей опыта освоения психологических умений;
- наличие собственных психологических барьеров – от пресловутого «комплекса неполноценности» до неразвитости социально-ориентированных механизмов личности (жизненная позиция эгоиста, низкая эмпатия – способность понимать переживания другого человека и др.);

– отсутствие поддержки окружающих (менеджеры часто объясняют трудности применения новых способов влияния на подчиненных поговорками: «в чужой монастырь со своим уставом не ходят», «с волками жить – по-волчьи выть»);

– ограниченное по времени взаимодействие с учителем – специалистом, передающим эти умения (по книгам же хорошо и быстро освоить столь сложные вещи попросту невозможно).

Особую роль играет организационная культура компании. В компаниях, поддерживающих консервативные, технократические, сугубо прагматические нормы и ценности, гораздо труднее применять новые способы социального взаимодействия.

Затрудняет решение проблемы подготовки руководителей и разница в позициях специалистов-разработчиков методик и компаний-пользователей. Пользователи предъявляют следующие требования к управленческим методам: экономичность, быстрота внедрения, соответствие изменениям внешней и внутренней среды. Часто сами эти требования неясно осознаются заказчиками, и поэтому велика вероятность ошибки в выборе литературы, учебных программ, тренеров. Иногда менеджеров прельщает внешняя привлекательность предлагаемых средств, но их эффективность часто обратно пропорциональна эффективности.

Разработчикам методик хорошо известно то, что даже самый совершенный метод имеет свои пределы, прежде всего в силу уникальности любой личности. Трудно создать универсальный способ влияния абсолютно на всех людей, привязка же его к тому или иному типу также малоэффективна, поскольку любая типология достаточно условна и, значит, есть опасность «промахнуться».

И здесь опять возвращаемся к тому, что только соединение личных методик и организационных решений обеспечит устойчивый эффект. В перспективе развития компании и усиления интеллектуальной составляющей конкурентоспособности бизнеса необходимо, чтобы вектор воздействия был направлен на профессионально-личностное саморазвитие сотрудников.

Выдающийся отечественный психолог, один из основателей космической и инженерной психологии *Б.Ф. Ломов* указывал, что опосредованное воздействие на человека в целом обладает большей мощностью, чем прямое. Менеджер, который «гуманизирует» обстановку в компании, содействуя росту и удовлетворению сущностных потребностей сотрудников, увеличивает возможность достижения нужного поведения сотрудников.

Организация, желающая оставаться эффективной всегда, обязана создать благоприятные организационные условия, стимулирующие развитие человека и направляющие его эмоциональную, социальную и другую активности в нужное русло, т. е. создать особую – развивающую – организационную среду (подробнее см. раздел 4 настоящего издания).

Данное определение специфики человеческих ресурсов является скорее попыткой дать правильную навигацию в пространстве «Человек» для практиков-управленцев, но не строгой научной дефиницией.

Хотя экскурс в мир научной психологии был бы чрезвычайно полезен для менеджеров, правда, при условии, что гидом будет не лабораторный ученый, но профессиональный психолог-практик. Иначе неискушенный путешественник легко заплутает в лабиринтах научной мысли.

На рисунке 2.3.2 в сжатом виде представлены наиболее значимые мировые психологические течения и человек как предмет научного анализа.

Видно, что человек, являясь целостным существом, под прицелом исследовательских взглядов оказался разделен на компоненты. Это естественно – нельзя объять необъятное.

Отечественная психология (советская и современная российская) стоит особняком, что обусловлено и железным занавесом, и мощью ученых талантов.

Отправляясь в путь кадрового строительства, даже имея багаж знаний о человеке, не стоит уповать на гарантированный успех. Путь этот далеко не сразу приведет к ощутимым результатам, он чрезвычайно труден и полон разочарованиями и остановками. Ведь придется не только преодолевать неизбежное сопротивление сотрудников (одно обещание хороших последствий вовсе не гарантирует размножения сторонников изменений), но и бороться с собственными слабостями и искушениями (желание «повести людей к счастью железной рукой», судя по многострадальной российской истории, живет в наших многонациональных генах, как и отсутствие толерантности (терпимости), а также невероятная легкость в смене взглядов и принципов). Но само движение в правильном направлении уже есть выход в оптимальное пространство, и это можно по праву считать первым хорошим практическим результатом.



**Рис. 2.3.2. Мозаичность научно-психологического исследования человека**

## 2.4. Разработка идеологии и стратегии управления человеческими ресурсами (стратегический HR-инжиниринг)



**Рис. 2.4.1. Вариант логики сценария стратегической разработки**

Анализ (рис. 2.4.1) является классическим первым шагом стратегического мышления. К сожалению, в УЧР этот шаг страдает следующими дефектами:

- во-первых, необходимая информация или отсутствует, или недостоверна, или труднодоступна, или находится в виде, делающем невозможным серьезную математическую обработку. Информация собирается по недостаточному количеству показателей и критериев, причем отсутствуют показатели, имеющие стратегическое значение. Методики сбора информации большей частью сводятся к более или менее эпизодическим срезам, но никак не к постоянному отслеживанию в формате мониторинга;
- во-вторых, не все менеджеры понимают и тем более освоили научные методы анализа, не пытаются сделать процесс анализа технологичным;
- в-третьих, компании могут погружаться в паутины подковерных игр. Анализ же требует максимальной открытости и честности;
- в-четвертых, аналитические отчеты представлены в виде многостраничного, трудночитаемого документа, в котором за обилием пространных высказываний и множества картинок теряются главные выводы.

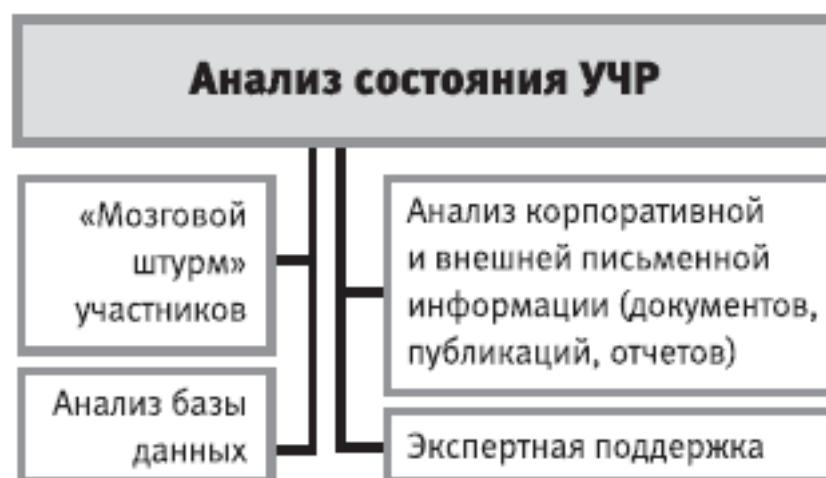
Разработка контента УЧР может также страдать ограничениями:

- менеджеры плохо владеют проблематикой управления человеческими ресурсами и методами стратегического управления;
- не учитывается принципиальное отличие человеческих ресурсов от других ресурсов компании;
- процедура разработки или отсутствует (являясь спонтанной импровизацией), или выбор вариантов организации процесса стратегической разработки происходит по ложным основаниям, без учета сути, плюсов и минусов каждого из них.



Формализация разработанных идей в регламентах зачастую идет по принципу «Беру привычную форму документа и вкладываю в него полученное содержание». Между тем структура, предназначение и сфера действия нуждаются в глубоком осмыслении и должны адаптироваться под корпоративную ситуацию.

В редких случаях стратегическая разработка с самого начала ориентируется на необходимость продумать такое действие, как актуализация документа и внедрение его в практику повседневной деятельности персонала. Однако если менеджеры будут заглядывать в будущее разрабатываемого документа, то они смогут более тщательно корректировать формулировки и, прежде всего, с точки зрения восприятия персонала. Ведь регламент верхнего уровня – это главное послание менеджеров персоналу компании и другим заинтересованным сторонам, поэтому достижение его точечной адресности будет содействовать достижению ожидаемого эффекта.



**Рис. 2.4.2. Комплекс методов анализа состояния УЧР**

Представленная на рис. 2.4.1 логика сценария стратегической разработки не универсальна и, тем более, это не идеальный образец, она отражает минимальные требования.

Анализ корпоративной ситуации может включать в себя и другие действия, например:

- поиск конкурентных преимуществ компании в аспекте человеческих ресурсов;
- анализ последствий принятых в компании кадровых решений за последние несколько лет;

- поиск «окон возможностей», находящихся на стыке внутренней и внешней среды и др.

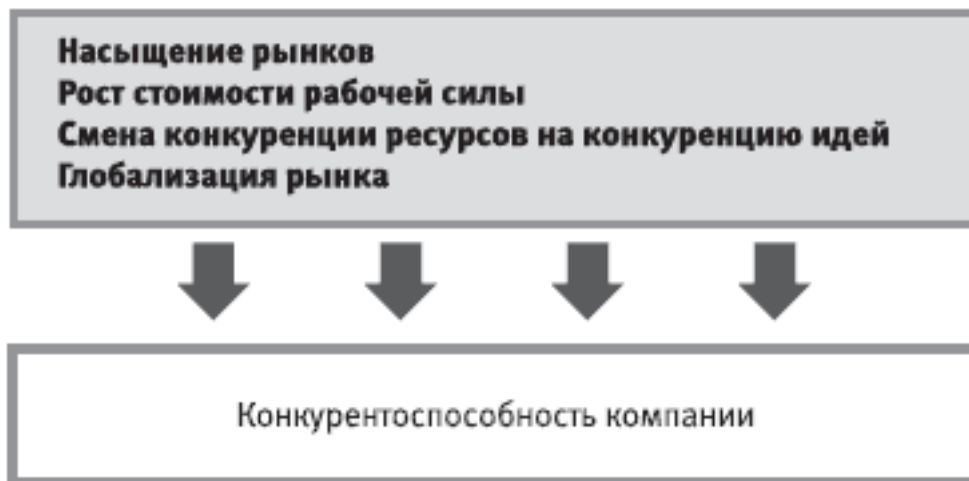
Отдельный вопрос – кого нужно привлекать к проведению аналитических изысканий? Видимо, лучше всего применить принцип комплексного подхода. Каждый из линейных руководителей компании является ценным экспертом в какой-то отдельной области знаний (например, о реальных компетенциях сотрудника никто не скажет точнее его непосредственного начальника, конечно, при наличии у последнего достаточного опыта). Полезно также воспользоваться услугами внешних экспертов.

Также комплексно следует подойти и к выбору методов анализа. На рисунке 2.4.2 представлен набор методов, которые рекомендуется применять. При этом неперемное условие – коллективные формы аналитической деятельности, это часто помогает компенсировать отсутствие точной и полной информации.

Можно сформулировать следующие правила, которые помогут компании с максимальной эффективностью разработать свои политические и стратегические основы.

- Наладить мониторинг по параметрам, отражающим внешние и внутренние условия управления человеческими ресурсами.
- Внедрить корпоративные процедуры стратегических разработок – от анализа до представления стратегических идей.
- Обучить менеджеров правилам и приемам стратегических разработок, а также основам психологии и методикам личной работы с людьми.
- Провозгласить правила безусловного верховенства деловых интересов над личными и отказа от лицемерия и двойных стандартов поведения. Поощрять тех, кто следует этим правилам, защищать их от ударов возможных мстителей.
- Продумывать уже на стадии формализации разработанных идей в регламентах способы внедрения их в реальное производственное поведение персонала. Разрабатывать хотя бы общие контуры программ внедрения.

## 2.5. Анализ состояния управления человеческими ресурсами



**Рис. 2.5.1. Вызовы внешней среды**

Вызовы внешней среды, представленные на рис. 2.5.1 в виде тенденций мирового рынка, не претендуют на полноту описания, они лишь отражают те закономерности, которые в наибольшей степени связаны с человеческими ресурсами компаний. Главная задача – помочь менеджерам выбрать главное направление деятельности с учетом возможностей и ограничений.

Краткие характеристики современных мировых тенденций:

- насыщение рынков (сужение пространства производителей товаров и услуг, дисбаланс спроса и предложения);
- рост стоимости рабочей силы (превышение допустимых пределов доли оплаты труда в себестоимости продукта, увеличение сумм инвестиций в формирование необходимых компетенций и обеспечении приверженности персонала);
- смена конкуренции ресурсов конкуренцией идей (материальные ресурсы находятся на рынке в свободном доступе, существует дефицит бизнес-идей, с помощью которых можно сгенерировать добавленную стоимость и обеспечить конкурентное преимущество);
- глобализация рынков (снятие национальных и государственно-территориальных границ рынков, парадоксальное увеличение «планирования» мирового рынка из немногих мировых центров);
- тотальные изменения (политические, социально-демографические, экономические, организационные и технологические изменения, происходящие постоянно и радикально преобразующие условия деятельности компаний), рост неопределенности.

Конструкторам кадровой политики и стратегии придется оценить, какие из вышеперечисленных мировых тенденций уже воплотились в российской действительности, какие грядут в ближайшее время, а какие не проявятся никогда.

Анализ состояния управления человеческими ресурсами должен вынести вердикт кадровой службе и менеджменту компании в целом.

Предметом аналитической активности являются, по меньшей мере, следующие реалии:

- определение стратегических потребностей как результата (равнодействующей величины) стыковки вызовов внешней среды, точек зрения заинтересованных сторон, состояния управления человеческими ресурсами в компании и специфики человеческих ресурсов данной компании;

- соответствие реализации кадровых функций стратегическим потребностям компании;

- обеспеченность кадровых функций материальными и иными ресурсами (прежде всего, соответствующими компетенциями);

- соответствие имеющихся кадровых регламентов требованиям системности, полноты и реального применения на практике.

На первый взгляд, в тенденции роста стоимости рабочей силы заложено противоречие: вложения в персонал повышают издержки предприятия, но это – необходимый атрибут современных концепций управления персоналом. Разрешение этой дилеммы таково: повышение издержек создает опасность только в ближайшем временном периоде, но в стратегической перспективе вложения в персонал обеспечивают устойчивую конкурентоспособность компании за счет ее капитализации, нарастания эффективных инноваций и оптимизации, авторами и «реализаторами» которых и являются сотрудники.

## 2.6. Матрица оценки корпоративной ситуации в сфере управления человеческими ресурсами

Оценивать корпоративную ситуацию удобно в матричной форме (табл. 2.6.1).

**Таблица 2.6.1. Описание корпоративной ситуации с помощью набора объектов и критериев оценки, проблем, перспектив и возможностей в сфере УЧР**

| ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ  | КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ  | ПРОБЛЕМЫ | ПЕРСПЕКТИВЫ | ВОЗМОЖНОСТИ |
|--|--|----------|-------------|-------------|
| Идеологическая надстройка УЧР (миссия и кадровая политика) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие корпоративным задачам, возможностям и корпоративной специфике</li> <li>• Понятность</li> <li>• Информированность персонала</li> <li>• Мотивирующий эффект</li> </ul> |          |             |             |
| Программно-целевая надстройка УЧР (стратегия, цели, планы) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие корпоративным задачам, возможностям и корпоративной специфике</li> <li>• Понятность</li> <li>• Информированность персонала</li> </ul>                                |          |             |             |

| ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ   | КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ  | ПРОБЛЕМЫ | ПЕРСПЕКТИВЫ | ВОЗМОЖНОСТИ |
|---|--|----------|-------------|-------------|
| Организация кадровых процессов: <ul style="list-style-type: none"> <li>• оценка;</li> <li>• подбор;</li> <li>• развитие;</li> <li>• стимулирование</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализация</li> <li>• Стыковка со стратегией и культурой</li> <li>• Содержательная и процедурная взаимосвязь</li> </ul>     |          |             |             |
| Инструментальная и методическая поддержка   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эффективность автоматизированных систем управления персоналом</li> <li>• Консультации специалистов кадровой службы</li> </ul> |          |             |             |
| Компетенции   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соответствие профилю должности</li> <li>• Динамика развития</li> </ul>  |          |             |             |
| Поведение персонала   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Результативность</li> <li>• Исполнительская дисциплина</li> <li>• Корпоративный этикет</li> </ul>                             |          |             |             |

## 2.7. Разработка вариантов реагирования на вызовы внешней среды



**Рис. 2.7.1. Варианты реагирования на вызовы внешней среды**

Можно выбрать один из трех вариантов противостояния вызовам внешней среды, представленных на рис. 2.7.1, но лучше использовать все три варианта одновременно (идеи *П. Друкера*, *Т. Питерса*, *Ч. Хэнди* и др.).

От управления структурами через управление процессами к управлению знаниями (подробнее см. раздел 1 настоящего издания).

Быстрые и постоянные изменения как образ жизни компании (хороший способ противостояния внешним тотальным изменениям – вписаться в их ритм, лучший способ противостояния – задать свой, еще более быстрый, ритм изменений).

Интеграция управления человеком и информационных технологий (соединение искусства как неповторимого действия, абсолютно зависящего от природного таланта и/или многолетнего опыта, с технологичностью, т. е. жесткими алгоритмами действий, которые обеспечивают гарантированное тиражирование и масштабирование успеха).

Поиск лучших вариантов ответов менеджмента вызовам внешней среды – неблагодарное занятие. Достаточно посмотреть на историю изменения ключевых стратегических концепций, выдвинутых гуру менеджмента.

Идеи *М. Портера*, казавшиеся незыблемыми условиями конкурентных побед, рассыпались, когда «компании-выскочки» отвоевали впечатляющие позиции на рынке, нарушая все наставления гуру.

Пришедшие на смену новые незыблемые идеи, поначалу, как и полагается новым идеям, поразили воображение менеджеров одновременно естественностью («как это мы сами не доду-

мались») и новизной («так никто раньше не думал»). Да и как может быть иначе, ведь авторы концепций приводят убедительный список потрясающих успехов реальных известных (или ставшими таковыми в течение короткого исторического периода) компаний. Однако через обескураживающе короткие промежутки времени появлялись опять-таки неопровержимые доказательства «смертности» каждой новой концепции. Несложно догадаться, что те, кто ниспровергал с пьедестала королей стратегических концепций, отринув мешающую в этих делах скромность, объявляли новый рецепт спасения. Количество концепций и скорость их взлета-падения впечатляет, здесь можно вспомнить и концепцию ключевых компетенций *К. Прахлада* и *Г. Хэмела*, и концепцию ценностных дисциплин *М. Трэйси* и *Ф. Вирсемы* и т. д., – список обновляется регулярно.

При этом – к счастью или несчастью – лишь меньшинство менеджеров-практиков узнавали о бушующих баталиях в научном мире только при прохождении изнуряющих MBA-марафонов или в радостном спринте бизнес-семинаров.

Большинство же менеджеров или смутно догадывались об имеющихся коллизиях, или действовали на уровне здравого смысла.

Какую же линию поведения стоит избрать? Лучше соединить научные поиски с логикой здравого смысла, практику наиболее успешных компаний с собственными экспериментами («разведка боем»), самостоятельную разработку с приглашением внешних консультантов.

## 2.8. Определение ключевых точек сопряжения для установления баланса взаимоотношений работодателя и наемного работника



Рис. 2.8.1. Логика согласования требований работника и организации

Конфликт работодателя и наемного работника может стать тем непреодолимым барьером, о который разобьются все продуктивные идеи. Такой конфликт порожден двумя принципиальными силами:

- объективным противоречием индивидуальных и общественных интересов, известным в науке под названием «**трагедия общих ресурсов**» (**tragedy of the commons**);
- субъективными причинами, связанными с плохой организацией управления и исполнения – в компании. Только системная организация деятельности и, прежде всего, системы управления человеческими ресурсами могут в значительной степени ослабить глобальный конфликт человека и организации.

Одним из действий в работе с этим конфликтом являются мероприятия по нахождению баланса взаимоотношений работодателя и наемного работника по узловым пунктам. Нужно идентифицировать, а затем согласовать обоюдные требования и обоюдные обязательства работника и организации, т. е. выработать нечто вроде общественного договора. Итоги согласования нужно включить в положения кадровой политики (рис. 2.8.1).

Учет этих взаимоотношений определяет этическую составляющую менеджмента. Особое внимание следует уделять формированию ценностей и, в целом, философии компании. Именно эти слабоформализованные компоненты в значительной степени определяют успех компании. Сами ценности могут быть достаточно универсальными, но вот их композиция и, что особенно важно, порядок их генерации и утверждения должны быть максимально приближены к компании. То есть ценности, с одной стороны, входят составной частью в миссию и стратегии компании, с другой стороны, именно ценности поддерживают реализацию стратегического блока. Чтобы ценности разделялись персоналом, необходимо обеспечить его участие в выработке ценностных ориентиров, учитывать желания и возможности сотрудников.

Исходной точкой являются ценностные ориентации и управленческое видение высших руководителей. Человек для организации или организация для человека? Люди умеют и желают работать, или их нужно вести к счастью железной рукой? Эти субъективные дилеммы решающим образом определяют выбор концепции управления человеческими ресурсами компании. Приведем списки возможных требований.

### Требования работника к организации:

- интересная работа;
- материальное и моральное вознаграждение;
- цели (продукты), значимые с личностной и с профессиональной точек зрения;
- возможность своего развития;

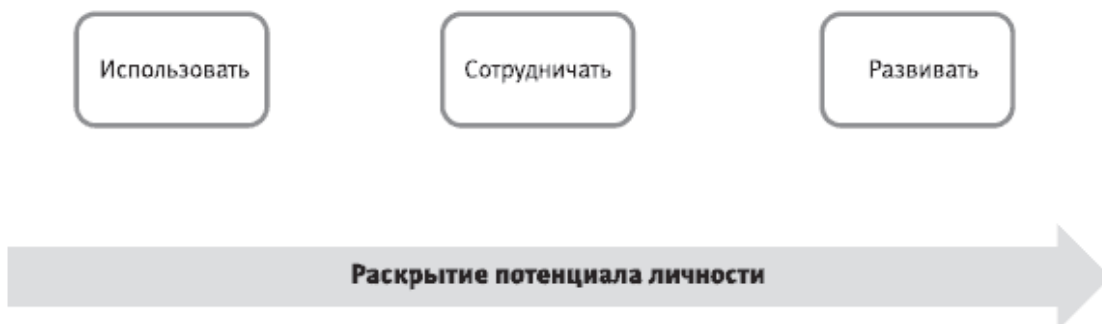


- наличие прав и полномочий;
- приемлемый уровень риска и нагрузки;
- общественный статус.

**Требования организации к работнику:**

- соответствующие компетенции;
- корпоративная приверженность;
- соответствие производственного поведения корпоративным ценностям и правилам;
- личностные качества;
- профессиональный рост.

## 2.9. Выбор ключевых идей организации работы с персоналом



**Рис. 2.9.1. Линия представлений о принципах работы с персоналом**

Выбор ключевых идей означает формулировку ценностей и принципов управления человеческими ресурсами.

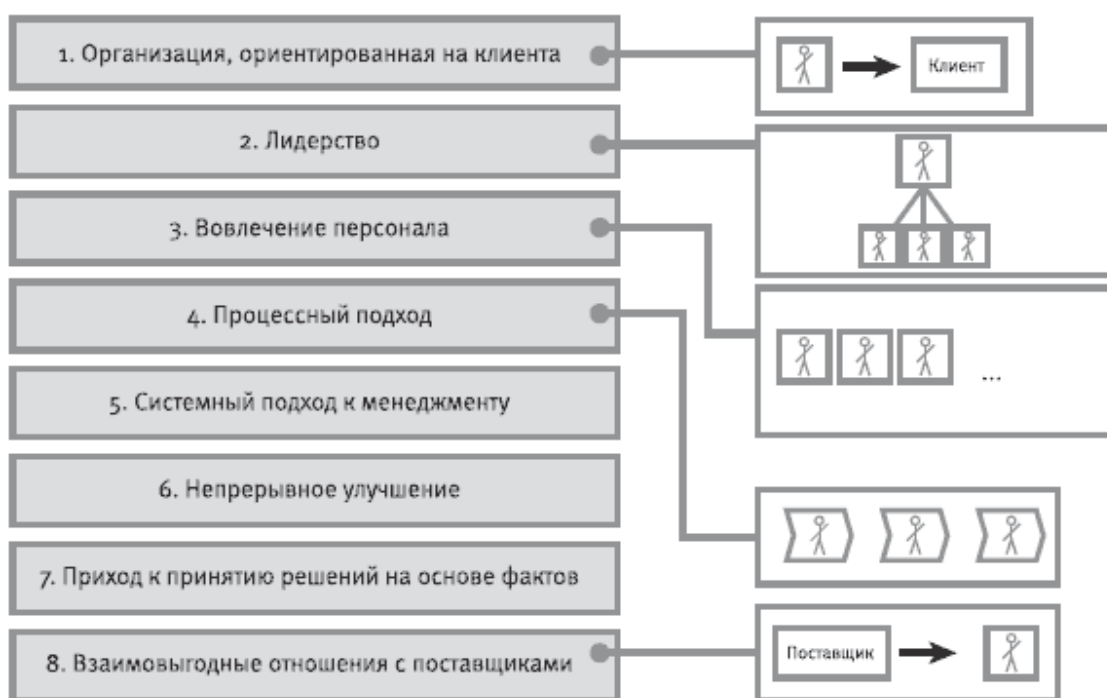
Если традиционно идеальным работником считался «квалифицированный работник-исполнитель», то современная компания требует «работника-инициатора, обладающего знаниями». Соответственно, изменилась и конечная цель менеджеров: сейчас невозможно обеспечить развитие компании за счет ориентации на максимальную полезность сотрудника при минимальных затратах ресурсов, сейчас надо обеспечить еще и профессиональное и даже личностное развитие сотрудника. Линия развития профессионально-личностного потенциала становится ведущей в управлении человеческими ресурсами (рис. 2.9.1).

При выборе ключевой идеи «Развивать» не следует забывать о той ответственности и издержках, которые неизбежно нужно нести на своих плечах руководству компании. Не существует удовлетворяющей требованиям методики, с помощью которой можно точно подсчитать коэффициент отдачи на инвестиции в персонал.

**Ценности** – это набор представлений о желаемом поведении, которые становятся внутренним руководством к действиям.

**Таблица 2.9.1. Матрица данных для разработки ценностей**

| ВИДЫ ОТНОШЕНИЙ ПЕРСОНАЛА | ВЫДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ МАРКЕРОВ | ИСХОДНЫЕ ОПИСАНИЯ ТРЕБУЕМОГО ОТНОШЕНИЯ | КЛАСТЕРЫ ЦЕННОСТЕЙ | СЖАТИЕ ЦЕННОСТЕЙ | РАБОЧИЙ НАБОР ЦЕННОСТЕЙ |
|--------------------------|-----------------------------|--|--------------------|------------------|-------------------------|
|                          |                             |  |                    |                  |                         |
|                          |                             |  |                    |                  |                         |
|                          |                             |  |                    |                  |                         |
|                          |                             |  |                    |                  |                         |



**Рис. 2.9.2. Управление персоналом с учетом принципов системы менеджмента качества**

Матрица данных для разработки ценностей основана на одном из вариантов контент-анализа (табл. 2.9.1). Опишем содержание разделов и правила заполнения матрицы.

– Отношения персонала можно описать через отношения к тем объектам, которые имеют ключевое значение для УЧР. Например, отношение к ключевым заинтересованным лицам, отношение к труду, к себе и т. д.

– Ключевые маркеры отражают наиболее важные со стратегической точки зрения аспекты отношений.

– Кластеризация ценностей осуществляется на основе выделения внутреннего – явного или неявного – признака общности (название кластера соответствует этому признаку).

– Сжатие ценностей производится внутри каждого образованного кластера, при этом важно дать четкое обоснование операции.

– Рабочий набор ценностей должен быть максимально компактным, однозначно понимаемым всеми участниками стратегической разработки и проверен на состыковку с результатами оценки корпоративной ситуации (проблем, возможностей, перспектив УЧР), оценки вызовов внешней среды и вариантов реагирования, баланса взаимоотношений работодателя и наемного работника и выбора ключевых идей работы с персоналом.

Замечательный материал для разработки принципов управления человеческими ресурсами дают принципы, сформулированные в **системе менеджмента качества (СМК)**. Из восьми принципов минимум два имеют непосредственное отношение к рассматриваемой теме – лидерство и вовлечение персонала (рис. 2.9.2).

**Лидерство** – это процесс влияния одной или нескольких личностей на остальных сотрудников, который основан на социально-психологических механизмах (т. е. определяется складывающимся взаимодействием людей, а не только силой влияния лидера) и добровольном признании другими людьми за каким-либо человеком прав и полномочий влияния. Главная производственная задача лидеров – распространять и поддерживать необходимое производственное поведение персонала. Основная форма организационного влияния – распространение и поддержка корпоративных целевых установок (стратегий, целей), ценностей поведения (корпоративной этики) и корпоративных стандартов (рис. 2.9.3).



Рис. 2.9.3. Лидерство как принцип менеджмента качества

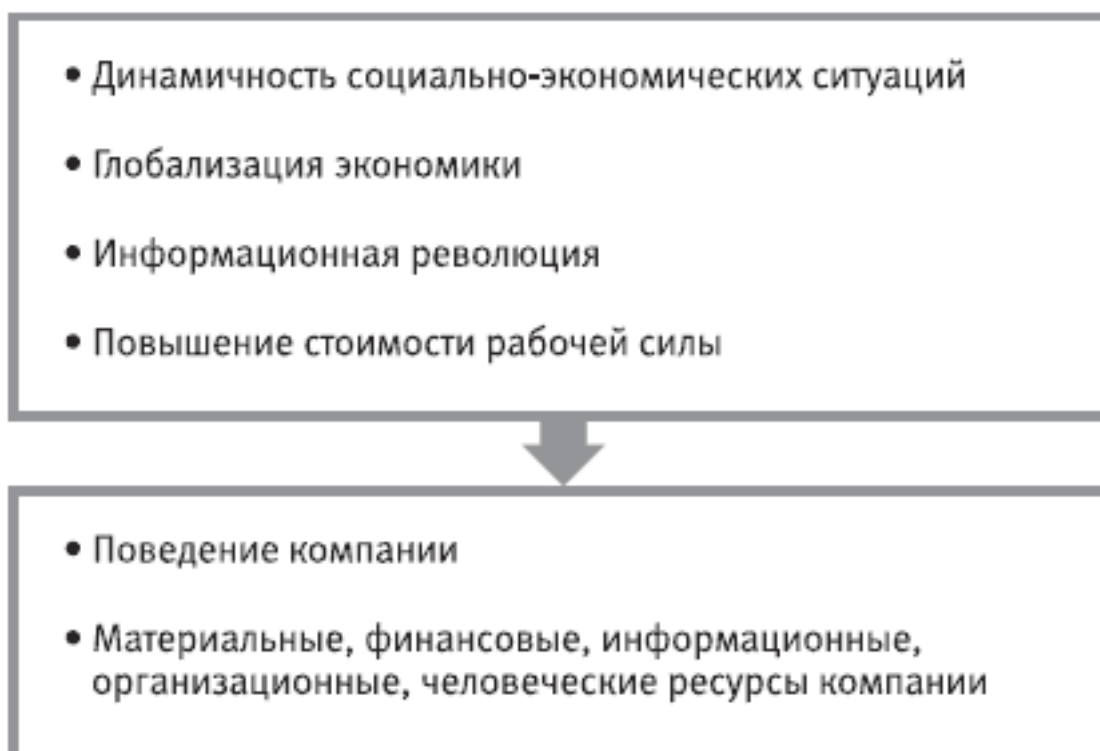
Вовлечение персонала является основой так называемого партисипативного, соучаствующего управления. Управление качеством изначально создавалось и в дальнейшем реализовывалось исключительно на этом принципе: кружки качества, самоуправляющиеся рабочие группы, поощрение инновационной активности и другие формы работы с персоналом убедительно доказали свою эффективность (рис. 2.9.4).

На этом принципе основано и управление организационными изменениями.



**Рис. 2.9.4. Вовлечение персонала как принцип менеджмента качества**

## 2.10. Разработка кадровой миссии



**Рис. 2.10.1. Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на определение миссии и разработку стратегии**

Учет факторов внешней и внутренней среды (рис. 2.10.1) позволяет не игнорировать глобальные тенденции на мировом рынке и нацеливает на максимальное использование имеющихся корпоративных ресурсов.

Для повышения эффективности учета факторов необходимо изучить содержание каждого из них. Здесь в выигрыше оказываются компании, в которых ведется мониторинг внешней и внутренней среды, сформирована база данных и используются информационные инструменты обработки и, что не менее важно, эргономического представления данных.

Ожидания заинтересованных сторон (рис. 2.10.2) используются при разработке идеологической и программно-целевой платформ УЧР в следующей последовательности:

- 1) определяются наиболее значимые заинтересованные стороны;
- 2) ожидания приоритетных заинтересованных сторон идентифицируются как на уровне обобщенного описания (достаточно для разработки кадровой миссии), так и на уровне более детализированного описания (необходимо для разработки стратегии);
- 3) выделяются ожидания, присущие нескольким заинтересованным лицам (точки совпадения интересов) и/или особо акцентируемые ожидания (точки ключевых интересов).

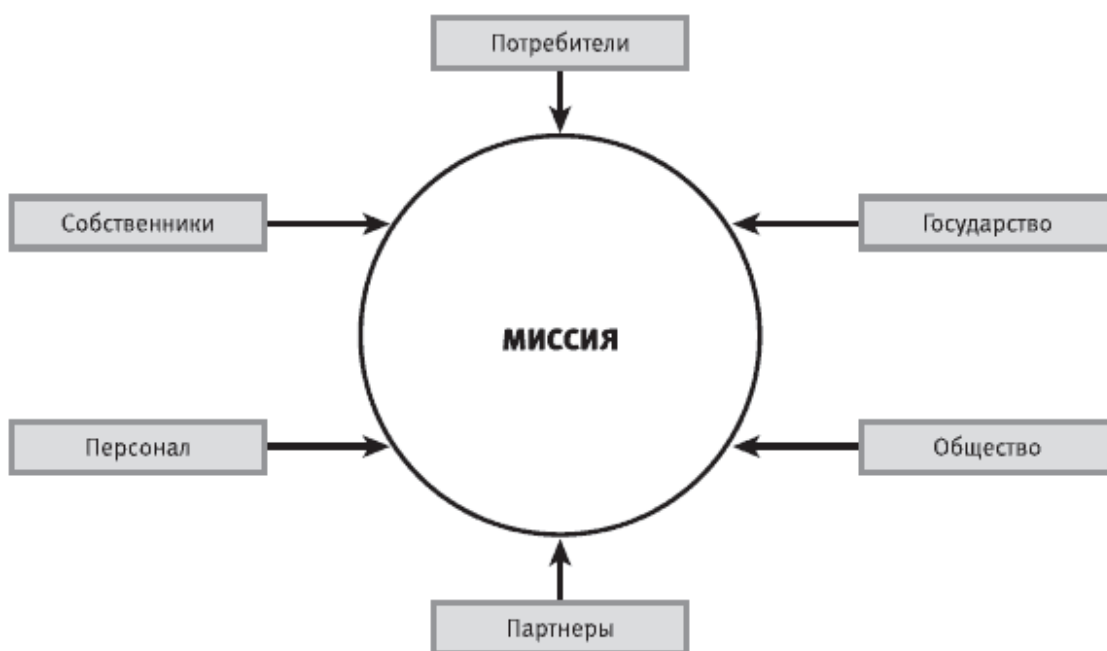
Формулировка миссии (рис. 2.10.3) может включать в себя и видение УЧР. В этом случае она должна быть более объемной (например, состоять из двух и более частей или иметь краткий вариант – слоган и развернутое описание).

**Требования к формулировке.**

«**Кто мы?**» – описание того, что и как мы делаем. Это наше представление о том образе компании (или ее системы УЧР), который мы хотели бы сформировать в сознании адресатов миссии.

«**Для кого мы?**» – описание интересов, которые мы преследуем, кому и как мы предлагаем. Это описание адресатов миссии и компании в целом, наших намерений и способов их реализации.

«**К чему мы стремимся?**» – описание того, чего мы хотим достичь. Это видение компании в разрезе человеческого аспекта.

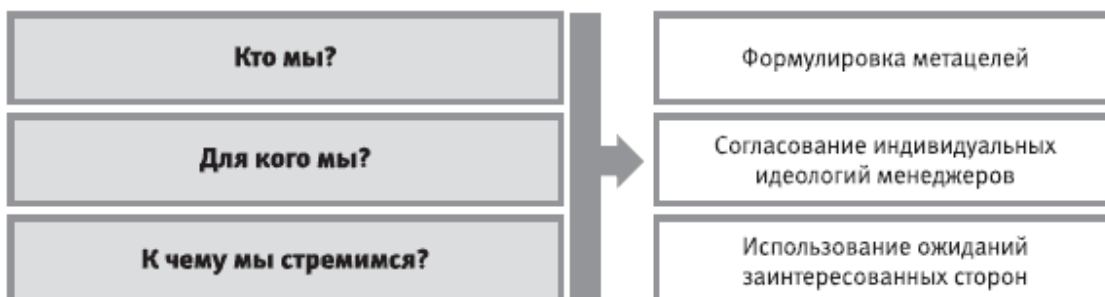


**Рис. 2.10.2. Ожидания заинтересованных сторон как условие разработки миссии**

#### Требования к действиям.

Формулировка **метацелей** – требуется сбалансированное сочетание сильных амбиций и реальной ситуации. Осуществляется на основе следующих результатов анализа:

- оценки вызовов внешней среды;
- оценки корпоративной ситуации в сфере УЧР;
- определения точек сопряжения для установления баланса взаимоотношений работодателя и наемного работника;
- выбора ключевой идеи работы с персоналом.



**Рис. 2.10.3. Семантическая структура миссии и действия по ее формированию**

**Согласование индивидуальных идеологий менеджеров** – требуется сначала разобратся в собственных жизненных предпочтениях, затем организовать грамотно процедуру обсуждения. В случае привлечения большого числа участников стратегической разработки или при ограниченных возможностях их очного контакта (дистанционное взаимодействие) важно продумать схему взаимодействия.

**Использование ожиданий заинтересованных сторон** – требуется выполнить процедуру, описанную в комментарии к рис. 2.8.1, затем организовать процедуру обсуждения аналогично предыдущему пункту.

Работа над **формулировкой** миссии осуществляется пошагово согласно предложенной логике сценария стратегической разработки (см. рис. 2.4.1). Саму генерацию вариантов миссии можно организовать на основе любого из известных методов коллективного принятия решений («мозговой штурм» и т. п.).

**Рис. 2.10.4. Индикаторы настройки формулировки миссии**

Использование миссии как управленческого инструмента позволяет решать следующие задачи (рис. 2.10.4):

- не упустить имеющиеся возможности и стремления, сосредоточиться на немногих – ключевых – направлениях деятельности (**критерий «Масштаб»**);
- позитивно влиять на трудовую мотивацию персонала за счет стимулирования амбиций (**критерий «Вызов»**);
- позитивно влиять на привлекательность компании за счет утверждения ее неповторимости, уникальности и акцентировать внимание персонала на основе конкурентного преимущества компании (**критерий «Уникальность»**).

Проверка формулировки миссии на соответствие вышеуказанным критериям проводится любым доступным методом семантического анализа (табл. 2.10.1).

**Таблица 2.10.1. Проверка формулировки миссии методом семантического анализа**



| ИНДИКАТОРЫ НАСТРОЙКИ                                 | КОММЕНТАРИЙ О ВЫПОЛНЕНИИ   |
|--|--|
| <b>Масштаб</b>                                       | <b>Семантические маркеры масштаба</b><br>Лидерские позиции, преобразования в отрасли российской экономики              |
| <b>Уникальность</b>                                  | <b>Семантические маркеры уникальности</b><br>Динамичность и индустриальный подход, ориентация на конечного потребителя |
| <b>Вызов (призыв к достижению и эмоциональность)</b> | <b>Семантические маркеры вызова</b><br>Лидерские позиции, прогрессивные, индустриальные подходы                        |

#### Пример. Формулировка миссии

«Сочетая динамичность и индустриальный подход, опираясь на командную работу и управление качеством, достигнуть и удерживать лидерские позиции по качеству и объему внедренных проектов предприятий, способствующих прогрессивным преобразованиям в... отрасли российской экономики».

Формулировку миссии следует проверить и на принятие ее ключевыми участниками разработки. Достижение консенсуса – обязательное условие принятия миссии.

### Практикум. Разработка эскиза кадровой миссии энергогенерирующей компании в ходе корпоративного семинара-практикума

#### Существовавшая на предприятии формулировка миссии (до начала сессии):

«Содействовать достижению целей компании, развивая и мотивируя персонал, способный обеспечить наилучшие результаты, удовлетворяя потребителей и акционеров.

Использовать наиболее эффективные, современные персонал-технологии с целью реализации в интересах бизнеса личностного потенциала сотрудников».

#### Фрагмент рабочего материала («исходники», полученные в результате проведенного анализа корпоративной ситуации в части УЧР):

- КТО – передовая служба, лучшая, профессионализм (качество кадровых сил);
- ЧТО – используем, обеспечиваем, делаем, помогаем, содействуем, создаем (сервис);
- КАК – сообща, комплексно, профессионально, все, оптимально (системность деятельности);
- ДЛЯ КОГО – каждый, руководство, человек (персонал);
- ЧТО ПРЕДЛАГАЕМ – персонал, идеи, забота, лояльность и мотивированность персонала, развитие персонала, помощь в самореализации (качество рабочей силы).

#### Исходные варианты формулировки.

- Обеспечение наиболее рационально и с наименьшими затратами работы.
- Лучшим специалистам – лучшую работу на электростанции.
- Развитие каждого – развитие компании.
- Люди – это наш главный ресурс. Мы делаем все для них и для их наиболее полного использования.
- Важен – человек, главное – результат его труда.
- Обеспечение нужным персоналом в нужное время в нужном количестве и в нужном качестве.

– Мы, профессионалы в области HR, помогающие работникам компании найти себя в интересах бизнеса.

– Передовая служба HR для работников электростанции.

– Источник идей, тепла, забот и возможностей для работников электростанции.

– Главный ресурс – человек.

**Один из промежуточных вариантов формулировки.** «Профессиональное комплексное обеспечение **потенциала** персонала и **стремления** к развитию **успеха компании** через развитие человека».

Комментарий: подчеркнуты ключевые маркеры. Участники высказали пожелание отразить в формулировке отраслевую специфику.

**Рабочий вариант формулировки.** «Раскрытие потенциала каждого – энергия успеха компании!»

**Комментарий.** По сравнению с существовавшей на предприятии миссией были усилены аспект индивидуального подхода, отраслевая специфика, динамичность, емкость, ясность. Разработка длилась 6 часов. Была реализована главная задача этой части семинара-практикума – обучение менеджеров и специалистов по персоналу методике разработки идеологии УЧР. Кроме того, была решена практическая задача подготовки рабочего варианта миссии, которая затем была отредактирована и принята руководством компании.

**Послесловие.** После окончания учебной сессии менеджеры в течение месяца самостоятельно отредактировали миссию и утвердили ее в двух вариантах: в развернутом – «Реализовать потенциал каждого сотрудника, используя наиболее эффективные персонал-технологии в интересах бизнеса» и в форме краткого девиза «Энергия успеха нашей Компании в раскрытии потенциала каждого из нас».

Идея регулирования процесса разработки кадровой миссии, с одной стороны, стала естественным продолжением стремления «инжинирить все и вся», но, с другой стороны, распространенная ныне практика поручать разработку кадровой миссии директору по персоналу и не вникать в суть этого дела, ничего, кроме отрицательных последствий, не дает.

Ниже приведены лишь некоторые отрицательные последствия:

– закладываются опасные с точки зрения стратегических перспектив узкие границы деятельности персонала;

– упускаются реальные, не видимые одному наблюдателю, возможности;

– не воплощаются имеющиеся возможности.

Наиболее опасно то, что кадровая миссия, которая так красиво звучит, станет очередным вкладом в тотальное «регламентное лицемерие», когда написанное никогда не будет реализованным. Причем здесь будет действовать закономерность – чем красивее и убедительнее написана миссия, тем меньше будет желающих дать конструктивную критику.

Разработка кадровой миссии – это не лабораторная работа кадровых менеджеров, это одно из главных занятий топ-менеджеров.

Идеологическое значение миссии давно и успешно используют передовые компании мира. Превалирование эмоционального над рациональным в сознании человека требует ярких и вдохновляющих лозунгов. Опыт коммунистов дает убедительные свидетельства того, что хорошо организационная пропаганда и агитация могут преодолевать недостаточность экономических факторов, в частности, при стимулировании труда.

В этой связи важно знать о базовой закономерности формирования новых социальных установок. Если вы хотите, чтобы люди следовали вашим призывам, сделайте их соавторами. Человеку трудно противиться тому, что он сам сочинил и, тем более, публично произнес.

Процесс разработки миссии хотя и осуществляется очень редко (предположительно миссия в неизменном состоянии должна оставаться в течение нескольких лет), но все-таки люди должны знать, что они могут внести свои слова в надпись на корпоративном знамени. Вопрос

привлечения к разработке миссии максимально возможного числа сотрудников – это вопрос ее практической реализации.

Разработка миссии дает только старт большой и непрерывной деятельности по внедрению миссии в сознание и поведение персонала. Менеджерам предстоит тщательно продумать условия, способы, средства и механизмы этой работы. В частности, нужно будет найти ответы на следующие вопросы.

– Будет ли это умеренной, деловой, аккуратной, скучноватой деятельностью или это будет яркая, веселая, авантюристичная интервенция?

– Будут ли формироваться отряды пропагандистов и агитаторов или каждый из менеджеров будет выполнять это как общественную нагрузку?

– Будет ли финансирование осуществляться по остаточному принципу или будут выделяться мощные финансовые ресурсы?

Ответы на эти вопросы, скорее всего, будут так же разнообразны, как разнообразны корпоративные ситуации. Но все-таки цельность, организованность, целенаправленность и планомерность должны стать неотъемлемыми свойствами миссионерской деятельности компании.

Здесь смыкаются две сферы кадрового менеджмента – управление стратегией и управление организационной культурой.

Согласно Э. Шейну, ценности как корпоративные руководства к действию сначала рождаются в сознании лидеров компании в виде представлений (образов) и только потом по мере реального доказательства их полезности для персонала воплощаются в сознании и действиях людей.

Очень важно постоянно отслеживать эффективность миссии (даже по слабым сигналам). Предметом оценки здесь могут быть следующие реалии:

- как понимается миссия сотрудниками;
- какие чувства и мысли она у них рождает;
- насколько производственное поведение сотрудников и результаты их труда соответствуют содержанию миссии;
- кто из сотрудников в большей, а кто в меньшей мере способствуют реализации миссии;
- когда возникает необходимость в обновлении миссии – ее формулировки или ее смысла.

## 2.11. Практикум. Небольшая инжиниринговая компания разрабатывает кадровую политику



**Рис. 2.11.1. Сфера действия и назначение регламента «Кадровая политика»**

Кадровая политика является регламентом верхнего уровня и задает базовые требования к контенту других регламентов и кадровых документов. Кадровая политика конкретизируется в частных политиках, регулирующих кадровые процессы подбора, развития, оценки, стимулирования (рис. 2.11.1).

Требования к разработке регламента «Кадровая политика».

- Системность, означающая взаимосвязь с корпоративными стратегиями и контентную согласованность с регламентами верхнего и нижнего уровней.
- Стратегический характер, означающий дальний горизонт целевых и ценностных указаний.
- Учет требований ключевых заинтересованных сторон.
- Процедурность разработки Кадровой политики, означающая исполнение четких алгоритмов, позволяющих поддерживать изменения Кадровой политики в постоянном режиме.
- Привлечение к разработке Кадровой политики максимально большего числа менеджеров.

Рассмотрим в качестве учебного примера опыт разработки Кадровой политики в реальной инжиниринговой компании. Этот опыт интересен тем, что владельцы компании признали необходимость построения системы управления человеческими ресурсами на самом старте бизнеса: компания, не успев оформить все атрибуты организации, уже начала создавать идеологическую и программно-целевую платформы УЧР. Это же обстоятельство (старт бизнеса) обусловило необходимость изменения названия и ряда характеристик компании.

**Пример.** Небольшая инжиниринговая компания.

Численность – до 100 человек. 80 % штатного персонала – высококвалифицированные специалисты в области проектирования (проектировщики, инженер, конструктор) и предметной экспертизы (специалисты в области переработки). Организационная структура компании является проектной с элементами линейно-функциональной структуры, выделены два департамента – инженерно-проектный отдел и технологическо-консалтинговый отдел – и административный отдел (генеральный директор, главный бухгалтер, секретарь-специалист по кадровой работе). Территориальная специфика – офисы компании расположены в трех городах Центрально-Черноземного региона.

В целях ускорения разработки и минимизации отвлечения менеджеров от основной работы к разработке Кадровой политики был привлечен внешний консультант, который использовал матричный подход к проектированию.

*Видение компании ее учредителями:*

– небольшая по численности персонала компания, которая основана на высокотехнологичной деятельности, создающей максимальную потребительскую ценность. Компания опирается на научные разработки в сфере проектирования и на требования законодательства. Компания выходит на лидерские позиции в сегменте проектирования предприятий перерабатывающей отрасли и удерживает их. В долгосрочной перспективе компания ориентирована на создание достойных условий труда для работников перерабатывающей отрасли российской экономики и на обеспечение технологий высокоэффективного производства. Компания работает в режиме самоуправления – менеджмент и персонал компании заинтересованы в мощном и устойчивом успехе.

*Главные стратегические задачи компании:*

– разработать высокотехнологичные типовые проекты и обеспечить их тиражирование в индустриальном масштабе;  
– создать рынок индустриального проектирования в перерабатывающей отрасли российской экономики.

*Ключевые компетенции бизнеса:*

– организация и осуществление проектной деятельности основывается на индустриальных технологиях (т. е. отвечает требованиям тиражирования) и направлены на удовлетворение потребностей конечного пользователя (перерабатывающего предприятия).

*Перечень услуг:*

проектирование объектов;  
авторский надзор за строительством и реконструкцией;  
бизнес-планирование:  
– перерабатывающего предприятия;  
– инжиниринговых разработок;  
консалтинг:  
– по организации работы перерабатывающего предприятия;  
– по подбору оборудования.

Структура регламента «Кадровая политика» (рис. 2.11.2) не является жестко фиксированной. Например, раздел «Миссия» может быть дополнен описанием главных стратегических целей УЧР. Полезно добавить раздел «Компетенции персонала» (или включить его в раздел корпоративные «Ценности»), в котором привести описание корпоративных компетенций верхнего уровня (агрегированных кластеров компетенций). Главное, чем нужно руководствоваться при составлении структур регламента, это понимать управленческий смысл регламента – обеспечить ясное понимание всеми сотрудниками сути работы с персоналом в компании. Поэтому особое внимание следует уделить компактному построению документа и емкости формулировок, не допускать перегруженности как научными терминами, так и «художественными» излишествами.

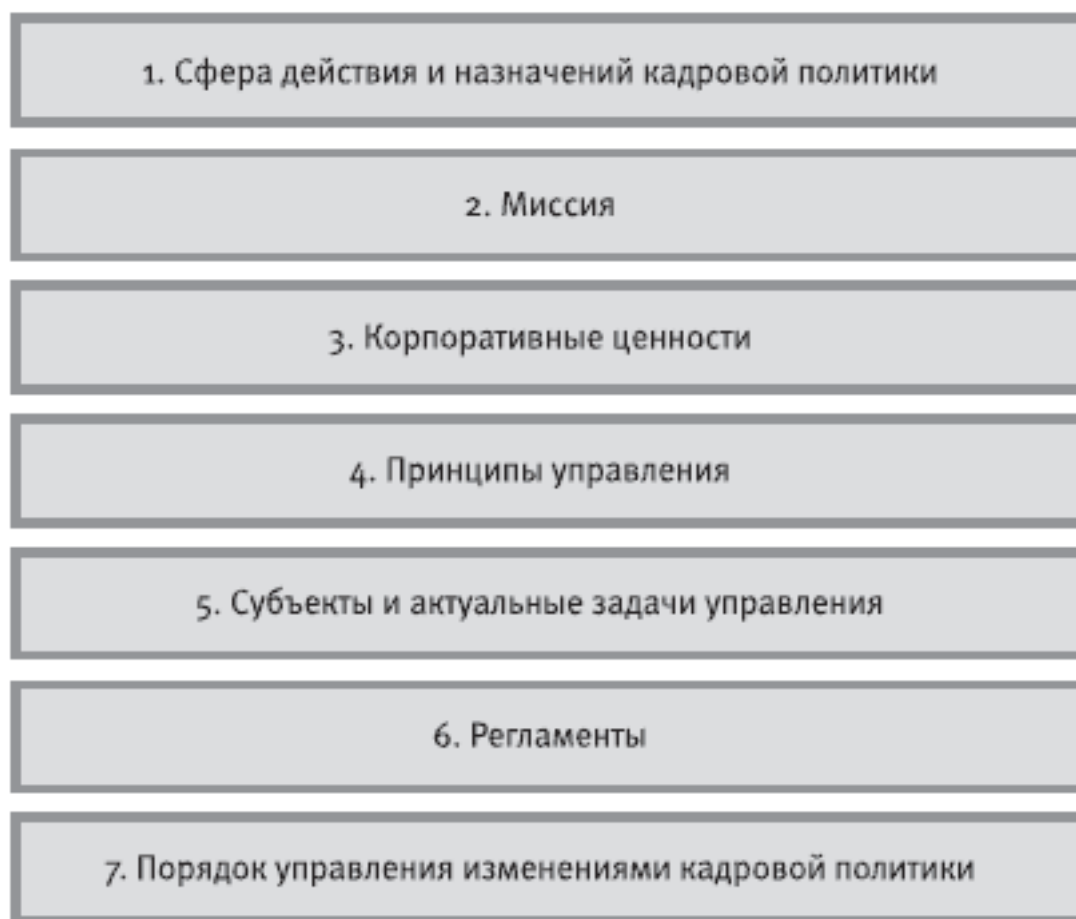
Контент идеологической платформы напрямую зависел от стратегии конкуренции на рынке, которую избрала компания и которая строилась на выборе ключевых компетенций. Одна из ключевых компетенций компании была сформулирована следующим образом:

– организация и осуществление проектной деятельности основываются на индустриальных технологиях (т. е. отвечают требованиям тиражирования) и направлены на удовлетворение потребностей конечного пользователя (перерабатывающего предприятия).

Концептуальная основа построения системы УЧР базировалась на позициях, близких к концепции менеджмента эффективности персонала (раздел 1 настоящего издания). Этот выбор был обусловлен парадоксальными обстоятельствами:

– с одной стороны, компания испытывала дефицит материальных (прежде всего, финансовых) ресурсов, маленький и неустоявшийся портфель заказов, т. е. находилась в стесненных условиях;

– с другой стороны, компания обладала высокой степенью свободы и возможностей – у нее не было устоявшихся традиций, тянувших в сторону какой бы то ни было управленческой концепции, отсутствовали косность и консерватизм прошлого опыта, было прогрессивное знание о закономерностях построения системы УЧР и эволюции управленческих концепций и, следовательно, возможность не повторять чужих ошибок, и были мощные амбиции построить «лучшую систему».



**Рис. 2.11.2. Структура регламента «Кадровая политика»**

В ходе стратегической разработки были приняты следующие формулировки основных разделов Кадровой политики, которая разрабатывалась именно как кадровая миссия:

*Миссия (в данном случае формулировалась изначально применительно к сфере УЧР (т. е. как кадровая миссия)):*

– сочетая динамичность и индустриальный подход, опираясь на командную работу и управление качеством, стать лидерами по качеству и объему внедренных проектов предприятий, способствующих прогрессивным преобразованиям в пищеперерабатывающей отрасли российской экономики.

*Корпоративные ценности:*

- качество на основе индустриальной технологии;
- командная работа;

- ориентация на потребности конечного потребителя;
- высокий профессионализм;
- лидерство на рынке;
- инновационность;
- ответственность перед законом и перед компанией.

**Принципы УЧР:**

- признание вложений в ключевой персонал компании приоритетом внутренних инвестиций;
- достижение индустриальной технологичности проектирования, высокого и устойчивого качества производственной деятельности;
- вовлечение персонала в управление компанией.

Поскольку компания избрала движение к менеджменту эффективности персоналии, то при определении *субъектов управления человеческими ресурсами* был избран распределенный кадровый менеджмент. Субъекты управления и их функции были представлены следующим образом.

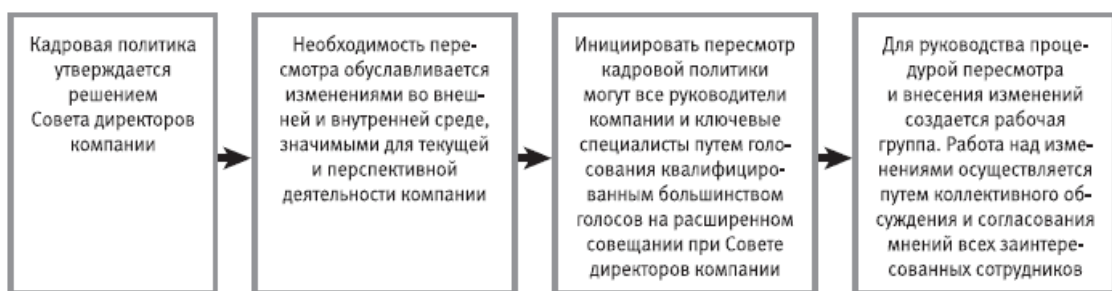
Управление человеческими ресурсами компании осуществляется:

- кадровыми менеджерами – в плане кадрового учета и кадрового делопроизводства, разработки и контроля реализации целевых кадровых программ, участия в осуществлении кадровых функций подбора, оценки, обучения;
- высшими менеджерами – в плане определения целей и направлений деятельности, участия в осуществлении кадровых функций подбора, оценки, обучения, стимулирования;
- линейно-функциональными менеджерами – в плане определения критериев оценки и целевых показателей деятельности персонала, участия в осуществлении кадровых функций подбора, оценки, обучения, стимулирования.

Важным организующим воздействием на персонал обладает формулировка *актуальных задач* в сфере УЧР:

- разработать кадровую политику и внедрить ее в практику управления;
- осуществить постановку кадровых процессов, включая разработку процедур и методик;
- разработать и реализовать план мероприятий по наращиванию компетенций персонала;
- разработать и реализовать план мероприятий по мотивации персонала.

Раздел «Управление изменениями Кадровой политики» важен как с точки зрения поддержки документа в актуальном состоянии, так и для развития основных положений политики в изменяющейся внешней и внутренней среде.



**Рис. 2.11.3. Логика утверждения, пересмотра и внесения изменений в Кадровую политику**

Для обсуждаемой инжиниринговой компании, которая взяла быстрый старт и вынуждена была действовать на опережение конкурентов, вопрос управления изменениями Кадровой политики был особенно актуален.

На рисунке 2.11.3 представлен вариант контента раздела регламента «Кадровая политика» компании. Для других компаний тезис о том, что инициаторами пересмотра Кадровой политики могут быть ведущие специалисты, вряд ли является актуальным, но для этой компании, делающей ставку на высокий профессионализм сотрудников, это является обязательным условием актуальности регламента.

Создание рабочей группы для пересмотра политики за счет коллегиальности решений снимает возможный волюнтаризм и односторонность контента, обеспечивает принятие регламента уже на стадии работы над его контентом.

Передача утверждения Совету директоров обеспечивает высший уровень ответственности компании за исполнение политики и сближает интересы собственников и наемного персонала.



## 2.12. Как организовать разработку стратегии

Когда лучше начать заниматься разработкой стратегии? Известны три ключевых варианта старта (первые два являются реактивными, третий – упреждающим).

Первый вариант – когда возникает проблема. Второй вариант – когда открываются новые возможности.

Задача менеджеров – выявить эти моменты, желательно по слабым сигналам, не дожидаясь того печального состояния, когда проблема «утопит» компанию, а открывшиеся возможности используют конкуренты.

Третий вариант – не дожидаться событий ни первого, ни второго вариантов, а работать над стратегией в формате упреждающего управления, используя, например, метод сценарного (еще лучше – имитационного) моделирования ситуаций.

Как лучше организовать разработку стратегии? Важно принять в качестве корпоративного требования положение о том, что разработка кадровой стратегии (стратегии управления человеческими ресурсами) представляет собой процесс и осуществляется в утвержденных процедурах. Полезно также сформулировать корпоративные принципы разработки стратегии, разработать и утвердить в качестве корпоративного стандарта процедуры разработки. За основу можно принять следующие формулировки, предложенные *Г. Минцбергом*.

### **Принципы Г. Минцберга**

Стратегии бесчисленны и появляются с течением времени.

Намеченная стратегия может быть пересмотрена.

Процессы создания и имплементации стратегий взаимосвязаны.

Стратегические идеи могут возникнуть на любом организационном уровне.

Стратегия – это процесс

Насколько рациональным может быть процесс разработки стратегии? Среди специалистов существуют два противоположных мнения. Сторонники одного утверждают рациональность (расчет, линейность) и планомерность, пошаговость разработки и представления сгенерированного материала в виде стратегического плана, требуют от менеджеров «заниматься стратегией» заранее в специально отведенное время. Сторонники другого доказывают невозможность строгой логики и заданности этого процесса, обосновывают бессмысленность стратегического планирования по типу производственного планирования, призывают строить разработку стратегии как постоянно возобновляемую деятельность топ-менеджеров, основанную, в большей степени, не на рациональности, а на креативном мышлении и интуиции. Паллиативным можно считать соединение рационального и интуитивного мышления на основе применения программных средств поддержки принятия управленческих решений (категория **DSS – Decision Support System**).

Нет смысла описывать конкретные алгоритмы решения стратегических задач. Сходства в разработке корпоративных и кадровых стратегий гораздо больше, чем отличий.

Главное – создать и внедрить постоянно возобновляющийся процесс стратегической разработки. Это позволит внести в столь креативное дело элементы технологичности и предсказуемости. В этой связи гораздо проще организовать разработку стратегии в компании, в которой уже состоялись и образование стратегического комитета, и практика разработки стратегий.

## **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.