

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



# HR В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

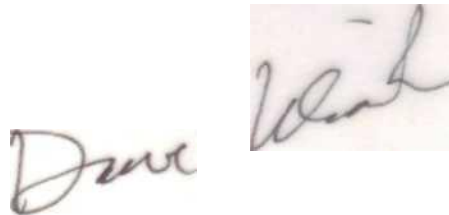
Дейв УЛЬРИХ | Уэйн БРОКБЭНК



BP Books  
*professional*

## THE HR VALUE PROPOSITION

*As the world of business changes, HR departments, practices, and professionals must discover new ways to deliver sustainable value. This book offers specific and unique insights into the innovative ways for HR professionals to contribute to their personal and business success, the ideas in the book are dedicated to ambitious and inspirational HR professionals who will shape future organizations to be more productive and meaningful work*

The image shows a handwritten signature in black ink. The name 'Dave' is written in a cursive style on the left, and 'Ulrich' is written on the right. The signature is positioned above the publisher information.

Harvard Business School Press  
Boston, Massachusetts

Д. Ульрих, У.Брокбэнк

**HR В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО**

2-е издание, дополненное

Претекст  
Москва  
2010

УДК 005.912-051  
ББК 65.24 У51

Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк

**HR В БОРЬБЕ ЗА КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО.** / Пер. с англ. -

М.: Претекст, 2010. Ил. 9. Табл. 40. 361 с.

ISBN 978-5-98995-059-1

Какой должна быть служба управления человеческими ресурсами в современной компании и что она может ей дать? По мнению авторов настоящей книги, посвятивших изучению этой проблемы многие годы, самое главное в работе HR-службы - это результат, обеспечивающий создание дополнительной рыночной ценности для компании. Они выделили ключевые роли этой службы - защитника интересов сотрудников, административного эксперта, катализатора изменений и стратегического партнера. Предложенные в книге подходы вполне можно реализовать на практике.

Книга, несомненно, заинтересует специалистов в области управления человеческим ресурсами, которые стремятся к изменениям в своей компании, усовершенствованию ее HR-службы и повышению собственного профессионального уровня. Она также окажется полезной для менеджеров любых сфер деятельности.

УДК 005.912-051  
ББК 65.24

Переводчики -Ирина Новаш, Мария Богомолова  
Научный редактор-Ирина Новаш Редактор - Вера  
Заведеева Корректор - Вера Заведеева Макет и  
верстка -Арина Орлова

Pretext Ltd. 45, Clarges Street, London, W1J 7EP, UK  
ООО «Претекст» 125252, г. Москва, ул. Новопесчаная, д. 12.  
Телефон: (495) 774-1912, [www.pretext.ru](http://www.pretext.ru)

ISBN 978-5-98995-059-1 (рус.) © 2005 Dave Ulrich and Wayne Brockbank . ©  
ISBN 1-59139-707-3 (англ.) Претекст. Авторизованный перевод, 2007. ©  
Претекст, 2010. Все права защищены.

# Содержание

Предисловие

7

Глава 1

Предпосылки для создания ценности в HR 17

Глава 2

Внешние бизнес-реалии

41

Глава 3

Внешние ключевые заинтересованные группы (стейкхолдеры)

69

Глава 4

Внутренние ключевые заинтересованные группы (стейкхолдеры)

101

Глава 5

Создающие ценность HR-системы и практики

137

Глава 6  
Создающие ценность HR-системы и практики  
171

Глава 7  
Разработка HR-стратегии  
215

Глава 8  
Организация HR-службы  
239

Глава 9  
Функции HR-сотрудников  
267

Глава 10  
То, что имеет значение  
293

Глава 11  
Обучение HR-специалистов 317

Глава 12  
Предпосылки трансформации HR  
343

# Предисловие

Мы очень любим эту работу - управление человеческими ресурсами, или HR (Human Resources). Мы любим методы, технологии и практики HR, потому что они, имея дело с людьми и информацией, нацелены на повышение эффективности работы, потому что они создают инфраструктуру, которая оказывает влияние на сотрудников компании, ее клиентов, менеджеров и инвесторов. Когда работа HR строится в соответствии с бизнес-стратегией, компания достигает поставленных целей и уверенно идет вперед. Когда система управления человеческими ресурсами работает хорошо, она становится достойным примером успешного союза экспертного знания и потребностей бизнеса.

Мы любим специалистов по управлению человеческими ресурсами, потому что подавляющее большинство из них ценит людей, стараясь создавать такие организации, которые были бы и конкурентоспособными, и человечными. Когда специалисты по управлению человеческими ресурсами развивают свои профессиональные компетенции и играют в организации подобающую им роль, они становятся партнерами и настоящими игроками в бизнесе компании. Поэтому нам интересно решить совсем непростую задачу-повысить эффективность HR-практик, HR-службы и отдельных специалистов.

Последние 20 лет мы с волнением наблюдали за развитием специальности «управление человеческими ресурсами» и всячески его поддерживали как своими образовательными программами, так и конкретной практикой. Нам выпала честь обучать тысячи HR-специалистов в Мичиганском университете и других учебных заведениях.

---

Мы сотрудничали с сотнями организаций, оценивая и повышая эффективность работы их HR-служб.

В процессе этой работы мы многое поняли, в частности, то, как служба управления человеческими ресурсами должна позиционироваться в компании и какие выбирать приоритеты. Дейв Ульрих в своей книге «Чемпионы HR», вышедшей в 1990-е годы, ставил вопрос о том, что конкретно может дать компании служба управления человеческими ресурсами. Он определил для HR-службы четыре ключевые роли: защитника интересов сотрудников, административного эксперта, катализатора изменений и стратегического партнера. Когда сотрудники службы управления персоналом действительно играют все эти роли, сама HR-служба концентрируется на результате, а не на процессе. Защитники интересов сотрудников обеспечивают организации преданность персонала; административные эксперты - эффективные системы и технологии управления персоналом; катализаторы изменений - возможность меняться и сотрудникам, и культуре организации; стратегические партнеры - успешные результаты в бизнесе.

В начале 2000-х Дейв Ульрих и Норм Смолвуд, рассматривая в своей книге «Почему бы не финансовый результат?» нематериальные результаты работы системы управления человеческими ресурсами, пришли к выводу, что инвестиции в области HR развивают возможности организации. Эти дополнительные возможности создают ее нематериальную рыночную ценность благодаря потенциалу талантливых сотрудников, скорости, сотрудничеству, ответственности, единому мировоззрению, овладению знаниями и лидерству. Нарращивая организационные возможности, HR-специалисты превращают нематериальные ресурсы в материальные. Таким образом, дополнительные организационные возможности - это прямой результат работы службы управления человеческими ресурсами.

У каждого из нас, авторов этой книги, есть немало публикаций, в которых мы рассматриваем постоянно меняющуюся роль управления человеческими ресурсами в организации. Уэйн Брокбэнк был награжден журналом Human Resource Management Journal за лучшую научную статью года, в которой он ставил вопрос о том, что было бы, «если бы HR-служба была стратегически проактивной?» и рассматри-

---



вал будущее этой профессии, а также ее роль в создании конкурентного преимущества.

Более 15 лет мы ведем исследования в области HR-компетенций, результаты которых недавно обобщили в книге «Компетенции новых специалистов по управлению человеческими ресурсами» (авторы Уэйн Брокбэнк и Дейв Ульрих), опубликованной Американской ассоциацией специалистов по управлению человеческими ресурсами (SHRM) совместно с Университетом штата Мичиган и Global Consulting Alliance. В этой работе мы подробно рассматриваем то, как правильно определять и развивать профессиональные компетенции в области управления человеческими ресурсами для обеспечения успеха организации. Благодаря своим исследованиям, нам удалось собрать самую большую в мире базу данных именно тех компетенций специалистов по управлению человеческими ресурсами, которые приносят реальные результаты там, где речь идет о бизнес-показателях. Специалисты по управлению человеческими ресурсами должны не только обладать этими компетенциями, но и последовательно применять их на практике.

В книге «Аутсорсинг бизнес-процессов в сфере управления человеческими ресурсами» Эда Лоера, Дейва Ульриха, Джека Фитенза и Джеймса Меддена предлагаются возможные способы передачи части административной работы по управлению человеческими ресурсами внешним компаниям. Мы считаем, что весь спектр работы менеджера по управлению человеческими ресурсами делится на две части. Основной объем традиционной административной работы, требующий процессных навыков, - администрирование заработной платы, социальных программ, найм и увольнение персонала, кадровое делопроизводство, логистические аспекты обучения и т.п. - должен выполняться на очень высоком уровне.

Большинство крупных компаний либо открыли специальные сервис-центры, существенно проинвестировав кадровые технологии, либо предпочли аутсорсинг этих услуг. А то, что осталось, после того как мы отсекали административные аспекты управления человеческими ресурсами с помощью централизации, автоматизации, аутсорсинга или как-то иначе, и стало предметом рассмотрения настоящей книги.

В процессе апробирования идей, рассмотренных нами ранее, мы столкнулись с новыми вопросами, касающимися будущего управления человеческими ресурсами.

Почему сегодня роль управления человеческими ресурсами становится все более важной?

Как убедить линейных менеджеров уделять больше внимания управлению человеческими ресурсами?

Что конкретно может сделать управление человеческими ресурсами, чтобы организация полнее и эффективнее удовлетворяла потребности клиентов, инвесторов, менеджеров и рядовых сотрудников?

Какие методы и технологии работы с человеческими ресурсами сейчас зарождаются? Учитывая важность практических результатов работы службы управления человеческими ресурсами (будь то материальные или нематериальные результаты, а также развитие потенциала компании), какие для этого требуются инвестиции в развитие кадровых технологий?

Как соотносить бизнес-стратегию с управлением человеческими ресурсами?

Как должна быть построена сама служба управления человеческими ресурсами, особенно после освобождения ее от рутинной административной работы?

Как организовать собственно стратегическую часть работы?

Как служба управления человеческими ресурсами может помочь не только в измерении эффективности, но и в создании нематериальной рыночной ценности?

Какие новые роли уже появляются или появятся в недалеком

будущем у специалистов в области управления человеческими ресурсами?

Какими знаниями, умениями и способностями должны обладать менеджеры по управлению человеческими ресурсами, чтобы реально влиять на бизнес-результат компании?

Как можно воспитать способных специалистов и создать эффективные службы управления человеческими ресурсами?

Именно эти вопросы остаются на повестке дня после осуществления в компаниях реинжиниринга, автоматизации или аутсорсинга функции управления человеческими ресурсами, поэтому мы их и рассматриваем в настоящей книге.

Мы по-прежнему считаем, что основное внимание сотрудники службы управления человеческими ресурсами должны уделять результату, а не процессу, как таковому. Мы полагаем, что главными результатами эффективной работы службы управления человеческими ресурсами являются возросший потенциал компании и нематериальные результаты, которые связаны с развитием ее индивидуальности и имиджа, позволяя менеджерам и сотрудникам работать с полной отдачей. Мы уверены, что руководители служб управления человеческими ресурсами могут выстраивать работу всех кадровых систем и технологий так, чтобы это способствовало успешному воплощению бизнес-стратегии. Мы уверены, что специалисты по управлению человеческими ресурсами, обладающие нужными компетенциями и исполняющие соответствующую им роль, эффективнее своих менее подготовленных коллег. Мы верим, что творческая мысль и дисциплина помогут преобразовать наши идеи в реальные действия, направленные на достижение успеха организации. Мы считаем, что сегодня - самое время стать специалистом в области управления человеческими ресурсами.

Мы подробно рассматриваем каждый из этих постулатов, подкрепляя их практическими примерами, которые помогут вам претворить эти идеи в жизнь.

Начиная работу над этой книгой, мы приняли стратегическое

решение - предложить читателям, скорее, схему перспективного видения проблемы, а не детальный анализ какого-то отдельного фрагмента многогранной мозаики управления человеческими ресурсами. В этой книге мы свели все исследованные нами ранее аспекты - роль HR-службы, практические результаты ее работы, ее стратегию, компетенции специалистов, аутсорсинг в этой сфере - в единое целое, показав перспективу развития управления человеческими ресурсами. Таким образом, мы вполне могли бы назвать ее «Управление человеческими ресурсами НЕ для идиотов». Это сложная книга. В ней представлено несколько взглядов на интегрированную модель функционирования системы управления человеческими ресурсами и показано, как реально осуществлять управление человеческими ресурсами, а не только декларировать это.

Самое главное - служба управления человеческими ресурсами должна создавать дополнительную рыночную ценность для организации в глазах инвесторов, клиентов, менеджеров и сотрудников. Сама HR-служба должна быть хорошо организована, чтобы реализовать стратегию, способствующую эффективному созданию дополнительной рыночной ценности. Специалист по управлению человеческими ресурсами создает дополнительную ценность лишь в том случае, если его компетенции обеспечивают бизнес-результат. Дополнительная рыночная ценность - это основа и предпосылка самого существования всего здания управления человеческими ресурсами. Таким образом, настоящая книга предлагает обобщенный взгляд на роль специалистов и службы управления человеческими ресурсами в создании устойчивой дополнительной ценности.

Мы решили представить в своей книге, наряду с апробированными подходами и практиками, новые, подчас революционные идеи. Предлагаемые нами инструменты зачастую являются результатом осмысления нашего практического опыта, причем как успешного, так и неудачного. Анализируя то, что есть, мы хотим показать то, к чему нужно стремиться.

Несмотря на то что выделенные нами 14 критериев ценности рассчитаны на крупные мультинациональные компании (в книге приведены примеры создания подобными компаниями дополнительной

рыночной ценности за счет капиталовложений в развитие системы управления персоналом), они применимы и для небольших организаций, использующих эффективные приемы управления человеческими ресурсами. Именно в небольших компаниях проблемы развития системы управления человеческими ресурсами стоят острее, поскольку сотрудники их малочисленных HR-служб должны быть специалистами широкого профиля (так называемыми «дженералистами») и в то же время обладать узкоспециальными знаниями в определенной области.

Мы уверены, что все наши идеи и подходы можно и нужно реализовать на практике. Все свои проекты мы начинаем:

- с размышления (применяя нестандартное мышление) о создании дополнительной рыночной ценности и, соответственно, дополнительного конкурентного преимущества,
- с поведения (преобразуя идеи в действия, честно оценивая себя и те инструменты, которые помогут нам стать такими, какими мы должны быть),
- с получения удовольствия (благодаря приобретению новых знаний и осмыслению новых идей).

Всегда стремясь к конкретности и практичности, мы обычно используем следующую обучающую модель:

- концепция (что можно сделать на основе теории и полученного опыта),
- иллюстрация (что делают ведущие компании),
- применение (что может сделать читатель с помощью самооценки и определенных инвестиций в развитие).

Работая над каждой главой, мы спрашивали себя: «Какие знания и средства потребуются специалисту по управлению человеческими ресурсами для успешного решения стоящей перед ним конкретной задачей?» К примеру, что должен сделать руководитель, обладая при этом определенными знаниями, для усовершенствования процесса оценки и управления результатами работы (см. главу 5)? Как он должен опти-

мизировать информационные потоки между клиентами и сотрудниками организации (см. главу 6), трансформировать бизнес-стратегию в стратегию управления человеческими ресурсами (см. главу 7) или обеспечить профессиональное развитие сотрудников HR-службы (см. главу 11)? Мы предлагаем концепцию, которая дает ответ на все эти вопросы, иллюстрируя их примерами решения таких проблем компаниями, которые сталкивались с ними, а также представляем общий план действий, критерии оценки и практические инструменты, которые читатель сможет использовать в работе, «подогнав» под свою конкретную ситуацию.

Эта книга обращена к каждому специалисту в этой области, который хочет создавать дополнительную ценность для компании, узнавая больше о реалиях делового мира (см. главу 2), четко определяя ожидаемые результаты работы системы управления человеческими ресурсами (см. главы 3 и 4), осваивая и применяя инновационные методы и технологии управления человеческими ресурсами (см. главы 5 и 6), совершенствуя структуру и работу службы управления персоналом (см. главы 7 и 8) и повышая свой профессиональный уровень как HR-специалиста (см. главы 9-11). По мере изменения системы управления человеческими ресурсами другие структуры в организации (маркетинг, финансы, информационные технологии, разработка новых продуктов и др.) также начнут задумываться над использованием предложенных в книге идей, для того чтобы улучшить свою работу.

Мы очень надеемся на то, что книга вызовет жаркие споры и обсуждения, однако понимаем, что в ней не отражены абсолютно все ситуации. Но мы надеемся, что благодаря ей у читателей возникнут новые идеи, которые помогут им постоянно создавать дополнительную ценность в своих организациях.

Мы хотим выразить свою искреннюю признательность всем, кто помог нам в работе над этой книгой. Во время семинаров нам доводилось обсуждать идеи этой книги со множеством умных и преданных своей профессии специалистов, которые помогли нам в осмыслении многих проблем. Нам хотелось бы особо отметить Норму Смолвуда, соавтора нескольких наших предыдущих книг и нашего партнера по RBL, Inc., обладающего особым даром превращать идеи в действия и

быстро докапываться до самой сути проблемы. Этот замечательный партнер, коллега и друг оказывал и оказывает огромное влияние на наш подход к осмыслению самых различных проблем и ситуаций.

Мы также благодарны своим коллегам из Университета штата Мичиган, которые, скорее всего, даже и не подозревают, какое влияние они оказали на нас, когда мы работали над этой книгой. Это такие замечательные преподаватели и специалисты, определяющие саму суть профессии управления человеческими ресурсами, как Дик Битти, Рон Бендерски, Джон Бойер, Маршал Голдсмит, Линда Греттон, Гордон Хьюит, Билл Джойс, Стив Керр, Дейл Лейк, С.К. Прахалад, Карен Сил и Уоррен Вильгельм. В своей работе мы постоянно опираемся на тот вклад в развитие профессии HR, который внесли такие мыслители, как Джон Будро, Рем Шаран, Джим Коллинз, Ли Дайер, Боб Айхингер, Джек Фитценз, Фред Фоукс, Лдей Голбрайт, Гэри Хэмел, Марк Хьюслид, Боб Каплан, Эд Лолер, Майк Лоузи, Сью Майсингер, Генри Минцберг, Дейв Надлер, Джеф Пфеффер и Либби Сартэн. Они - наши вечные учителя. Мы также благодарны многочисленным коллегам, с которыми работали над проектами, определившими наше восприятие роли HR в современном бизнесе. Среди них Кэтти Барклай (GM), Крис Мурхаус (BP Amoco), Тони Маккарти (Royal Mail Group plc), Ральф Кристенсен (Hallmark Cards, Inc.), Педро Гранадильо (Eli Lilly), Пол Маккинон (Dell Computer Corporation), Тони Руччи (Cardinal Health), Чак Нильсон и Стив Ливен (Texas Instruments), Сатиш Прадан (Tata Group), Майк Таккер (Baxter Healthcare), Дениз Пеппар (Wyeth), Майкл Джонсон (The Williams Companies, Inc.), Глен Джинко (Motorola), Андре ванХеемстра и Ян Пилен (Unilever Corporation), Джон Хоффмайстер (Shell) и Алистер Имри (BAE Systems).

Особую помощь в создании этой книги нам оказала Хилари Пауэре. Мы перед ней в неизмеримом долгу: именно ее талант беллетриста позволил превратить нашего неуклюжего «слона» в прыткого ягуара. Мы благодарим нашего литературного редактора Марни Левитт. Мы также глубоко признательны за оказанную поддержку издательству Harvard Business School Press и лично Мелинде Мерино, которая поверила в успех нашего начинания и по ходу работы вносила ценные предложения.

И, конечно, мы безмерно признательны своим родным и близким. Венди, Нэнси, Керри, Дейв, Маккел, Уэз, Ли, Моника, Майкл и Брина - без вас никакая работа не может принести нам ни радости, ни удовлетворения. Только с вами наша жизнь наполняется смыслом. Вы и есть наше конкурентное преимущество.

**ДейвУльрих,**  
Монреаль

**Уэйн Брокбэнк,**  
Энн Арбор, штат Мичиган



## ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В HR

Как-то вице-президент по управлению персоналом крупной компании, производящей товары народного потребления, решил посетить ключевых клиентов компании, чтобы лучше представлять себе рынок, на котором она работает. Для начала он решил изучить всю доступную информацию - от годовых отчетов до рекламных брошюр. Его коллега, возглавлявший в компании департамент продаж, сначала отнесся к этой идее без особого энтузиазма, но увидев, как продуманно подошел к вопросу вице-президент по управлению персоналом и как он основательно подготовился к визиту, согласился организовать для него встречу с вице-президентом по закупкам крупной компании-клиента. Однако не успели они войти в кабинет руководителя этой компании, как тот резко бросил: «У меня сегодня и без вас дел хватает, почему я должен вас слушать?»

В этой короткой истории, как в капле воды, отразилось прошлое, настоящее и будущее управления человеческими ресурсами. Раньше, лет 20 назад, ни один менеджер по управлению человеческими ресурсами не мог даже помыслить о том, чтобы посетить компанию клиента. Кадровики занимались в основном сотрудниками организации - разрабатывали программы подбора и обучения персонала, программы мотивации сотрудников и пр., а также следили за соблюдением компанией трудового законодательства. За последнее десятилетие среди HR-менеджеров стало появляться все больше бизнес-партнеров, которые не только выполняют обычные для управления человеческими ресурсами функции, но и соотносят свою деятельность с бизнес-стратегией компании. С помощью опытных наставников они изучали работу своей компании, общаясь с коллегами из других подразделений, занима-

ющихся продажами, маркетингом или производством. Это позволяло им сориентировать свою HR-деятельность на успешное достижение компанией поставленных бизнес-целей. Однако специалистам по управлению человеческими ресурсами предстоит сделать еще один шаг, включив в круг своего общения не только сотрудников компании, но и представителей внешнего мира.

Для этого HR-менеджеры должны хорошо усвоить, что такое конкурентное преимущество и дополнительная ценность для компании. Но это не только корпоративные стандарты компании, которые HR-службы, безусловно, должны пропагандировать и развивать. Создание дополнительной ценности - это нечто большее. У ценности есть и чисто экономический аспект: ценность - это то, что получает одна из сторон в результате сделки. В такой интерпретации ценность, как таковая, осознается, скорее, получающим, а не дающим. Специалисты по управлению персоналом создают ценность тогда, когда их работа помогает кому-то достичь своей цели. Поэтому важна не разработка, не декларирование какой-то программы или политики, а то, что они дают в результате. В современном мире, с его тотальным дефицитом ресурсов, деятельность, которая не создает ценности, не имеет права на существование. Какой бы интересной или важной не казалась деятельность тем, кто ею занят, если она в глазах тех, для кого предназначены ее результаты, не создает ценности, ее продолжение нельзя ничем оправдать. Установка на создание ценности в HR-службах означает, что технологии, отделы и конкретные специалисты по управлению человеческими ресурсами приносят конкретную пользу сотрудникам, линейным менеджерам, клиентам и инвесторам.

Создание ценности становится путеводной звездой для HR-служб. Они завоюют доверие только тогда, когда другие получают ценность от их работы. Однако, как показывает приведенная выше история, создание ценности в глазах клиента потребует от HR-служб умения достойно ответить на не самый доброжелательный вопрос клиента: «Почему я должен вас слушать?» Это решающий вопрос для специалиста по управлению человеческими ресурсами. Что именно получают клиенты (или инвесторы, или сотрудники и менеджеры компании) от общения со службой управления персоналом или при-

менения на практике предлагаемых ими систем и технологий? Эта книга поможет вам найти ответ на этот вопрос и трансформировать HR-службу.

## Трансформация HR-службы

Очень часто эффективность управления человеческими ресурсами определяют без учета создания ценности. К примеру, многие компании инвестируют средства в создание электронных HR-ресурсов (порталов и он-лайн сервис-центров для сотрудников), считая это трансформированием работы HR-службы. Но это не так. Хотя внедрение высоких технологий и может быть частью подлинного реформирования HR-службы, касающегося совершенствования административной работы, суть же его заключается в другом. Подлинная трансформация HR-службы подразумевает изменение самого отношения к роли управления человеческими ресурсами в формировании ценности для клиентов, акционеров, менеджеров и сотрудников компании, а не в том, каким именно образом предоставляются и администрируются отдельные услуги в области управления человеческими ресурсами.

Создание сервис-центров, центров экспертного знания или аутсорсинга еще не говорит о трансформации управления человеческими ресурсами. Если посредством новых механизмов распределяются все те же традиционные услуги, функция управления персоналом изменилась, но не трансформировалась. В результате трансформации изменяется не только сама функция, но и ее производные или результаты, что должно улучшить жизнь всех ключевых аудиторий.

Изменение одной отдельно взятой HR-системы, будь то подбор или обучение персонала, оценка, организация командной работы или коммуникации «снизу вверх», само по себе не является трансформацией. Если вся совокупность HR-систем и технологий не создает ценности для ключевой аудитории, нельзя говорить о трансформации. Трансформация требует интеграции всех HR-систем и концентрации на приоритетных областях, где может быть создана ценность (нематериальные результаты, связь с потребителем, развитие организационных и индивидуальных возможностей).

Описание HR-стратегии или декларация роли HR-служб в организации еще не свидетельствует о трансформации. При разработке HR-стратегии компании мы обычно предлагаем шести случайно выбранным сотрудникам закончить, не раздумывая, следующие фразы.

- Наша цель \_\_\_\_\_
- Мы достигнем ее, используя \_\_\_\_
- И мы ожидаем, что \_\_\_\_\_
- И мы будем инвестировать в \_\_\_\_\_
- И нас будут знать как \_\_\_\_\_
- И мы будем работать с неизменным.

Затем мы обобщаем эти высказывания и получаем вполне презентабельную HR-стратегию. Однако все эти упражнения в корпоративной риторике не имеют ничего общего с деловым подходом, нацеленным на конкретный результат. Трансформация HR должна идти дальше, меняя поведение и создавая ценность для ключевой аудитории.

Отправляя одного-двух сотрудников службы управления персоналом на семинар, вы еще не трансформируете саму службу. Очень часто они возвращаются после тренинга с массой идей, которые им, однако, редко удается осуществить. Для трансформации необходимы новые задачи и приоритеты, иное мышление и другие процессы, которые затронут всю HR-службу, а не только отдельных ее сотрудников.

И, наконец, даже завоевание уважения и доверия со стороны руководства и сотрудников компании - это еще не трансформация, а лишь ступенька к будущему развитию. Подлинная трансформация предполагает получение пользы от этих отношений и создание ценности для клиентов, акционеров, менеджеров и сотрудников компании.

Мы считаем, что глубинная трансформация HR-служб начинается с определения создаваемой HR-ценности и ее получателя, а также с четкого формулирования того, что именно они получают от HR-услуг. Такая трансформация также предполагает четкое определение всех ее элементов и их роли в общей картине трансформации, что поможет предотвратить опасность изолированных усилий по изменению отдельных составляющих.

## Предпосылки для создания ценности в HR-службе

Поскольку ценность определяется получателем, а не ее создателем, любая ее формулировка начинается именно с него. Для того чтобы создать ценность, специалисты по управлению человеческими ресурсами должны, прежде всего, выяснить, что именно хотят получить те, кому она предназначена. К сожалению, этим основополагающим принципом очень часто пренебрегают. Зачастую у сотрудников службы управления человеческими ресурсами есть свое собственное понимание того, что нужно организации. При этом они не принимают во внимание мнения других групп или отделов.

HR-служба станет влиятельной, если только поймет устремления получателей своих услуг и стоящие перед ними задачи. Каким основным ключевым группам нужны эти услуги? Каковы их главные цели и ценности? Что для них наиболее важно? Чего они хотят? Только поняв потребности получателей ценности, сотрудник службы управления персоналом сможет убедительно показать, как инвестиции в ту или иную HR-программу или технологию позволят им получить требуемое.

Например, если речь идет о сотруднике, который опасается увольнения, менеджер по управлению человеческими ресурсами должен показать ему, как повышение производительности труда поможет тому удержаться на работе. Менеджеру, озабоченному достижением поставленных перед ним целей, HR-специалист должен показать, каким образом инвестиции в работу службы управления персоналом помогут выполнить бизнес-задачи. Во взаимоотношениях с клиентами HR-специалист должен помнить о необходимости создания дополнительной ценности продукта или услуги, предлагаемых ему компанией. Для акционеров, которых волнуют дивиденды и темпы роста производства, ценность HR-служб заключается в такой организации работы компании, которая позволила бы получать результат уже сегодня, а также достигать нематериальных результатов, дабы они были уверены в завтрашнем дне.

Для HR-специалиста формулирование ценности и начало трансформации означает следующее. Во-первых, управление человеческими ресурсами начинается не со службы управления персоналом, а с

самого бизнеса. Последнее десятилетие HR-специалисты стремились стать полноценными игроками в бизнесе компании, что нашло свое отражение в таких определениях этой роли, как бизнес-партнер, стратегический игрок, полноценный участник, игрок на поле бизнеса и т.п. Эти устремления вполне правомочны и должны приветствоваться, однако нежелание HR-специалистов двигаться дальше вселяет тревогу. Кто создает наибольшую материальную ценность в вашей компании? В инвестиционном банке, это, скорее всего, инвестиционный банкир. В фирме, создающей программные продукты, это будет, вероятно, инженер-программист, а в нефтяной компании - геолог. Вряд ли можно собрать названных специалистов вместе на конференцию «Как стать бизнес-партнером».

Этим создателям материальных ценностей легко продемонстрировать любой ключевой аудитории то, как их деятельность создает ценность. Непосредственная связь между их работой и интересами клиентов, инвесторов, менеджеров и сотрудников компании вполне очевидна. Для того чтобы HR-специалист стал бизнес-партнером на деле, а не на словах, связь между его деятельностью и интересами ключевых групп должна стать столь же очевидной. И формулирование ценности HR позволяет сосредоточиться на этой взаимосвязи.

Во-вторых, конечные получатели продуктов бизнеса компании находятся на обслуживаемом ею рынке. Это и рынок конечных потребителей, которые приобретают товары и услуги компании, и рынок акционеров, предоставляющих компании свой капитал. Поскольку HR-специалисты стремятся быть бизнес-партнерами, а бизнес начинается с удовлетворения потребностей рынка, HR-специалисты тоже должны обратить свои взоры на рынок. Это ставит их в достаточно сложное положение. Они должны постоянно держать в поле зрения многочисленные и зачастую противоречивые потребности всех ключевых групп, начиная с внутренних клиентов (менеджеров и сотрудников) и заканчивая внешними клиентами и инвесторами.

Понимание потребностей внутренних клиентов и внимание к ним со стороны HR-служб очень важно и, как правило, вполне естественно для HR. Гораздо меньше внимания HR-специалисты уделяют внешней аудитории - клиентам и акционерам компании. Знание внеш-

них рыночных условий очень важно, поскольку именно они определяют необходимость и правильность практически всех внутренних операций. Внешние субъекты рыночной деятельности, представляющие рынки товаров, услуг и капитала, голосуют своими финансами, что и определяет, насколько успешно служба управления персоналом развивает способности отдельных сотрудников и возможности организации в целом, которые создают товары, услуги и финансовые результаты, востребованные потребительским и фондовым рынком. Знание этих реалий рынка необходимо HR-специалисту для того, чтобы последовательно определять и создавать значительную ценность в своей работе при выполнении даже самых простых задач.

В-третьих, позиционирование HR как источника конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество компании обеспечивают уникальные продукт или услуга, которые другим компаниям повторить не удастся. И то, что компания делает лучше своих конкурентов, должно высоко цениться ее клиентами, акционерами, сотрудниками и менеджерами. Создание конкурентного преимущества можно сравнить с «тестом кошелька». Внутренняя операция проходит это испытание, если ради нее клиенты или акционеры компании готовы «раскошелиться» и вложить свои средства в компанию, вместо того чтобы отдать их конкурентам. Так, отдел новых разработок создает конкурентное преимущество, выпуская такой товар, который готовы покупать потребители, а отдел маркетинга - проводя рекламную кампанию, побуждающую клиентов и акционеров приобретать товары и акции компании. Если служба управления персоналом хочет обеспечить компании конкурентное преимущество, она должна создавать существенную ценность с таким же конкретным результатом. Служба управления персоналом успешно проходит «тест кошелька», если создает такие индивидуальные способности сотрудников и организационные возможности, которые значительно лучше, чем у конкурирующих компаний, заставляя тем самым клиентов и акционеров «раскошелиться».

В-четвертых, HR-служба должна соотносить свои системы и программы с потребностями внутренних и внешних ключевых групп или стейкхолдеров. Когда это происходит, HR создает ценность в глазах этих групп.

К примеру, доля рынка одной нефтяной компании (назовем ее НК) упала с 24% до 19% на рынке общей стоимостью 15 млрд долларов. На рабочей встрече команды топ-менеджеров руководитель HR-службы предложил провести широкомасштабный опрос клиентов с целью выяснения причины такого падения. Отдел маркетинга, занятый ежегодной рекламной кампанией, хотя и поддержал инициативу руководителя HR-службы, тем не менее, не взялся за ее выполнение, поэтому исследование пришлось проводить службе управления человеческими ресурсами. При поддержке отдела маркетинга и внешней консалтинговой фирмы руководитель HR-службы и генеральный директор компании составили перечень вопросов и определили методику проведения опроса. Самым важным, как впоследствии оказалось, было определение ключевых критериев для совершения покупки. Респондентов попросили распределить 100 очков между различными критериями (цена, качество обслуживания, качество и доступность товара, квалификация продавцов и простота дистрибуции). Опрос проводился путем интервьюирования 1200 наиболее влиятельных пользователей во всем мире. Прежде чем представить результаты исследования команде топ-менеджеров, HR-служба попросила их дать свои прогнозы относительно ответов потребителей. Логика очень проста: если бы служба управления человеческими ресурсами просто представила результаты опроса команде топ-менеджеров, то коллеги, скорее всего, отреагировали бы так: «Мы это и так знали». На деле же прогнозы команды топ-менеджеров кардинально разошлись с результатами опроса потребителей. Топ-менеджеры считали, что потребителей больше всего не устраивает цена, а опрос показал, что они этому критерию придают гораздо меньше значения, поскольку их больше беспокоило качество обслуживания.

Сначала топ-менеджеры решили не придавать значения результатам опроса, сочтя их недостаточно точными. Предвидя это, сотрудники HR-службы принесли на встречу все заполненные перечни вопросов (1200). Услышав результаты опроса, менеджеры захотели сами посмотреть ответы респондентов. После часового изучения полученных материалов они согласились подумать над причинами такого разного восприятия ситуации руководством компании и потребителями. Не-



дооценивая фактор обслуживания, руководство компании ориентировалось на дешевый обслуживающий персонал и ограничивалось стандартной программой обучения по технике эксплуатации, которая не затрагивала взаимоотношения обслуживающего персонала и клиента. По результатам исследования HR-служба и руководство компании приняли совместное решение - повысить критерии отбора персонала при найме и значительно увеличить бюджет, выделяемый на обучение.

Через два года доля рынка, снизившаяся с 24% до 19%, выросла до рекордного 31%, таким образом, прирост в денежном выражении составил 1,8 млрд долларов. Вот какое влияние может оказывать служба управления человеческими ресурсами на создание ценности в компании, когда ее действия строятся на точном понимании нужд конечных потребителей создаваемой компанией ценности при эффективном сотрудничестве с другими подразделениями.

В-пятых, следование этой концепции требует от специалиста по управлению человеческими ресурсами овладения знаниями, необходимыми для эффективной взаимосвязи деятельности HR-службы с созданием ценности в глазах всех ключевых аудиторий. Когда HR-службе не удается обеспечить такую взаимосвязь, возникают «помехи» между деятельностью службы и интересами ключевых аудиторий из-за незнания внешних клиентов и ключевых групп, слабого владения бизнес-стратегией или неумения выстраивать новые процессы в управлении человеческими ресурсами. Давайте на примере «теста корпоративной вечеринки» попробуем показать важность устранения помех. Представьте себе, что на ежегодной корпоративной вечеринке к вам подходит один из руководителей компании, не очень-то жалующий HR-службу. Атмосфера праздничного веселья по-своему повлияла на обычно сдержанного руководителя, который, особо не деликатничая, говорит вам следующее: «И все-таки я не понимаю, почему мы должны тратить такую уйму денег на вашу службу. Не понимаю, почему бы нам просто не воспользоваться услугами внешней фирмы, чтобы «аутсорсить» ваши функции. Почему мы должны вкладывать в вас все больше и больше?» Если вы не сталкивались с таким отношением «лицом к лицу», то, может быть, так говорят за вашей спиной? Для достойного ответа на этот вызов вы должны показать, что служба управ-

ления человеческими ресурсами действительно увеличивает именно ту ценность, которая наиболее важна для этого конкретного человека. Эта книга призвана помочь вам пройти тот самый «тест вечеринки».

В-шестых, концепция ценности HR позволяет сотрудникам службы управления человеческими ресурсами увидеть свои целевые группы с новой точки зрения. Эта новая точка зрения одновременно и уникальна, и очень важна, ибо делает позицию HR более влиятельной. Уникальность этой точки зрения обусловлена тем, что другие структуры и службы компании не только лишены возможности видеть целевую аудиторию с этой стороны, но даже и понятия не имеют о том, что такая точка зрения им необходима. Большая же возможность влияния связана с тем, что наличие такой точки зрения значительно увеличивает создаваемую HR ценность и помогает компании стать успешнее.

Все жизненно важные подразделения компании имеют аналогичные собственные уникальные точки зрения. К примеру, в товарном рынке финансовая служба видит доходность, прибыль, денежные потоки, кредитоспособность, риски, доход от продаж, добавочную стоимость и т.п., а маркетинговая служба или отдел продаж воспринимают его, скорее, с позиции рыночных сегментов, демографических тенденций, потребительских требований к товару или услуге, объемов продаж, потребительских привычек и предпочтений и т.д. Хотя эти два взгляда на товарный рынок не противоречат друг другу, а даже дополняют его, зон пересечения и наложения у них практически нет. Поэтому бессмысленно спрашивать, чья точка зрения правильнее или точнее. Обе они уникальны и влиятельны.

У специалистов по управлению человеческими ресурсами тоже должна быть точка зрения, дополняющая другие, но в то же время и отличающаяся от них. Они должны понимать и ценить точку зрения финансовой службы или отдела продаж, но при этом предлагать собственный взгляд на бизнес. Без такого взгляда они бесполезны для организации и не могут стать для нее полноценными бизнес-партнерами. Вот пример такой уникальной и влиятельной точки зрения HR - установление взаимосвязи между преданностью делу сотрудников, отношением клиентов и доходами инвесторов. Анализ ситуации с этой уникальной точки зрения позволяет установить тесную взаимосвязь

между тем, что делают менеджеры и сотрудники внутри компании, и тем, что происходит с клиентами и инвесторами за ее пределами.

Вооруженные своей собственной уникальной точкой зрения специалисты по управлению человеческими ресурсами смогут выявить такие аспекты бизнес-среды, которые не могут различить другие службы организации, и таким образом внести свой весомый вклад в успех компании. Рассматривая ситуацию на рынке, HR-специалисты должны задать себе следующие вопросы.

Какие организационные возможности нужны компании для создания таких товаров и услуг, которые заставят наших клиентов «раскошелиться» и вложить средства в нас, а не в конкурентов?

Какие умения и навыки нужны нашим сотрудникам, чтобы они могли понять и правильно отреагировать на краткосрочные и долгосрочные потребности рынка?

Как можно развить HR-системы и технологии, которые будут давать бизнес-результаты?

Как организовать работу HR-службы, чтобы создать максимальную ценность?

Как разработать HR-стратегию, которая наметит план конкретных действий для службы управления персоналом, нацеленных на достижение компанией стоящих перед нею целей?

Как добиться того, чтобы HR-специалисты четко знали свои обязанности и обладали необходимыми знаниями и навыками?

После того как специалисты по управлению человеческими ресурсами ответят на эти вопросы, они смогут быть уверены в том, что не только создают реальную ценность, но и знают, какая именно эта ценность. В этой книге мы постараемся ответить на все эти вопросы. Когда специалисты по управлению персоналом будут действовать, уяснив сначала

точку зрения получателя результатов их работы, они быстрее смогут стать стратегическими партнерами, создавая большую ценность для всех ключевых групп (клиентов, инвесторов, менеджеров и сотрудников), повышая производительность и эффективность организации, достигая измеримых и ценных для компании результатов, обеспечивая устойчивое конкурентное преимущество и получая большее удовлетворение от своей работы и развития своей карьеры.

## Пять составляющих концепции ценности HR

Формулировка концепции ценности состоит из пяти элементов, которые в совокупности схематично представляют полную картину управления человеческими ресурсами. На рис. 1.1 показана общая структура этих элементов, каждому из которых соответствует отдельная глава этой книги: внешние реалии, целевые аудитории (группы), HR-системы и технологии, HR-ресурсы и HR-специалисты. Внешние реалии и интересы целевых групп определяют то, почему управление человеческими ресурсами важно для организации, и почему HR-специалисты должны уделять больше внимания тому, какие результаты они принесут для организации, в отличие от того, чем они сами заняты. HR-системы и технологии, HR-ресурсы и HR-специалисты составляют суть функции управления человеческими ресурсами внутри организации.

Осуществляя трансформацию HR, логично переходить последовательно от одного элемента к другому, двигаясь по сплошным линиям на рисунке (см. рис. 1.1), однако иногда полезно изменить курс и пойти по пунктирным линиям. К примеру, вы можете начать трансформацию своей функции управления персоналом с оценки или аттестации сотрудников службы управления человеческими ресурсами, однако, для того чтобы эта аттестация привела к общей трансформации, она не должна осуществляться в отрыве от других элементов. Или вы можете начать с развития дистанционного HR, а затем перейти к другим клеточкам схемы. Г

Исходя из этих пяти элементов, мы устанавливаем 14 критериев для нацеленной на создание ценности службы управления человеческими ресурсами.

## Внешние реалии бизнеса (глава 2)

Любая компания работает в контексте внешних реалий бизнеса. В настоящее время наиболее сильное влияние на внешних клиентов и собственников оказывают радикальные трансформации в сфере техники, экономики и законодательства, а также серьезные демографические изменения. При этом все эти изменения происходят в контексте процесса глобализации. Действия HR внутри компании должны не только отражать, но и воздействовать на такие внешние бизнес-реалии за пределами компании. HR-специалисты должны уметь обсуждать и анализировать эти внешние реалии, учитывая их в своей повседневной работе. Знание бизнес-реалий позволяет HR-специалистам развивать системы и технологии управления человеческим ресурсами в контексте реального бизнеса, увязывая их с конкурентными задачами этого бизнеса, и отвечать на действительные запросы и потребности линейных руководителей. Эти контекстные факторы объясняют, почему должны произойти те или иные перемены в организации. Каждый сотрудник HR-службы должен разбираться и в реалиях внешнего мира, и в том, каким именно образом служба управления персоналом помо-



Рис. 1.1. Ценностное предложение HR

гает компании успешно конкурировать на рынке в контексте внешних перемен. В главе 2 мы рассмотрим тенденции, которые оказывают наибольшее влияние на основные «заинтересованные группы» для HR. Мы также предложим образец той информационной составляющей, которая необходима HR-специалистам для классификации и прояснения для себя основных внешних бизнес-реалий.

**Критерий 1.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами состоит из специалистов, которые понимают важность внешних бизнес-реалий, с их учетом адаптируют системы и технологии управления персоналом и распределяют HR-ресурсы.

#### «Заинтересованные группы» или стейкхолдеры (главы 3 и 4)

Ценность, создаваемую HR, значительно больше определяют получатели результатов деятельности этой службы - инвесторы, клиенты, линейные менеджеры и сотрудники, чем те, кто их производит. Работа HR-службы только тогда бывает успешной, когда эти ключевые заинтересованные группы видят, что она создает ценность. Поэтому, для того чтобы приносить ощутимую пользу заинтересованным группам, необходимо гораздо больше внимания уделять конкретным результатам работы, в отличие от обычного рабочего процесса. По нашему мнению, эти реалии различны для внутренних и внешних заинтересованных групп.

В главе 3 мы рассмотрим внешние заинтересованные группы, уделив особое внимание при этом инвесторам, для которых главное - рыночная капитализация и размер дивидендов. Затем мы рассмотрим другую внешнюю заинтересованную группу - клиентов, которые покупают товары или услуги. В совокупности эти две группы, в конечном счете, определяют успешность или неуспех любых результатов работы внутри организации. Когда деньги должным образом перетекают из кармана в карман, организация является успешной. В этой главе мы покажем, как на практике HR-служба может внести свой вклад в создание как прямой, так и опосредованной ценности для клиентов и инвесторов. Мы приведем убедительные свидетельства исполнения HR-службой ключевой роли в этом деле. Мы также продемонстрируем

конкретные способы создания HR-специалистами ценности для этих групп. В заключение мы предложим формат организационного аудита, который поможет HR-специалистам оценить то, насколько их действия соответствуют потребностям инвесторов и клиентов.

**Критерий 2.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами создает рыночную ценность для инвесторов и клиентов, увеличивая долю нематериальных результатов своей работы.

**Критерий 3.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами увеличивает выгоду для клиента, непосредственно учитывая интересы целевых клиентских групп.

В главе 4 мы рассмотрим, каким образом HR-служба создает ценность для внутренних заинтересованных групп, в первую очередь, сотрудников и линейных руководителей, которые разрабатывают и реализуют бизнес-стратегию. В этой главе мы покажем, как HR-специалисты могут выявлять и создавать организационные возможности, способные помочь линейным менеджерам успешно проводить стратегию в жизнь. Мы также поговорим о том, как HR-служба может увеличивать ценность для сотрудников, способствуя индивидуальному обучению, совершенствованию и приобретению новых навыков, а также развитию способностей, которые повышают как их личную эффективность, так и рыночную стоимость, делая их привлекательными для работодателя. Мы также выясним, как превосходить ожидания сотрудников и линейных руководителей. В заключение мы предложим формат организационного аудита, который поможет HR-специалистам оценить то, насколько их действия соответствуют потребностям руководителей и сотрудников.

**Критерий 4.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами помогает руководителям проводить в жизнь бизнес-стратегию за счет развития организационных возможностей.

**Критерий 5.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами четко формулирует предложение ценности для со-

трудников и развивает их индивидуальные способности.

### **HR-системы и новые технологии (главы 5 и 6)**

Системы и технологии управления человеческими ресурсами в компании должны быть четко сформулированными и отвечающими ожиданиям всех заинтересованных групп. В главах 5 и 6 мы рассмотрим четыре сферы применения HR-систем и технологий - сотрудники, управление результатами работы (Performance Management), информация и рабочий процесс. В главе 5 мы остановимся на более традиционных функциях HR, таких как подбор и найм персонала, обучение и развитие, а также оценка, поощрение и обратная связь. Мы предложим целый ряд способов организации выполнения этих функций, для того чтобы создавать максимальную ценность для каждой заинтересованной группы. Это своеобразное меню позволит HR-специалисту выбрать и адаптировать лучшие практики для своей конкретной ситуации.

**Критерий 6.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами руководит процессами и системами, связанными с персоналом, так, чтобы создавать реальную ценность для организации.

**Критерий 7.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами организует процесс управления результатами работы (Performance Management) так, чтобы при этом создавалась реальная ценность для организации.

В главе 6 мы представляем как лучшие, так и новейшие практики управления информацией и рабочим процессом. Это именно те области, в которых в настоящее время влияние HR постепенно усиливается. А в будущем вовлеченность сотрудников HR-службы в эти процессы будет все больше возрастать. Эта функциональная область включает в себя управление внутренними и внешними коммуникациями, а также разработку форматов организации рабочего процесса - кто работает, как работает и где работает. Мы предлагаем различные системы организации этих процессов и показываем, как в каждой из этих областей HR-служба может и должна создавать ценность для инвесторов, клиентов, руководи-



трудников и развивает их индивидуальные способности.

### **HR-системы и новые технологии (главы 5 и 6)**

Системы и технологии управления человеческими ресурсами в компании должны быть четко сформулированными и отвечающими ожиданиям всех заинтересованных групп. В главах 5 и 6 мы рассмотрим четыре сферы применения HR-систем и технологий - сотрудники, управление результатами работы (Performance Management), информация и рабочий процесс. В главе 5 мы остановимся на более традиционных функциях HR, таких как подбор и найм персонала, обучение и развитие, а также оценка, поощрение и обратная связь. Мы предложим целый ряд способов организации выполнения этих функций, для того чтобы создавать максимальную ценность для каждой заинтересованной группы. Это своеобразное меню позволит HR-специалисту выбрать и адаптировать лучшие практики для своей конкретной ситуации.

**Критерий 6.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами руководит процессами и системами, связанными с персоналом, так, чтобы создавать реальную ценность для организации.

**Критерий 7.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами организует процесс управления результатами работы (Performance Management) так, чтобы при этом создавалась реальная ценность для организации.

В главе 6 мы представляем как лучшие, так и новейшие практики управления информацией и рабочим процессом. Это именно те области, в которых в настоящее время влияние HR постепенно усиливается. А в будущем вовлеченность сотрудников HR-службы в эти процессы будет все больше возрастать. Эта функциональная область включает в себя управление внутренними и внешними коммуникациями, а также разработку форматов организации рабочего процесса - кто работает, как работает и где работает. Мы предлагаем различные системы организации этих процессов и показываем, как в каждой из этих областей HR-служба может и должна создавать ценность для инвесторов, клиентов, руководи-

и ее работы. Мы показываем, что ценность создается тогда, когда функция HR организована в соответствии с потребностями бизнеса. Затем мы рассматриваем, как должно быть организовано выполнение так называемых транзакционных функций HR (через сервисные центры, технологии аутсорсинга) и трансформационных функций (через центры экспертизы, специализированное и корпоративное управление человеческими ресурсами). И, наконец, мы рассматриваем зоны ответственности корпоративного HR, внутренних HR-специалистов, центров HR-экспертизы и линейных руководителей в контексте совместного использования услуг (shared services) в организации. Руководители HR-служб могут использовать материалы этой главы для оценки организации их службы с целью создания максимальной ценности.

**Критерий 11.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами построена в соответствии с бизнес-стратегией организации.

#### Профессиональность в HR (главы 9 и 10)

HR-специалисты создают ценность, исполняя свою профессиональную роль и демонстрируя свои профессиональные компетенции. В главе 10 мы даем практические советы HR-специалистам относительно новых ролей, которые они начинают играть в организации. В ней рассматривается эволюция роли HR-специалиста за последние 10 лет и описываются пять современных ролей: защита интересов сотрудников, развитие человеческого капитала, функциональная экспертиза, стратегическое партнерство и лидерство. Мы предлагаем определенный формат и стиль поведения для каждой из этих ролей и приводим конкретные примеры успешного исполнения этих ролей HR-специалистами.

**Критерий 12.** В эффективной службе управления человеческими ресурсами работают специалисты, которые четко выполняют необходимые организации функции.

В главе 10 мы представили результаты своего 15-летнего исследования компетенций более чем 28000 HR-специалистов. Основываясь на полученных данных, мы показали, какими знаниями, умениями и навыками должны обладать HR-специалисты, чтобы создавать ценность для бизнеса. Мы подробно останавливаемся на своем исследовании 2002 года, в ходе которого, как мы уже упоминали, задавали следующий вопрос: «Какими компетенциями и какими действиями отличаются сотрудники HR-службы успешных компаний от своих коллег из посредственных компаний?» В этой главе HR-специалисты найдут модель компетенций успешного и высокопрофессионального HR-специалиста. Именно эта глава демонстрирует читателю, что все постулаты этой книги основаны на прочном фундаменте самого масштабного исследования, когда-либо проводившегося в этой области.

**Критерий 13.** Эффективная служба управления человеческими ресурсами воспитывает настоящих HR-специалистов, демонстрирующих HR-компетенции.

#### Развитие HR-службы и профессии (главы 11 и 12)

В заключительных главах книги мы рассматриваем пути развития как служб или департаментов управления человеческими ресурсами, так и самих HR-специалистов. В главе 11 мы говорим о том, как развивать самого себя как специалиста и как создавать команду или отдел из высокопрофессиональных HR-специалистов.

Мы рассматриваем особенности обучения взрослых и показываем, как применить его принципы к профессиональному развитию HR-специалистов. Мы рассматриваем ключевые составляющие обучения HR-специалиста и даем практические рекомендации по использованию чтения, слушания, наблюдения и активного действия. Этими рекомендациями могут воспользоваться как руководители, обеспечивающие развитие функции HR в компании, так и HR-специалисты, стремящиеся к профессиональному росту.

**Критерий 14.** Эффективная служба управления человеческими

ресурсами инвестирует средства в обучение своих сотрудников и их развитие.

В главе 12 основные постулаты этой книги сведены в единое целое, с точки зрения организации работы HR-службы (системы и технологии, структура отдела и сотрудники). Мы предлагаем руководителям служб управления человеческими ресурсами модель организационного аудита для более точного определения задачи, оценки и совершенствования организации этой работы. Мы предлагаем 14 критериев, или вопросов, для аудита как основу для построения HR-функции на высшем мировом уровне. Этот аудит поможет понять, чем уже обладает HR-функция в компании для создания ценности, а что еще предстоит сделать.

### От видения к действию-14 критериев успешности нового HR

Суть ценностного предложения HR представлена в табл.1.1. На самом простом, первом уровне, трансформация HR означает, что все заинтересованные группы должны получать ценность от работы HR. Вдохновленные этой идеей, вы можете показать своему руководству, почему нужно трансформировать функцию HR в вашей компании, и как та ценность, которую вы создаете, соотносится с существующими реалиями организации. На втором уровне вы определяете элементы, создающие эту ценность. Для того чтобы ценность создавалась в полном объеме, все пять элементов должны работать одновременно. На третьем уровне вы даете определение 14 критериям эффективности HR-службы. Таким образом, на первом уровне ценность - это видение, на втором - элементы являются целями, а на третьем - критерии эффективности предполагают соответствующие изменения, необходимые для обеспечения полной трансформации HR-функции.

Обсуждая этот вопрос с коллегами по HR, линейными руководителями и сотрудниками организации, вы можете аргументировать идею трансформации, используя понятия видения, целей и действий. Каждый сотрудник HR-службы должен уметь четко объяснить важ-

Таблица 1.1. Проекция будущего -14 критериев нового HR

Часть 1: Видение Предпосылки ценностного предложения HR	Часть 2: Цели Составляющие ценностного предложения HR	Часть 3: Действия Критерии нового HR (Эффективная HR-функция...)
HR-функция успешна, когда она создает ценность	Знание внешних бизнес-реалий	1. Осознает внешние бизнес-реалии и соответственно адаптирует свои практики и распределяет ресурсы
	Соблюдение интересов внутренних и внешних стейкхолдеров	2. Создает рыночную ценность для инвесторов посредством создания нематериальной ценности. 3. Увеличивает клиентскую долю, устанавливая тесные связи с целевыми клиентами. 4. Помогает линейным менеджерам реализовывать стратегию, наращивая организационные возможности. 5. Создает ясное ценностное предложение для сотрудников и обеспечивает наличие у сотрудников необходимых навыков и способностей для выполнения своей работы
	Создание HR-практик	6. Осуществляет управление процессами, связанными с персоналом таким образом, чтобы создавать ценность. 7. Осуществляет управление процессами, связанными с управлением результатами работы, таким образом, чтобы создавать ценность. 8. Осуществляет управление процессами, связанными с информацией, таким образом, чтобы создавать ценность. 9. Осуществляет управление процессами, связанными с организацией работы, таким образом, чтобы создавать ценность
	Развитие HR-ресурсов	10. Имеет четкий процесс стратегического планирования для осуществления инвестиций в HR в соответствии с бизнес-целями компании. 11. Выстраивает организацию в соответствии с бизнес-стратегией компании
	Профессиональность в HR	12. Четко распределяет роли и обязанности в своей службе. 13. Развивает способность сотрудников HR-службы демонстрировать свои профессиональные компетенции. 14. Инвестирует в сотрудников HR-службы, обеспечивая им необходимое обучение и развитие

ность создания ценности, какую именно ценность создает HR-служба и как она ее создает.

Сформулированная HR-ценность поможет вам определить настоящее состояние дел и то, что требует усовершенствования. Проведя такую оценку, вы сможете определить, какие элементы ценностной модели HR есть в вашей организации, а каких нет.

Проведение оценки, как и аудита, предполагает сбор информации (Табл. 1.1). Эта задача имеет два аспекта - содержание (какую

информацию вы собираете) и процесс (как вы ее собираете). Взяв за основу 14 критериев эффективности, вы можете составить перечень вопросов для интервью (Инструмент оценки 1.1). Более подробную информацию можно получить на сайте [www.rbl.net](http://www.rbl.net). Ответы на эти

### Инструмент оценки 1.1. Ценностное предложение HR

Вопросы	Баллы (самый низкий 1, высокий 5)	Если ваш балл ниже 4, см. главу
1. В какой мере сотрудники моего отдела понимают, каким образом внешние реалии, такие как новые технологии, экономика и демография, в глобальном контексте влияют на нашу отрасль и наш бизнес?		
2. В какой мере работа HR ориентирована на нематериальную ценность, которая так важна для инвесторов?		
3. В какой мере мы используем HR-практики, чтобы формировать долгосрочные взаимоотношения с целевыми клиентами?		
4. В какой мере мы оцениваем и развиваем организационные возможности, которые позволят претворить стратегию в конкретные действия?		
5. В какой мере мы сформулировали ясное ценностное предложение для сотрудников, в котором четко указано, что от них ожидает компания и что они получают взамен?		
6. В какой мере наши HR-практики, нацеленные на персонал (подбор и найм персонала, обучение и развитие), создают дополнительную ценность?		
7. В какой мере наши HR-практики, нацеленные на управление результатами работы (определение рабочих стандартов и критериев оценки, распределение вознаграждения, предоставление обратной связи), создают дополнительную ценность?		
8. В какой мере наши HR-практики, нацеленные на информационные потоки (изнутри вовне и извне вовнутрь), создают дополнительную ценность?		
9. В какой мере наши HR-практики, нацеленные на организацию рабочего процесса (кто делает работу, как и где), создают дополнительную ценность?		
10. В какой мере процесс разработки HR-стратегии способствует претворению бизнес-задач в HR-практики?		
II. В какой мере наша HR-функция (интернет-возможности HR, сервисные центры, центры экспертизы, аутсорсинг и пр.) построена в соответствии с бизнес-стратегией компании?		

## Продолжение инструмента оценки 1.1.

Вопросы	Баллы (самый низкий 1, высокий 5)	Если ваш балл ниже 4, см. главу
12. В какой мере наши HR-специалисты выполняют свою роль защитника интересов сотрудников, катализатора изменений, административного эксперта, стратегического партнера и лидера?		9
13. В какой мере наши HR-специалисты демонстрируют свои компетенции в области стратегического планирования, обеспечения практических результатов работы HR, в знании бизнеса, и HR-технологий?		10
14. В какой мере мы инвестируем в наших HR-специалистов, предоставляя им необходимое обучение и возможности для развития?		11

**Итого:**

Интерпретация:

63 *Не читайте эту книгу, напишите свою.***50-62** *Вы в хорошей форме, теперь главное ее не потерять.***37-49** *Вы близки к цели, однако следует уделить внимание областям, требующим совершенствования.***24-36** *Вы еще только в начале пути, двигайтесь вперед.***меньше 24** *Вам все еще только предстоит. Определите одну конкретную область, над которой следует поработать, и пусть это станет вашей отправной точкой.*

вопросы дадут представление о сильных и слабых сторонах HR-службы в вашей организации и помогут выбрать именно те главы этой книги, на которых вам стоит остановиться подробнее. Проанализируйте набранные вами при выполнении этого задания баллы. Если какие-то критерии вы оценили высокими баллами, то можете пропустить соответствующие главы этой книги, а тем критериям, которые набрали немного баллов, надо уделить особое внимание.

## Модель будущего

Универсальным постулатом при определении ценности является то, что ее наличие в большей степени определяет получатель, а не ее создатель. Следовательно, планируя любые изменения, HR-специалист должен, прежде всего, взглянуть на ситуацию глазами представителей всех

заинтересованных групп. Это означает, что HR-служба должна быть, прежде всего, озабочена результатами своей деятельности, а не самой деятельностью. При таком подходе к производимой ценности HR-служба может вести более конструктивный диалог со своим «электоратом».

В диалоге с инвесторами нужно будет объяснить, как работа HR принесет рыночную ценность; в диалоге с ключевыми клиентами - какие уникальные товары и услуги они получают в результате; в диалоге с руководителями компании - как новые организационные возможности способствуют воплощению бизнес-стратегии; в диалоге с сотрудниками - какие навыки необходимо развить для успешной работы.

Все эти диалоги будут возможны тогда, когда HR-специалисты будут досконально разбираться во внешних реалиях сегодняшнего делового мира. Они должны четко понимать, каким именно образом HR может создавать ценность для инвесторов, клиентов, руководителей и сотрудников компании. Овладев этими знаниями, HR-специалисты смогут по праву претендовать на роль активных игроков и бизнес-партнеров и сумеют развить индивидуальные способности сотрудников и организационные возможности, которые обеспечат долгосрочное конкурентное преимущество компании. Эти знания сделают HR-специалистов более активными (в отличие от простого реагирования), позволив им управлять своим профессиональным будущим и создавать значительную ценность. В дальнейшем они будут успешно вести диалог с представителями всех заинтересованных групп и демонстрировать свой вклад в создание ценности для компании.

Мы призываем HR-специалистов «сменить фокус», сосредоточившись не на том, что они делают, а на том, какой конкретный результат они приносят. Они должны строить работу своей службы, думая не о продуктивности, а о ценности для заинтересованных групп и применяя не просто лучшие HR-практики, но практики, которые создают эту ценность. Каждый HR-специалист должен видеть за HR-системами, планами и навыками конечного потребителя и перейти от HR-систем к тем результатам, которые они приносят заинтересованным группам, и, в конечном итоге, а от HR-службы - к результатам инвестирования в управление человеческими ресурсами.

---



## Глава 2

# ВНЕШНИЕ БИЗНЕС-РЕАЛИИ

Понимают ли сотрудники HR-службы, какое глобальное влияние оказывают на управление человеческими ресурсами такие внешние реалии, как технический прогресс, экономика и демография?

Слишком долго HR-специалисты и их заинтересованные группы существовали в разных измерениях. Для того чтобы научиться создавать ценность, надо, прежде всего, понимать, что наиболее важно для каждой заинтересованной группы, поэтому HR-специалисты должны помочь им рассказать о своих проблемах. Это потребует от HR-специалистов знания основных внешних бизнес-реалий, которые воздействуют на отрасли и компании. Эти реалии можно разделить на три группы:

- новые технологии,
- экономические и законодательные аспекты,
- демографические характеристики рабочей силы.

Есть и четвертый фактор - глобализация, - пронизывающий вышеперечисленные группы.

Для того чтобы к мнению HR-специалистов прислушались, они должны знать, какие тенденции отмечаются в каждой из этих областей, какие факторы за ними стоят и как эти факторы должны оцениваться. Для этого HR-специалистам необходимо поддерживать постоянную связь с внешним миром, задавая себе следующие вопросы.

Какие основные тенденции демонстрируют эти реалии?

Какие ключевые факторы говорят о наличии этих тенденций?

Что я должен о них знать, чтобы участвовать в обсуждении вместе с менеджментом компании?

Где я могу получить эту информацию? . . .

В этой главе мы охарактеризуем ключевые тенденции в каждой из перечисленных областей и представим логический подход к сбору и осмыслению необходимой информации. Приведенный здесь тест подскажет вам, насколько вы владеете этими знаниями. Мы считаем, что HR-специалист обязательно должен разбираться в самых основных тенденциях современного бизнеса, чтобы участвовать в обсуждении и разработке бизнес-стратегии, подкрепляя свои аргументы объективными данными. В этой главе мы, конечно, не сможем дать исчерпывающую информацию обо всех внешних бизнес-реалиях, однако постараемся показать, какой именно информацией должен располагать HR-специалист как член управленческой команды.

## Новые технологии

Технологии - как способы применения научных знаний для преобразования одних вещей в другие - оказывают определяющее влияние практически на каждый аспект постоянно изменяющейся бизнес-среды. Применительно к организационным процессам, технологии могут быть использованы для автоматизации транзакций в управлении человеческими ресурсами, в финансах, продажах, юридических операциях и закупках. Новые технологии способствуют совершенствованию инженерной разработки и дизайна, с их помощью товар четко и экономично перемещается по производственной цепочке. Они также позволяют создавать совершенно новые товары и услуги.

HR-специалист не имеет права игнорировать влияние технического прогресса ни на свою сферу деятельности, ни на его организацию в целом. Он должен знать, каким образом создаются новые технологии, позволяющие его компании успешно конкурировать на рынке, и как по-новому использовать уже существующие.

Задача HR - помогать сотрудникам организации идти в ногу с техническим прогрессом. Они должны создавать корпоративную культуру на принципах сотрудничества и синергии, позволяя работающим в разных подразделениях свободно и беспрепятственно общаться друг с другом. HR-специалисты также должны уметь выстраивать и поддерживать

организации нового типа - более плоские, виртуальные, горизонтальные, появление которых обусловлено развитием новых технологий.

### Основные тенденции развития технологий

**Скорость.** Высказанное в 1965 году в книге «Закон Мура» предположение об удвоении скорости микропроцессора через каждые полтора года справедливо и по сей день. За прошедшие 40 лет скорость микропроцессора выросла на 4500000%. Разработанные модели подтверждают, что этот закон будет действовать, по крайней мере, до 2011 года. И, похоже, весь остальной мир следует его примеру.

**Продуктивность.** С ростом скоростей снижается стоимость производства в расчете на единицу товара. К примеру, в производстве чипов себестоимость транзистора за последние 30 лет упала с одного доллара до одной миллионной цента. Применяя новейшие технологии для совершенствования производственного процесса, компания Dell добилась впечатляющих результатов. Производительность одного рабочего места в этой компании на 400% выше средней по отрасли. На их новой производственной площадке объем выпуска продукции вырос на 40% - каждые четыре секунды с конвейера сходит очередной компьютер.

**Взаимосвязи.** По всей «цепочке поставок» заинтересованные группы взаимодействуют все теснее, подчиняясь «Закону Рида», который гласит, что число возможных связей в сети является экспонентой от числа звеньев. Мир стремительно приближается к тому состоянию, при котором каждый человек может стать звеном в цепи, включающей всех жителей Земли.

**Индивидуализация.** Новые технологии позволяют быстрее и точнее определять потребности клиентов и с учетом этого создавать товары и услуги с индивидуальными характеристиками, «под клиента». Так, требования клиентов компании BMW к комплектации

и характеристикам новых автомобилей поступают непосредственно тысячам поставщиков и производителей через Интернет. На основе информации о наличии комплектующих, их дистрибуции и производственного графика заводов-изготовителей (ОЕМ) рассчитывается дата поставки заказанного автомобиля, которая сообщается клиенту в течение 5 секунд с момента его запроса; 80% автомобилей BMW продаются в Европе именно по такой схеме.

Новые технологические возможности непременно скажутся на работе служб управления персоналом в ближайшие годы, если уже не завтра. Однако в этой книге мы рассмотрим лишь одну важную тенденцию.

### «Умные толпы»

Бурный рост взаимосвязей важен и для компаний, и для их HR-служб. Новые технологии позволяют «людям действовать сообща там где это было невозможно ранее». Новые сообщества потребителей, поставщиков, наемных сотрудников и собственников могут образовываться буквально за считанные часы. Получившие название «умные толпы» (smart mobs), такие сообщества могут объединять усилия, чтобы подорвать ценообразование, бороться за повышение качества товаров и услуг, демонстрировать свое удовлетворение или недовольство и оказывать существенное давление на определенные организации. Эти объединения могут спонсироваться какой-то компанией или действовать самостоятельно. Люди, недовольные качеством приобретенных ими товаров или услуг, компании и политики создают веб-странички, которые позволяют им напрямую общаться с многочисленной аудиторией, мобилизуя ее на коллективные действия, которые были бы невозможны без современных технологий. Затем люди, исходя из своих личных интересов, отдают свой голос за тот или иной вопрос. Так, например, недовольные политикой руководства акционеры компании Disney создали сайт [www.SaveDisney.com](http://www.SaveDisney.com) в надежде изгнать неугодный менеджмент и изменить стратегический курс компании.

Сайт eВау стал одним из самых ярких примеров успеха в Интернете. Его оборот равен половине суммарного национального дохода всех

стран мира. На этом сайте продается автомобилей больше, чем через любую дилерскую сеть в Северной Америке. При этом среди 12 миллионов ежедневных предложений здесь можно встретить и зубные щетки, и прочую хозяйственную мелочь. По подсчетам специалистов, около 150 тысяч интернет-дилеров зарабатывают себе на жизнь, продавая, покупая и перепродавая товары на eBay. Как работает eBay? По сути, это форум для различных конгломератов, состоящих из групп, которые формируются по интересам, представляющим определенную экономическую ценность. Покупатели и продавцы напрямую заключают сделки и таким образом регулируют деятельность обманщиков в мировом масштабе, не входя в личный контакт с ними. eBay предоставляет технологический контекст для практически мгновенного создания и функционирования бесконтактных рынков в рамках саморегулирующейся глобальной экономики.

Однако связи, порождаемые техническими возможностями, не всегда носят позитивный характер. В Интернете процветают азартные игры и порнография, общаются между собой международные террористы, находят своих жертв педофилы и торговцы живым товаром. Для противодействия разгулу этих черных сил государства начинают создавать механизмы слежения, способные, в свою очередь, ограничить личную свободу. Борьба с негативными проявлениями современных технологий оказывает влияние на стратегию и политику организаций и их HR-служб. .:■■■■■

### Технологии и глобализация

Глобализация - это перемещение через границы государств товаров и услуг, капитала, информации и трудовых ресурсов благодаря развитию технологий. К примеру, объемы международной торговли значительно выросли за последние годы благодаря существенному снижению расходов на транспортировку и коммуникацию. Стоимость авиаперевозок во второй половине XX века сократилась приблизительно на 60%, морских - на 20%, а передача цифровых данных и голосовых сообщений - более чем на 99%.

В то же время компании могут разрывать цепочку создания ценности, организуя отдельные производства в тех странах, где можно обеспечить наилучшее соотношение цены и качества. Эта тенденция

является ключевой для современной экономики. Данный процесс может называться по-разному: аутсорсинг, вертикальная торговля, мультинационализация производства, разрыв цепочки создания ценности или дезинтеграция производства.

Компания Eli Lilly размещает на своем сайте LillyInnoCentive.com достаточно подробное описание самых сложных задач, предлагая любому пользователю Интернета попробовать собственные силы в их решении. Самые удачные решения оцениваются от 5 до 100 тысяч долларов. Благодаря этой программе, компания Eli Lilly получает доступ к такому мировому интеллектуальному капиталу, о котором ранее не могла мечтать.

Столь же быстрыми темпами происходит глобализация информации, которая моментально оказывается в любой точке мира. Более того, повторные заходы на тот или иной сайт способствуют точности информации, но в то же время могут усиливать искаженное восприятие и подпитывать фанатизм в мировом масштабе.

#### Что должен знать HR-специалист о новых технологиях

Для того чтобы участвовать в обсуждении стратегических вопросов, связанных с развитием технологий, вместе с руководством компании, а также понимать, как они будут влиять на основные целевые группы, и должным образом соотносить с ними стратегию и практику, HR-специалист должен иметь базовые знания о развитии технологий и представление об изменении их роли в будущем. Инструмент оценки 2.1. «Знание новых технологий» поможет HR-специалисту определить, каких знаний ему не хватает.

#### Информационные ресурсы, относящиеся к тенденциям развития технологий

Помимо обзора современного состояния технологий, в настоящей главе представлены ресурсы, помогающие ориентироваться в мире современных технологий. Этой теме посвящены десятки журналов, газет

Инструмент самооценки 2.1. **Знание новых технологий**

Вопросы	Баллы (самый низкий 1, высокий 5)			
1. Применение каких новых технологий может улучшить наши товары или услуги?	12	3	4	5
2. Как новые технологии влияют на возможность для наших клиентов вести себя как «умная толпа» в том, что касается оценки и приобретения наших товаров или услуг?	12	3	4	5
3. Как быстро меняются технологии, оказывающие непосредственное влияние на наш бизнес?	12	3	4	5
4. Каким образом технологии могут быть использованы более эффективно в глобальном масштабе в целях уменьшения себестоимости товаров и услуг?	12	3	4	5
5. Как мы используем новые технологии для передачи информации, чтобы сила всей организации была больше, чем просто сумма ее частей?	12	3	4	5
6. Каким образом мы используем новые технологии, чтобы получить доступ к тем ресурсам интеллектуального капитала, которыми мы иначе могли бы воспользоваться?	12	3	4	5
7. Какое следующее поколение новых технологий может помочь нам обойти конкурентов или, наоборот, может вызвать отставание?	12	3	4	5

**Итого:**

Интерпретация:

- 30-35**      *Очень впечатляет. Вы один из самых лучших. Напишите бизнес-кейс.*
- 25-29**      *Вы многое знаете и вносите свой вклад в обсуждение вопросов, связанных с бизнесом компании.*
- 20-24**      *Вы сможете приносить больше пользы, если будете больше знать.*
- 15-19**      *Больше читайте, чтобы быть в курсе.*
- менее 15**      *Вам нужно много поработать в этой области, чтобы достичь необходимого уровня знаний.*

и научных периодических изданий. Авторитетные деловые издания, такие как Business 2.0, Business Today, Business-Week, The Economist, Far Eastern Economic Review, Fast Company, Forbes и Fortune регулярно публикуют аналитические статьи о современных тенденциях в развитии технологий. Американские и европейские деловые газеты, такие как Financial Times, Handelsblatt и Wall Street Journal также регулярно

рассматривают эту тему. Более детальное исследование этого вопроса вы найдете в специализированных и научных изданиях, таких как *Invention & Technology*, *Technology Review*, *Scientific American*, *Science*, *American Scientist*, *The New Atlantis*, *International Journal of Technology Management*, *Technology & Culture*, *TechComm*, *The Journal of Technology Transfer* и *Journal of Information Technology*. Также полезны такие интернет-ресурсы, как *CNN.com*, *MSN.com*, *News.BBC.co.uk*, *FoxNews.com*, *MagPortal.com*, *SciTechResources.gov*, *InfoTechTrends.com*, *CDT.org* и *www.Publications.parliament.uk*.

Вы можете собирать необходимую информацию, определив для себя ключевые ресурсы, или поручить кому-то из своих сотрудников регулярную подготовку обзоров новостей по этой теме. Можно также пригласить специалиста в области современных технологий для постоянного информирования сотрудников HR-службы о новых тенденциях.

## Экономические и юридические аспекты

Бизнес функционирует в экономическом и правовом контексте. Изменения в экономике и законодательстве обычно предваряют изменения в потребностях клиентов, акционеров, менеджеров и сотрудников. Поэтому, если руководители HR-служб стремятся участвовать в принятии бизнес-решений, они должны быть в курсе соответствующих тенденций.

### Экономические факторы

Несмотря на определенный спад в мировой экономике в начале XX века, экономика США продолжает развиваться. По прогнозу ведущих экономистов, в ближайшие годы мировая экономика, хотя и будет расти, но станет менее предсказуемой: бурные и короткие периоды роста будут сменяться столь же быстрыми периодами спада. Перспективы стабильного экономического роста в глобальном масштабе базируются на следующих тенденциях.

**Качество рабочей силы.** В глобальном масштабе отмечается постоянный рост совокупных знаний и профессиональных на-



выков работников. Количество квалифицированных рабочих в таких странах, как Китай и Индия, постоянно растет.

**Мобильность рабочей силы.** Рабочая сила в США гораздо мобильнее, чем в Японии, Франции, Германии или Италии. Перемещение рабочей силы из одного сектора экономики в другой дает толчок экономическому росту там, где он возможен, а также обеспечивает большую производительность труда в тех областях, в которых наблюдается снижение потребности в рабочей силе. И хотя такое перемещение представляет определенные сложности для людей, его экономическая выгода очевидна.

**Инвестиции.** Несмотря на случайный характер капиталовложений в те или иные новые товары, услуги, технологии, процессы и оборудование во многих секторах экономики, наблюдается явная тенденция к последовательному и устойчивому инвестированию. Подобным же образом инвестиции в M&A (слияния и поглощения) идут по спирали вверх, поднимая за собой и рынок ценных бумаг.

**Здоровье.** Наш мир становится в целом более здоровым. Тем не менее, расходы на поддержание здоровья людей становятся довольно обременительными как для государственных, так и для корпоративных бюджетов. HR-специалистам в США приходится решать одновременно три задачи: 1) поддержание здоровья сотрудников на должном уровне при минимуме затрат, 2) сокращение общих затрат на медицинское страхование и 3) внесение своего вклада в национальную программу оздоровления.

**Увеличивающийся разрыв в уровне доходов.** В последние три десятилетия число людей с доходами ниже уровня бедности стабильно сокращается, но при этом доходы наиболее высокооплачиваемой части населения растут (приблизительно на 1,5% в год), а наиболее низкооплачиваемой - продолжают падать.

**Рост производительности труда и долгосрочный прогноз экономического роста.** В большинстве экономически развитых стран наблюдается стабильный рост производительности труда. В США он самый высокий - 2,8%. Такими темпами производительность труда росла только после второй мировой войны (1948-1973 гг.). Этот показатель вдвое превышает показатель 1973-1995 гг., равный 1,4%. Результаты этого не могут не впечатлять. Если при показателе роста производительности труда 1,4% валовой национальный доход удваивается каждые 50 лет, то при показателе 2,8% он удвоится приблизительно через 26 лет. Отсюда очевиден позитивный прогноз относительно благосостояния США, так как уровень производительности труда непосредственно является двигателем экономического роста.

#### Производительность труда

Значение роста производительности труда столь велико, что стоит остановиться на этом подробнее. Производительность труда в расчете на одного сотрудника во многих отраслях продолжает расти. В последние годы темпы ее роста в производственном секторе США вдвое превышают темпы роста в неаграрном секторе экономики в целом. Поэтому доля прироста в валовом национальном доходе США, обусловленная повышением производительности труда в производственном секторе, превышает совокупную долю, полученную от сектора программного обеспечения и розничного сектора. Например, в американской сталелитейной промышленности за последние 20 лет объем производства вырос на 35%, а число рабочих сократилось на 76%. Остальные рабочие зарабатывают от \$18 до \$21 в час.

В то время как число рабочих мест в производственной сфере сокращается, растет потребность в рабочей силе в интеллектуальных секторах. Требуются разработчики компьютерных систем и новых продуктов, финансовые аналитики, специалисты по маркетингу и т.п. В секторе услуг количество рабочих мест растет как в низкооплачиваемом, так и в высокооплачиваемом сегментах. К низкооплачиваемым категориям относятся работники ресторанов быстрого обслуживания,

гостиничного бизнеса или супермаркетов, а к высокооплачиваемым - медицинские сестры, IT-консультанты, инженеры гарантийного обслуживания.

Некоторые исследователи полагают, что рост производительности труда как результат технического прогресса - это враг, с которым следует бороться. Их логика такова: развитие технологий приводит к росту производительности труда, следовательно, в производстве единицы товара участвует все меньше работников. Это приводит к росту безработицы и снижению потребительского спроса. Таким образом, все это должно вести к экономическому спаду. В этой логике есть рациональное зерно, особенно когда мы имеем дело с краткосрочной перспективой или периодом экономического спада. Однако факты свидетельствуют о том, что для долгосрочной перспективы она не подходит.

В последние 50 лет реальная заработная плата росла быстрее всего, а уровень безработицы был самым низким именно в периоды наибольшего роста производительности труда. С ростом производительности труда во всех секторах экономики растет и душевой доход, дешевеют товары и возрастает конкурентоспособность производящих их компаний. Это приводит к росту спроса на товары и услуги, что, в свою очередь, требует создания новых рабочих мест. Этот феномен получил название «виртуального цикла производительности труда», который будет продолжаться до конца нынешнего десятилетия. Его плоды смогут пожинать не только высокотехнологичные компании, такие как Intel или Dell, но и низкотехнологичные, такие как Wall-Mart, которые будут использовать достижения современных технологий в своей работе.

### Большой вопрос

В настоящее время дефицит федерального бюджета США находится на максимальной отметке за всю историю (44 триллиона долларов). И эта проблема становится все острее по мере выхода на пенсию представителей поколения бэби-бума и роста затрат на социальное страхование и государственные программы здравоохранения. Возможное перенаправление корпоративных ресурсов на покрытие бюджетного дефицита сделает американские компании менее привлекательными для иност-

ранных инвесторов. К чему конкретно приведет данная ситуация, мы пока сказать не можем, но решение наверняка будет нетривиальным.

### Глобализация и экономика

Мировая торговля в настоящее время составляет более четверти валового национального дохода. По сравнению с послевоенным периодом (после второй мировой войны), импорт вырос с 60 миллиардов долларов до 6,5 триллионов долларов, а экспорт - с 60 миллиардов долларов до 6,3 триллионов долларов. За последние 20 лет глобальный оборот торговли в товарной сфере вырос на 300% и составил 6,4 миллиарда долларов. Оборот торговли в сфере услуг вырос на 400% и составил 1,5 миллиарда долларов. Хотя сектор услуг пока составляет значительно меньшую часть всего торгового оборота, однако он растет намного быстрее товарного. И оба эти сектора растут значительно быстрее совокупного валового национального дохода всех стран мира. Несмотря на то что значительный рост торговли наблюдается в экономически высокоразвитых странах, он отмечается также и в среднеразвитых (19%), и в слаборазвитых странах (8%). И эта тенденция, скорее всего, сохранится. По прогнозам аналитиков, ежегодный рост торгового оборота в США составит 7,9%.

Как и следовало ожидать, одновременно с потоками капитала из одной страны в другую перетекают и товары, и услуги. Течение капитала происходит в следующих формах. Во-первых, иностранные компании могут инвестировать средства в операции, осуществляемые в других странах, или приобретать целые производства. Эти так называемые прямые иностранные инвестиции играют важную роль в экономике США. В последние годы на долю иностранных компаний, работающих на территории США в производственном секторе, приходится 16% рабочих мест и 18% объема продаж, при этом уровень заработной платы на этих предприятиях сопоставим с уровнем заработной платы на отечественных предприятиях этой сферы. Во-вторых, иностранные компании могут приобретать ценные бумаги, акции и другие финансовые инструменты. К примеру, иностранные компании или физические лица, желая обеспечить максимальный доход в долгосрочной перспективе, могут инвестировать в низкодоходные, но стабиль-

ные американские финансовые инструменты или в высокодоходные, но рискованные - на рынке Китая. Таким образом, денежные потоки могут быть оздоравливающими как для инвестора, так и для получателя инвестиций. Однако в последнее время тревогу вызывает то, что отдельные страны приобретают значительный капитал других стран, благодаря чему они могут оказывать политическое и иное давление на страны-должники. Это, в частности, наблюдается в США, значительная часть внешнего долга которых приходится на Китай и Японию.

И все же процесс глобализации всегда будут сдерживать государственная и социальная динамика. Многие страны испытывают как позитивное, так и негативное влияние таких международных организаций, как ВТО или ООН. Во многих странах возможность прямого доступа к нетрадиционным информационным ресурсам и социальным нормам противоречит традиционным формам обмена информацией и социальной организации (религии и семье). Связи, создаваемые на почве профессиональных или личных интересов посредством Интернета, средств массовой информации или прямых личных контактов, зачастую порождают конфликт с семейными и национальными традициями. Эти противоречия могут в какой-то мере ограничить свободу торговли в мировом масштабе. Однако людям, сообществам, производствам и компаниям, которые поддерживают ограничения в области международной торговли и пытаются защититься протекционистскими барьерами, нужно помнить, что именно национальный протекционизм в области торговли стал одной из главных причин экономического краха в 1929 году.

Глобализация будет постоянно снижать роль профсоюзных объединений по следующим причинам.

В крупных мультинациональных корпорациях, играющих ведущую роль в процессе глобализации, рабочие места и рабочие задания распределяются по всему миру.

Рост народонаселения в странах с низким уровнем доходов составляет на мировой рынок рабочую силу, в то время как рост производительности труда в результате применения новых тех-

нологий приводит к снижению потребности в рабочей силе в высокоразвитых странах.

В наиболее развитых странах наблюдается смещение от производственного сектора, где профсоюзы всегда были достаточно сильны, к сектору услуг, где они традиционно слабы.

В большинстве слаборазвитых стран, которые сейчас выходят на мировой рынок рабочей силы, профсоюзное движение никогда не было развито.

В ближайшей перспективе от глобализации экономики кто-то - страна, компания или отдельный человек - обязательно проиграет, а кто-то выиграет. В настоящее время высокоразвитые страны отдают рабочие места тем менее развитым странам, где научились обрабатывать цифровую информацию или осуществлять администрирование с тем же или более высоким качеством, но при более низкой цене. В то же время в других секторах экономики создаются новые рабочие места благодаря внешней торговле (к примеру, в США это аграрный сектор и индустрия развлечений). Все экономисты сходятся в одном: глобальная торговля приносит миру больше пользы, чем ее отсутствие.

### Законодательные аспекты

Если вы зададите специалисту по управлению персоналом или любому линейному менеджеру вопрос: «Как Вы считаете, мир становится юридически более регулируемым или менее?», то, вероятно, услышите, что «более». Особенно это касается законодательства в области охраны окружающей среды, дискриминации, сексуальных и прочих домогательств, состава правления и прочего, и прочего.

Однако за последнее 20-летие мы стали свидетелями масштабного дерегулирования. HR-специалистам следует помнить, что с середины 1980-х годов из-под государственного контроля были выведены активы, исчисляющиеся миллиардами долларов, например, снятие ограничений на торговлю со странами, входившими в СССР, Китаем

и Индией, а также отмена государственного регулирования в таких областях внутренней экономики США, как банковское дело и транспорт. Дерегулирование также привело к снижению тарифов и пошлин, способствуя стабильному росту международной торговли. И эта тенденция будет сохраняться в будущем.

HR-специалист не должен забывать об этом факте и переоценивать роль локальных государственных ограничений, если хочет выглядеть компетентным в глазах своего руководства. HR-службы традиционно были одними из наиболее зависимых от государственного регулирования. Им приходится отвечать в суде за нарушения компанией законодательства, поэтому четкая работа HR-службы в этом отношении жизненно важна для поддержания ее конкурентоспособности. Несмотря на значительные послабления законодательства, у HR-специалистов остается достаточно много областей, где они должны обеспечивать соответствие требованиям закона.

Юридические требования к коллективному трудовому договору. Как работать с национальными профсоюзными объединениями? Как вести переговоры с руководителями и членами профсоюзов? Как обеспечить эффективную работу при соблюдении коллективного трудового договора?

Обеспечение законного права людей работать без дискриминации по половому, расовому, религиозному, национальному, возрастному признакам или из-за сексуальной ориентации либо инвалидности.

Правовая защита сотрудников, обеспечивающая безопасность их жизни и здоровья, а также защита от сексуальных домогательств.

Защита законных прав сотрудников при тестировании и оценке, при наложении дисциплинарных взысканий и выплате компенсаций, при увольнении, а также обеспечение неприкосновенности их частной жизни.

Выполнение требований законодательства относительно декретных отпусков, медицинского обслуживания, страхования и коллективных договоров, заключаемых с работниками умственного труда.

В последние годы центральным вопросом становится соблюдение компанией этических норм. Дело компании Enron продемонстрировало, куда может завести конфликт интересов, злоупотребление своим служебным положением, непомерная жадность и всеобъемлющая финансовая подтасовка. Требование общественности реформировать деловую сферу было вызвано скандалами вокруг компаний WorldCom, Global Crossing Ltd., Tyco International Ltd., Arthur Andersen. В последние годы HR-руководители начинают играть все большую роль в обеспечении соблюдения компанией норм деловой этики. В принятом США законе, получившем название «Sarbanes-Oxley Act» каждая глава содержит положения, имеющие непосредственное отношение к HR-службе, которые HR-руководители должны детально обсуждать с руководством компании.

#### Что должен знать HR-специалист об экономических и юридических аспектах

Для того чтобы участвовать в обсуждении экономических и правовых вопросов, HR-руководитель должен быть в курсе современных тенденций и знать, где можно получить соответствующую свежую информацию. Кроме того, ему необходимо знать и конкретные детали. Эти знания помогут ему:

- вносить свой вклад в обсуждение насущных экономических и юридических вопросов, создавая, таким образом, ценность для компании;
- понимать, как экономические и законодательные изменения могут напрямую отразиться на компании и опосредованно - через ее сотрудников, менеджеров, клиентов и акционеров;
- правильно и своевременно принимать необходимые меры в отношении всех своих целевых групп.



Инструмент самооценки 2.2 поможет HR-специалистам определить, каких экономических и юридических знаний им не хватает.

### Информационные ресурсы, относящиеся к тенденциям изменений в экономике и законодательстве

Крупнейшие деловые издания регулярно публикуют аналитические  
Инструмент самооценки 2.2. **Знание экономических и демографических реалий**

Вопросы	Баллы (самый низкий 1, высокий 5)				
1. Какие наблюдались и наблюдаются тенденции в развитии экономики и как они повлияют на нашу отрасль и нашу компанию?	12	3	4	5	
2. С экономической точки зрения, чем будет отличаться следующее десятилетие от предыдущего?	1	2	3		
3. Как уровень производительности труда в нашей компании соотносится с уровнем производительности в целом по отрасли? С национальным показателем?	12	3	4	5	
4. Каковы тенденции в области слияний и поглощений в нашей отрасли?	12	3	4	5	
5. Какова ситуация в нашей отрасли -становится ли она более регулируемой государством или в ней возрастает конкуренция как в национальном, так в глобальном масштабе?	12	3	4	5	
6. Каким образом наша компания использует рыночные возможности, создаваемые более свободной торговлей в глобальном масштабе?	12	3	4	5	
7. Какие законопроекты могут оказать значительное влияние на нашу компанию? Каким образом я могу повлиять на принятие этих законов и каким образом я должен подготовиться к их вступлению в силу?	12	3	4	5	

#### Итого:

Интерпретация:

- 30-35** *Очень впечатляет. Вы один из самых лучших. Напишите бизнес-кейс.*
- 25-29** *Вы многое знаете и вносите свой вклад в обсуждение вопросов, связанных с бизнесом компании.*
- 20-24** *Вы сможете приносить больше пользы, если будете больше знать.*
- 15-19** *Больше читайте, чтобы быть в курсе.*
- менее 15** *Вам нужно много поработать в этой области, чтобы достичь необходимого уровня знаний.*

статьи и обзоры по этой тематике: Business Today, BusinessWeek, Dun's, The Economist, Far Eastern Economic Review, Forbes, Fortune, Inc., Financial Times, Handelsblatt, Investor's Business Daily, Wall Street Journal. Есть также множество популярных изданий по экономике и юриспруденции: Columbia Journal of World Business, Comparative Strategy, Economic Policy, Economic Policy Review, Encyclopedia of American Industries, The EU Economy Review, Foreign Policy, Handbook of North American Industry, Harvard Business Review, The Journal of Comparative Economics, Journal of Economic Literature, Journal of Economic Perspectives, Journal of Public Policy, Journal of World Trade, Standard & Poor's Industry Surveys, US Industry & Trade Outlook? The World Bank Economic Review, The World Bank Research Observer, The World Economy. Полезную информацию можно также найти на сайтах [www.business.com](http://www.business.com), [bized.ac.uk](http://bized.ac.uk), [IndustryLink.com](http://IndustryLink.com), [www.Census.gov](http://www.Census.gov), [Europe.eu.int](http://Europe.eu.int), [Ita.doc.gov](http://Ita.doc.gov), [Stu.findlaw.com](http://Stu.findlaw.com).

### Демографические характеристики трудовых ресурсов

Демографические характеристики трудовых ресурсов, которые могут быть использованы для разработки, производства, дистрибуции и продажи товаров и услуг, стремительно меняются. Демографическая ситуация также оказывает непосредственное влияние на спрос на товары и услуги в определенных объемах. Для участия в обсуждении стратегических вопросов HR-руководитель должен быть в курсе современных тенденций в области демографии как в своей стране, так и в мире. Ему необходимо знать конкретные цифры. Наибольшее значение для определения бизнес-стратегии имеют следующие пять тенденций.

#### Количественное сокращение рабочей силы

Последние 20 лет численность трудоспособного населения неуклонно падала, и эта тенденция будет сохраняться вплоть до 2020-х годов. Этот процесс приведет к понижению спроса на товары и услуги, а также негативно повлияет на саму возможность их производства в нужном количестве. Эти факторы будут сдерживать экономический рост.

### Старение трудоспособного населения

В последующие 20 лет в США численность населения старше 55 лет вырастет на 73%, а молодых работников - всего лишь на 5%. Таким образом, соотношение работающих и пенсионеров изменится вдвое в пользу последних по сравнению с 1950 годом. Однако дополнительная нагрузка на социальные службы будет в некоторой степени скомпенсирована тем, что люди предпочтут уходить на пенсию позже. Это будет обусловлено как экономической необходимостью, так и успехами здравоохранения. Экономическая необходимость заключается в следующем:

- 1) поддержка медицинских и социальных программ, которые по требуются старшему поколению,
- 2) продолжающийся вклад в национальную экономику,
- 3) стимулирование потребления.

Для того чтобы заставить людей работать дольше, был повышен пенсионный возраст с 65 лет до 70, а размер пенсии изменен в сторону ее накопительной части. О лучшем состоянии здоровья старшего поколения говорят такие цифры: за последние 20 лет число людей старше 65 лет, имеющих одно хроническое заболевание или более, сократилось на 5%. Работодатели стали охотнее нанимать пожилых людей, которые оказались более гибкими, по сравнению с молодыми семейными сотрудниками, в отношении рабочего графика или условий работы. К тому же они обладают большими знаниями и опытом работы, которые могут успешно передавать молодежи. Благодаря этим мерам, количество пожилых работников будет возрастать.

В последующие годы число работающих людей в возрасте 65-74 года увеличится с 14,8% до 17,3%. Однако пожилые работники могут создать целый ряд проблем. Как правило, они неохотно овладевают современными технологиями, у них более консервативные мышление и поведение. И они обходятся несколько дороже: работодателям потребуются дополнительные инвестиции для организации обучения их новым навыкам.

Во многих странах тенденция к старению населения выражена еще ярче, чем в США. Так, рост продолжительности жизни и снижение рождаемости приводят к быстрому старению населения в Европе. Здесь рождаемость снизилась на 50% и составляет 1,4 ребенка на одного взрослого. В ближайшие 50 лет соотношение работающего населения и пенсионеров вырастет вдвое в пользу последних, с 21,7 до 51,4, а в Японии - втрое. Таким образом, на одного пенсионера будет приходиться всего 1,4 работающих. Все это будет происходить и в развивающихся странах, но значительно быстрее. Так, в Китае количество пенсионеров на 100 работающих вырастет практически вчетверо (с 10 до 37).

В Европе уже началась кампания, побуждающая пожилых людей не оставлять работу. И хотя эти меры не пользуются популярностью, они все же принимаются. Так, в 2003 году Австрия повысила пенсионный возраст с 61,5 до 65 лет для мужчин и с 56,5 до 60 лет у женщин. В Германии пенсионный возраст вырос с 63 до 65 лет.

#### Изменения в соотношении полов

С 1950-х годов увеличивается доля женщин среди занятых в экономике. Особенно быстро соотношение мужчин и женщин меняется у людей пожилого возраста: мужчин становится все меньше, а женщин - все больше. С ростом занятости женщин возрастает и их влияние в организациях. В 1995 году только 8,7% менеджеров в компаниях из списка Fortune 500 были женщинами. В настоящее время эта цифра составляет приблизительно 64%. По данным Министерства труда США, 45% всех менеджерских позиций занимают женщины. Однако на долю женщин приходится всего лишь 5% позиций CEO (генеральных управляющих) в акционированных компаниях с годовым оборотом более 5 миллиардов долларов. У этого факта есть, по крайней мере, пять объяснений.

Во-первых, советы директоров крупных компаний состоят в основном из мужчин, которые считают, что женщины не способны выдерживать интеллектуальное и эмоциональное напряжение, сопровождающее работу высшего руководства компании.

Во-вторых, стиль работы высших руководителей предъявляет чрезвычайно жесткие требования к рабочему времени и психологическим резервам человека. Женщины обычно более сбалансированно строят свою жизнь, стараясь совместить карьеру, личную жизнь и семью. Поэтому, как показывает статистика, в бизнесе рабочий день у женщин короче, чем у мужчин. Этот факт часто объясняют тем, что женщины быстрее справляются со своей работой, однако не все соглашаются с этим.

В-третьих, численность женщин в некоторых сферах, таких как HR, финансы или маркетинг, непропорционально велика. А эти должности не дают достаточного делового опыта, позволяющего претендовать на роль одного из руководителей компании.

В-четвертых, мужчины в бизнесе зачастую ведут себя гораздо агрессивнее женщин. К примеру, исследователь из Университета Карнеги Меллон Линда Бабкок установила, что у выпускников магистерских программ неодинаковая зарплата: мужчины получают на 7,6% больше, чем женщины. Эта разница во многом объясняется тем, что только 7% женщин обычно требуют более высокую зарплату при поступлении на работу, в то время как среди мужчин этот процент равен 57%.

Если успехи в обучении и в общественной деятельности считать признаками будущего успеха в бизнесе, то у женщин очень хорошие перспективы занять руководящие посты в корпоративном мире. Женщин-бакалавров на 33% больше, чем мужчин, а женщин-магистров больше уже на 38%. И в ближайшие 10 лет эта тенденция продолжится. В начальной и средней школе девочки, как правило, получают более высокие оценки, чем мальчики. В последнее время даже высшая математика и естественно-научные дисциплины больше привлекают девушек, чем юношей. Исключаются из школы за неуспеваемость в основном мальчики. Среди детей школьного возраста диагноз «отставание в умственном развитии» ставится 73% мальчиков. Среди потребителей легких наркотиков мальчиков на 400% больше, чем девочек. Если в

предыдущие десятилетия государство было обеспокоено отставанием девочек в школе, то теперь, похоже, это происходит с мальчиками. Будущему нужна гармония, ибо и юноши, и девушки составляют необходимый фундамент для успешного развития экономики.

### Изменение этнического состава населения

В течение первой половины XXI века белые будут по-прежнему составлять большую часть населения США. Однако затем ситуация в корне изменится. К 2020 году процент белого населения упадет до 63,3%, а к 2050 году - до 50,1%. Процент этнических латиноамериканцев за это же время вырастет с 6,4% до 17%. При этом число выходцев из азиатских стран увеличится более чем вдвое и составит 33 миллиона человек. Чернокожих американцев станет на 1% больше, и они составят 13% населения.

Очевидно, что роль этнических латиноамериканцев в социальной и экономической сфере будет все больше возрастать. В настоящее время они составляют 12% трудовых ресурсов США. Через два поколения этот процент составит уже 25%. Сегодня средний годовой доход семьи этнических американцев составляет \$33 тысячи, что меньше среднестатистического дохода (\$42 тысячи). Однако за последние 10 лет свободный доход этнических латиноамериканцев вырос приблизительно на 46%. Таким образом, этот показатель растет вдвое быстрее, чем в целом по стране.

### Ухудшение экономического положения семьи

За вторую половину XX века процент полных семей в США сократился с 80% до 50,7%. Таким образом, новую экономическую реальность будут определять неполные семьи. Традиционная семья переживает давление не только социальное, но и экономическое. За последнее десятилетие прошлого века количество разводов выросло на 400%. Во многом это объясняется исчезновением своеобразного буфера - неработающей жены или матери, которые в случае потери главой семьи работы могли найти, хотя бы временно, дополнительные источники

дохода. В семье, где есть всего лишь работающая мать-одиночка, такого буфера больше нет.

### **Влияние глобализации**

Глобализация мировых трудовых ресурсов идет по двум направлениям.

Из-за миграции населения отдельные страны превращаются  
в центры глобализации

По мере перемещения людей из одной страны в другую демографическая ситуация в отдельных странах начинает приобретать все более выраженные черты глобализации. Направление движения трудовых ресурсов - с юга на север, из бедных регионов в более богатые, из нестабильных в более стабильные. В последнее время на чужбине оказались 175 миллионов человек, или 3% населения земного шара. Каждый десятый житель в высокоразвитых странах - иммигрант. В развивающихся странах это соотношение равно 1:70. И процент иммигрантов продолжает расти.

Перенос производства компании в другие страны  
делает ее более глобальной

В глобализации трудовых ресурсов ведущую роль играет перемещение в другие страны не рабочей силы, а производства, что связано либо с организацией деятельности компании в глобальном масштабе, либо с аутсорсингом определенных работ в определенных странах. Глобальный подход к организации бизнеса позволяет компаниям работать быстрее, качественнее и эффективнее, используя принцип «24 часа 7 дней в неделю» (24/7). Работа, которую начали в США, передается в Европу, затем в Азию и снова в США - и так постоянно. Компании также часто передают часть работы субподрядчикам из других стран, своим иностранным филиалам или крупным оффшорным поставщикам. Это - одна из наиболее заметных тенденций в бизнесе в начале XXI века. Однако не стоит забывать о том, что со времен второй мировой

войны мир пережил, по крайней мере, четыре волны «оффшоризации» труда:

**1960-1975 гг.** Перемещение в слаборазвитые страны производств, не требующих высокой квалификации трудовых ресурсов, например, изготовление игрушек, дешевой электроники и изделий из кожи;

**1974-1990 гг.** Перемещение в слаборазвитые страны несложных производств, таких как тиражирование программного обеспечения и обработка квитанций по кредитным карточкам; **1990-**

**2000 гг.** Перемещение производств, связанных со знаниями, в любую страну, где есть необходимый интеллектуальный потенциал и более дешевая рабочая сила;

**с 1995 г.** Перемещение любых цифровых производств в другие страны, где есть необходимый интеллектуальный потенциал и связь с Интернетом.

Развитые страны вынуждены были приспособливаться к этим тенденциям на рынке труда. Это не всегда проходило безболезненно: многие теряли работу или были вынуждены менять профессию, однако для национальной экономики результат был всегда положительным. Те страны, которые противились этим тенденциям, потерпели фиаско.

У нас нет точных данных по количеству аутсорсных рабочих мест, но по самым достоверным подсчетам около 100 тысяч рабочих мест в американском сервисном секторе в 2000 году ушли за рубеж. К 2012 г. эта цифра должна составить уже 1,6 миллиона, а в 2015 - 3,3. Эти рабочие места предназначены для сферы самых разнообразных услуг, - от финансовой аналитики, технической и административной поддержки, продаж и среднего менеджмента до архитектуры, юриспруденции, искусства, дизайна и естественных наук. Больше всего в этом отношении пострадают рабочие места в области информационных технологий, такие как разработка программного обеспечения, реинжиниринг, техническое обслуживание, подготовка технической документации, телефонная поддержка, поддержка удаленных сетей, IT-администрирование и управление.



В настоящее время только 5% американских предприятий с объемом продаж свыше 100 миллионов долларов используют аутсорсинг или планируют его использование в самом ближайшем будущем. Число таких предприятий будет очень быстро расти. Приведем примеры.

В компании Fluor Corporation на Филиппинах работают 1200 инженеров и чертежников, которые выполняют детальные чертежи и спецификации инженерных проектов крупных промышленных предприятий.

Компания Procter&Gamble организовала в Маниле обработку документов, связанных с возмещением налогов из всех стран мира, наняв для этого 650 человек.

Bank of America переместил 3700 рабочих мест из своих 25000 для технической поддержки и управления в Индию, где оплата труда нанятых там сотрудников составляет 20 долларов/час (в США -100 долларов/час).

### Преимущества образования

Производительность труда и инновации являются определяющими источниками конкурентоспособности для американских компаний. И то, и другое непосредственно зависит от образовательного уровня работников, повышение которого на 10% приводит к росту производительности труда на 8,6%. Однако имевший место значительный разрыв в уровне образования работников в США, по сравнению с другими странами, в настоящее время стремительно сокращается.

По результатам школьных экзаменов США занимают «середину» среди стран Большой восьмерки. И все же, несмотря на имеющиеся недостатки, США располагают одними из лучших в мире учебными заведениями. Постоянно растет число выпускников-иностранцев, 70% которых после получения ученой степени в американских университетах остаются в США.

### Что должен знать HR-специалист о демографических характеристиках трудовых ресурсов

Для того чтобы участвовать в обсуждении вопросов, связанных с человеческим капиталом, HR-руководитель должен быть в курсе современных тенденций и знать, где можно получить соответствующую свежую информацию. Кроме того, ему необходимо знать и конкретные детали. Эти знания помогут ему:

- вносить свой вклад в обсуждение стратегии в области планирования человеческих ресурсов;
- понимать, как демографические процессы могут напрямую отразиться на компании и опосредованно - через ее сотрудников, менеджеров, клиентов и акционеров;
- правильно и своевременно принимать необходимые меры в отношении всех своих целевых групп.

Инструмент самооценки 2.3 поможет HR-специалистам определить, каких знаний в области демографии им не хватает.

### Информационные ресурсы, освещающие тенденции к изменениям в экономике и законодательстве

Ведущие экономические издания довольно часто публикуют обзоры и аналитические статьи, освещающие тенденции на рынке трудовых ресурсов. Это Business Week, The Economist, Inc., Forbes, Fortune, Financial Times, Handelsblatt и Wall Street Journal. Популярные издания на эту тему можно найти в самых разных уголках света: Ageing & Society, American Demographics, Demography, Demographics Research, Profiles in Diversity Journal, Gender & Society, Human Resource Management Journal, International Journal in Diversity in Organizations, Communities and Nations, International Migration Review, International Migration, Journal of Cultural Diversity, Journal of Ethnic & Cultural Diversity, Journal of Population Economics, Journal of Population Research, Monthly Labor Review, Review of Population Reviews, Population & Development Review, Society и Women at Work.

### Инструмент самооценки 2.3. Знание демографических характеристик трудовых ресурсов

Вопросы	Баллы (самый низкий 1, высокий 5)
1. Какие демографические тенденции влияют на рынок рабочей силы в нашей отрасли?	12 3 4 5
2. Как мы можем более эффективно использовать способности женщин-лидеров?	12 3 4 5
3. Как мы можем выявить и использовать наиболее талантливых выпускников из числа обучавшихся в стране иностранцев?	12 3 4 5
4. Как мы можем использовать знания и опыт вышедших на пенсию работников?	12 3 4 5
5. Каким образом на нашу отрасль влияет тенденция к росту числа неполных семей?	12 3 4 5
6. Какое обучение необходимо рабочим-иностранцам и пожилым работникам, чтобы стать эффективнее?	12 3 4 5
7. Какие условия мы создаем для привлечения рабочей силы из нетрадиционных источников?	12 3 4 5

#### Итого:

Интерпретация:

<b>30-35</b>	<i>Очень впечатляет. Вы один из самых лучших. Напишите бизнес-кейс.</i>
<b>25-29</b>	<i>Вы многое знаете и вносите свой вклад в обсуждение вопросов, связанных с бизнесом компании.</i>
<b>20-24</b>	<i>Вы сможете приносить больше пользы, если будете больше знать.</i>
<b>15-19</b>	<i>Больше читайте, чтобы быть в курсе.</i>
<b>менее 15</b>	<i>Вам нужно много поработать в этой области, чтобы достичь необходимого уровня знаний.</i>

Актуальную информацию и статистические данные вы сможете найти на многих сайтах, в том числе [CensusScope.org](http://CensusScope.org), [Clusterbigipl.claritas.com](http://Clusterbigipl.claritas.com), [fedstats.gov](http://fedstats.gov), [prb.otg](http://prb.otg), [BLS.gov](http://BLS.gov), [Demography.anu.edu.au](http://Demography.anu.edu.au), [gksoft.com](http://gksoft.com) | [/ovt.esa.un.org](http://ovt.esa.un.org), [Libr.org/wss/wsslinks](http://Libr.org/wss/wsslinks) и [Sciencedirect.com](http://Sciencedirect.com).

## Бизнес-реалии и действия HR-руководителя

В нынешнем стремительно меняющемся мире HR-руководители должны «сидеть за столом, где принимаются решения». Для этого недоста-

точно обладать только профессиональными знаниями и быть знакомыми с внутренними принципами функционирования компании. HR-руководителю необходимо разбираться в том, что определяет современный бизнес. HR-специалисты должны не только понимать логику развития внешних факторов, но и владеть конкретными данными, чтобы эффективно отстаивать свое мнение. Ключевые области, в которых должен разбираться современный HR-руководитель, - новые технологии, тенденции в экономике и демографии и глобальная среда, в которой эти тенденции развиваются. Только эти знания позволят HR-руководителю принять участие в обсуждении вопросов, касающихся клиентов, акционеров, руководства и сотрудников организации.

## **ВНЕШНИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ГРУППЫ (стейкхолдеры)**

### **Инвесторы и клиенты**

Насколько работа HR-службы ориентирована на нематериальную ценность, важную для инвесторов?

Насколько эффективно используются HR-практики для построения прочных долговременных связей с нашими целевыми клиентами?

Представьте себе следующую ситуацию: некто Ден Беннет возвращается с конференции по управлению персоналом полный новых идей, которые он хочет воплотить в жизнь (например, ввести систему управления результатами труда). Он собирает рабочую группу и запускает новую программу в масштабах всей компании. После некоторого сопротивления его идеи побеждают, и программа входит в обычные обязанности службы управления персоналом. Ден празднует победу, а рабочая группа начинает заниматься каким-то новым проектом. Похоже на идеальную ситуацию, не правда ли?

Когда мы рассказываем эту историю, наши слушатели обычно начинают сомневаться: неправда, так гладко никогда ничего не проходит. Да, верно, соглашаемся мы, но даже если сделать поправку на это, действительно ли мы имеем дело с историей успеха? Ответ, который мы обычно слышим, это «да».

Мы с этим не согласны. История Дена - идеальный пример «ложного позитива», того, что нам кажется успехом, но на самом деле таковым не является. Как минимум, что-то остается незавершенным. Успех той или иной HR-инициативы должен измеряться не тем, насколько красиво она разработана, и как гладко прошло ее внедрение в органи-

зации, а тем, что именно она дает ключевым группам, или стейкхолдерам. Для них HR создает ценность только тогда, когда в результате инициированных им действий создается устойчивое конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество, о котором мы говорили в главе 1, - понятие рыночное. Отделы продаж или разработки новых продуктов создают конкурентное преимущество в том случае, если ваши товары покупают клиенты. Совершенствование логистики или технологий создает конкурентное преимущество тогда, когда клиенты замечают снижение цены или улучшение обслуживания, поэтому и покупают ваш товар. А свидетельством конкурентного преимущества компании является удорожание акций в результате повышения доходности вашего бизнеса.

В современном мире без границ вся деятельность в организации, включая HR-службу, должна быть взаимосвязана с тем, что происходит вовне. Нововведения в области HR могут повышать приверженность сотрудников компании, что, в свою очередь, усиливает приверженность клиентов компании, приводя в конечном итоге к росту финансовых показателей. Эта закономерность нашла практическое подтверждение в работе различных компаний из различных отраслей промышленности, например, Sears, GTE, Cardinal Health или IBM. Концентрация на внутренних аспектах может привести к улучшению организации отдельных процессов, но не к росту общей эффективности. McDonalds может бесконечно совершенствовать процесс производства гамбургеров и жареного картофеля, но эти усилия никогда не приведут к созданию конкурентного преимущества, если потребители предпочтут более здоровую пищу.

Работу HR также следует оценивать, хотя бы в определенной ее части, по тем результатам, которые она принесла внешним ключевым группам (стейкхолдерам). Ориентируясь на интересы внешних стейкхолдеров, HR-служба становится более релевантной в компании. Те HR-руководители, которые отслеживают внешние бизнес-реалии, выстраивают свои действия таким образом, чтобы приносить пользу двум основным группам внешних стейкхолдеров - инвесторам и клиентам.

## Инвесторы и HR

Основной интерес для инвесторов заключается в размере дивидендов или рыночной стоимости компании. Для акционерных компаний свидетельством оценки текущих и будущих доходов компании инвесторами является цена акций на рынке. А внешнюю ценность других организаций можно измерить с помощью рейтинга облигаций и других ценных бумаг (для государственных учреждений), пожертвований (для некоммерческих организаций) или политической воли.

Мы рассмотрим вклад HR в создание ценности для инвесторов на примере акционерных компаний, но этот подход можно использовать и для других компаний. У HR-специалиста есть шесть возможностей для внесения своего вклада в создание ценности для стейкхолдеров:

- 1) знать своих инвесторов;
- 2) понимать важность нематериальной ценности;
- 3) создавать HR-практики, повышающие нематериальную ценность;
- 4) разъяснять важность нематериальной ценности для формирования привлекательности компании для инвестора;
- 5) разрабатывать и применять систему аудита нематериальных ценностей;
- 6) выстраивать работу HR в соответствии с потребностями инвесторов.

Использование этих возможностей на практике предполагает то, что HR-специалистам придется покинуть свою «зону комфорта» и начать взаимодействовать с исполнителями других функций. К примеру, для того чтобы нацелить свою работу на получение конкретного результата для инвесторов, HR-специалист должен тесно контактировать со службой, занимающейся связями с инвесторами. Приглашая инвесторов принять участие в работе HR, сотрудники этой службы должны четко понимать их ожидания и суметь продемонстрировать им, как углубленное понимание HR-систем и HR-практик поможет тем принять более обоснованное решение об инвестировании. «Вплетение» HR-специалиста в связи с инвесторами должно начинаться с инвестиционно-

го «кликбеза», чтобы выстроить доверительные отношения между отделом по связям с инвесторами и HR-службой и убедить его сотрудников в умении, HR-специалиста безошибочно в общаться с инвесторами.

### Знание инвесторов

Для создания ценности для инвесторов HR-специалист, прежде всего, должен знать, кто они и почему инвестируют в его компанию. Приведем небольшой тест на знание инвесторов.

Знаете ли вы пять своих основных инвесторов и то, какой процент акций каждому из них принадлежит?

Почему они приобрели ваши акции? Каким критерием они руководствовались при принятии решения о покупке акций (например, размером дивидендов, показателем роста компании и т.д.)?

Что составляет вашу материальную ценность, а что нематериальную?

Какова доходность по вашим акциям за последние 10 лет и как она соотносится со средней по отрасли? А как она соотносится с лидером на рынке?

Какие ведущие аналитики специализируются на вашей отрасли? Как они оценивают вашу компанию по сравнению с конкурентами? ■

Далеко не все руководители HR-службы могут ответить на все эти вопросы. Мы-то это знаем. Однако именно знание инвесторов способно обеспечить учет их интересов в работе HR-службы. Компетентность в этой области также предполагает наличие знаний о корпоративном управлении и связанных с этим аспектов управления персоналом. В последнее время мы были свидетелями многочисленных скандалов и судебных разбирательств, связанных со злоупотреблением служебным



положением высокопоставленных руководителей акционерных компаний. Поэтому HR-специалист должен быть в курсе процессов корпоративного управления в своей компании, знать связанные с этим законы и постановления, такие как Sarbanes-Oxley Act, в котором изложены правила поведения совета директоров и высшего руководства компании. Он также должен знать методы ассессмента, наподобие проводимых Institutional Shareholder Services с целью определения рейтинга компании, с точки зрения корпоративного управления. HR-руководитель непременно должен следить за тем, как совет директоров соблюдает нормы корпоративного управления - разрешает противоречия, достигает консенсуса и уделяет внимание насущным вопросам.

### Важность нематериальной ценности

Чем выше доходы компании, тем, казалось бы, дороже должны стоить ее акции. Это вполне логичное умозаключение привело к тому, что были выработаны сложнейшие методы и жесткие стандарты для сравнения доходности компаний (представленные, в частности, в документах Financial Accounting Standards Board и U.S./ Securities and Exchange Commission). Однако ситуация меняется. Профессора Нью-Йоркского университета Барух Лев и Пол Заровин пришли к выводу, что соотношение доходности и стоимости акций с 1960 по 1990 год было в диапазоне 75-90%, то есть 75-90% рыночной стоимости компании можно было определить по показателям ее доходности. Однако после 1990 года эта цифра снизилась до 50%: это значит, что рыночная стоимость компании на 50% не связана напрямую с ее финансовыми показателями, а обусловлена так называемыми нематериальными результатами, или нематериальной ценностью. Эта ценность определяется тем, какие решения принимает компания, и как инвесторы оценивают эти решения, а не материальными активами компании.

Нематериальную ценность можно найти и за пределами делового мира. Она присуща сильным спортивным командам, в которых она складывается из способностей тренеров и спортсменов, умения побеждать и т.п. Для ресторанов важны такие аспекты, как дизайн интерьера, репутация, атмосфера и качество обслуживания. У правительственных органи-

заций это политическая добрая воля и доступ к политической поддержке и бюджетным ассигнованиям. Для многих организаций нематериальная ценность - это восприятие результатов определенных действий.

Однако не стоит ограничиваться упрощенным подходом и видеть нематериальную ценность только там, где ее легко измерить, - в инвестициях в дизайн и разработку, в новые технологии или в бренд. Еще более важной является материальная ценность, заключенная в инвестировании в организацию и людей. Организация и ее сотрудники становятся нематериальной ценностью, если они внушают инвесторам уверенность в завтрашнем дне компании и во вполне материальных доходах. Именно в этой области работа HR может стать особенно эффективной.

### Поддержка HR-практик, создающих нематериальную ценность

Для превращения нематериальных результатов в материальные мы предложили целый ряд инструментов, которые позволяют наращивать нематериальную ценность в организации, начиная с базового, первого уровня и постепенно переходя к более сложным понятиям. Мы назвали эту конструкцию (табл. 3.1) Структура создания нематериальной ценности.

Эта структура последовательна. На каждом ее уровне вклад HR может стать решающим для успеха компании (HR помогает руководителям строить доверительные отношения с сотрудниками, поощрять обучение и коммуникацию между всеми внутренними стейкхолдерами, способствуя такому их поведению, которое особенно ценится внешними стейкхолдерами).

Однако нигде вклад HR не является столь критичным, как на четвертом уровне. Здесь он определяет и создает организационные возможности компании как нематериальную ценность. Таким образом, фокус смещается с сотрудников на организацию, где они работают. Традиционно организации определялись их иерархической структурой или рабочими процессами. Однако в последнее время все большее значение придается организационным возможностям, в отличие от иерархической структуры или рабочего процесса. Организационные возможности - это возможность и умение организации использовать

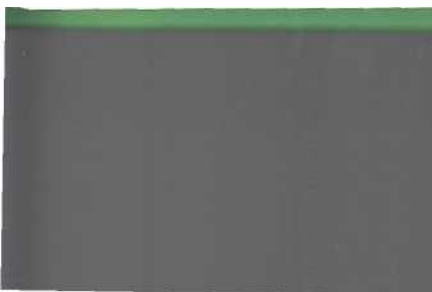


Таблица 3.1. Структура для создания нематериальной ценности

Уровень	Область	Действия
	Выполняйте свои обещания	Создайте и отстаивайте среди внешних и внутренних стейкхолдеров репутацию компании, которая всегда выполняет то, что обещает
	Думайте о будущем, инвестируя в настоящее	Разработайте стратегию роста и управляйте тесными связями с клиентами, созданием инновационных продуктов и географическим расширением
	Инвестируйте в стратегические цели	Обеспечьте конкретную поддержку созданию нематериальной ценности, развивая ключевые компетенции в исследованиях и разработках, продажах и маркетинге, производстве и т.п.
	Наращивайте ценность через организацию и людей	Развивайте организационные возможности в области формирования единого мировоззрения, талантов, скорости, сотрудничества, лидерства, ответственности, овладения знаниями и др.

ресурсы, выполнять свою работу и демонстрировать такое поведение, которое обеспечивает достижение целей. Они определяют характер мышления и поведения людей в контексте организации. Они формируют индивидуальность и отличительные особенности компании. Организационные возможности определяют, что организация умеет делать хорошо и чем она является.

Организацию можно рассматривать как некий ступок организационных возможностей. При этом такой взгляд на организацию свойственен не только исследователям, но и сторонним наблюдателям. Когда мы просим кого-нибудь назвать компании, вызывающие у него восхищение, то в ответ часто слышим о компаниях Microsoft, Nordstrom или General Electric. Затем мы спрашиваем, сколько уровней управления в каждой из названных компаний, но никто об этом понятия не имеет, потому что никому это не интересно. Однако, когда мы просим уточнить, почему именно эти компании вызывают восхищение наших респондентов, то слышим в ответ, что они могут создавать инновации или обеспечивать высококачественное обслуживание потребителей. В этих ответах и заключается переход от традиционного «структура определяется стратегией» к пониманию того, что «организационные возможности определяются стратегией». По этой новой логике эффективность организации определяется не столько ее струк-

турой, сколько своими возможностями, позволяющими ей успешно отвечать на запросы современного бизнеса.

Создание и развитие организационных возможностей - это практические результаты работы HR-службы компании. Эти возможности ведут к повышению (или уменьшению) уверенности инвесторов в будущих доходах и к росту (или снижению) капитализации компании. Те HR-руководители, которые ориентируются в своей работе на создание организационных возможностей и умеют представить их должным образом инвесторам, создают ценность для акционеров. Марк Хуселид, Брайан Беккер и Ричард Бити обнаружили, что компании, которые отличаются скоростью, стремлением к обучению сотрудников, инновационный подход, ответственность, в которых работают единомышленники, значительно обгоняют в росте производительности труда, доходности и рыночной стоимости компании, не имеющие таких возможностей.

Все компании настолько разные, что создать какой-то универсальный «волшебный» перечень идеальных организационных возможностей не представляется возможным. Однако в табл. 3.2 мы приводим набор тех организационных возможностей, которые характерны для компаний с эффективным управлением.

Безусловно, компании для стабильно успешной работы на рынке недостаточно только сотрудничества, способностей сотрудников или скорости, однако это хорошо иллюстрирует то, какие именно организационные возможности способствуют переходу нематериальной ценности в материальную. Они доставляют удовольствие клиентам, способствуют включению каждого сотрудника в работу компании, создают репутацию у инвесторов и обеспечивают создание устойчивой долговременной ценности. HR-специалисты должны возглавить работу по созданию и развитию этих организационных возможностей.

#### Объяснение руководству и инвесторам важности нематериальных результатов

Нематериальные результаты должны быть представлены руководству в форме конкретных финансовых показателей, которые будут ему понятны. Определить и описать нематериальные результаты вашей ра-

Таблица 3.2. Организационные возможности компаний-лидеров

Организационная возможность	Определение	Компания
Талант	Мы эффективно привлекаем, мотивируем и удерживаем компетентных и преданных сотрудников	Hitachi McKinsey • ■ Microsoft
Скорость	Мы умеем быстро проводить в жизнь важные перемены	Dell Samsung Toshiba
Единое мировоззрение	Мы успешно обеспечиваем наличие у наших клиентов и сотрудников позитивного восприятия нашей компании	Harley-Davidson Nordstrom United Bank of Switzerland
Ответственность	Мы соблюдаем дисциплину, тем самым обеспечивая высокие результаты	Continental Airlines Honeywell Total
Сотрудничество	Мы успешно преодолеваем барьеры в организации, обеспечивая эффективную совместную работу и развивая синергию	BP Ericsson Time Warner
Овладение знаниями	Мы эффективно генерируем новые полезные идеи и обобществляем их в организации	BAE Toyota Unilever
Лидерство	Мы успешно растим на всех уровнях организации лидеров, которые добиваются нужных результатов соответствующим образом и с честью несут наш бренд лидерства	Cathay Pacific General Electric Hewlett-Packard
Тесные связи с клиентами	Мы успешно строим долгосрочные взаимоотношения с нашими целевыми клиентами, основанные на доверии	Harrah's Marriott Nippon Telegraph & Telephone
Создание инноваций	Мы успешно создаем эффективные инновации в продуктах и процессах	3M Herman Miller Intel
Стратегическое единство	Мы эффективно формулируем и передаем наше мнение, касающееся стратегических вопросов	Hallmark ICICI Bank
Экономическая эффективность	Мы эффективно управляем затратами	SKF Southwest Airlines Wall-Mart

боты и продемонстрировать вклад HR в создание ценности для акционеров вам помогут следующие три упражнения.

### 1. Уровень доходности и ценность для акционеров

Для правильного обозначения контекста, в котором создаются ваши нематериальные результаты, проследите деятельность своей фирмы за последние 10-15 лет и графически отобразите поквартально доход и стоимость акций (1) или капитализацию компании (2). Положение на графике кривой стоимости акций относительно кривой доходов покажет вам, имеет ваша компания положительную нематериальную репутацию или же отрицательную.

### 2. Соотношение цены акции и доходности

Как ваши нематериальные результаты выглядят в сравнении с результатами конкурентов? Повторите первое упражнение, но теперь оценивая работу своих конкурентов. Полученные результаты дадут вам представление о том, как оценивают инвесторы вашу компанию в сравнении с главным конкурентом. Однажды, выполняя это упражнение со своим клиентом, мы обнаружили, что многие годы этот показатель в его компании был постоянно на 20% ниже, чем у конкурента. Дело в том, что инвесторы были менее уверены в управленческой команде его компании, чем в команде компании-конкурента. Рыночная стоимость компании составляла на тот момент 20 миллиардов долларов, следовательно, поддержание репутации стоило компании около 4 миллиардов долларов. Руководство компании не очень порадовали эти выводы, но от них никуда не денешься.

### 3. Мнение руководства о роли организации и персонала

Иногда полезно выявить и сформулировать подспудное мнение руководителей компании, чтобы сделать диалог HR-команды с ними конструктивным и плодотворным.

Предложите каждому члену управленческой команды выполнить следующее упражнение. На графике, на котором по одной оси находится ценность для акционеров, по другой - качество организации и сотрудников, каждый топ-менеджер должен отметить правильные,

по его мнению, значения этих показателей. У некоторых получится прямая линия, поскольку при любом качестве HR ценность для акционеров не повышается. Однако чаще встречаются графики с соотношением от 3:2 до 2:1 (каждые три балла по оси качества HR дают 2 балла по оси ценности для акционеров). Это хороший повод для дискуссии о том, как менеджмент воспримет роль HR в создании ценности для акционеров. В результате руководители компании сами, без вашей подсказки, приходят к выводу о том, что качество организации и персонала способствует повышению ценности для акционеров.

### **Аудит нематериальных результатов**

Аудит нематериальных результатов определяет, что необходимо для создания ценности для инвесторов в конкретных условиях работы компании с учетом ее истории и стратегии и как эффективно создаются нематериальные результаты, а также предпосылки для разработки плана действий по улучшению ситуации. Инструмент оценки 3.1 как образец для аудита нематериальных результатов (более подробную информацию можно получить на сайте [www.rbl.net/survey/intangibles/html](http://www.rbl.net/survey/intangibles/html)) поможет HR-руководителю оценить свою организацию по четырем ключевым параметрам: 1) выполнение обещаний, 2) стратегия роста, 3) ключевые компетенции, 4) организационные возможности в 11 областях. Этим инструментом с успехом пользуются многие организации, адаптируя его для своих нужд. Инициировать аудит и проводить его могут именно HR-руководители, которые совместно с другими специалистами должны подготовить соответствующую информацию для руководителей компании.

### **Интерпретация результатов и их использование**

Для проведения аудита нематериальных результатов (нематериальной ценности) необходимо предпринять следующие пять шагов.

1. Решить, какой аудит проводить - в масштабах всей компании или лишь отдельной бизнес-единицы, региона или завода. Не

забывайте, что аудит, программу которого может разработать HR-служба, должен поддержать и возглавить руководитель соответствующей бизнес-структуры. Так, если вы намереваетесь провести аудит всей компании, совет директоров или высшее руководство должны поддержать эту инициативу. Только в очень

### Инструмент оценки 3.1. Аудит нематериальной ценности

Выберите организационную единицу (завод, подразделение, регион, бизнес-единицу, компанию) и ответьте на следующие вопросы.

Нематериальная ценность	Вопросы	Оценка (низкая 1, высокая 5)
Уровень 1 <b>Выполнение обещаний</b>	Насколько мы выполняем свои обязательства перед инвесторами приносить постоянную и предсказуемую прибыль?	12 3 4 5
	Насколько мы выполняем свои обязательства перед клиентами в отношении наших товаров и услуг?	12 3 4 5
	Насколько мы выполняем свои обязательства перед сотрудниками в отношении возможностей для роста и развития и соответствуем ожиданиям?	12 3 4 5
Уровень 2 <b>Стратегия роста</b>	В какой мере сформулирована наша исходная стратегия роста (тесные связи с клиентами, инновационные продукты и услуги, географическое расширение)?	12 3 4 5
	Насколько принимаемые нами решения соответствуют исходной стратегии роста?	12 3 4 5
	В какой мере наши стейкхолдеры (инвесторы, клиенты, сотрудники) понимают нашу стратегию роста?	12 3 4 5
Уровень 3 <b>Ключевые компетенции</b>	В какой мере мы обладаем ключевыми компетенциями для реализации нашей стратегии?	12 3 4 5
	В какой мере мы инвестируем в развитие наиболее важных для успешной реализации стратегии роста компетенций?	12 3 4 5
	В какой мере руководители и лидеры компании демонстрируют свою поддержку инвестиций в ключевые технические компетенции компании в целом, а не только в их конкретные подразделения?	12 3 4 5
Уровень 4 <b>Организационные возможности</b>	Учитывая конкретную стратегию компании и ее ключевые компетенции, оцените текущее состояние по каждой из организационных возможностей, а затем проранжируйте в соответствии со степенью необходимого совершенствования	



## Продолжение инструмента оценки 3.1

Организационные возможности	Вопросы	Ранг	Оценка
1	Талант · В какой мере сотрудники обладают компетенциями, необходимыми для успешной реализации стратегии и насколько они преданы задаче ее выполнения?	1	2 3 4 5
2	Скорость · Насколько быстро мы можем идти вперед, претворяя в жизнь серьезные перемены?	1	2 3 4 5
3	Единое мировоззрение · В какой мере наша организация обладает культурой, отражающей наши ценности и убеждения, которую разделяют и наши клиенты, и сотрудники?	1	2 3 4 5
4	Ответственность · В какой мере нам удастся обеспечивать высокие результаты за счет поощрения сознательного отношения к своей работе?	1	2 3 4 5
5	Сотрудничество · В какой мере наша организация способна к сотрудничеству, повышающему эффективность и создающему синергию?	1	2 3 4 5
6	Овладение знаниями · Насколько эффективно мы генерируем новые полезные идеи и обобщаем их в организации?	1	2 3 4 5
7	Лидерство · В какой мере наша компания обладает брендом лидерства, который направляет лидеров на достижение искомых результатов и указывает пути их достижения?	1	2 3 4 5
8	Тесные связи с клиентами · Насколько успешно мы строим долгосрочные взаимоотношения с нашими целевыми клиентами, основанные на доверии?	-	1 2 3 4 5
9	Иновации · Насколько успешно мы создаем эффективные инновации в содержании (продукты, стратегия) и процессах (административная работа)?	1	2 3 4 5
10	Стратегическое единство · Насколько четко мы формулируем наше мнение, касающееся стратегических вопросов?	1	2 3 4 5
11	Экономическая эффективность · Насколько эффективно мы управляем затратами?	1	2 3 4 5

**Итого:**

Интерпретация:

В целом

80	<i>У вас создана фантастическая нематериальная ценность. Так держать!</i>
65-79	<i>Очень неплохо, но осторожность не помешает. Кое-какие области</i>
50-64	<i>требуют внимания.</i>
35-49	<i>У вас есть серьезные проблемы, и, скорее всего, ваши акции недооценены на рынке.</i>
менее 34	<i>Хорошая новость - вы можете начинать практически с чистого листа. Плохая - вы должны это сделать.</i>

#### **Отдельно по уровням**

Проанализируйте результат по каждому уровню и определите, где ваши сильные и слабые стороны. Обычно работа по улучшению имеет кумулятивный характер, начиная с первого уровня и далее до четвертого.

#### **Отдельно по Уровню 4**

Проанализируйте результат по каждой позиции и определите, где ваши сильные и слабые стороны. Это поможет вам понять, с чего начинать развитие организационных возможностей.

---

редких случаях такое исследование HR-служба может провести самостоятельно, без сотрудничества с другими специалистами и без поддержки руководства.

Разработать содержание аудита (то есть определить параметры исследования). В инструменте оценки вы найдете типовые вопросы, которые помогут определить все четыре уровня нематериальной ценности. Сформулируйте эти вопросы с учетом специфики своей компании и персонала, чтобы они были всем близки и понятны. Привлеките к этой работе своих коллег из других отделов, например, из финансовой службы.

Собрать всю необходимую информацию о существующей нематериальной ценности в компании и определить ее желаемые показатели в будущем:

90° - у руководства проверяемой структуры. Результаты вы наверняка получите быстро, однако они не всегда достоверны. Мнение руководства может быть необъективным; 360° - у достаточно большого числа групп в организации. Это позволит вам взглянуть на вещи с разных сторон; 720° - у инвесторов, клиентов, поставщиков или органов надзора. Это очень важно, так как именно эти группы в конечном итоге определяют, есть ли у организации искомая нематериальная ценность.

Обобщить полученную информацию, чтобы определить те не-

материальные результаты, которые требуют внимания руководства. Присвойте этим нематериальным результатам числовое значение для каждого из четырех уровней. Оценки «4» и «5» означают, что в этой области у вас все хорошо, и данное положение нужно только поддерживать. Оценка «3» означает, что вам есть, над чем поработать. А оценка «2» или ниже говорит о том, что ваши нематериальные результаты снижают ценность. Внимательно изучите возможные закономерности - может быть, все группы низко оценивают одну и ту же область? Выберите те действия, в которых вам необходима поддержка руководства для достижения поставленных стратегических целей. Определите, какие именно нематериальные результаты дадут наиболее ощутимый эффект при условии, что их легко будет применить на практике.

5. Ознакомить инвесторов с результатами аудита. Это не только вселит в них уверенность в завтрашнем дне компании, но и продемонстрирует им, что компания способна сама себя объективно оценивать. Сами же HR-руководители, которые инициируют и проводят подобные исследования, создают ценность в глазах сообщества инвесторов. И хотя поначалу некоторые ваши коллеги из других отделов могут отнестись к этой инициативе с недоверием, но после того как они увидят, что это помогает укрепить доверие инвесторов, их опасения сменятся поддержкой.

### Корреляция работы HR с потребностями инвесторов

Традиционно работа HR-службы была сосредоточена на внутренних задачах организации. Когда же HR-служба начинает учитывать и запросы инвесторов, ее работа становится более ориентированной на создание ценности. Как HR-службе увязать свою деятельность с интересами инвесторов? Надеемся, что конкретные примеры помогут вам начать этот процесс в своей компании. Не забывайте о том, что все эти мероприятия нужно готовить совместно со специалистами вашей ком-

пании, хорошо знающими потребности ваших инвесторов.

#### Инвесторы и найм персонала

Представьте себе, что инвесторы могли бы отдавать свои голоса «за» или «против» какого-то кандидата при его приеме на работу или при продвижении по служебной лестнице. В какой-то мере это происходит опосредованно - их мнения выражает совет директоров. Но что бы произошло, если бы основные инвесторы решили поучаствовать в интервьюировании кандидатов на высокие посты в компании? Какие вопросы они бы им задали? На какие лидерские и управленческие качества обращали бы внимание? Какие кандидаты могли бы убедить их в том, что менеджмент компании всегда будет принимать правильные решения? А что бы произошло, если бы инвесторы оценивали ту модель компетенций, которую вы используете при отборе кандидатов? На тех ли качествах заострил бы инвестор свое внимание, на которые обычно смотрит любой менеджер по подбору персонала? А может быть, он изменил бы вопросы, которые вы задаете на интервью?

HR-специалисты должны найти возможность вовлекать инвесторов в принятие решений при найме сотрудников и продвижении их по служебной лестнице. Используя критерии, которыми руководствуются инвесторы, или даже привлекая их к проведению интервью, вы сможете достичь той четкости и обоснованности в этом процессе, которых так часто не хватает компаниям. Кроме того, если инвестор решится сам участвовать в подборе руководящей команды, он будет более привержен тем решениям, которые она примет.

#### Инвесторы и процесс обучения и развития

Представьте себе, что кто-то из ваших инвесторов присутствовал бы на последнем 5-дневном тренинге для топ-команды. Как бы он себя повел? Решил бы приобрести еще больше акций вашей компании? Придержаться их или продать?

Задав себе этот вопрос, вы ставите своеобразный фильтр, через который следует рассматривать процесс обучения в компании - чему и как вы обучаете, что дает это обучение участникам ваших учебных

программ. Мы уверены, что реакция инвесторов будет более позитивной, если они увидят, что в процессе обучения вы предлагаете участникам исследовать конкретные бизнес-проблемы своей компании, а не типовые учебные кейсы, что участники открыто и откровенно обсуждают проблемы, связанные с поведением конкурентов на рынке, а по завершении учебной программы у них появляется четкое представление о том, что они теперь должны делать. Такой подход к обучению сможет продемонстрировать инвесторам, что руководство компании знает, что надо делать, умеет принимать правильные стратегические решения и готово воплощать смелые решения в жизнь. Кроме того, мы уверены, что инвесторы с удовольствием воспримут откровенный диалог и открытое обсуждение разногласий перед принятием общего решения относительно последующих действий. В реальности значительные инвестиции в корпоративное обучение не приводят к тому, что инвесторы начинают скупать акции компании, поскольку связь между процессом обучения и бизнес-результатами в лучшем случае неочевидна.

#### Инвесторы и системы оценки персонала и вознаграждения

Многие компании уже используют системы вознаграждения, ориентированные на интересы инвесторов. Повышение в общем компенсационном пакете переменной части вознаграждения, зависящей от успеха компании на рынке (гранты, опционы и т.д.), увязывает действия менеджмента с интересами инвесторов. Считается, что работа CEO оплачивается непомерно высоко в сравнении со средней зарплатой сотрудников компании. Эти упреки становятся менее обоснованными, когда вознаграждение CEO напрямую зависит от стоимости акций в долгосрочной перспективе. Само разграничение между наемными менеджерами и инвесторами начинает исчезать, когда руководители компании участвуют в программах вознаграждения путем приобретения акций. Чем больше в компании распространяется «инвесторский» подход к работе, тем чаще менеджеры начинают вести себя как инвесторы.

Нам довелось работать с компанией, значительный пакет акций которой покупала другая компания. Руководителям этой компании было предложено остаться на своих местах при условии, что они инвестируют

в компанию от \$100 тысяч до \$5 миллионов из собственных средств. И сразу же их мышление и стереотипы кардинально изменились! В своем новом инвесторском качестве руководители немедленно отказались от отправки в дальнюю командировку трех человек, если для этого достаточно и одного. Свои совещания и конференции они стали проводить в своем офисе, а не в пятизвездочных отелях. Вместо поездок к клиентам или партнерам с намерением договориться о дальнейшей встрече они стали пользоваться телефоном и факсом для подготовки этих встреч. Буквально сотни решений стали приниматься иначе. Когда менеджер становится еще и собственником, он начинает вести себя по-другому.

Крупные инвесторы могут интересоваться компенсационной политикой и практикой компании. Интересы инвесторов должен представлять совет директоров, однако основные инвесторы могут и сами играть активную роль в согласовании стандартов, используемых при оценке сотрудников, программ мотивации и инструментов обратной связи.

#### Инвесторы, корпоративное управление и коммуникация

Обычно инвесторы акционерных компаний не вмешиваются в дела фирмы. Они не участвуют в работе команд, не помогают в налаживании процессов, не разрабатывают стратегию и не работают над ее реализацией. Однако, когда они поймут, что для создания ценности для акционеров нематериальные результаты важны не менее финансовых показателей, ситуация может измениться. Они начнут интересоваться, насколько хорошо в компании организован процесс принятия решений, насколько правильно распределены обязанности и как часто достигаются поставленные цели. Широко известный инвестор Питер Линч, отлично знающий свое дело, советует мудрым инвесторам обращать внимание на те компании, клиенты которых получают то, что они хотят (примером такой компании может служить американская сеть по продаже игрушек Toys «R» Us.).

По мере рассмотрения HR-специалистом этих и других корпоративных систем сквозь призму интересов инвесторов, их уверенность в благополучном завтрашнем дне компании и в росте своих будущих доходов будет расти.

## Клиенты и HR

Известно, что выгоднее удержать старого клиента, чем привлекать нового. Однако в условиях растущей конкуренции в глобальных масштабах клиенты предъявляют все более высокие и жесткие требования, поэтому их удержание становится основной задачей для всех работников компании.

Долгосрочная лояльность клиента к определенному товару или услуге возможна при длительном позитивном взаимодействии с компанией, которая постоянно оправдывает его ожидания. Если в какой-то момент ожидания клиента не оправдываются, его лояльность к фирме будет зависеть от того, насколько быстро решится проблема. Отношение клиента к компании, основанное на покупательском опыте, часто базируется на его восприятии надежности (которая подразумевает добросовестность и точность), скорости реагирования (быстроты обслуживания), уверенности (доверия), эмпатии (личной заботы и внимания) и презентабельности (представительности офиса компании и ее сотрудников). Все это зависит от поведения сотрудников, что дает HR-службе прекрасную возможность для внесения своего вклада в финансовый успех компании. Мы предлагаем HR-специалистам сосредоточиться на следующих пяти областях для улучшения потребительского опыта клиентов:

■ ■-

- 1) знать своих клиентов;
- 2) думать и действовать, как клиент;
- 3) постоянно измерять и отслеживать долю клиентов компании на рынке и ценностные предложения для них;
- 4) выстраивать деятельность HR-службы в соответствии с ценностным предложением для клиентов;
- 5) вовлекать целевых клиентов в деятельность HR-службы.

В своих взаимоотношениях с клиентами HR-специалист не старается подменить собой работников отдела продаж или маркетинга, а сотрудничает с ними. Задача HR в данном случае - претворить ожидания клиентов в конкретные действия и стили поведения персонала компа-

нии, дабы не только их оправдать, но и превзойти. Маркетинг не только изучает природу рынка, но и дает ответы на вопрос, какой должна быть реакция на ту или иную ситуацию на рынке. Знание HR-специалистами клиентов компании поможет точнее определить, какими должны быть правильные ответные действия.

### Больше узнавайте о клиентах

Используя известное выражение Оруэлла, можно сказать, что одни клиенты - более равные среди равных... Этот факт кажется очевидным, однако очень многие HR-специалисты затруднятся ответить, кто из клиентов важнее для компании. Изучение клиентов начинается с выяснения, кто они такие и какими критериями руководствуются, принимая решение о покупке. Какие клиенты приносят вашей компании 80% доходов и прибыли? Именно они должны стать для вас объектом скрупулезного изучения, поскольку именно их лояльностью дорожит ваша компания. И именно о них должен постоянно думать каждый сотрудник компании.

Определив ключевых клиентов компании, следует выявить критерии, которыми они руководствуются при покупке. Почему они приобретают товар или услугу именно у вас, а не у ваших конкурентов? Что именно в вашем предложении привлекает их снова и снова? Какое именно сочетание качества обслуживания, цены, репутации, характеристик товара и инноваций заставляет их вновь и вновь возвращаться? У HR-специалиста есть все возможности для получения ответов на эти вопросы и представления их руководству, а также выяснения того, что, по мнению сотрудников, нужно клиентам.

Эта информация поможет компании преобразовать клиентские критерии принятия решения о покупке в конкретные действия, которые окажут положительное влияние на покупательский опыт клиентов. Если сотрудники будут понимать, что именно представляет ценность для клиента, они именно этому и будут уделять больше внимания, способствуя обретению клиентами более позитивного покупательского опыта. К примеру, в сети быстрого питания Burger King HR-служба выяснила, какими критериями руководствуются клиенты при покупке, а затем разработала особую модель поведения сотрудников, непосредственно



нии, дабы не только их оправдать, но и превзойти. Маркетинг не только изучает природу рынка, но и дает ответы на вопрос, какой должна быть реакция на ту или иную ситуацию на рынке. Знание HR-специалистами клиентов компании поможет точнее определить, какими должны быть правильные ответные действия.

### Больше узнавайте о клиентах

Используя известное выражение Оруэлла, можно сказать, что одни клиенты - более равные среди равных... Этот факт кажется очевидным, однако очень многие HR-специалисты затруднятся ответить, кто из клиентов важнее для компании. Изучение клиентов начинается с выяснения, кто они такие и какими критериями руководствуются, принимая решение о покупке. Какие клиенты приносят вашей компании 80% доходов и прибыли? Именно они должны стать для вас объектом скрупулезного изучения, поскольку именно их лояльностью дорожит ваша компания. И именно о них должен постоянно думать каждый сотрудник компании.

Определив ключевых клиентов компании, следует выявить критерии, которыми они руководствуются при покупке. Почему они приобретают товар или услугу именно у вас, а не у ваших конкурентов? Что именно в вашем предложении привлекает их снова и снова? Какое именно сочетание качества обслуживания, цены, репутации, характеристик товара и инноваций заставляет их вновь и вновь возвращаться? У HR-специалиста есть все возможности для получения ответов на эти вопросы и представления их руководству, а также выяснения того, что, по мнению сотрудников, нужно клиентам.

Эта информация поможет компании преобразовать клиентские критерии принятия решения о покупке в конкретные действия, которые окажут положительное влияние на покупательский опыт клиентов. Если сотрудники будут понимать, что именно представляет ценность для клиента, они именно этому и будут уделять больше внимания, способствуя обретению клиентами более позитивного покупательского опыта. К примеру, в сети быстрого питания Burger King HR-служба выяснила, какими критериями руководствуются клиенты при покупке, а затем разработала особую модель поведения сотрудников, непосредственно

контактирующих с клиентами, и провела соответствующее обучение. Сотрудники демонстрируют свое доброжелательное отношение к клиентам - они улыбаются, устанавливают визуальный контакт и говорят клиентам «спасибо». Они превосходят ожидания клиентов, упреждая их пожелания, предлагая какие-то сопутствующие товары еще до того, как их об этом попросят, моментально исправляя допущенные ошибки и организуя экспресс-обслуживание в часы пик. Они поддерживают высокий уровень обслуживания, выполняя любой заказ менее, чем за 3 минуты. Таким образом, критерии клиента, которыми он руководствовался при совершении покупки, формируют стиль поведения сотрудников. HR-специалист может проверить свое знание клиентов следующим образом.

- Назовите пять основных покупателей на рынке, на котором работает ваша компания.
- Назовите пять главных клиентов своей компании.
- Почему некоторые крупные покупатели на вашем рынке не являются вашими клиентами? Что именно в ценностном предложении для клиентов у ваших конкурентов привлекает и удерживает их?
- Почему ваши целевые клиенты покупают именно у вас? Каковы их критерии при принятии решения о покупке?
- Чем ваш конкурент привлекает вашего потенциального целевого покупателя больше, нежели вы?
- Как вы обеспечиваете позитивный покупательский опыт для своих клиентов?
- Что вы делаете для установления личных отношений со своими клиентами?

Эти знания помогут вам установить рабочий контакт и наладить взаимодействие с теми сотрудниками компании, которые занимаются отношениями с клиентами.

### Думайте и поступайте так, как клиент

Знание клиентов дает вам представление о том, кто они и почему выбирают вашу компанию. Позитивный потребительский опыт обеспе-

чивает вам наличие этих клиентов и в будущем. Для того чтобы HR-специалист мог в полной мере оценить покупательский опыт, ему надо научиться думать и поступать так, как клиент. Спросите себя, понравилось бы вам самому то, как с вами бы обращались в вашей компании, будь вы ее клиентом? Собираясь купить товар для себя, выбрали бы вы тот, который производит ваша компания?

А теперь поставьте себя на место своего конкурента: какими бы слабыми сторонами вашей компании он бы воспользовался для привлечения на свою сторону клиентов? Задавая себе эти вопросы, HR-специалист сможет увидеть свою компанию глазами клиента, а для того чтобы удержать его, он будет целенаправленно расширять позитивный покупательский опыт этого клиента.

Для того чтобы лучше понимать клиента, нужно побывать в его «шкуре». Попробуйте приобрести товар, который производит ваша фирма, как рядовой покупатель. Походите по торгово-промышленным выставкам, где можно пообщаться со своими клиентами, побывайте там, где они совершают покупки, и понаблюдайте за ними. Посмотрите на товары конкурента глазами потребителя. Отправьтесь со своими торговыми представителями на встречу с важным клиентом. Хотя это и не входит в ваши должностные обязанности, но поможет вам лучше понять, что именно нужно клиентам вашей компании. Благодаря этому, вы также сумеете выстроить рабочие взаимоотношения с теми отделами компании, которые взаимодействуют с клиентами, поскольку они могут без особого энтузиазма воспринять ваши инициативы.

### Измеряйте и отслеживайте долю клиентов

Доля клиентов на рынке (отношение количества клиентов, покупающих товар у вашей компании, к общему количеству покупателей в вашем сегменте рынка) в последнее время вытесняет долю рынка как показатель успешности компании. Она свидетельствует о том, какой репутацией пользуется на рынке ваша компания. Доля клиентов не бывает случайной. Ее рост обеспечивает целенаправленное управление отношениями с клиентами, поэтому у HR-специалистов есть все возможности для того, чтобы внести в эту работу свой вклад. Предпри-

нимая и поддерживая, практические шаги, направленные на улучшение покупательского опыта, а затем измеряя и отслеживая результаты этих действий, HR-служба может непосредственно влиять на рост доли клиентов и, соответственно, на финансовые результаты компании.

#### Повышение объемов продаж и перекрестные продажи

Повышение доли клиентов означает, что нужно продавать больше товара уже имеющимся покупателям в рамках компании. Так, в компании Disney происходит перекрестная продажа товаров и услуг - сотрудники тематических парков рекомендуют своим коллегам в розничных магазинах услуги парков, а те, в свою очередь, рекомендуют сотрудникам тематических парков товары своих магазинов. HR-специалисты, реализующие ориентационные и тренинговые программы, должны помочь сотрудникам лучше узнать весь ассортимент товаров и услуг, которыми располагает их компания, и научить их успешно их продавать.

#### Постоянная обратная связь с клиентом

Для лучшего удовлетворения потребностей клиентов компания должна знать, какое впечатление она на них производит своей работой, всегда ли позитивным оказывается их покупательский опыт. HR-служба может помочь отделу маркетинга узнать это, приняв участие в составлении перечней вопросов, сборе, обработке и анализе информации. В одной из крупных розничных сетей руководитель HR-службы входил в команду, которая разрабатывала систему отслеживания покупательского опыта клиентов на основе следующего перечня вопросов.

- Удовлетворил ли вас в целом процесс покупки?
- Насколько компетентным оказался сотрудник, который вас обслуживал?
- Насколько быстро и адекватно он реагировал на ваши просьбы?
- Насколько он стремился понять, что именно вам нужно?

На основании этих критериев была составлена таблица показателей

уровня удовлетворенности клиента. К тому же на квитанции появилось имя сотрудника, обслуживавшего клиента, а в конце месяца подводились итоги и подсчитывался рейтинг каждого сотрудника. Несмотря на определенные попытки персонала склонить клиентов к выставлению положительных оценок, в целом эта система дала объективные результаты. Первые полгода после введения новой системы эти результаты просто обсуждались с каждым из сотрудников, а затем данные показатели были включены в систему оценки и управления результатами.

В другой компании топ-менеджеры несколько часов в месяц работают в центре по обслуживанию клиентов. При этом они не только изучают отчеты о работе центра, но и сами отвечают на телефонные звонки, получая, таким образом, информацию о потребностях клиентов из первых рук. Для получения обратной связи от клиентов можно использовать «тайных» покупателей в розничных магазинах, послепродажные опросы клиентов и проведение фокус-групп с клиентами.

Специалисты HR-службы могут собирать информацию всеми этими способами, уделяя при этом особое внимание тому, как на основании результатов этих исследований изменить стереотипы поведения сотрудников и методы разработки корпоративной политики.

#### Индивидуальное ценностное предложение для клиентов

Индивидуальный подход к клиентам позволяет сделать индивидуальное ценностное предложение практически каждому клиенту. Так, компания Levi Strauss, ведущий производитель джинсовой одежды, предлагает около 1,5 миллиона различных артикулов брюк, созданных за счет комбинации таких параметров, как размер и фасон. При этом она предоставляет покупателям возможность самим заказывать нужный размер и фасон и изготавливает изделие в соответствии с индивидуальными требованиями заказчика. С одной стороны, это освобождает компанию от содержания огромных складов с готовой продукцией, а с другой, повышает шансы покупателя получить такие модные брюки, которые ему подойдут. Поэтому вероятность того, что клиент еще раз обратится к Levi Strauss, очень велика.

HR-служба вполне может внести свой вклад в пропаганду индивидуального подхода к нуждам клиентов, участвуя в отслеживании результатов опросов клиентов, разработке и внедрении новых поведенческих стереотипов и включении параметра индивидуального подхода к клиентам в систему оценки и управления результатами труда.

#### Ответственность сотрудников за размер доли клиентов

Доля клиентов будет расти, если каждый сотрудник компании почувствует личную ответственность за ее размер. HR-службам необходимо включать критерий удовлетворенности целевых клиентов в число параметров, по которым оценивается работа сотрудников. Более того, они должны разрабатывать специальные программы поощрения сотрудников за выдающиеся успехи в этой области.

#### **Выстраивайте работу HR в соответствии с ценностным предложением для клиентов**

Лучшими HR-практиками являются те, которые созданы для наибольшего удовлетворения потребностей клиентов и обеспечения неизменно позитивного покупательского опыта. Поэтому HR-служба должна обеспечить нацеленность всех программ - от подбора и найма персонала до обучения, вознаграждения и коммуникации - на развитие навыков успешного удовлетворения потребностей клиентов. Со временем эти усилия непременно приведут к повышению лояльности клиентов (см. главы 5 и 6).

#### Найм персонала и ценностное предложение для клиентов

Однажды мы задали команде высших руководителей вопрос: «Если бы ваши клиенты могли нанять 20 руководителей для управления вашей компанией, попали бы вы в их число?» И кто-то ответил: «Разве они могут это сделать? Они ничего не знают о нас».

Мы предложили топ-менеджерам задуматься над этим. Не всегда то, что происходит внутри компании, отвечает тому, что происхо-

дит вне ее. В конце концов, ценность для клиента должна определять все процессы перемещения сотрудников, начиная с выбора критериев при подборе и найме персонала и заканчивая основаниями для продвижения сотрудника по службе. Каким хотели бы видеть клиенты поведение сотрудников? Какими, на взгляд клиентов, навыками должны обладать ключевые менеджеры, какие ценности они должны разделять, какие нормы соблюдать и каким стандартам соответствовать? Если руководящая команда обладает всеми теми качествами, которые хотели бы видеть в ней клиенты, она может считать, что устраивает клиентов.

#### Обучение и ценностное предложение для клиентов

Если бы клиенты присутствовали на вашем корпоративном тренинге, какое мнение у них сложилось бы о нем? Признали бы они, что тренинг помог сотрудникам развить навыки, повышающие ценность? Согласились бы оплатить его? Несмотря на то что именно клиенты оплачивают тренинги, хотя и не напрямую, процесс обучения и развития зачастую абсолютно не учитывает их интересы.

#### Стандарты, вознаграждение и ценностное предложение для клиентов

Корпоративные стандарты для сотрудников, определяющие, что они должны знать, как себя вести и каких результатов добиваться, обязаны отражать ожидания клиентов и быть нацелены на улучшение покупательского опыта. Однако зачастую они направлены внутрь компании, а не вовне. Как бы прореагировали клиенты на принятую в вашей компании форму оценки сотрудников? Означает ли это, что сотрудник, отвечающий требованиям этой оценки, действительно обеспечивает удовлетворенность клиентов? ■

Система вознаграждения также может быть обусловлена ожиданиями и потребностями клиентов. К примеру, премии могут быть привязаны к рейтингу покупательского опыта клиентов (включая лояльность, удовлетворение и долю клиентов). Но не стоит ограничиваться

одним лишь материальным поощрением. Нематериальная мотивация не менее важна, к тому же она, как правило, дает более долгосрочные результаты. К примеру, можно сделать так, чтобы клиенты сами избирали сотрудника, достигшего особых успехов в удовлетворении их потребностей и лично вручали ему награду.

### Корпоративная коммуникация, управление и ценностное предложение для клиентов

Самый сильный бренд - тот, который одинаково хорошо работает и в компании, и вне нее, определяя ее суть и идеалы. Одна компания, работающая в сфере высоких технологий, побуждает своих сотрудников при каждой возможности рассказывать целевым клиентам о ее базовых ценностях - честности, уважении к личности, командном духе, инновациях и вкладе в улучшение жизни клиентов и общества.

На первый взгляд, это может показаться общими словами, однако руководство побуждает сотрудников спрашивать у клиентов, что, по их мнению, им следует делать, дабы воплотить эти идеалы в жизнь. Затем эта информация собирается и обрабатывается, а на ее основе принимаются решения о тех или иных инициативах. Уровень коммуникации между сотрудниками и клиентами можно определить по тому проценту сотрудников и клиентов, которые считают, что компания прислушивается к их нуждам и реагирует на них.

Процесс корпоративного управления также должен строиться с учетом потребностей клиентов. Так, некоторые клиенты предпочитают иметь одну точку контакта с компанией, в то время как другим удобнее работать с каждым подразделением по отдельности. Подобным же образом кто-то из клиентов предпочитает личный контакт (и готов доплачивать за это), а кого-то вполне устраивает интернет-общение. Компания должна стараться учитывать все возможные индивидуальные предпочтения клиентов.

Во всех этих случаях работа HR-служб должна укреплять ценностное предложение для клиентов. Как своеобразный «хранитель» системы HR-руководитель, как никто другой, может преобразовывать организационные шаги в ценность для клиента.



### Вовлекайте целевых клиентов в работу HR-службы

HR-руководители могут привлекать целевых клиентов к решению стоящих перед ними задач, таким образом повышая их лояльность компании. В конечном итоге важно не конкретное содержание, к примеру, программы оценки и управления результатами труда, важен сам факт их участия в разработке и реализации этой программы, составленной с их помощью. Точно так же содержание учебной программы отходит на второй план, если ее проводит клиент или всего лишь присутствует в классе. Многим HR-специалистам удастся находить самые неожиданные формы вовлечения клиентов в работу своего отдела.

### Вовлечение клиентов и найм персонала

Руководство одной из авиакомпаний, которая всячески стремится сделать полет максимально приятным для своих пассажиров, использует следующий подход: при найме новых сотрудников сначала изучают резюме кандидатов, а затем тех, кто прошел предварительный отбор, приглашают на собеседование в присутствии клиентов из числа участников программы поощрения пассажиров, часто пользующихся услугами этой авиакомпании. В одном ресторане при приеме на работу нового шеф-повара всегда приглашают оценить приготовленные кандидатами блюда и отдать свой голос за того из них, чье мастерство пришлось им больше по душе. В одной больнице HR-служба приглашает врачей, представителей страховых компаний, с которыми они работают, и инвесторов принять участие в интервьюировании кандидатов на административные должности.

Участие клиентов в процессе отбора кандидатов повышает качество принимаемых решений. Если вы просите своих клиентов назвать наиболее важные компетенции для супервизоров клиентской службы, то начинаете конструктивный диалог с ними о самых насущных для них вопросах и в результате можете более правильно построить работу внутри компании. Кроме того, участие клиента в принятии решения о найме конкретного сотрудника не только повышает его лояльность по отношению к этому сотруднику, но и ко всей компании в целом.

Бесспорно, процесс подбора и найма персонала всегда считался исключительно прерогативой компании-работодателя, поэтому многие руководители считают, что допуск к этому клиентов равносителен предложению лисице стеречь кур в курятнике. Конечно, никто не говорит о том, что нужно полностью доверить клиентам этот важный процесс. Главное - дать им возможность поучаствовать в нем.

Вовлечение клиентов может иметь форму и взаимного обмена сотрудниками, и организации стажировок. Так, руководство двух компаний договорилось, о взаимном обмене менеджерами на период их трехмесячной стажировки: одна компания хотела, чтобы ее топ-менеджер попрактиковался в маркетинге, а другая была заинтересована в повышении знаний в области контроля качества своего молодого перспективного менеджера. Эти стажеры не только получили бесценный практический опыт, но и укрепили отношения между компаниями на личном уровне.

#### Вовлечение клиентов в процесс обучения и развития

Учебный центр компании General Electric в Кротонвилле, США, открывает свои двери не только сотрудникам этой компании, но и ее клиентам, особенно из развивающихся стран. Включая своих клиентов в программы корпоративного обучения, они тем самым способствуют пониманию теми стратегии и принципов работы компании, ее языка, корпоративной философии и процесса принятия решений. По мнению General Electric, это помогает формированию у клиентов такого мировоззрения, которое выгодно компании и способствует быстрому завоеванию новых рынков.

Однако очень немногие компании используют все возможности своих собственных корпоративных программ обучения и развития, большинство которых предназначены только для сотрудников фирмы, хотя включение в учебную группу нескольких представителей компаний-клиентов при минимуме дополнительных затрат могло бы дать совершенно иной эффект. Поэтому подумайте, кого из ваших клиентов мог бы заинтересовать тот или иной учебный курс, пригласите их на семинар и постарайтесь использовать эту возможность

для укрепления личных отношений с ними во время учебы. В одной компании существует правило: как минимум 10% участников любой учебной программы должны составлять клиенты компании. При этом перед отделами продаж и маркетинга ставится задача всемерно продвигать эту услугу как дополнительный бонус клиентам, которые это очень ценят.

Также полезно было бы подумать над учебными программами, разработанными специально для клиентов. Приведем такой пример. Компания, специализирующаяся на ремонте железнодорожных вагонов, сократила сроки ремонта с 20 дней до 10. К удивлению руководства компании, клиенты встретили эту новость без особого энтузиазма. Когда представители компании встретились с заказчиками, выяснилось, что время ремонта и так составляло далеко не самую большую часть простоя. Время простоя до того, как вагон отправлялся в ремонт, равно как и сроки введения отремонтированного вагона в эксплуатацию, составляли по 10 дней каждый. Тогда компания провела для своих заказчиков специальный семинар по организации производственного процесса, на котором поделилась своими наработками в этой области. В результате совместных усилий общее время простоя удалось сократить с 40 дней до 15.

Другим эффективным методом является приглашение клиентов в качестве докладчиков, причем не только по техническим вопросам. Обычно клиенты склонны откровенно делиться своими соображениями о том, почему совершают (или не совершают) ту или иную покупку. К примеру, одна компания, работающая в области электроники, пригласила на совещание с руководителями представителей трех компаний-клиентов, которые недавно перешли к их конкуренту. Их попросили поделиться теми соображениями, которыми они руководствовались, принимая это решение. Потеря этих клиентов была весьма ощутимой для компании, поэтому все присутствовавшие не просто слушали, а активно обсуждали то, что нужно сделать для исправления ситуации. А бывшим клиентам было интересно узнать, сумеет ли компания найти выход из сложившейся ситуации. Надо сказать, что принятые в результате этого обсуждения меры помогли компании остановить отток клиентов.

### Вовлечение клиентов в процесс оценки и вознаграждения

Как приглашать клиентов участвовать в процессе оценки персонала компании? Некоторые компании привлекают своих клиентов к участию в выборе тех сотрудников, которые заслуживают поощрения. В результате клиенты начинают лояльнее относиться к сотрудникам, а сотрудники - к клиентам.

К примеру, одна авиакомпания ежегодно посылает своим основным клиентам письмо следующего содержания:

«Мы знаем, что вы очень часто пользуетесь услугами нашей авиакомпании. Мы делаем все, чтобы обеспечить нашим пассажирам самое высокое качество обслуживания. Поскольку вы так часто летаете самолетами нашей авиакомпании, мы уверены, вы сможете лучше других определить, что для вас является отличным обслуживанием. В этом конверте вы найдете 10 сертификатов номиналом 50 долларов каждый. Когда вы почувствуете, что вас особенно хорошо обслуживают, узнайте имя сотрудника, который вас обслуживал, внесите его (ее) имя в сертификат, поставьте свою подпись, отправьте сертификат в наш офис, а мы выплатим ему 50 долларов». Подобная инициатива позволяет установить максимально очевидную связь между клиентами и сотрудниками, при этом компания выделяет на эту программу часть обычного премиального фонда.

### Вовлечение клиентов в корпоративное управление и коммуникацию

Рабочие команды или проектные группы, которые создаются для решения тех или иных внутрикорпоративных задач, как правило, состоят исключительно из сотрудников компании. Причем, далеко не всегда в этих командах можно встретить представителей нескольких отделов или служб. Но, как показал пример компании, ремонтирующей железнодорожные вагоны, включение представителей других звеньев цепочки поставщиков приносит только пользу.

Рабочие команды - это далеко не все, что можно сделать в этом направлении. Очень эффективными инструментами для передачи знаний являются корпоративные издания (печатные или электронные вест-

ники, видеофильмы и др.) и личные контакты между сотрудниками и клиентами. При этом польза может быть эмоциональной, как в случае с компанией Medtronic, которая приглашает пациентов, пользующихся протезами ее производства, поделиться с представителями фирмы своими ощущениями, так и непосредственно связанной с производственными процессами, как в случае с компанией Wall-Mart, создавшей единую электронную базу данных со своими поставщиками, чтобы те могли получать в реальном времени информацию о том, что продается и в каких объемах, и соответствующим образом настраивать свое производство.

### Выводы

То, что сотрудники делают внутри организации, оказывает непосредственное влияние на клиентов вне нее. Когда HR-служба дает определение целевым клиентам, необходимо четко формулировать ценностное предложение для клиентов, выстроить работу HR в соответствии с ценностью для клиентов и регулярно вовлекать их в свою работу, чтобы содействовать такому покупательскому опыту, который бы повышал лояльность и создавал дополнительную ценность.

### Ценностное предложение в определении инвесторов и клиентов

Вы еще помните Дена Беннета и его инновационную программу, упомянутых в начале этой главы? Несмотря на то что ее внедрение в организации прошло гладко, тогда назвать это успехом было нельзя. Но теперь мы можем добавить, что Ден и его команда разрабатывали и реализовывали эту программу не только с учетом интересов клиентов, но и при активном вовлечении их в работу. Они четко связали ее с организационными возможностями, которые помогают создавать нематериальную ценность в глазах инвесторов, и укрепили ценностное предложение для клиентов. Таким образом, это уже не «ложный позитив», а подлинный успех. HR-руководители могут и должны ликвидировать барьеры, разделяющие их компанию, ее инвесторов и клиентов.

## **ВНУТРЕННИЕ КЛЮЧЕВЫЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ ГРУППЫ (стейкхолдеры)**

### Линейные менеджеры и сотрудники

Насколько хорошо мы определяем и развиваем организационные возможности, которые претворяют стратегию в действие?

Насколько хорошо мы сформулировали ценностное предложение для сотрудников, объясняющее, каких результатов мы от них ждем, и что они за это получают?

В современном мире HR-служба нужна только тогда, когда она приносит конкретные результаты, а не просто занимается какой-то деятельностью. Это означает кардинальную трансформацию для очень многих компаний, в которых задачи HR-служб, скорее, напоминают перечень скучных дел, которые никто, кроме нее, делать не захотел. Активность измерить легче, чем результат. Гораздо проще подсчитать, сколько менеджеров прошли 40-часовое обучение, чем измерить, как оно повлияло на конечный результат их работы. Но именно результаты, в конце концов, определяют наличие ценности, становясь столь же материальными и, соответственно, измеримыми, как и процессная деятельность. :

Результатом для внутренних стейкхолдеров является развитие как организационных возможностей, так и индивидуальных способностей сотрудников. Организационные возможности выражаются в имидже и репутации компании, а способности - в профессиональных знаниях и навыках сотрудников. Сотрудники уделяют максимум внимания развитию своих индивидуальных способностей, но они должны учиться использовать также и организационные возможности, способствуя их

развитию. Напротив, топ-менеджеры основное свое внимание должны уделять наращиванию организационных возможностей, но при этом не забывать и о развитии своих индивидуальных способностей. Инвестиции в HR только тогда приносят результат, когда они ведут к развитию и организационных возможностей, и индивидуальных способностей сотрудников. В этой главе мы расскажем о том, как это сделать.

### **Как HR-служба помогает линейным менеджерам развивать организационные возможности**

Представители HR-службы и линейные менеджеры всегда вели между собой диалог, однако в последние 70 лет темы их обсуждений очень сильно изменились. В 30-е годы прошлого столетия, когда HR-служба только зарождалась, эти дискуссии велись вокруг условий найма. Сотрудники службы, отвечавшие за работу с профсоюзами, обсуждали с линейными менеджерами вопросы, связанные с правилами поведения работников, и стратегию взаимоотношений с профсоюзами. По мере развития HR-функции, стали обсуждаться различные аспекты работы службы персонала, такие как подбор и найм сотрудников, оценка персонала и система компенсаций. В последние десятилетия HR-менеджер стал превращаться в полноправного партнера, обсуждая со своими коллегами, исполняющими другие функции, как развивать HR-системы и практики так, чтобы они всемерно способствовали достижению целей компании. При этом они постепенно переходили от традиционных систем и программ к новым способам поддержки линейных менеджеров в деле достижения бизнес-целей.

Однако эта эволюция роли HR не идет по прямой. Многие старые вопросы до сих пор остаются актуальными. Так, никто не отменял трудовые контракты, которые в последнее время часто преподносятся как «ценностное предложение для сотрудника»; сотрудники по-прежнему получают денежное вознаграждение за свой труд, только теперь в рамках так называемой «системы управления результатами труда».

И все же все большее место в общении с линейными менеджерами занимает вопрос: «Что нужно сделать, чтобы бизнес-менеджеры выполнили поставленные перед ними задачи?». Вооружившись зна-

нием внешних бизнес-реалий, инвесторов и клиентов, HR научились конструктивно общаться с линейными менеджерами по четырем следующим направлениям.

1. Формирование правильного представления о роли HR-службы.
2. Создание отношений доверия и сотрудничества.
3. Концентрация усилий на результатах, а не на процессах.
4. Выявление приоритетных организационных возможностей и выработка плана действий по их развитию.

### **Формирование правильного представления о роли HR-службы**

Линейные менеджеры часто имеют превратное представление о том, чем должна заниматься HR-служба. Ваша задача - развеять эти ложные представления путем внедрения в организации следующих постулатов.

Конкурентоспособность - это стратегия, умноженная на организационные возможности.

Организация - это не структура, а совокупность возможностей.

В конечном итоге персоналом управляет не HR-служба, а линейные менеджеры компании.

Работа HR-службы строится не просто на здравом смысле, она базируется на фундаменте экспертных знаний.

Работа HR-службы - это не совокупность разнообразных видов деятельности, а взаимосвязанная цепочка результатов.

Работа HR-службы - это не разрозненные мероприятия, а постоянный процесс.

HR должен думать не о том, что было и есть, а о том, что будет.



### Конкурентоспособность - это стратегия, умноженная на организационные возможности

Для завоевания своего места на рынке руководители компаний разрабатывают стратегии, которые диктуют распределение ресурсов и задают направление развития. Слишком часто руководители думают, что достаточно разработать стратегию. Однако это только начало. Стратегию надо еще воплотить жизнь, чтобы компания была по-настоящему конкурентоспособной, а для этого надо создать организацию, способную это сделать. Но если какая-то часть этого уравнения - стратегия или организация - окажется не на высоте, то ни о какой конкурентоспособности и речи быть не может. Именно это вы и должны разъяснить линейным менеджерам.

### Структура или возможности

Когда руководители компании проникнутся важностью роли организации в достижении поставленных целей, они должны будут, прежде всего, понять, что такое организация. Слишком часто организация определяется по морфологическим признакам - сколько в ней уровней, какие в ней происходят процессы, какие функции выполняют ее сотрудники. И хотя все эти аспекты безусловно важны, не они определяют сущность организации, а те возможности, которые у нее есть. Поэтому лучше научить линейных менеджеров мыслить категориями возможностей (управление талантами, сотрудничество, овладение знаниями, скорость изменений и т.п.), заставить их отказаться от структурного подхода к решению проблем (сокращение штата, усечение уровней или реинжиниринг). ■:-'

### Роль линейных менеджеров и зона ответственности для HR

Сотрудники HR-службы разрабатывают, представляют и рекомендуют для исполнения HR-программу, а также проводят коучинг линейных менеджеров, но именно линейные менеджеры в конечном итоге несут ответственность за воплощение HR-программ в жизнь, точно также,

как они несут ответственность за выполнение финансовых, маркетинговых и других задач в компании. Распространенное самоустранение линейных менеджеров от вопросов, связанных с управлением персоналом, которое полностью возлагается на HR-службу, не только ошибочно, но и крайне вредно. С такой позицией линейных менеджеров надо непременно бороться. HR-руководитель должен служить для менеджеров образцом поведения, а также обеспечивать и отслеживать выполнение линейным менеджером своих обязанностей в области HR.

#### HR как эксперт

Линейные менеджеры зачастую считают, что HR-специалист в своих рекомендациях руководствуется лишь здравым смыслом. Но, несмотря на то что линейный менеджер с готовностью соглашается с аргументами HR-специалиста, тот не должен ограничиваться лишь подобными декларациями: «Если вы будете вовлекать сотрудников в принятие решений, они выкажут большую преданность вашим целям». Ему следует запастись соответствующими знаниями и научными данными. Для того чтобы убедительно продемонстрировать то, как HR-наработки помогают формировать искомые модели поведения, вы должны так преподносить линейному менеджеру информацию: «Вот эти пять способов наиболее эффективны для вовлечения сотрудников, а вот этими тремя способами можно измерить достигнутую в результате преданность сотрудников задачам». Здравый смысл есть у всех, по крайней мере, все так считают, но его одного недостаточно, чтобы участвовать в принятии стратегических решений.

#### Концентрируйтесь на результатах

Избегайте соблазна «делать что-то ради самого процесса». Подчас даже самые большие скептики из числа линейных руководителей подпадают под очарование нового, в том числе и какой-то новой программы по развитию персонала. HR-менеджеру подчас трудно удержаться от того, чтобы не приступить к реализации какой-то новой инициативы, предварительно не обдумав, какие именно результаты она должна

принести. Зачастую HR-руководитель тратит больше времени на то, чтобы решить, кто именно будет выступать в первой половине третьего дня пятидневного семинара для топ-менеджмента, чем на то, чтобы понять, какой результат следует ожидать от этого выступления или программы в целом. Никогда не погружайтесь в детали настолько, чтобы упустить из виду то, ради чего вы это делаете и чего ждут от вас ваши инвесторы, клиенты и сотрудники.

**f**

#### Работайте на долгосрочную перспективу

Очень приятно вычеркивать очередной пункт из списка предстоящих дел. «Мы провели работу в феврале, когда прошло обучение, в апреле, когда состоялось общее собрание сотрудников, или в декабре, когда мы выдавали премии». К сожалению, те задачи, решение которых приносит долгосрочную ценность, выполнить так быстро и просто практически невозможно. Отдельные мероприятия хороши для того, чтобы отметить какие-то видимые достижения, но они никоим образом не создают устойчивые изменения. Вы, безусловно, можете помогать линейным менеджерам готовить и проводить подобные мероприятия, однако основное внимание всегда должны уделять тем изменениям в процессах и принципах работы, которые они принесут в долгосрочной перспективе.

#### Не увязайте в прошлом

Людям трудно менять то, что они создали. И все же надо научить их смотреть вперед и думать о будущем, извлекая уроки из прошлого, но не увязая в нем. Новое время требует новых стратегий.

#### Создание отношений доверия и сотрудничества

«Неважно, сколько ты знаешь, пока тебе все равно, что со мною будет». Именно эта мысль является определяющей в любых человеческих взаимоотношениях, и особенно в рабочих отношениях. Доверие возникает тогда, когда есть общие интересы и общие заботы. Это правило

работает также в отношениях между вами и линейными менеджерами и вашими коллегами из других отделов.

### Слушайте и учитесь

Прислушивайтесь к линейным менеджерам, с которыми вы работаете. Старайтесь понять их логику, язык и те понятия, которыми они оперируют, говоря о бизнесе. Умейте облечь свои мысли в понятные им слова. С уважением относитесь к их личному стилю поведения - неважно, пользуетесь ли вы при этом методом «Myers-Briggs» или своими собственными наблюдениями. Постарайтесь понять, с кем эффективнее контактировать лично, а с кем - по телефону или по электронной почте. Знайте, кому плохую новость лучше преподнести как проблему, а кому - как ее решение, кто принимает решения быстро, а кому для этого требуется много времени. Не старайтесь изменить кого бы то ни было, просто научитесь работать с людьми такими, как они есть. Уделите внимание изучению их прошлого - где они учились, какие у них хобби или увлечения, чем они занимались на предыдущем месте работы и т.п. Проявляйте к ним интерес как людям, а не только как к менеджерам, выполняющим определенную функцию. Если это уместно, поделитесь с ними своим личным опытом или воспоминаниями. Взаимная открытость - основа доверия. При этом ваши рекомендации всегда должны соответствовать их целям, а не только вашим. Искренне радуйтесь их успехам.

### Развейте опасения

При любом общении раньше или позже происходит столкновение разных точек зрения. Доверие укрепляется тогда, когда взаимные опасения обсуждаются своевременно и открыто. В этом вам помогут следующие рекомендации.

- Будьте открыты и честно выражайте как свою поддержку, так и свои опасения.
- Постарайтесь уточнить, в чем именно заключаются разногла-

сия, и продумайте варианты решения.

- Определите точки соприкосновения и совместно выработайте критерии для выбора правильного варианта решения.
- Выясните, какая дополнительная информация нужна для принятия решения.
- Постарайтесь предложить свое решение так, чтобы при этом были услышаны обе стороны.
- Сконцентрируйтесь на его реализации и на будущем.

Самой распространенной причиной неразрешенных конфликтов является нежелание открыто обсудить возникшие разногласия. Если вы последовательно будете демонстрировать свою открытость, то, в конце концов, вам удастся успешно разрешить большинство споров.

### 11 составляющих доверия Доверие

возникает тогда, когда люди видят в вас следующее:

- способность проявлять гибкость, ■
- неизменные вежливость и приветливость,
- доступность, .
- правдивость,
- надежность,
- незаменимость,
- предсказуемость,
- легкость в общении,
- постоянство,
- реальность ваших предложений.

Если у вас есть все эти качества, начало завоеванию доверия уже положено. Вы заслужите больше доверия, решив несколько небольших и простых задач, чем при попытке справиться одной, но большой задачей. В процессе общения и взаимного обучения доверие возрастает и становится надежной базой для конструктивного диалога, в результате которого создается ценность.

### Концентрируйтесь на результатах, а не на процессе

Вы приносите уникальную пользу линейным менеджерам, когда предлагаете им практические решения их проблем и помогаете тем самым в достижении стоящих перед ними целей. Для этого вы должны наращивать организационные возможности и развивать индивидуальные способности. Разграничить организационные возможности и индивидуальные способности вам поможет табл. 4.1.

Организационные возможности усиливают индивидуальные способности. Спортивная команда, состоящая из одних звезд, но при этом плохо сыгранная, скорее всего, проиграет хорошо сыгранной команде середнячков.

Организационные возможности помогают менеджерам реализовывать стратегию, инвесторам - получать нематериальную ценность, клиентам - поддерживать тесную связь с компанией, а сотрудникам - быть вовлеченными.

Организационные возможности являются плодом усилий HR-службы. Они стабильны во времени, их труднее скопировать конкурентам, по сравнению с бизнес-стратегией или материальными активами. Работая совместно с линейными менеджерами, HR-специалисты могут выявить те организационные возможности, которые будут обеспечивать осуществление бизнес-стратегии.

Организационные возможности каждой компании различны и определяются бизнес-стратегией. Однако, взяв за основу «образцовые» организационные возможности, представленные в табл. 3.2, HR-специалисты смогут помочь своим линейным менеджерам вычлени

Таблица 4.1. Индивидуальные способности и организационные возможности

Возможности	Человек	Организация
Технические	функциональная компетенция или способность сотрудника	3. Ключевая компетенция организации
Социальные	Социальная компетенция или способность сотрудника	4. Организационные возможности ■ < ■

те организационные возможности, которые отвечают конкретным потребностям бизнеса компании, определить возможные пути их развития и предложить способы их измерения.

### Таланты в организации

Развивать талант в организации - это не значит декларировать давно известную истину о том, что «люди - наш капитал». Это означает всемерное содействие тому, чтобы все сотрудники компании были компетентными и преданными делу. Компетентные - значит обладающие навыками, необходимыми не только сегодня, но и завтра. А преданные - значит постоянно применяющие эти навыки в своей работе. Это вполне возможно, если HR-служба помогает руководителям в «покупке» (найме новых сотрудников), «строительстве» (развитии имеющихся сотрудников), «взятии в долг» (привлечении ведущих талантов посредством партнерства или альянсов), «выталкивании» (избавлении от слабых сотрудников), «связывании» (удержании лучших сотрудников) и «проталкивании» (продвижении соответствующих требованиям сотрудников по служебной лестнице). Подробнее об этом - в главе 5.

Уровень компетентности сотрудников можно измерить следующими способами.

Процент сотрудников, которые обладают навыками выполнения своей работы не только в настоящем, но и в будущем.

Процент сотрудников, за которыми охотятся рекрутинговые агентства.

Выход продукта на одного сотрудника (показатель производительности труда).

Оценка качества обслуживания инвесторами или клиентами.

Поддерживать преданность сотрудников можно тогда, когда компания предлагает ему такое ценностное предложение, которое обеспечивает

сотрудникам, достигшим выдающихся результатов в работе, такое вознаграждение, которое наиболее значимо для них. О степени преданности можно судить по следующим показателям.

- Уровень удержания лучших сотрудников.
- Результаты опросов среди сотрудников.
- Результаты прямого наблюдения.

Надежный фундамент из компетентных и преданных сотрудников позволит компании успешно развиваться в долгосрочной перспективе.

### Скорость реагирования

Организация, обладающая высокой скоростью реагирования, быстро находит и завоевывает новые рынки, создает новые продукты и производственные процессы, заключает новые трудовые контракты. Вы можете помочь руководителям овладеть этой организационной возможностью, направив их усилия на отладку процесса принятия решений, осуществление изменений в масштабах всей организации, уничтожение бюрократических барьеров и профилактику так называемых «вирусов изменений». Благодаря развитой способности изменяться, даже очень крупные компании могут научиться быстро реагировать на ситуацию, как это произошло в компании GM с введением программы быстрых изменений ее CEO Риком Вагнером, которая получила название «changefast».

Скорость реагирования компании измеряется следующими показателями.

Время, необходимое для воплощения идеи в готовый продукт.

Время, необходимое для перевода производственной линии с выпуска одного продукта на выпуск другого.

Время, необходимое для того, чтобы на основе собранной клиентской информации были внедрены новые правила отношений с клиентами.



Время, необходимое для того, чтобы предложение об изменениях в административной сфере было внедрено в организации.

Эти показатели подобны показателям скорости товарооборота на складе, так как они позволяют проследить, насколько эффективно используются время и рабочая сила. В результате повышается производительность труда, а вместе с ней и энтузиазм работников, и их открытость новым возможностям.

### Общее мировоззрение

Многие компании отказались от бренда отдельного товара в пользу бренда компании, который отражает единое отношение и клиентов, и сотрудников компании. Название «Марriott» на фасаде отеля создает ценность, так как гарантирует уверенность в качестве услуг для его постояльцев. Чем большую реальность представляет собой бренд компании для клиентов и сотрудников, тем больше выигрывает компания.

Наличие общего мировоззрения можно проверить с помощью следующего простого упражнения. Спросите у руководителей компании: «Какие три вещи вы бы назвали, с которыми, по вашему мнению, самые ценные клиенты идентифицировали бы нашу компанию в будущем?» Соберите ответы и посчитайте процентное соотношение одинаковых. Наш опыт показывает, что обычно этот показатель колеблется в пределах от 50 до 60 %, однако в компаниях-лидерах на рынке он зачастую достигает 80 или даже 90 %. Затем попросите своих клиентов назвать три их основных приоритета. Полученные результаты помогут вам соотнести степень единомыслия внутри компании и вне ее и в дальнейшем должным образом формировать культуру компании.

### Ответственность

В компаниях, сотрудники которых ответственно относятся к своей работе, совершенно недопустимо не выполнить поставленную задачу или не уложиться в утвержденные сроки. В таких компаниях страте-

гии соответствуют измеримым стандартам работы, а вознаграждение привязано к этим стандартам. Поэтому всем сотрудникам понятно, зачем и почему они должны достигать поставленных целей. Вся система материальной и нематериальной мотивации построена таким образом, что сотрудники регулярно получают обратную связь относительно своих успехов, и успехи эти реально поощряются.

Воспитать ответственное отношение к работе несложно, если HR-системы ориентированы на выполнение этой задачи. Один взгляд на форму оценки сотрудника должен дать вам четкое представление и об общей стратегии компании, и о персональных целях и задачах сотрудника и о путях их достижения. Отражает ли в вашей компании форма оценки вашу бизнес-стратегию? Какой процент сотрудников ежегодно проходит оценку и аттестацию? Насколько велика переменная часть вознаграждения, привязанная к результату? Многие компании на словах придерживаются принципа «оплата по результату», однако ежегодное повышение зарплаты часто составляет лишь от 3,5 до 4,5%, что говорит о том, что этот принцип на практике не работает. И, наконец, сколько сотрудников в вашей компании могут сказать, что в течение прошедшего года получили действенную обратную связь?

### Сотрудничество

Сотрудничество способствует повышению эффективности работы компании, так как оно позволяет применять принцип «совместного пользования услугами» (shared services), экономить за счет использования возможностей «масштабной экономики», свободно обмениваться знаниями и идеями, рационально распределять ресурсы и использовать интегрированные внутренние перекрестные продажи и обслуживание клиентов. В результате организация становится чем-то большим, чем сумма ее подразделений. HR-служба может стать проводником принципа сотрудничества в организации. ■■■"...

При этом HR может отслеживать, насколько хорошо развито в компании сотрудничество, наблюдая за обменом идеями и сотрудниками между разными подразделениями компании. Степень развитости сотрудничества также можно измерить путем финансового анали-

за административных расходов, поскольку практика показывает, что при совместном пользовании услугами общие издержки компании снижаются на 15-20%. Учитывая, что в среднем компании несут около \$1600 административных расходов на одного сотрудника, экономию легко подсчитать.

### Овладение знаниями

Овладение знаниями означает генерирование новых идей и их обобщение, имеющее экономический эффект. Новые идеи могут породить следующие четыре формы деятельности.

**Бенчмаркинг** (установление стандарта) - знать, что делают другие, и самим использовать эти знания.

**Экспериментирование** - попробовать что-то новое и понять, как оно работает и работает ли вообще.

**Приобретение** - нанять или обучить людей новым навыкам и идеям.

**Непрерывное совершенствование** - использовать системы предложений сотрудников и постоянно анализировать производственный процесс.

Для того чтобы новые идеи заработали, они должны быть обобщены, то есть они должны пересечь границы времени (от одного руководителя к другому), пространства (из одной географической точки в другую) или структурного подразделения (из одной бизнес-единицы в другую). Нужные для этого условия можно создать путем внедрения объединений тех или иных практик, перемещения сотрудников и поощрения индивидуального и командного овладения знаниями. Как руководитель HR-службы вы можете играть определяющую роль в выборе технологий и внедрении практик, способствующих овладению знаниями в компании. Вы также можете отслеживать «оборачи-

I

ваемость знаний». Задайте такой вопрос: «Каков жизненный цикл тех знаний, которые вам необходимы для выполнения текущей работы? В какой момент 50% того, что вы знаете, устареет?»

Всемерно подчеркивая необходимость генерирования и обобщения новых идей, вы можете способствовать тому, что овладение новыми знаниями станет неотъемлемой частью процесса совершенствования в компании.

### Лидерство

В организациях, где рождаются лидеры, обычно существует бренд лидерства - точное обозначение того, что должен знать, уметь и делать лидер, каким он должен быть и каких результатов должен добиваться. HR-руководитель, как никто другой, обладает возможностью влиять на процесс воспитания нынешним поколением лидеров следующего поколения. Для этого он создает бренд лидерства, определяет разрыв между существующим состоянием лидерства в компании и этим брендом и инвестирует в воспитание будущих лидеров.

Вы можете оценить силу своего бренда лидерства, отслеживая количество потенциальных лидеров в компании. Каков кадровый резерв для нынешних 100 лидеров компании? Одна организация, проведя мощную кампанию по сокращению штатов, обнаружила, что в результате численность кадрового резерва для 100 топ-менеджеров компании упала с трех на одного существующего лидера до 0,7. Последствия этой кампании оказались для организации весьма негативными.

### Связь с клиентами

Очень часто целевые (или ключевые) клиенты компании (см. главу 3), приносящие ей 80% дохода, составляют не более 20% от общей численности клиентов. HR-служба может способствовать установлению более прочных и глубоких связей с этими клиентами, вовлекая их в процессы подбора, найма, обучения, вознаграждения и коммуникации. Она также может внедрять процедуры, способствующие расширению личного общения сотрудников компании с клиентами. Все это, в свою очередь,

способствует формированию единого мировоззрения у сотрудников и клиентов и предоставлению им одинакового объема информации. Отслеживать степень развития прочных связей с клиентами можно посредством анализа доли ключевых клиентов в общем числе клиентов компании и клиентской оценки качества обслуживания.

### Инновации

Инновации делают упор на использование возможностей для достижения успеха в будущем, в отличие от эксплуатации уже достигнутых успехов. Инновации важны, потому что они способствуют росту. Они воодушевляют сотрудников, предвосхищают потребности клиентов и приносят им удовольствие, а также способствуют росту доверия инвесторов.

Вы можете убедить высшее руководство отслеживать успехи в этой области, используя для этого жизненно важные показатели, такие как доходы (или прибыль), полученные от продуктов или услуг, внедренных за последние 3 года. Также показателем инновационности компании является количество внедренных в организации новых процессов.

### Стратегическое единство

В компании, где есть стратегическое единство, все сотрудники знают и понимают ее бизнес-стратегию. Обычно для этого используются простые сообщения (лозунги), которые регулярно повторяются. В соответствии с этим формируется и поведение сотрудников. В таких компаниях все процессы (бюджетирование, подбор и найм сотрудников, процесс принятия решений и пр.) соотносятся со стратегией. HR-служба может играть важную роль в обеспечении такой ситуации. При этом лучше не просто указывать сотрудникам, что они должны делать и как себя вести, а спрашивать у них, что должно быть сделано для достижения стратегических целей. В этом случае они будут им более преданы. Проверить, однозначность понимания стратегии в компании, можно путем сравнения ответов сотрудников на следующий вопрос: «Какая стратегия отличает нашу компанию от конкурентов и помогает

нам завоевывать клиентов?» Вы также можете попросить сотрудников указать, какой процент рабочего времени они тратят непосредственно на достижение стратегических целей, а также ответить, реагирует ли руководство компании на их предложения.

### Экономическая эффективность

На конкурентных рынках эффективное управление затратами на производственные процессы, человеческие ресурсы и проекты повышает гибкость и мобильность компании. Безусловно, неправильно было бы говорить о стратегии минимизации расходов в ущерб росту. Такая стратегия может привести только к катастрофе - нельзя экономить, прокладывая путь к процветанию. Однако если не придавать должного значения этим вопросам, у компании, скорее всего, могут возникнуть проблемы с ростом доходов. Мониторинг экономической эффективности проводить несложно - всю необходимую информацию для этого можно найти в балансовом отчете фирмы.

### **Расставьте приоритеты и создавайте организационные возможности**

Для того чтобы ваша работа создавала ценность для линейных менеджеров, вы должны сосредоточить свои усилия только на развитии самых важных для компании организационных возможностей. Многие HR-руководители поддаются соблазну: «Раз я могу это сделать, надо это сделать». Они по привычке советуют линейным менеджерам, что делать с сотрудниками, вместо того чтобы помочь им определить, какие именно организационные возможности необходимы для достижения стратегических целей. Кроме того, необходимые организационные возможности должны быть оценены с точки зрения приоритетности, а для развития должны быть выбраны самые значимые. Нельзя все сделать сразу.

В Инструменте оценки 3.1 на четвертом уровне вы найдете схему для расстановки приоритетов. Определив, какие именно организационные возможности следует развивать, вы можете начинать совместную работу в этом направлении с функциональными экспертами

и линейными руководителями, разрабатывая вместе с ними те организационные процессы, которые должны обеспечить развитие этих организационных возможностей. Для этого можно создать проектную команду, задача которой - создание определенной организационной возможности, и разработать конкретный план действий.

И хотя для развития организационных возможностей требуется время, наш опыт показал, что оптимальный срок для выполнения этой задачи - 3 месяца. Именно за это время становится ясно, приносят плоды заложенные в план действия или нет, и являемся ли мы действительно свидетелями того, что определенная организационная возможность начинает развиваться. Для того чтобы через 3 месяца увидеть конкретный результат, полезно провести 4-часовую сессию с высшим руководством компании, на которой вы сможете рассмотреть следующие вопросы.

С какой целью мы развиваем организационные возможности? Чего мы хотим достичь, развивая такие организационные возможности, как, например, скорость реагирования, таланты или сотрудничество?

Какие управленческие решения способствуют развитию организационных возможностей? Какие решения можно принять незамедлительно?

Какие практические действия способствуют развитию организационных возможностей? Что мы, лидеры, можем сделать, чтобы уже в самое ближайшее время получить результат?

Как измерить развитие организационных возможностей? С помощью каких показателей можно отслеживать их развитие?

Важно сформулировать конкретные измеряемые цели и поддерживать их соответствующими решениями и действиями, такими как обучение, назначение ключевых фигур в проектные команды, разработка стандартов для оценки ответственных за развитие организационных

возможностей, обмен информацией и инвестиции в новые технологии для обеспечения развития организационных возможностей. HR-служба должна быть прямо или косвенно вовлечена во все эти процессы.

### Как HR-служба помогает сотрудникам развивать индивидуальные способности

Хотя сам термин «человеческие ресурсы» начинается со слова «человеческие», многие HR-специалисты забывают об этой «человеческой» составляющей своей работы. А она очень важна. Как бы широко они не раскидывали свои сети, работая над созданием нематериальной ценности, установлением тесных связей с клиентами и обеспечением поддержки линейным менеджерам, они не должны оставаться равнодушными к потребностям сотрудников. При этом забота о сотрудниках приносит не только и не столько персональное удовлетворение, но и создает прочную основу для формирования нужного отношения сотрудников к интересам инвесторов, клиентов и линейных менеджеров. Поэтому защита интересов сотрудников и развитие человеческого капитала - ключевые роли современного HR (см. главу 9). Сотрудники получают ценность, а HR-руководитель становится носителем «души» компании при соблюдении следующих условий.

1. Сформулировано ценностное предложение для сотрудников, которое им ясно показывает, что их ценят, а от них ожидают создания ценности.
2. HR представляет интересы сотрудников перед линейными менеджерами.
3. HR создает такую административную систему, которая обеспечивает удовлетворение потребностей сотрудников и заботу о них.
4. HR обеспечивает развитие у сотрудников индивидуальных способностей, которые необходимы для создания организационных возможностей.



## Формулирование ценностного предложения для сотрудников

Независимо от того, является сотрудник членом профсоюза или нет, он обязательно заключает с компанией контракт, неважно, письменный или психологический (последний даже более важен), который вовлекает сотрудника в работу компании и определяет, что тот отдает, а что получает взамен.

Ожидания компании от сотрудника обычно выражаются в форме оценки или аттестации, в которой отражены необходимые компетенции (что должен знать и уметь сотрудник) и результаты (каких результатов сотрудник должен достичь). Если параметры оценки сформулированы четко, у сотрудника есть абсолютно ясное понимание того, чего ждет от него компания. В свою очередь, ценностное предложение для сотрудника (ЦПС) определяет, что он получит, если оправдает эти ожидания.

Наш опыт показал, что успешнее всего работают те ЦПС, которые включают следующее.

**Видение.** У компании есть четкое представление о ее будущем, которое завоевывает сердца и умы сотрудников и позволяет им гордиться своей организацией.

**Возможности для развития.** Работа предусматривает возможность личного и профессионального роста и развития тех навыков и знаний, которые позволяют сотруднику повышать свою ценность для работодателя - как нынешнего, так и будущих.

**Поощрение** (материальная заинтересованность). Компенсационный пакет сформирован таким образом, что вознаграждение является справедливым: в него включены базовая зарплата, премии и другие финансовые инструменты поощрения.

**Содержательность.** У работы есть реальный практический выход, в частности, она создает условия для более тесных отношений с клиентом.

**Сообщество.** Социальное окружение включает работу в команде с коллегами, которые поддерживают сотрудника.

**Коммуникация.** В компании налажена двухсторонняя связь, и поэтому сотрудник всегда находится в курсе всего происходящего.

**Эксперимент.** Рабочие часы, дресс-код и другие элементы политики компании предусматривают возможность гибкого подхода, учитывающего интересы и компании, и сотрудника.

Мы вывели из этих составляющих, обеспечивающих привлекательность ЦПС, следующую формулу:  $V^2PS^2KЭ$ . Для разных людей отдельные элементы этой формулы могут иметь различную ценность. Поэтому наиболее эффективные ЦПС должны предусматривать пути предоставления успешному сотруднику именно тех благ и возможностей, которые наиболее ценны для него.

Кроме того, ЦПС является проекцией бренда компании как работодателя в окружающий мир. Оно дает потенциальным сотрудникам ответ на самый главный вопрос: «Почему я должен работать у вас?» Оно позволяет компании стать лучшим работодателем в своей отрасли, в своем сегменте рынка или на своей территории и облегчает задачу привлечения лучших специалистов. Как отмечает профессор Wharton Business School Питер Капелли, рекрутмент стал очень похож на маркетинг: «Представьте себе, что вы продаете свои рабочие места на свободном конкурентном рынке. Как бы вы описали то, что значит работать в вашей компании?» Он приводит в пример объявления о найме персонала в компанию IBM, в которых ни слова не говорится о производимых ею товарах. Они сосредотачиваются исключительно на корпоративной культуре и ценностях компании.

HR-служба играет ключевую роль в разработке и демонстрации ЦПС. HR-руководители должны разрабатывать все HR-системы, практики и политики на основе этого предложения. Они также должны бороться за справедливое отношение к сотрудникам и принимать участие в разрешении возникающих конфликтов. В примере 4.1 представлено такое ценностное предложение для сотрудников, принятое в компании SIGMA.

#### Пример 4.1. Ценностное предложение для сотрудников компании Cigna

---

##### **Наше ценностное предложение для сотрудников звучит следующим образом.**

Cigna является лидером в США и некоторых других странах в области предоставления льгот сотрудникам. Своим успехом мы обязаны преданному служению интересам наших клиентов, силе нашего персонала и нашей нацеленности на самые высокие финансовые результаты.

Мы понимаем ценность по-настоящему преданных, энергичных сотрудников в их культурном и социальном многообразии. Мы поощряем и вознаграждаем отличную работу, поощряем развитие, ожидаем высоких результатов и поощряем баланс между работой и личной жизнью.

Каждый день наши сотрудники приходят на работу, полные стремления сделать качество жизни наших клиентов еще лучше. Они в прямом общении с клиентами отвечают на их телефонные звонки или «за кулисами» разрабатывают новые продукты, или в далекой стране предоставляют услуги нашему международному сообществу членов и подписчиков. Именно благодаря им мы являемся лидерами в своей отрасли. Именно они - наше конкурентное преимущество, и мы знаем, кто.

Поэтому, для того, чтобы заботиться о людях, которым мы обязаны своим успехом, мы разработали стратегию персонала.

##### **Стратегия персонала**

Мы называем наше непреклонное стремление привлекать, развивать, мотивировать и удерживать лучших сотрудников «Стратегией персонала».

Чем мы отличаемся от других работодателей? Мы уверены, что эта стратегия, и созданные нами ресурсы, предназначены для того, чтобы ставить перед нашими сотрудниками сложные и интересные задачи, развивать и вознаграждать их.

Мы предоставляем нашим сотрудникам все необходимые ресурсы, такие как обучение, коучинг и наставничество. Мы четко формулируем свои ожидания. Результаты работы количественно измеряются. Проблемы выявляются, а успехи и достижения вознаграждаются.

Одни сотрудники предпочитают расти и развиваться в своей нынешней должности. Другие стремятся брать на себя все более ответственные роли. И в том, и в другом случае «Стратегия персонала» помогает и сотрудникам, и их руководителям определять пути карьерного роста и развития в соответствии с индивидуальными потребностями. Мы хотим, чтобы наши сотрудники были успешными, потому что...

От успеха наших сотрудников зависит успех нашей компании. Все очень просто.

---

#### **HR как представитель интересов сотрудников**

HR-специалист должен постоянно доводить до сведения руководства компании, в чем нуждаются ее сотрудники. Задача HR - построить мостик между руководителями компании и сотрудниками, который обеспечивал бы взаимопонимание между ними в любых ситуациях.

#### Пример 4.1. Ценностное предложение для сотрудников компании Cigna

---

##### **Наше ценностное предложение для сотрудников звучит следующим образом.**

Cigna является лидером в США и некоторых других странах в области предоставления льгот сотрудникам. Своим успехом мы обязаны преданному служению интересам наших клиентов, силе нашего персонала и нашей нацеленности на самые высокие финансовые результаты.

Мы понимаем ценность по-настоящему преданных, энергичных сотрудников в их культурном и социальном многообразии. Мы поощряем и вознаграждаем отличную работу, поощряем развитие, ожидаем высоких результатов и поощряем баланс между работой и личной жизнью.

Каждый день наши сотрудники приходят на работу, полные стремления сделать качество жизни наших клиентов еще лучше. Они в прямом общении с клиентами отвечают на их телефонные звонки или «за кулисами» разрабатывают новые продукты, или в далекой стране предоставляют услуги нашему международному сообществу членов и подписчиков. Именно благодаря им мы являемся лидерами в своей отрасли. Именно они - наше конкурентное преимущество, и мы знаем, кто.

Поэтому, для того, чтобы заботиться о людях, которым мы обязаны своим успехом, мы разработали стратегию персонала.

##### **Стратегия персонала**

Мы называем наше непреклонное стремление привлекать, развивать, мотивировать и удерживать лучших сотрудников «Стратегией персонала».

Чем мы отличаемся от других работодателей? Мы уверены, что эта стратегия, и созданные нами ресурсы, предназначены для того, чтобы ставить перед нашими сотрудниками сложные и интересные задачи, развивать и вознаграждать их.

Мы предоставляем нашим сотрудникам все необходимые ресурсы, такие как обучение, коучинг и наставничество. Мы четко формулируем свои ожидания. Результаты работы количественно измеряются. Проблемы выявляются, а успехи и достижения вознаграждаются.

Одни сотрудники предпочитают расти и развиваться в своей нынешней должности. Другие стремятся брать на себя все более ответственные роли. И в том, и в другом случае «Стратегия персонала» помогает и сотрудникам, и их руководителям определять пути карьерного роста и развития в соответствии с индивидуальными потребностями. Мы хотим, чтобы наши сотрудники были успешными, потому что...

От успеха наших сотрудников зависит успех нашей компании. Все очень просто.

---

#### **HR как представитель интересов сотрудников**

HR-специалист должен постоянно доводить до сведения руководства компании, в чем нуждаются ее сотрудники. Задача HR - построить мостик между руководителями компании и сотрудниками, который обеспечивал бы взаимопонимание между ними в любых ситуациях.

## Не забывайте о необходимости соблюдения принципов справедливого отношения ко всем сотрудникам

У каждого сотрудника, подпавшего под увольнение, была возможность получить персональную консультацию и помощь в составлении личного плана действий. Принцип справедливого отношения проявлялся не в том, что сотрудник автоматически получал от компании то, что хотел (так, нескольким сотрудникам было отказано в переводе на другие производственные объекты компании из-за недостаточной квалификации), а в том, что ко всем относились внимательно и уважительно. И гарантом этого справедливого отношения должен быть HR.

## Используйте событие как символ

Визит руководства на закрывающийся завод был подкреплен специально разработанной политикой (определяющей тех, кто может быть переведен на другие заводы, а кто нет), которая закрепляла принцип справедливого отношения ко всем сотрудникам, а символическое мероприятие (визит на завод) продемонстрировало заботу руководства о сотрудниках и обеспокоенность их судьбой.

## Приняв трудное решение, действуйте быстро

Между визитом руководства и закрытием завода прошли две недели. И это было правильно. Иначе могла сложиться крайне неприятная ситуация практически полного паралича, как это произошло, например, с другой компанией, которая в феврале объявила о том, что 30 июня будет проведено сокращение штатов на 7%.

Больше половины работников имели основания опасаться, что это сокращение может коснуться их лично, и в результате все свои силы вместо работы отдавали своему беспокойству. После объявления решения о закрытии производства или сокращении штата HR-служба должна действовать очень быстро, но, разумеется, в рамках действующих законов.

## Будьте внимательны к проблемам и жалобам сотрудников

HR-специалисты все время до полного закрытия производства оставались на заводе, внимательно выслушивая опасения и тревоги сотрудников. Поэтому даже те, кто был особенно расстроен случившимся, не могли сказать, что их не выслушали и им не посочувствовали.

### Текущий процесс

HR должен всемерно содействовать тому, чтобы сотрудники были услышаны руководством не только в критических ситуациях. При этом HR-служба должна создавать эффективные каналы коммуникации снизу вверх и обеспечивать действенный ответ в приемлемой для компании форме.

### Исследования общественного мнения

Регулярные опросы сотрудников, все чаще проводимые через Интернет, являются хорошим инструментом для определения настроения сотрудников и эффективности менеджмента. Короткие и быстрые опросы позволяют сотрудникам достаточно честно отвечать на различные вопросы. В последние годы наблюдается тенденция ухода от замены вопросов о степени удовлетворенности вопросами о степени преданности компании и ее целям. Например, вместо вопроса: «Довольны ли вы своей зарплатой?» задают следующий: «Побуждает ли вас ваша зарплата вносить свой вклад в работу компании?»

### Системы сбора предложений

Эти системы бывают более формализованными (разработана специальная форма для вносимого предложения и существует шкала денежного вознаграждения за предложение), так и менее формализованными (в компании практикуется постоянный свободный обмен идеями). Система сбора предложений в компании Toyota принесла ей за 40 лет своего существования более 20 миллионов предложений, то есть около

одного предложения на сотрудника в неделю. Во многом преданность этой компании принципу постоянного совершенствования обязана высокой активности сотрудников, вносящих свои предложения, и готовности руководства с этими предложениями работать.

### Публичные встречи с руководством

Так называемые «соборы в ратуше» возникли как явления общественной жизни. На них руководители страны или города встречались с жителями для обсуждения самых насущных проблем. Деловой мир адаптировал этот обычай к своим нуждам, и встречи высшего менеджмента с сотрудниками по интересующим обе стороны вопросам происходят во многих компаниях.

### Интернет-чаты

В современной компании руководители имеют возможность вести диалог с сотрудниками через Интернет. Общение в корпоративном чате удобно для обеих сторон, так как может происходить в удобное для каждой стороны время. ■■■...

### Обеспечьте административную поддержку

Несмотря на то что поддержание административной структуры фирмы - задача трудоемкая и не слишком увлекательная, ведение документации и соблюдение процедур, таких как найм персонала, выплата компенсаций и льгот, переводы сотрудников, пенсионные планы и т.п. совершенно необходимы. Это напоминает коммунальное хозяйство: пока все в порядке, никто как бы и не замечает работу по поддержанию системы водоснабжения и канализации или электро снабжения, но стоит чему-то выйти из строя - и это уже настоящая катастрофа.

Поддержание административных систем на должном уровне требует выполнения следующих условий. -.-,...■

## Персонализация

Персонализированная административная поддержка соответствует требованию гибкости и позволяет в большей степени вовлекать сотрудников. Она подобна массовой индивидуализации в случае с внешними клиентами, но имеет дело с внутренними потребителями. В соответствии с этим принципом, ЦПС должно отражать персональные требования каждого отдельного сотрудника. Традиционно HR-служба делила весь персонал на группы или категории, и услуги HR предоставлялись всем в этих группах одинаково. Теперь к каждому сотруднику может быть применен персональный подход. К примеру, в области компенсации это может выражаться в том, какие именно из возможных льгот или видов вознаграждения он получает (наличные выплаты, отложенные наличные выплаты, акции, социальные льготы или какие-то услуги), в том, как он их получает (по чеку, отправляемому домой, по чеку в офисе или в виде депозита в выбранном сотрудником банке) и в том, как часто происходят эти выплаты (от недельных до годовых). При этом выбор делает не компания, а сам сотрудник в соответствии со своим образом жизни и потребностями. Задача HR - разработать и внедрить такие системы, которые позволят это делать.

## Быстрое реагирование

В мире, где все новости распространяются молниеносно, сотрудники ожидают более быстрой реакции со стороны административной системы. К примеру, никто не намерен неделями дожидаться возмещения командировочных расходов. И HR должен быть готов к этому.

## Простота использования

Традиционное бумажное делопроизводство громоздко и неэффективно. В настоящее время сотрудник может заполнить все необходимые формы в электронном виде. Интернет открывает сотрудникам доступ к важной для них личной информации, например, о пенсионных планах или возможностях для развития. Все изменения в рабочем стату-



се сотрудника также могут быть автоматически транслированы через корпоративную информационную систему.

### Точное и правильное исполнение

Точность исполнения вызывает доверие к системе и повышает авторитет HR-службы. Напротив, даже небольшая ошибка может стать причиной большой проблемы. Так, в одной компании группа сотрудников по ошибке получила более высокую зарплату. Несмотря на то что все прекрасно понимали, что получили лишние деньги из-за административной ошибки, руководству пришлось вести длительные переговоры с сотрудниками о возврате неправомерно полученных денег, и это не лучшим образом отразилось на настроении всех сотрудников компании.

### Своевременный ответ

Когда у сотрудника возникает какой-то административный вопрос, он ждет от представителя HR-службы, прежде всего, быстрого ответа. При этом сотрудник не должен сам выяснять, кто именно в HR-службе отвечает за этот вопрос. HR-служба должна быть организована так, чтобы сотрудник мог получить ответ на любой свой вопрос от одного человека.

#### ■■" Как HR должен обеспечивать наличие индивидуальных способностей

Точно так же, как вы помогаете линейным менеджерам развивать организационные возможности, вы должны помогать сотрудникам обрести и развивать необходимые для работы способности. Каждой из 11 рассмотренных нами ранее организационных возможностей соответствуют индивидуальные способности. После определения в компании основных для нее организационных возможностей сотрудники должны суметь продемонстрировать необходимые для реализации этих возможностей индивидуальные способности. Вам необходимо разъяснить, какими навыками и умениями они должны обладать и почему.

Процесс развития индивидуальных способностей, с одной стороны, подразумевает коучинг (помощь сотрудникам в претворении их идей в действия), с другой стороны, управление (разработка плана действий по обеспечению должного уровня развития необходимых организации индивидуальных способностей сотрудников), с третьей стороны, персональную работу с каждым сотрудником (разъяснение стратегических приоритетов компании и развитие навыков, способствующих достижению индивидуальных целей и реализации амбиций).

Сконцентрировавшись на двух-трех ключевых организационных возможностях (с помощью инструмента оценки 3.1), вы можете предложить сотруднику побеседовать о его способностях. Беседа может проходить по приведенному ниже сценарию. Сначала вы разъясняете сотруднику, какие организационные возможности и почему помогают компании добиваться успеха в конкурентной борьбе, а затем переходите к тем индивидуальным способностям, которые должен продемонстрировать сотрудник, а также к предложениям по их развитию.

## Таланты

Мы (наша компания) непрерывно воюем за таланты. Наше конкурентное преимущество - способные сотрудники, которые, с одной стороны, компетентны и квалифицированы для выполнения своей работы (то есть могут ее выполнить), а с другой стороны, преданны интересам компании (то есть хотят выполнять свою работу). А наши клиенты оплачивают результаты наших способных сотрудников.

Компания только тогда может сказать, что у нее талантливые сотрудники, когда каждый из них знает, что от него требуется для выполнения как текущей, так и будущей работы, и в состоянии определить, какие знания, навыки и стили поведения необходимы для удовлетворения потребностей клиентов. Если вы будете регулярно оценивать свои способности и предъявляемые вам требования, то всегда сумеете определить, какие навыки у вас есть, а каких недостаточно. Вы также сможете разработать план своего личного развития. А я помогу вам стать звездой в звездной команде.

## Скорость

Мы выигрываем в конкурентной борьбе за счет скорости. Это значит, мы должны первыми завоевывать новые рынки и быстро создавать инновации. Для этого каждый сотрудник должен быть всегда готов к изменениям и экспериментам, а также быстрее конкурентов апробировать все новое.

Те сотрудники, которые освоили такой стиль работы, легко расстаются с устаревшими навыками и знаниями и с готовностью овладевают новыми. Когда вы пробуете делать что-то новое, принимаете решения, которые устраняют проблему лишь на 80%, и понимаете, что не обязаны быть безупречным во всех отношениях, вы учитесь быстрее и получаете удовольствие от постоянного самосовершенствования. Развивая «упругость», вы сможете успешно подниматься после неудач, идти в ногу с переменами и быстро справляться со сложными задачами. Ваша уверенность в собственных силах позволит вам без страха смотреть в неопределенное будущее и давать позитивные результаты в настоящем. Позвольте же мне помочь вам стать мастером перемен.

## Единое мировоззрение

Наша компания выигрывает в конкурентной борьбе и также благодаря своей исключительной репутации и силе бренда. Все хотят быть нашими клиентами. Поэтому каждый сотрудник компании должен заботиться о том, чтобы его собственный имидж соответствовал имиджу компании. Вы должны знать, как выглядите со стороны, сопоставив это с тем, какой видит себя компания, и всемерно стараться соответствовать этому.

Когда вы выработаете свою персональную миссию и претворите ее в собственное поведение в соответствии со своими личными ценностями, вы станете частью «мощного потока», который понесет вас к успеху. Вы будете нравиться сами себе, вам будет нравиться то, что вы делаете. Вы не будете стараться казаться кем-то, кем не являетесь на самом деле. Не занимаясь ненужными сравнениями, вы лучше узнаете свои сильные и слабые стороны и сформулируете более реальные

ожидания. Это означает, что вы сможете отказаться от проектов, которые вам не под силу, и согласиться на те, которые сможете выполнить. Ваша личная репутация отразится на отношении к вам других, на вашем собственном отношении к себе, и на вашем прогрессе. Позвольте же мне помочь вам создать прочную репутацию.

### Ответственность

Мы выигрываем в конкурентной борьбе за счет дисциплины, преданности интересам клиентов и выполнения обещаний. Клиенты верят, что мы выполним свое обещание. Поэтому каждый наш сотрудник должен научиться доводить любое дело до конца и справляться с поставленной задачей.

Для выполнения обещанного нужно сначала расставить приоритеты, понять, что не все, что нужно сделать, требует тщательного исполнения. Для того чтобы быть ответственным сотрудником, вы должны выполнять, прежде всего, самое важное. Давая публичное обещание, вы вселяете в окружающих и в себя уверенность в том, что вовремя сделаете обещанное. Научившись получать и осмысливать обратную связь, вы будете постоянно самосовершенствоваться. Позвольте же мне стать вашим коучем и помочь вам начать этот процесс немедленно, а затем развивать достигнутые успехи. Позвольте мне помочь вам внести полноценный вклад в успех компании.

### Сотрудничество

Мы конкурируем на рынке, создавая союзы, партнерства, совместные предприятия и другие формы сотрудничества. Для того чтобы наша компания успешно взаимодействовала с другими организациями, все работники должны сотрудничать друг с другом и развивать отношения доверия.

Если вы будете развивать навыки межличностного общения, доверие окружающих к вам начнет возрастать. Ваши отношения с коллегами улучшатся, когда вы определите, кто вам может помочь в решении проблем и выполнении вашей задачи. Когда вы научитесь

сотрудничать и делегировать часть работы своим коллегам, вы станете важным звеном системы отношений в своем отделе. Может быть, я смогу вам помочь разобраться, кто ваш коллега и друг, а кто нет, и научу вас навыкам разрешения межличностных конфликтов. Позвольте мне помочь вам стать командным игроком.

## Овладение знаниями

Наша компания успешно конкурирует с другими компаниями, потому что мы постоянно учимся и создаем знания, которые могут использовать наши клиенты. Для того чтобы мы как организация могли обучаться, нам нужны сотрудники, которые бы демонстрировали стремление к овладению новыми знаниями и легко избавлялись бы от устаревших навыков и привычек.

Как сотрудник вы можете помочь своей компании овладеть новыми знаниями, полностью освоив цикл обучения (как делать выбор, как оценивать последствия, как исправлять допущенные ошибки) и сделав его неотъемлемой частью своей работы. Если вы можете правильно оценить свой стиль обучения и пойти навстречу эксперименту, бенчмаркингу и обретению новых компетенций, то сможете постоянно генерировать новые идеи в своем подразделении и распространять их по всей организации. Моя роль - способствовать поиску новых полезных идей, научив вас принципам самообучения. Позвольте мне помочь вам научиться учиться.

## Лидерство

Наша компания известна на рынке качеством своего бренда лидерства. Лидер на каждом организационном уровне призван служить интересам клиентов и инвесторов. Для поддержания корпоративного бренда лидерства каждый лидер должен разработать план развития лидерских качеств в соответствии с брендом лидерства своей организации.

Независимо от своего положения в компании, вы сможете продемонстрировать умение использовать возможности и нести ответст-

венность, которая предполагает лидерство, если предпримете следующие шаги.

1. Определите стратегию и цели своей организации.
2. Определите роль лидера в успешной реализации этой стратегии.
3. Четко обозначьте результаты, которых должен добиться лидер.
4. Выработайте свой персональный бренд лидерства, объясняющий, что вы должны знать, уметь и делать, а также каких результатов добиваться.
5. Разработайте план действий лидера, направленных на достижение намеченных результатов.

Как лидер вы должны уметь выработать видение, ставить цели, осуществлять действия и отслеживать исполнение. Если вы не являетесь официальным руководителем, то можете стать неформальным лидером, задавая вопросы, разрабатывая план выполнения задач и оказывая влияние снизу вверх. Я помогу вам стать лидером.

### Связи с клиентами

Мы конкурируем на рынке, отвоевывая клиентскую долю у своих конкурентов. Для того чтобы мы могли служить своим целевым клиентам, все сотрудники должны строить свою работу, ориентируясь на интересы клиентов.

Прежде чем обслуживать клиентов, надо сначала понять, кто они, а затем выделить наиболее важных и проанализировать, что они хотят получить от вас. Если вам удастся выстроить с ними хорошие партнерские или личные отношения, вы сможете обслуживать их более качественно, лучше отвечать на их потребности и усиливать их желание работать с вами. Очень важно постоянно отслеживать, насколько качественно вы обслуживаете своих ключевых клиентов, чтобы уст-

ранять возможные барьеры и устанавливать долгосрочные отношения партнерства. Позвольте мне помочь вам стать экспертом в обслуживании клиентов.

## Инновации

Мы конкурируем на рынке, предлагая новые продукты и услуги, открывая новые рынки и создавая новые способы производства и дистрибуции товаров. Для того чтобы одержать победу в этой конкурентной борьбе, нам необходимы сотрудники, которые умеют создавать новое и использовать новые подходы.

Индивидуальная креативность обеспечивает организации способность осуществлять инновации. Источник креативности - в умении определять и разрешать проблемы, находить альтернативы, участвовать в «мозговом штурме», учиться на собственных ошибках, нестандартно мыслить и рисковать. Ваши креативные способности будут развиваться особенно успешно тогда, когда вы будете систематически подходить к своей работе с точки зрения инновации, порождая новые идеи, оценивая их эффективность, развивая их, а также экспериментировав, применяя и коммерциализируя их и интегрируя новые продукты или услуги в существующий бизнес. Такая креативность поможет вам задать следующие вопросы: «Что дальше?» и «Что еще может быть?», а также найти ответы на них. Разрешите мне помочь вам стать настоящим новатором.

## Стратегическое единство

Мы ведем конкурентную борьбу на рынке, вооружившись своим видением или миссией, которые отличают нас от других компаний. Нашему уникальному корпоративному видению должны соответствовать личное видение или миссия наших сотрудников.

Личная миссия начинается с прояснения того, что для вас является критерием личного успеха - чего вы хотите добиться и что для вас наиболее важно. На основе этих критериев вы формируете видение того, кто вы и кем хотите стать. Это видение позволяет вам принять

себя таким, какой вы есть, отойти от суеты и сосредоточиться на тех взаимоотношениях, которые для вас наиболее важны. Ваше личное видение должно проявляться в конкретных действиях и результатах. Позвольте мне помочь вам сделать ваше личное видение двигателем вашего прогресса и научить вас согласовывать это видение с миссией вашей организации.

### **Экономическая эффективность**

Мы конкурируем на рынке, удерживая затраты на максимально низком уровне и экономно используя свои ресурсы. В организации, нацеленной на экономическую эффективность, все сотрудники очень бережно относятся к своему времени, ресурсам и энергии.

Как бы вы не стремились, вы никогда не сможете угодить абсолютно всем. Вы можете сберечь свои ресурсы, определив, сколько времени занимает у вас та или иная ваша работа, вычислив показатель ROI в отношении экономного расходования ресурсов и проведя хронометраж своего рабочего времени. Личная экономическая эффективность достигается тогда, когда вы можете определить ресурсы, которые помогут вам справиться со своими задачами и сохранить достаточно энергии, для того чтобы оставаться эмоционально и интеллектуально вовлеченным в работу. Позвольте мне научить вас развивать самодисциплину.

### **Ценностное предложение в определении линейных менеджеров (развитие организационных возможностей) и сотрудников (развитие индивидуальных способностей)**

HR создает дополнительную ценность для линейных менеджеров. HR-руководитель может помочь менеджерам избавиться от неправильного представления о роли и функции HR-службы, сформировать отношения доверия и выявить и развить организационные возможности, необходимые для обеспечения успеха компании. В случае с сотрудниками вы создаете ценностное предложение для сотрудников (ЦПС),



представляете их интересы перед линейными менеджерами, обеспечиваете им надежную административную поддержку и помогаете развивать их индивидуальные способности, необходимые для наращивания тех организационных возможностей, которые нужны компании для достижения успеха.



## СОЗДАЮЩИЕ ЦЕННОСТЬ HR-СИСТЕМЫ И ПРАКТИКИ

### Потоки работников и результатов труда

Какую ценность приносит работа HR-службы, направленная на персонал (подбор и найм персонала, обучение и развитие)?

Какую ценность приносит работа HR-службы, направленная на повышение производительности труда (введение рабочих стандартов, распределение вознаграждения и обеспечение обратной связи)?

Представьте себя общим специалистом в HR (HR-генералистом), обсуждающим с линейными менеджерами и руководством вашей компании различные варианты инвестирования в деятельность HR-службы. Какую дополнительную ценность вы создадите? Или вы как специалист в определенной области управления человеческими ресурсами хотите, чтобы ваша команда пересмотрела или видоизменила определенные HR-системы и практики, чтобы создавать большую ценность? На чем вы сконцентрируетесь? Или вы как руководитель HR-службы собираете свою команду, чтобы обсудить, как поднять свою работу на более высокий уровень, чтобы приносить больше пользы и создавать большую ценность? На чем должна сконцентрироваться ваша команда?

Для ответа на все эти вопросы у вас должно быть четкое представление о том, какие виды деятельности предусматривает сфера HR. Мы выделяем четыре основные группы HR-практик в соответствии с основными организационными потоками и процессами.

**1. Потоки работников.** Что происходит с главным активом компании - с ее людьми? Как они попадают в компанию, перемещаются в ней, поднимаются по служебной лестнице и, наконец, покидают ее? Уделяя больше внимания этим потокам, вы смо-

жете обеспечить организацию талантами, необходимыми для осуществления ее стратегических планов.

2. **Потоки управления результатами труда.** Как связан сотрудник со своей работой? Какие рабочие стандарты и показатели, материальное и нематериальное вознаграждение и обратная связь отражают интересы инвесторов? Если вы уделяете должное внимание этим потокам, то способствуете ответственному отношению к работе, используя инструменты определения, отслеживания, вознаграждения и наказания.
3. **Информационные потоки.** Как вы оповещаете сотрудников о происходящем в организации, и каким образом организованы ресурсы общих знаний в компании? Если информационные потоки налажены должным образом, сотрудники знают, что происходит в компании и почему, и могут направить свои усилия в нужном для общего дела направлении.
4. **Рабочие потоки.** Кто делает работу, как она делается и где? Как работа отдельных сотрудников вливается в общий рабочий поток? Если вы уделяете должное внимание рабочим потокам, то тем самым обеспечиваете соответствующее корпоративное управление, ответственное отношение к работе и необходимые для достижения высоких результатов условия работы.

В этой главе мы рассмотрим потоки двух первых видов, наиболее характерных для традиционной деятельности HR-служб, а в следующей (главе 6) остановимся на более современных направлениях, то есть на двух последних видах деятельности.

## Работа с потоками

Для создания ценности при работе с каждым из потоков необходимы три последовательных шага: создание теории, выбор и план действий. Первым шагом является создание теории HR, основанной на связи

конкретной практики и той ценности, которую она должна создавать для инвесторов, клиентов, линейных менеджеров и сотрудников. Теория отвечает на вопрос «Почему?»: «Почему эта инвестиция в обучение (подбор персонала, систему вознаграждения, коммуникацию, организационную структуру или оснащение рабочих мест) принесет ценность для ключевых заинтересованных групп (стейкхолдеров)? Основные принципы формирования ценности описаны в главах 3 и 4, поэтому здесь мы лишь поместим их в определенный контекст.

Второй шаг - выбор, который вам как HR предстоит сделать: вы должны предложить несколько вариантов действий или HR-практик, которые могут создать ценность, и оценить каждую опцию, определив, какую ценность она может создать для каждой конкретной группы стейкхолдеров. Мы здесь остановимся только на тех практиках, которые могут создавать действительно значимую ценность для целевых стейкхолдеров. Мы называем эту возможность выбором меню. HR предлагает меню опций. Мы представляем HR меню различных форматов и содержания. Более опытные из вас могут увидеть в них известные им практики, а возможно и определить области для самосовершенствования. Для менее опытных это своеобразный план изучения основ деятельности HR. Инструменты отбора HR-практик из этих меню и расстановка приоритетов будут рассмотрены в главе 7.

Третий шаг - разработка плана действий по внедрению HR-практик, выбранных из меню. План включает как разработку общего направления действий, так и детальный план действий, предполагающий получение ответов на следующие вопросы (пример 5.1).

**Действие.** Что будет сделано?

**Ресурсы.** Какие ресурсы необходимы для того, чтобы это сделать?

**Ответственные.** Кто будет делать?

**Сроки.** Когда это будет сделано?

**Мониторинг.** Кто и как будет отслеживать прогресс?

Когда вы примените этот план к выбранным HR-практикам, вы перейдете от теории к действию, как мы показываем в главе 7.

## Потоки работников

Пример 5.1. **Формат для разработки плана действий**

**HR-практика**

Определите, в какую из HR-практик следует инвестировать.

Действие: что будет сделано?	Ресурсы: какие ресурсы необходимы, чтобы это сделать?	Ответственный: кто будет это делать?	Сроки: когда это будет сделано?	Отслеживание: кто проследит выполнение и как?

Война за таланты может то затихать, то разгораться вновь, но она ни на минуту не прекращается. Потенциальным полем боя может оказаться позиция любого уровня - от топ-менеджера до торгового представителя, спрос на которую превышает предложение.

Другими словами, компания, у которой качественнее сотрудники, будет успешнее той, в которой качество сотрудников ниже.

На качество сотрудников или таланта непосредственно влияет организация потоков работников: как люди приходят в компанию, как повышают свою квалификацию, как перемещаются. Управление талантами подразумевает не только умение привлечь и удержать сильных сотрудников, но и выявить слабых и избавиться от них. С точки зрения стратегии, самое лучшее, что может сделать руководитель со своими человеческими ресурсами, это подсунуть своих худших сотрудников конкурентам, надеясь на то, что они там так и останутся.

**Потоки работников: теоретический подход**

Хотя действия HR в отношении персонала создают ценность для всех стейкхолдеров, наибольшее влияние они оказывают непосредственно на самих сотрудников. Имплементация HR-систем и практик является своего рода сообщением сотрудникам о том, что является наиболее

важным для компании, и о том, что сотрудники могут добиться успеха. Большинство сотрудников приходят на работу с искренним желанием работать хорошо. Посредством HR-технологий руководство компании показывает сотрудникам, что именно означает «работать хорошо». Правильных ли людей мы нанимаем? Правильных ли людей мы продвигаем? Правильных ли людей мы посылаем на обучение? Правильные ли вещи делают люди, прошедшие обучение? Если ответы на все эти вопросы положительные, то, скорее всего, все поступает в интересах компании, что создает ценность для всех групп стейкхолдеров. Инвестиции в сотрудников ведут к росту доверия инвесторов, что, в свою очередь, положительно сказывается на росте рыночной стоимости компании. Клиенты, вовлеченные в тесные отношения с компанией, способствуют увеличению клиентской доли. Линейные менеджеры концентрируются на развитии организационных возможностей, от которых наиболее зависит успешное воплощение стратегии, а сотрудники, в свою очередь, демонстрируют ожидаемые от них индивидуальные способности (инструмент оценки 5.1).

#### Опции, связанные с персоналом

Весь спектр возможных практик в области управления персоналом полезно рассматривать как меню, состоящее из шести позиций: покупка, наращивание (развитие), заимствование, отбрасывание, связывание и продвижение. Ваша задача как HR-специалиста - подготовить такое меню, из которого линейные менеджеры должны выбрать самые необходимые, на их взгляд, практики. В следующих разделах книги мы приведем типовые меню. Какое именно меню создадите вы для своей организации, будет зависеть от вашего знакомства с этими HR-практиками, вашей осведомленности о том, какие из них используют самые передовые компании в вашей отрасли, и данных исследований лучших HR-практик. В главе 7 мы расскажем о том, как правильно выбрать практику из меню. Здесь же мы остановимся на обобщении тех практик, которые имеют отношение к потокам работников, и тем самым положим начало формированию меню.

## Инструмент оценки 5.1. Аудит потоков работников

1. Какой процент от нашей рыночной стоимости составит нематериальная ценность?
2. Как в сравнении с нашими основными конкурентами менялось за последние 10 лет соотношение цена/доходность?
3. Кто наши основные клиенты? Какими критериями они руководствуются при покупке? Насколько важны для них взаимоотношения с компанией для принятия решения о покупке?
4. Какие организационные возможности наиболее важны для реализации нашей стратегии? В какой мере мы ими обладаем?
5. Какова наша производительность труда?
6. Каков уровень преданности сотрудников целям компании по следующим показателям:
  - удержание (закрепление) наших лучших сотрудников,
  - увольнение наших худших сотрудников,
  - результаты опросов сотрудников.
7. Насколько соответствуют наши практики в области управления персоналом каждой из следующих ценностей для стейкхолдеров:

Проставьте оценки в каждой графе (1 -низкая, 2 -средняя, 3 -высокая).

Практика	Ин- Клиент	Линейный	Ценность для стейкхолдеров			
			Сотруд- вестор	менеджер	ник	
Покупка	Расширение базы кандидатов		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Увеличение числа «попаданий»		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Проведение ориентации новых сотрудников		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Наращи- вание	Выявление потребностей в обучении и развитии		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Предложение программ обучения		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Предложение программ развития		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Займет- вование	Формирование альянсов		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Привлечение консультантов		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Аутсорсинг		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Оттор- жение	Принудительное увольнение		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Увольнение вследствие плохой работы		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Закреп- ление	Удержание лучших сотрудников		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Продви- жение	Продвижение заслуживающих этого сотрудников		1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

8. Из всех возможных HR-практик, какие три могут наиболее повлиять на создание ценности?
9. Есть ли у нас конкретный план действий по этим трем приоритетным практикам?

### Покупка: опции в процессе подбора и найма персонала

В процессе подбора и найма персонала вы формируете штат компании. Это, возможно, самая критичная из всех HR-функций, ибо, если в компании оказываются не те сотрудники, никакие усилия - обучение, поощрение или коммуникация - не исправят положения. Люди, которых вы нанимаете, должны обладать такими навыками, которые понадобятся не только сегодня, но и завтра. Процесс подбора и найма персонала предусматривает три составляющие: расширение базы кандидатов, отбор и найм лучших кандидатов и ориентирование их на начальном этапе работы.

Расширение базы потенциальных кандидатов позволит повысить шансы вашей компании получить именно тех сотрудников, которые ей нужны. Расширить базу кандидатов можно с помощью следующих приемов.

*Установите тесные связи с основными источниками потенциальных кандидатов.* Проводите рекрутинговые компании в университетах, налаживайте тесные отношения с преподавателями целевых вузов и со специалистами фирм по подбору персонала, которые знакомы со спецификой вашей компании и могут встретиться вам на торгово-промышленных ярмарках или отраслевых конференциях.

*Используйте рекомендации.* Попросите сотрудников своей компании порекомендовать людей, которые бы подошли, по их мнению, вашей компании, и установите денежное вознаграждение за принятого по такой рекомендации кандидата, успешно отработавшего установленный срок в компании (обычно год или больше). Обратитесь с аналогичной просьбой к своим клиентам или поставщикам.

*Разработайте стратегию найма через Интернет.* Сделайте свой веб-сайт и наращивайте свое присутствие в Интернете. На сайте должна быть удобная система для размещения откликов



на ваши объявления о вакансиях. Также поддерживайте связь с аппликатами, информируя их о принятых вами решениях и следующих шагах.

*Целенаправленно привлекайте внимание потенциальных: сотрудников.* Используйте радио- и телерекламу. Участвуйте в ярмарках карьеры. Устраивайте в своей компании дни открытых дверей. Принимайте на стажировку многообещающих студентов. Присматривайтесь к сотрудникам компаний, переживающих сокращение штатов. Берите на работу бывших своих сотрудников, которые хорошо себя зарекомендовали в прошлом. Создавайте своеобразные досье на кандидатов, отклонивших ваше предложение о найме, и внимательно следите за всеми изменениями в их жизни (женитьба, рождение ребенка, поступление сына или дочери в вуз и т.п.), уровнем зарплаты и их компанией-работодателем, чтобы в удобный момент попытаться вновь заинтересовать их своим предложением.

Какой бы обширной не была база кандидатов, из которой вы стараетесь «выловить» «своего» сотрудника, очень важно сделать правильный выбор и затем продолжать «держат его на крючке». Вы вряд ли когда-нибудь достигнете стопроцентного «попадания», но если вы будете все делать правильно, соотношение сделанных вами и принятых кандидатами предложений будет становиться все лучше и лучше. Мы надеемся, что в этом вам помогут следующие советы.

*Проводя интервью, настраивайтесь на прием сотрудника.* Дайте сильному кандидату понять, что вы серьезно настроены на его счет: пригласите его на интервью с линейными менеджерами, клиентами и потенциальными коллегами. Не медлите с ответом после проведения интервью. Попросите топ-менеджеров компании лично сделать предложение кандидату (телефонный звонок от CEO компании даст ясно понять, как высоко фирма оценивает кандидата).

*Создайте и «продайте» свое ценностное предложение для сотрудника.* Покажите кандидату, что он получит, работая в компании. Продвигайте бренд своей компании среди потенциальных кандидатов. Рекламируйте свое ЦПС среди работающих и будущих сотрудников компании. Озвучивайте это предложение в процессе интервью и первичного отбора. Адаптируйте предложение в соответствии с конкретными потребностями ключевых кандидатов.

*Предложите финансовую помощь.* Финансовая помощь при найме нового сотрудника может включать «подъемные» (в виде наличных или пакета акций), помощь в получении кредита на обучение, помощь в переезде (оплата транспортных расходов и/или жилья), техническое оснащение домашнего офиса (компьютер, связанный с корпоративной сетью).

*Расскажите о реальных, но увлекательных возможностях.* Расскажите о возможных командировках за границу. Подробно опишите новое назначение и проекты, над которыми сотруднику предстоит работать. Познакомьте его с командой и скажите ему, что, на ваш взгляд, он в нее впишется. Отдельно остановитесь на тех вопросах, которые больше всего волнуют кандидата (зарплата, дополнительные льготы, отпуск, рабочие часы и корпоративная политика). Расскажите о планируемом обучении в ближайшие три года, о тех сотрудниках компании, которые будут помогать ему как наставники.

*Внимательно отнеситесь к личным проблемам кандидата.* Расспросите о его семье, жене, детях, если таковые имеются. Расскажите об отношении корпоративной культуры к личной жизни сотрудников. Разрекламируйте качество жизни, которое компания обеспечивает своим сотрудникам. Покажите, с каким вниманием компания будет относиться к личным проблемам своего будущего сотрудника.

*Проявите настойчивость.* Самые сильные кандидаты всегда рас-

смаатривают сразу несколько предложений о работе. Не сдавайтесь. Покажите им, что им в компании будут рады, почаще звоните им, а иногда полезно даже послать им корпоративный подарок (рубашку, пиджак или цветы). Сделайте так, чтобы ключевой кандидат каждый день встречался с кем-то из руководства компании.

*t*

*Налаживайте тесные взаимоотношения с кандидатами.* Практически все рабочие вопросы так или иначе увязаны с межличностными отношениями. Создайте у ключевого кандидата ощущение того, что его ждут в компании, что он прекрасно впишется в команду, что у него успешно сложатся отношения с руководством и коллегами по работе.



Как только вы примете нового сотрудника на работу, нужно очень быстро и эффективно включить его в рабочий процесс. Программа ориентации (или адаптации) нового сотрудника должна предусматривать следующее.

*Административные вопросы.* Быстро и четко расскажите об административных аспектах - пропусках, парковках, анкетах, подключении к компьютерной сети и т.п.

*Обратная связь.* Ежемесячно в течение первых трех месяцев работы откровенно обсуждайте рабочие результаты нового сотрудника. Это задает общий позитивный тон и позволяет вовремя исправить допущенные ошибки.

*Тактика быстрого успеха.* Подберите такое первое задание для нового сотрудника, за которое он сможет взяться со всей ответственностью и успешно его выполнить. Успех, достигнутый в течение первых месяцев работы, заставит сотрудника поверить в собственные силы.

*Ориентация по всей ценностной цепочке.* Организуйте сотруднику контакты с поставщиками или клиентами, с которыми будет

связана его работа. Покажите ему, как его работа вписывается в общую стратегию компании.

*Ассимиляция в команде.* Расскажите об истории команды, о принятых в ней нормах и правилах, ее ожиданиях и предполагаемых результатах. Для того чтобы знакомство было двухсторонним, устройте встречу с командой, на которой каждый сможет задать свои вопросы и рассказать о себе.

*Умение слушать.* У нового сотрудника обычно есть ценные предложения о том, как сделать работу более эффективной. Устройте ему неформальную встречу с руководством, например, за обедом, где он сможет высказать свои наблюдения и предложения.

В настоящее время мы являемся свидетелями своеобразного парадокса: все большее значение приобретает подбор и найм правильного сотрудника, но при этом все возрастающее значение по отношению к этому фактору отводится получению все более высоких результатов труда. Не вы одни пытаетесь найти самых сильных сотрудников. То же самое делают и ваши конкуренты и примерно с таким же успехом. Поэтому первостепенное значение приобретает то, ЧТО вы делаете с этими людьми, после того как наняли их. При этом недостаточно их просто удерживать. Необходимо обеспечить им нужную среду, направление и обучение, чтобы они могли максимально вносить свой вклад в успех компании.

#### Наращивание: опции в обучении и развитии

Наращивание подразумевает выявление скрытых талантов и их развитие посредством корпоративной системы обучения и развития. Для того чтобы правильно выбрать программу обучения, HR-специалист должен ответить на следующие вопросы.

*Кто должен участвовать в учебной программе?* Планируете ли вы пригласить на обучение сотрудников только одного уровня

Таблица 5.1. Типы рабочих стандартов и показателей

Стандартные показатели	Индивидуальные	Командные
Технические	Поведенческие	Командные процессы
Связанные с количественными результатами	Управление по целям	Результаты работы бизнес-единицы

или разных уровней? Индивидуально или в составе своих команд? Не намереваетесь ли вы привлечь к участию в тренинге также своих клиентов, инвесторов или поставщиков?

*Кто должен вести программу?* Кого вы собираетесь пригласить в качестве ведущих (фасилитаторов) - преподавателей, консультантов или линейных менеджеров, которые, возможно, будут не самыми лучшими ведущими, но они пользуются огромным доверием и уважением благодаря своему богатому практическому опыту, очень важному для данного обучения? Не считаете ли вы нужным пригласить в качестве ведущих своих клиентов и инвесторов, которые могли бы предложить кейсы из своего опыта или принять участие в ролевой игре?

*Кто должен разрабатывать программу?* Стоит ли вам приглашать внешних экспертов, у которых есть опыт работы с другими компаниями? Или лучше привлечь к разработке программы линейных менеджеров, клиентов или инвесторов, готовых помочь в создании учебного курса, который позволит сотрудникам добиваться поставленных целей? Кто должен войти в оргкомитет тренинга?

*Какой должна быть программа?* Будет ли она ориентироваться на развитие индивидуальных способностей участников? Или на организационные возможности, необходимые для успеха компании? Или на те результаты, которые ждут от участников тренинга инвесторы? Какой план действий вы будете разрабатывать в конце программы - для индивидуальных сотрудников или для команд? Как вы обеспечите применение полученных на тренинге знаний на рабочем месте?

Где и как будет проходить обучение? В офисе или вне его? Или одновременно на нескольких площадках? Будете ли вы использовать кейсы или ролевую игру? Будет ли тренинг нацелен на индивидуальных сотрудников, небольшие группы или крупные бизнес-единицы? Как будут использоваться в обучении новые технологии? Будет ли оно краткосрочным (например, трех-пятидневным) или длительным (по два дня в неделю в течение полугода)?

*Что даст участниками тренинг?* Как вы будете измерять эффективность тренинга? Будете ли вы анализировать впечатления участников от тренинга, объем усвоенных ими знаний, изменения в поведении, предпринятые в результате тренинга действия или влияние на бизнес-результаты? Какую ответственность вы сами несете за результаты обучения? Как вы проконтролируете выполнение принятого плана действий? Как вы измерите возврат инвестиций в обучение?

Вторая составляющая меню «наращивания» связана с мероприятиями по развитию персонала (то есть с использованием возможностей научиться чему-то из практического опыта). Формы развития бывают различными.

*Мобильность.* Сотрудники учатся, получая новые назначения, которые требуют от них напряжения и приобретения новых навыков. Многие компании имеют налаженную систему международного обмена сотрудниками, которая развивает понимание и уважение к различным культурам, а также используют метод ротации или назначения на должность «заместителя» для приобретения нужных знаний, навыков и опыта.

*Наставничество и коучинг.* Такие инструменты, как 360°, программы наставничества или формализованного коучинга, помогают сотрудникам самосовершенствоваться, также как неформальное наставничество и коучинг со стороны руководителей в

Таблица 5.2. Опции, связанные с материальным вознаграждением

Вознаграждение	Краткосрочное	Долгосрочное
Наличные деньги	Базовая зарплата или единовременные выплаты за значительные успехи в работе и трудовой стаж	Бонус (разновидность участия в доле прибыли)
Акции	Пакет акций	Опцион

процессе ежедневного общения по рабочим вопросам. Наставничество и коучинг также являются инструментом развития для его субъектов.

*Внешний опыт.* Участие в общественной жизни помогает сотруднику не только установить отношения с широким кругом людей, но и развить свои лидерские качества. Творческие отпуска могут помочь расширить горизонты мышления и изучить вопросы, не имеющие прямого отношения к выполняемой сотрудником в компании работе. Предоставление стипендий для учебы в университете или бизнес-школе прочнее привязывают сотрудников к компании и открывают перед ними новые перспективы. Отпуск или отгул могут помочь сотруднику набраться новых сил или решить какие-то личные либо семейные проблемы.

*Личные планы развития.* Разработка плана, который устанавливает, какие книги нужно прочитать, в каких конференциях принять участие, какие компании посетить и с какими людьми встретиться, а также любые другие виды активности, способствующие расширению горизонтов и личностному росту (от пения в хоре до путешествия на велосипеде в Гималаи), поможет сотруднику взять на себя ответственность за собственное развитие.

*Краткосрочные проекты.* Участие в рабочих командах, которые оперативно создаются для решения задач, выходящих за рамки повседневных обязанностей, позитивно сказывается на развитии сотрудников. Тот же эффект производят и стажировки (временные назначения на полный рабочий день), во время

## Инструмент оценки 5.2. Аудит потоков работников

1. Насколько четко мы транслировали нашу бизнес-стратегию в индивидуальные и организационные стандарты?
2. В какой мере мы можем измерить и отследить во времени установленные стандарты поведения и работы ?
3. Насколько мы смогли привязать материальное вознаграждение к соответствию этим стандартам?
4. Насколько мы смогли привязать нематериальное вознаграждение к соответствию этим стандартам?
5. Насколько регулярно мы отслеживаем и обсуждаем с сотрудником его рабочие результаты?
6. В какой мере в нашей организации осуществляется процесс управления результатами?
7. В какой мере руководители компании берут на себя ответственность за осуществление процесса управления результатами?
8. Насколько соответствует наш процесс управления результатами интересам каждой из групп стейкхолдеров?

Проставьте оценки в каждой графе (1 -низкая, 2 -средняя, 3 -высокая).

		Стейкхолдеры					
Практика		Ин-	Клиент	Линейный	Сотруд-		
		жестор	жер	ник	менед		
Разработка стандартов	Что измерять?	1 2 3				1 2 3	
	Как построить систему показателей?	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2	1 2 3
	Как построить систему оценки?	1 2 3	3 1 2 3	1 2 3			1 2 3
Распределение материального вознаграждения	Выявление потребностей в обучении и развитии			1 2 3	1 2 3		
	Предложение программ обучения	1 2 3	1 2 3	1 2 3			1 2 3
	Предложение программ развития	1 2 3	1 2 3	1 2 3			1 2 3
Заимствование	Краткосрочные выплаты наличных	1 2 3	1 2 3	1 2 3			1 2 3
	Краткосрочные пакеты акций	1 2 3	1 2 3	1 2 3			1 2 3
	Долгосрочные выплаты наличных	1 2 3	1 2 3	1 2 3			1 2 3
	Долгосрочные пакеты акций	1 2 3	1 2 3	1 2 3			1 2 3
Распределение нематериального вознаграждения	Формирование альянсов VOFCE	1 2 3	1 2 3	1 2 3			1 2 3
Отслеживание результатов		1 2 3	1 2 3	1 2 3			1 2 3

9. Из всех возможных практик, связанных с процессом управления результатами, какие три могут наибольшее повлиять на создание ценности?



которых и сотрудник лучше узнает свою компанию, и компания - сотрудника.

#### Заимствование: опции при привлечении внештатных сотрудников

Компания не обязана быть прямым собственником всего того человеческого капитала, который она использует в своей деятельности. Она может эффективно использовать внештатных или привлеченных специалистов. Как это сделать?

*Формируйте альянсы.* Практически для каждого вида деятельности существуют свои профессиональные ассоциации, которые позволяют их членам делиться знаниями и опытом. Часто в такие ассоциации объединяются консалтинговые компании. Иногда такие объединения участвуют в создании новых технологий (например, консорциум, занимавшийся созданием стандарта DVD, в который входили компании Apple, Microsoft, IBM и другие).

*Посещайте другие компании.* Эти визиты дают почву для сравнения и размышлений, показывая вам, как на самом деле работают другие, чего нельзя увидеть в стандартной электронной презентации.

*Приглашайте консультантов.* Это принесет новые идеи в организацию работы, но при этом старайтесь не слепо копировать их, а перерабатывать применительно к своим конкретным задачам и условиям. Нанимайте конкретного консультанта, а не консалтинговую фирму. Четко укажите в контракте, каких результатов ожидаете от его работы и каким образом они должны быть достигнуты. Постоянно отслеживайте работу консультанта, а также результаты применения его идей и инструментов. Выделите нескольких сотрудников для работы с консультантом, что позволит им овладеть новыми знаниями и навыками.

*Пользуйтесь аутсорсингом.* Определите области, в которых ваша компания должна лидировать, а всю остальную работу, не требующую высоких результатов, можно поручить сторонней фирме. Таким образом, каждый будет заниматься своим делом. Но при этом обязательно четко определите в контракте свои требования к качеству работ и условия вознаграждения по результату. (Другие доводы относительно использования аутсорсинга приведены в главе 8).

*Поддерживайте добрые отношения со своими бывшими сотрудниками.* Они могут оказаться вашими хорошими партнерами. Бывшие консультанты, став менеджерами производственной или торговой компании, очень часто размещают заказы на своей старой консалтинговой фирме. А бывшие технические специалисты или менеджеры, переквалифицировавшиеся в консультантов или провайдеров услуг, часто стараются помочь своей старой компании.

#### Отторжение: опции при сокращении штата

Термин *rightsizing* (оптимизация штата), несмотря на неоднократную критику, содержит немало здравого смысла. Современная компания должна иметь оптимальный, или «правильный», размер, предусматривающий ровно такое число сотрудников, которое требуется для выполнения текущей работы и решения задач ближайшего будущего. Никто не может позволить себе содержание избыточного штата, поэтому часто приходится сокращать его до нужного размера. Но важен не только размер - даже в самой «поджарой» компании должны работать «правильные» люди, способные достигать поставленных целей. Не имеет значения, почему сотрудник плохо работает - либо из-за ошибки при подборе кадров, либо из-за нежелания овладеть необходимыми для работы навыками, - в любом случае он наносит компании невосполнимый ущерб. Избавление от сотрудников как в первом (при сокращении штатов), так и во втором (при увольнении слабых сотрудников) мы называем отторжением.

Избавление от нерадивых сотрудников важно еще и потому, что ни в коем случае нельзя давать другим всем остальным повода думать, будто в компании допустимо работать кое-как. Во времена серьезных экономических трудностей лучше иметь свободную вакансию, чем плохого сотрудника, который бесполезно растрчивает ресурсы. Однако и в период экономического процветания терпимое отношение к малоэффективной работе слабых сотрудников, которые все же приносят какой-то результат, очень плохо отражается на общем моральном климате компании. Боритесь с этим открыто. Недостаточно тихо уволить плохого работника, нужно сделать так, чтобы это стало для всех уроком. Многие компании стараются скрыть истинную причину увольнения плохого сотрудника, придумывая какие-нибудь объяснения, например: «Боб Леблан нашел более привлекательное для себя место, где он сможет лучше проявить свои способности», хотя этот самый Боб мог быть просто пойман с поличным при обмане клиентов. Однако компания, которая таким образом пытается избежать открытых конфликтов и публичных обвинений, должна понимать, что при этом теряет прекрасную возможность наглядно показать сотрудникам, какое поведение приветствуется, а какое нет.

Увольнение сотрудника, какой бы ни была причина, всегда дело болезненное, и так и должно быть. Менеджеру, которому приходится увольнять кого-то, не пристало относиться к этому с легкостью, поэтому его решению об увольнении должен предшествовать скрупулезный анализ причин произошедшего. Его должна волновать судьба как тех, кто остается в компании, так и тех, кто ее покидает. Следует действовать решительно, но при этом не забывать о чувствах сотрудников, объясняя им причины их неэффективной работы или консультируя по вопросам будущего трудоустройства.

В конечном итоге решение об увольнении должно быть обусловлено системой, а не взаимоотношениями. В зависимости от конкретной ситуации, могут быть использованы следующие подходы.

*Принудительное сокращение.* Когда предстоит сокращение издержек на персонал, этот процесс должна возглавить HR-служба,

чтобы обеспечить увольнение именно тех, кого нужно. Используйте дифференцированный подход: к примеру, лучше уволить 15% сотрудников в одном подразделении и 5% в другом в зависимости от избыточности персонала в них, чем везде автоматически провести сокращение на 10%. Кроме оказания помощи тем, кто вынужден покинуть компанию (например, предоставление досрочной пенсии, денежная компенсация при увольнении и использование фирм по аутплейсменту), вы должны сделать все, чтобы ваши ключевые сотрудники чувствовали себя в полной безопасности. Предоставьте этим людям возможность занять вакансии в других отделах. После завершения процесса сокращения штатов подбодрите сотрудников и помогите им сосредоточиться на работе, не опасаясь за свое будущее.

*Неэффективная работа.* Плохо работающие сотрудники должны быть без промедления уволены, пока их разлагающее влияние не отразилось на других. Безусловно, это требует строгого соблюдения трудового законодательства и согласования с профсоюзами, однако и медлить нельзя, чтобы потом не корить себя за нерешительность. Не стоит переживать из-за сотрудника, который не справляется с работой. Поставьте ему жесткое условие - или добросовестная работа, или немедленное увольнение.

Закрепление: опции, связанные  
с удержанием сотрудников

Удержание или закрепление сотрудников в компании важно на всех ее уровнях. Менеджеры высшего звена, обладающие стратегическим видением и компетенциями, жизненно необходимы для успеха компании, поэтому за ними целенаправленно охотятся конкуренты. Столь же важными для нее могут быть и технические специалисты, и рабочие различных специальностей. Компания, инвестируя в развитие индивидуальных способностей своих сотрудников, не сразу получает от них отдачу. Часто так называемые сотрудники категории А (самые лучшие) создают значительно большую ценность, чем слабые или

даже средние работники. Приведем некоторые способы удержания талантливых сотрудников.

*Выясните причину ухода талантливых сотрудников из вашей компании.* Поинтересуйтесь, почему они все же поддались на уговоры «охотников за головами» и проанализируйте их ответы. Не бойтесь смотреть правде в глаза. Подумайте, что вам следовало бы сделать иначе. Если сильные сотрудники уходят из какого-то подразделения компании значительно чаще, чем из других, выясните, почему это происходит.

*Предложите заманчивые финансовые условия.* Хотя деньги далеко не всегда являются решающим фактором при переходе в другую компанию, они могут сыграть свою роль в решении остаться. Успешному удержанию способствует и четкая система оплаты труда по результату. Долгосрочные программы удержания с отложенными финансовыми выплатами (в виде наличных или акций) также помогают закреплению в компании ценных кадров.

*Предоставьте новые возможности.* Многие из тех, кого вам важнее всего удержать, придают огромное значение возможности работать над интересной и сложной задачей. Для них это лучшая мотивация. В этом случае выигрывают все: и компания, получающая больше прибыли, и сотрудник, занятый интересной и важной работой, которая повышает его ценность на рынке труда. Пользу получают также клиенты и акционеры, ибо это способствует наибольшему удовлетворению потребностей клиентов и/или сокращению скрытых затрат.

*Используйте другие факторы нематериальной мотивации.* Дополнительные льготы показывают работникам, что руководство их ценит, поэтому такие люди не спешат уходить из компании. Предоставление творческого отпуска, мероприятия по развитию (особенно предусматривающие участие руководства и повышение статуса сотрудника), гибкий рабочий график, помощь семье

- все это способствует удержанию ценного сотрудника, если еще при этом он сам может выбрать, какой именно льготой воспользоваться. Удивительно, но нет ничего проще и эффективнее, чем показать человеку, что его ценят...

#### Продвижение: опции в продвижении по служебной лестнице

Продвигая кого-то по служебной лестнице, мы не только заполняем соответствующие вакансии «правильными» людьми, но и наглядно демонстрируем то, что наиболее важно для компании. Для этой цели вы можете воспользоваться следующими приемами.

*Определите критерии соответствия новой должности.* Для правильного «соединения» человека и работы вы должны знать, что необходимо для ее выполнения. Для того чтобы требования к заполнению вакансии были четкими и ясными, сформулируйте конкретные ожидания исходя из общей стратегии. Чего мы ждем от соискателя этой должности? Какие он должен давать результаты? Ответив на эти вопросы, вы получите четкие критерии для отбора кандидатов на заполнение этой вакансии.

*Позвольте сотрудникам самим выдвинуться на повышение, но не ограничивайтесь этим.* Многие люди мечтают о повышении, хотя не имеют на это объективных оснований. Другие, наоборот, давно созрели для решения более серьезных задач, но стесняются или боятся об этом заявить. Основательное обсуждение с каждым из сотрудников их карьерных амбиций и перспектив продвижения в компании подскажет вам, кого пора повышать в должности и какие шаги необходимы для поддержания в новой ситуации баланса между личной жизнью и работой.

*Оцените потенциал кандидата.* Очень редко получивший повышение сотрудник полностью готов к своей новой должности. Поэтому важно уметь оценить, сможет ли человек «дорасти» до

нее, есть ли у него желание и способность к обучению, готов ли он к экспериментам. Помните, что те качества, которые позволили сотруднику успешно справляться с предыдущей работой, могут оказаться недостаточными для его новой должности. Подключите к этому нескольких помощников, чтобы получить различные точки зрения.

*Оказывайте поддержку недавно получившим повышение сотрудникам.* После принятия решения обеспечьте сотруднику полную поддержку. Если на должность претендуют два кандидата примерно с одинаковыми способностями к выполнению данной работы и один побеждает другого с минимальным перевесом (51:49), то сотрудник, в чью пользу был сделан выбор, должен быть уверен в вашей поддержке на 99%.

### План действий

Составляя план действий по управлению людскими потоками, HR-специалисту полезно оценить собственные навыки управления сотрудниками. Инструмент самооценки 5.1 поможет вам определить свои сильные и слабые стороны и понять, на чем стоит сконцентрироваться, чтобы успешнее работать с людьми.

Выявив наиболее продуктивные для себя области, подумайте, какие из соответствующих практик создадут больше нематериальной ценности для стейкхолдеров, позитивно повлияют на приращение клиентской доли, развитие организационных возможностей и индивидуальных способностей сотрудников.

### Потоки производительности

Нет сомнения, что применение приемов мотивации влияет на поведение людей. Поэтому они производят то, за что получают вознаграждение, а руководители получают то, за что вознаграждают, но не всегда то, чего ожидают. Если в компании нет четких критериев оценки, основанных на результатах труда и напрямую привязанного к ним ре-

левантного для сотрудников вознаграждения, поведение этих людей может показаться очень странным. Если же в компании есть четкая система управления результатами труда, построенная в соответствии с бизнес-стратегией, цели обычно достигаются. К примеру, в компании ЗМ, которая во главу угла ставит создание инноваций, материальное и нематериальное вознаграждение привязано к *индексу жизненной силы*, то есть проценту от доходов, которые получены от продажи товаров, появившихся за последние пять лет. Четкость этого критерия на деле поощряет эксперимент, риск и обмен идеями.

### **Теория управления результатами труда**

Как и теория управления людскими потоками, теория управления результатами труда не нуждается в доказательстве. Совсем несложно убедить менеджеров в том, что результаты труда имеют первостепенное значение. Объяснения требует то, какие системы и технологии могут повлиять на эффективность работы людей в компании, а также необходимость создания стройной системы управления результатами, благодаря которой вознаграждение будет напрямую связано с производительностью. Наличие такой системы вселяет в инвесторов уверенность в безопасности нематериальной ценности компании, а менеджерам и сотрудникам дает ясное представление о том, как их работа связана с получаемым ими вознаграждением, что является для них залогом мотивации.

#### **Опции для системы управления результатами**

HR-практики, связанные с системой управления результатами, включают определение стандартов, предложение финансового и нефинансового вознаграждения и отслеживание соответствующих процессов. Для каждой из этих составляющих мы приводим меню опций. Процесс разработки стандартов состоит из трех частей: Руководитель HR-службы сначала должен определить, что он будет измерять, а затем выстроить стройную систему измерения и оценки работы сотрудника.



### Разработка стандартов: что измерять

Очень часто люди измеряют то, что проще измерить, а не то, что нужно. Так, в производственных компаниях часто измеряют доход от производственной линии вместо прибыли от линии или одного клиента, или географической территории (это измерить, безусловно, сложнее). При этом за ростом показателей они не замечают действительного ухудшения финансового положения компании.

Таким образом, процесс управления результатами следует начинать с определения того, что именно *нужно* измерять, в отличие от того, что *просто* измерить. Сделать это вам помогут следующие опции.

*Соотнесите стандарты и показатели с бизнес-стратегией.* Связь между бизнес-стратегией и ожиданиями от конкретного сотрудника Должна четко прослеживаться. Для того чтобы ваши показатели были эффективными, задайте себе вопрос: «Чего больше даст нам реализация этой стратегии, а чего -меньше?» Таким образом, вы сможете определить, что нужно измерять в работе сотрудников. Методика сбалансированных показателей является хорошим инструментом разработки стандартов, имеющих отношение к ценности, для инвесторов (финансовые показатели), клиентов (показатели качества обслуживания и клиентской доли) и организации (показатели организационных возможностей). Ориентированная на интересы стейкхолдеров система стандартов и показателей наглядно демонстрирует сотруднику, как создавать истинную ценность.

*Сбалансируйте показатели для отдельных сотрудников и для команд.* Как показано в табл. 5.1, стандарты и показатели бывают четырех видов. Для того чтобы определить, какие из них вам нужны, примите показатели, приведенные во всех четырех клеточках за 100%. Некоторые работы будут иметь разный процент в разных клеточках. Работа, связанная с продажей, получит больше процентов за индивидуальные результаты (объем продаж на одного сотрудника), а работа, связанная с созданием новых

продуктов, - за индивидуальное поведение (как части работы команды в целом). Тем не менее, для каждого вида работы должен быть сформирован свой набор стандартов и показателей.

*Расставьте показатели в порядке приоритетности.* Не все, что можно измерить, следует измерять. Сконцентрируйтесь на тех показателях, которые наиболее важны для каждого из стейкхолдеров. Система сбалансированных показателей должна быть целенаправленной и эффективной.

*Определите ведущие показатели.* Наиболее эффективные показатели - это влияющие или ведущие, а не плетущиеся в хвосте. Именно с их помощью можно воздействовать на будущую производительность. Поэтому следует выбирать те стандарты, которые влияют на другие показатели (или ведут их за собой). Например, исследование эффективности продаж в одной организации показало, что 7% так называемых «холодных» звонков пришлось на долю людей, которые проявили интерес к покупке; 10% из них согласились на повторный контакт; 25% последних заявили, что обязательно воспользуются продуктом, причем половина из них действительно приобрела товар. После проведенного анализа было решено увеличить количество «холодных» звонков. Также были предприняты меры к повышению и других показателей в этой цепочке, но ведущим показателем было количество «холодных» звонков - повлиять на который сотрудники могли прямо.

*Ставьте сложные задачи (stretch targets).* Система стандартов и показателей должна нацеливать сотрудника на достижение лучших результатов, чем те, которые он показывает. При этом они не должны быть недостижимыми. Для группы сотрудников, выполняющих схожую работу, стандартом может служить верхний уровень достигаемых результатов: если кто-то из них уже работает так или даже лучше, значит остальные тоже должны к этому стремиться, что значительно улучшит результаты работы всего коллектива. В вышеупомянутой компании средний показатель «холодных» звон-

ков на одного сотрудника в день был равен 5,2, а лучший индивидуальный показатель - 9,5. Поэтому стандарт был установлен на уровне 9, достичь которого непросто, но вполне реально.

*Измеряйте то, чем сможете управлять.* Если нужно повлиять на клиентов и инвесторов, можно легко поддаваться соблазну измерять такие показатели, как количество покупок или стоимость акций. К сожалению, эти результаты зачастую слишком далеки от повседневной работы сотрудника, чтобы на деле быть полезным инструментом. Отслеживание показателей акций на рынке мотивирует сотрудников интересоваться тем, что на нем происходит, однако при этом они чувствуют себя, скорее, болельщиками, а не игроками, поскольку совершенно не представляют, как их работа влияет на стоимость этих ценных бумаг. В отличие от этого, показатель ежедневного числа контактов с клиентами в предыдущем примере стал эффективным инструментом управления результатами труда благодаря тому, что сотрудники могли непосредственно на него влиять.

#### Разработка стандартов: как создать системы показателей

Решение о том, что измерять, показывает, что именно для компании важно. От того, насколько хорошо разработана и отлажена система показателей, зависит ее эффективность. Подобно тому, как две театральные труппы, поставившие одну и ту же пьесу, могут получить абсолютно разные рецензии, так и две компании с одинаковой системой показателей могут показывать противоположные результаты. Все зависит от того, насколько хорошо они используют материал. Приведем некоторые опции для разработки и поддержания стандартов.

*Кто определяет и отслеживает стандарт.* Если в этот процесс включены сотрудники, они чувствуют большую ответственность за соответствие этим стандартам. Рекомендуется рассказать сотрудникам о стоящей задаче и спросить у них, что, по их

мнению, можно и нужно сделать. Наш опыт показал, что в подавляющем большинстве случаев сотрудники предлагали такие же или еще более жесткие стандарты, какие установили бы их руководители. И в конечном итоге стандарты были выше, по сравнению с остальными, в тех компаниях, где сотрудники принимали участие в их разработке.

*Что такое отслеживание.* Применение системы стандартов и показателей имеет как позитивные, так и негативные последствия. Для того чтобы реально воздействовать на сотрудника, результаты применения этой системы должны быть прочно привязаны к его материальному и нематериальному вознаграждению.

*Как отследить результаты.* Очень важно, кто это делает. Когда сотрудники вывешивают свои результаты и сравнивают, у кого как идут дела, им все становится понятно, а влияние на результаты очевидно. Поэтому рекомендуется сделать доску показателей (настенную или электронную), на которой сотрудники смогут сами отмечать свои результаты. Своевременно полученная информация способствует самоорганизации и улучшению работы.

*Как часто давать обратную связь.* Кроме доски показателей, необходимо регулярно и официально предоставлять сотруднику обратную связь. Квартальные, полугодовые или годовые сессии оценки позволяют сотрудникам видеть общую картину.

#### Разработка стандартов: как построить систему оценки

Процесс оценки результатов труда заключается в сопоставлении стандартов и показателей. Этот процесс дает ответы на следующие вопросы сотрудника.

В чем заключается моя работа? Сотрудник должен видеть в форме оценки свои рабочие обязанности, представленные в стандартах и показателях.

Как я справляюсь со своей работой? Сотрудник должен знать, насколько хорошо или плохо он работает. Это поможет сотруднику соотнести свои результаты с требованиями стандарта.

Кому это безразлично? Сотрудник должен знать, что его руководителя беспокоят не только бизнес-результаты, но и качество жизни работника.

Какое место отводится нашей работе в общем деле компании? Сотрудник должен иметь ясное представление о том, какую роль его работа и работа его подразделения играет в реализации бизнес-стратегии компании.

Как мы справляемся со своей работой? Сотрудники должны знать не только то, как каждый из них справляется со своими функциями, но и насколько успешно работает их подразделение в целом... Хорошие работники в слабом отделе могут положительно повлиять на работу всей команды, а сильная команда может побудить слабого сотрудника работать лучше.

#### Распределение материального вознаграждения

Возможно, не для всех деньги - главное в жизни, однако на всех они оказывают свое влияние, будь то экономическое, психологическое или социальное. При этом для отдельного человека важность каждого из этих аспектов может быть различной. В экономическом плане деньги обеспечивают сотрудникам приемлемый для них уровень жизни; в психологическом - порождают чувство собственной значимости и собственного достоинства; в социальном - определяют статус человека в сообществе. Опции, связанные с денежным вознаграждением, можно подразделить на четыре категории (табл. 5.2).

*Непосредственное денежное вознаграждение.* Базовая заработная плата и другие выплаты через короткий промежуток времени

после выполнения задачи позволяют сотруднику поддерживать привычный образ жизни. Выплаты должны быть справедливыми (кто лучше работает, тот больше получает), а также соответствовать рынку заработной платы. Размер зарплаты обычно отражает стаж работы в организации, занимаемую должность и результаты работы.

*Непосредственное вознаграждение в виде акций.* Вознаграждение в виде акций делает сотрудника совладельцем бизнеса. Размер грантов в виде акций, выплачиваемых взамен базового денежного вознаграждения, должен соответствовать продемонстрированным сотрудником результатам труда, его должности и стажу работы в компании.

*Отложенные денежные выплаты.* Денежные премии за хорошую работу в течение продолжительного времени (обычно это три года) побуждают сотрудника концентрироваться на долгосрочных результатах своей работы. Такие премии могут составлять от 10 до 50% всей суммы денежного вознаграждения, что исключает риск недобросовестного отношения к работе ради немедленных результатов.

*Отложенное вознаграждение в виде акций.* Предоставление опционов (то есть возможности приобрести акции по фиксированной цене независимо от их рыночной стоимости) позволяет сотруднику повышать свое благосостояние по мере роста капитализации компании. Чем выше поднимается на рынке стоимость акций, тем дороже становится опцион. Обычно бухгалтерия компании не отражает в своих документах опционы, пока сотрудник не решит ими воспользоваться, ибо до этого момента они не стоят компании ничего. Это сделало их довольно популярной формой компенсации. Однако недавние изменения в законодательстве требуют отражения предоставленных опционов в бухгалтерских книгах, поэтому они могут стать менее привлекательными для компании.

Формы материального вознаграждения зависят от положения, занимаемого сотрудником в компании, и его роли. Сотрудникам самых низких уровней практически все причитающееся им вознаграждение обычно выдают в форме заработной платы, в то время как топ-менеджеры значительную часть своего вознаграждения получают в виде опционов.

Владение акциями помогает сотруднику чувствовать себя хозяином в компании и вести себя соответственно. Распространена практика, когда на каждую купленную сотрудником акцию компания дарит ему еще одну. Часто пенсионные фонды формируются исключительно из акций. К примеру, компания UPS обещает своим сотрудникам, получающим почасовую оплату, сделать их миллионерами по выходе на пенсию, если те проработают в ней продолжительное время и воспользуются возможностью льготного приобретения акций. Многие компании обязывают своих топ-менеджеров иметь хотя бы минимальный пакет акций, соотносящийся с их заработной платой. Один знакомый CEO рассказал, что его обязали приобрести пакет акций, равный десяти его зарплатам в течение, по крайней мере, первых трех лет пребывания в этой должности. Если вы распределите 100% между четырьмя блоками, представленными в табл. 5.2, то сможете определить, для какой категории какие виды вознаграждения выбрать.

Денежное вознаграждение должно быть привязано к результатам труда. Если результаты работы сотрудника не соответствуют установленным стандартам, это должно отражаться и на размере его вознаграждения. Если же они превышают общепринятые стандарты, денежное вознаграждение сотрудника должно быть увеличено.

Разработка эффективной всесторонней программы компенсаций должна базироваться на соответствующей философии. Какие цели преследует программа компенсаций? Какая часть вознаграждения должна быть постоянной, а какая переменной? Как мы соотнесем размер вознаграждения сотрудникам с зарплатой на рынке труда? На основе этой философии разрабатываются системы и критерии оценки результатов труда и соответствующие уровни компенсации. Вопросы вознаграждения были и остаются чрезвычайно важными, так как люди делают то, за что им платят, только тогда, когда им ясны критерии оценки и принципы формирования их компенсационного пакета.

Однако у системы материального вознаграждения есть и свои недостатки. Так, ее трудно быстро перестроить и достаточно сложно настроить на соответствие результатам за короткие сроки. Кроме того, сотрудники зачастую начинают воспринимать ее как должное. Поэтому в последние годы все больше компаний уделяют значительное внимание мотивации нематериальных видов.

#### Распределение нематериального вознаграждения

Да, деньги важны, но зачастую важнее другое. Нередко нематериальное вознаграждение, не привязанное к показателям результатов труда, получают в компании все без разбора. Когда же оно распределяется в соответствии с трудовыми успехами сотрудников, то становится рычагом управления вниманием и энергией людей в компании.

Нематериальное вознаграждение может включать в себя все то, что дает сотруднику работа, в соответствии с выведенной нами в главе 4 формулой ЦПС.

*Видение.* Сильное корпоративное видение позволяет сотруднику гордиться своей компанией. Эту гордость усиливают, с одной стороны, корпоративная символика (фирменные футболки, сувениры), а с другой - общественная работа, в которой он участвует как представитель своей компании. Руководство одной компании попросило сотрудников принести свои фотографии, которые демонстрируют то, как они воплощают корпоративное видение в жизнь. Затем эти фотографии были размещены на стендах с целью пропаганды видения и поднятия корпоративного духа.

*Предоставление возможности показать себя.* Возможность блеснуть перед руководством, делая презентацию, участие в тренинге, предназначенном для сотрудников более высокого уровня или нацеленном на развитие абсолютно новых для работника навыков, участие в беседах с руководством - на форумах или во время обеденного перерыва - все это поднимает человека в собственных глазах, показывая, что его в компании ценят. Статус



сотрудника - один из важнейших мотиваторов, поэтому продвижение по службе или даже просто такая возможность является собой награду, несопоставимую ни с какой прибавкой к зарплате.

*Поощрение.* Похвала и признание в плане мотивации сотрудников могут быть для них существеннее денег. Простое выражение благодарности иногда важнее любого другого поощрения.

*Возможность влиять на результат.* Люди очень ценят возможность повлиять на ход событий. Делегирование полномочий в принятии решений, поощрение предложений и наделение правом представлять компанию перед клиентами, инвесторами или общественностью - все это повышает в глазах сотрудника привлекательность и важность его работы.

*Чувство принадлежности к сообществу.* Это больше, чем просто корпоративные вечеринки. Для того чтобы создать у людей чувство принадлежности, привлеките, к примеру, членов команды к процессу подбора будущих сослуживцев. Полезно также всей командой принимать участие в общественных мероприятиях.

*Коммуникация.* Даже сам доступ к информации - это уже награда. Значимость этого аспекта можно подчеркнуть, например, ограничив доступ к определенной информации определенным кругом лиц или уровнем сотрудников, которые будут чувствовать себя в привилегированном положении, узнавая о каких-то новостях раньше других.

*Эксперимент.* Предоставьте высококвалифицированным сотрудникам определенную свободу действий на рабочем месте - возможность самим строить свой рабочий график, выбирать место работы и другие условия труда.

В каждой компании также существует система льгот, как материальных, так и нематериальных. Это могут быть как традиционные воз-

награждения - отгулы, медицинское обслуживание, страховка и пенсионные планы, так и менее распространенные, такие как помощь по уходу за престарелыми родителями сотрудников, возмещение платы за обучение, предоставление детям сотрудников стипендий, субсидии на транспорт, помощь в решении хозяйственных вопросов в рабочее время и другие. Все эти льготы оказываются эффективными только тогда, когда сотрудники не воспринимают их как должное, а стремятся заработать своим трудом.

### Отслеживание (follow-up)

Отслеживание результатов (предоставление своевременной обратной связи и рекомендаций на будущее) очень важно для роста продуктивности. Сотрудник не сможет развиваться должным образом без регулярной самооценки своих результатов. Для отслеживания процессов предлагаются следующие опции.

*Проведите неформальную беседу с сотрудником.* Зачастую беседа в неформальной обстановке значительно эффективнее официального процесса оценки или аттестации с заполнением соответствующих бумаг. Замечание, брошенное как бы невзначай во время баскетбольного матча или обеда, может заставить сотрудника серьезно задуматься и изменить свое поведение.

*Предоставьте конкретные факты.* Человек не может исправить то, чего не видит. Предоставьте сотруднику графики и таблицы, на которых указаны доходы фирмы, ее прибыль, клиентская доля и т.п. Максимально детализируйте эту информацию на уровень рабочего подразделения и даже индивидуального вклада сотрудника. Говоря о поведении сотрудника, приводите конкретные примеры.

*Позвольте сотруднику самому сделать выводы.* Формулируя свои выводы, сотрудник сможет лучше «переварить» предоставленную информацию и почувствовать себя вовлеченным в работу компании, что заставит его более целенаправленно рабо-

тать над своим поведением и результатами. Дайте сотруднику проблему, но не ее решение. Принятое в «соавторстве» с сотрудником решение будет более эффективным в плане исправления конкретных ошибок и достижения лучших результатов. Вопросы заставляют мысль работать гораздо лучше, чем ответы.

*Объясните «почему», а не «что».* Когда сотрудник понимает «почему», он принимает и «что». Сотрудник будет больше стараться, добиваясь чего-то, если ему объяснят, зачем и почему это нужно, а не просто велят что-то делать.

*Сделайте это.* Сделать - самое трудное. Поэтому вы как руководитель HR-службы должны добиться того, чтобы система оценки всех менеджеров и супервизоров предусматривала эффективное отслеживание результатов.

### План действий для потоков управления результатами труда

Как и в случае с управлением людскими потоками, ваш план действий должен включать от двух до четырех HR-практик. Инструмент оценки 5.2 поможет вам определить наиболее важные для вашего случая. Выбрав приоритеты, воспользуйтесь Ттабл. 5.1 для создания конкретного плана действий.

### Меню опций для потоков управления результатами труда

Ценность работы HR-службы в этом направлении будут определять инвесторы, клиенты, линейные менеджеры и сотрудники. Овладев теорией и изучив возможные практики, HR-специалист сможет разработать План действий, который позволит внедрить наиболее эффективные для конкретной компании и ситуации практики. Формирование меню опций - первый шаг в этом процессе.

## СОЗДАЮЩИЕ ЦЕННОСТЬ HR-СИСТЕМЫ И ПРАКТИКИ

### Информационные и рабочие потоки

Какую ценность приносит деятельность HR-службы, направленная на передачу информации?

Какую ценность приносит деятельность HR-службы, направленная на рабочие потоки или организацию работы (кто делает работу, как делается работа и где делается работа)?

Если рассмотренные в предыдущей главе практики в области управления потоками людей и результатами труда всегда были традиционными для HR, то информационные и рабочие потоки стали приобретать особую важность для HR только в последние годы. Именно они существенно влияют на человеческие ресурсы в бизнесе и создают ценность для стейкхолдеров.

*Информационные потоки.* Для своевременного реагирования на внешние бизнес-реалии организация должна эффективно управлять информацией - как экономической, правовой, технической и демографической, так и той, которая непрерывно поступает от клиентов и акционеров, а также внутренними горизонтальными и вертикальными потоками. С этой задачей HR-служба может справиться лучше других структур в компании.

*Рабочие потоки.* Организация работы в компании нацелена на выполнение обязательств перед клиентами. Выполняемые отдельными группами рабочие задания сливаются воедино, образуя продукт компании. Для достижения успеха на рынке компания должна эффективно распределять работу, организовыв-

вать рабочий процесс и создавать деловую обстановку. Решить эти задачи компании может помочь HR-служба.

В этой главе мы затронем теоретические аспекты информационных потоков в работе HR, рассмотрим возможные варианты и предложим примерный план внедрения изменений.

## Информационные потоки

Информация - это двигатель компании, который приводит ее к успеху или поражению. Информация позволяет компании определить требования рынка, создать корпоративную ценность в глазах клиентов и акционеров и функционировать в рамках правовых и нравственных норм. Посредством обмена информацией компания сообщает ключевым заинтересованным группам о своих целях, разрабатывает стратегию, принимает решения и связывает воедино отдельные действия. Информационный обмен способствует внедрению инноваций, осуществлению изменений, повышению качества продукции и услуг, снижению издержек и росту производительности труда. По нему можно судить о том, кто в компании имеет влияние и на что, а кто нет. Таким образом, формируется направление работы и задаются цели для менеджеров и сотрудников.

### Теоретические аспекты информационных потоков

Потоки информации влекут за собой потоки ценности. Инвесторы, клиенты, линейные менеджеры и сотрудники оценивают компанию по той информации, которой они обладают. Но поскольку лишь немногие стейкхолдеры компании хорошо с ней знакомы, распространение информации о ней приобретает все большее значение.

Этот принцип функционирования информационных потоков действует на всех уровнях организации. Компании обязаны очень тщательно подходить как к своей финансовой отчетности, так и к публикации прозрачных и достоверных отчетов для инвесторов и правовых органов. Они должны не только сформулировать свою нематериальную ценность, но и известить о ней фондовые рынки. Им следует

внимательно и заботливо относиться и к своим клиентам, и к своим сотрудникам, дабы потенциальные клиенты и сотрудники могли надеяться, что и к ним будут относиться так же.

Информационный обмен также создает основу для интеграции цепочки поставщиков и рабочих процессов. Чем лучше организованы в компании информационные потоки, тем она лучше работает. Поскольку информация играет ключевую роль в формировании корпоративной культуры, то компании, которым удалось создать эффективную корпоративную культуру, и информационными потоками управляют эффективно. Благодаря этому, сотрудники таких компаний осознают важность своей работы для клиентов и организации в целом.

### **Опции, связанные с информационными потоками**

Сфера информационных потоков включает две составляющие - стратегию коммуникации и передачу информации, обусловленные мировоззрением компании. Сформировать такое мировоззрение - очень непростая задача. Однако ее можно решить, если высшее руководство компании продемонстрирует открытое и реалистичное мышление, а не приверженность догмам и стереотипам.

#### **Коммуникационная стратегия**

Эффективная коммуникационная стратегия создает ценность, доводя соответствующие потребностям сообщения до каждой группы стейкхолдеров. Все сообщения должны исходить из ясного понимания своего предназначения и отражать корпоративную философию компании. К примеру, если стиль руководства компании - «указываем и продаем», то сообщения в такой фирме будут носить директивный характер, а сотрудники будут получать короткие указания, что делать. Если же стиль руководства - «вовлечь и дать полномочия», то сообщения будут направлены на пробуждение личной инициативы, предоставляя самую необходимую информацию о клиентах, конкурентах, финансовых показателях компании и т.п. Приведем некоторые из возможных опций. *Обеспечьте единообразие сообщений.* Сообщения компании

должны быть одинаковыми как для внутренних, так и для внешних стейкхолдеров. При существующем разнообразии информационных каналов невозможно продемонстрировать одно «лицо» своим сотрудникам, а другое - окружающему миру. Имидж бренда, потребительский опыт и организационные возможности должны полностью соответствовать друг другу.

*Создайте лаконичные и эффективные сообщения о принятых в компании правилах, языке и образе мыслей.* Ключевым элементом стратегии является создание мощных и универсальных правил («Мы сосредоточены на клиентах»), своего корпоративного языка («Говоря о клиентах, мы имеем в виду внешних клиентов») и образа мыслей («Клиенты определяют наши продукты, а не наоборот»). На это потребуются время и целенаправленные усилия руководства. Но иначе создать эффективную коммуникацию невозможно.

*Назначьте ответственного, который будет следить за последовательным воплощением этих основополагающих элементов.* Один из высших руководителей должен отвечать за последовательное использование правил, языка и образа мыслей компании, предупреждая слишком быструю смену ключевых сообщений (надо дать вызреть тому, что уже посеяно, прежде чем выдвигать новые лозунги).

*Выберите информационный канал и средство, соответствующие цели сообщения и его целевой аудитории.* Это, казалось бы, простое и очевидное правило на деле зачастую не выполняется. К примеру, часто важные и эмоциональные сообщения рассылаются по электронной почте или в виде меморандумов. Или руководство устраивает совещание по поводу сокращения расходов в дорогом отеле. Или с важным клиентом пытаются решить вопрос по телефону, вместо того чтобы организовать личную встречу.

*Знайте свою аудиторию и говорите на ее языке.* Коммуникация должна доходить до сотрудников в естественном для них фор-

мате. Ваше сообщение, изложенное непонятным языком или описывающее что-то непонятное, вряд ли будет воспринято и вызовет желаемое действие.

*Обеспечьте соответствие сообщений стратегии компании.* В деятельности HR-службы есть важный коммуникационный компонент: каждым своим действием HR-служба посылает сотрудникам сообщение о том, что на самом деле представляет собой компания, в которой они работают, и чем она занимается. Руководству компании также не следует выступать с противоречивыми сообщениями. Все сообщения, исходящие от руководства и HR-службы, должны соответствовать друг другу. Если же руководство нацеливает сотрудников на одно, а HR-служба готовит их к другому (подбирает, обучает, поощряет), то неизбежно возникнет серьезная проблема.

*Установите ответственность за коммуникацию.* Ответственность за правильную и эффективную коммуникацию в компании несут все - от главы до уборщицы, иначе в компании может воцариться настоящий хаос. Однако кто-то в компании должен разработать всестороннюю стратегию внутрикорпоративной коммуникации. В небольших компаниях это обычно делает ее глава, а в крупных - специальный сотрудник, который работает в тесном контакте с высшим руководством. Зачастую этот сотрудник подчиняется руководителю HR-службы, что позволяет обеспечить максимальное соответствие действий HR-службы внутрикорпоративной коммуникации.

*Измеряйте эффективность коммуникации и способствуйте ее повышению.* Эффективная коммуникативная стратегия предусматривает механизм для выявления и исправления ошибок. Для определения эффективности передачи корпоративных сообщений можно просто обойти всех сотрудников. В крупных организациях стоит провести специальные совещания или даже статистические исследования.



## Передача информации

Информация распространяется по пяти направлениям: извне организации внутрь, изнутри вовне, сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали между отдельными сотрудниками, командами, отделами и бизнес-единицами. Для всех направлений важны одни и те же вопросы. Кто посылает? Кто получает? Что посылает? Как посылает? Когда посылает? Однако опции для каждого направления могут быть различными.

### Извне вовнутрь

*Знайте «что» и «сколько» в том, что касается информации о клиентах.* Компании должны знать, чего хотят их клиенты. Многие из них получают эту информацию, проводя фокус-группы или опрашивая клиентов. Это позволяет понять, чего хотят сегодняшние клиенты, но не обязательно отражает общую ситуацию на рынке. Для того чтобы ответить на вопрос «Сколько?», необходимо провести серьезные маркетинговые исследования.

*Знайте максимум о самых важных клиентах.* Некоторые клиенты особенно важны для компании - они больше покупают, приносят больший доход или менее затратны в обслуживании. Поэтому важно правильно провести сегментацию рынка, прежде чем инвестировать значительные средства в маркетинговые исследования. Большинство компаний, хорошо зная потребности своих клиентов, стараются удержать их всеми силами. Зачастую они не могут отказаться от стереотипов и взглянуть на другую возможность роста - больше привлекать тех клиентов, у которых большое будущее, но которые пока мало покупают у этой компании. Получить важную и достоверную информацию именно об этой категории клиентов не так то просто, но зато очень эффективно для дальнейшего роста.

*Получайте сравнительные данные.* Сравнение может вдохнуть жизнь в сухие цифры. Как ваши клиенты оценивают вашу ком-

панию в сравнении с конкурентами? Как они оценивают вашу работу сегодня в сравнении с работой в прошлом? Как они оценивают вашу работу в сравнении с собственными ожиданиями?

*Создавайте и используйте возможности для извлечения информации из совместной деятельности с клиентами.* Это лучший способ понять их представления, язык, образ мыслей и приоритеты. Можно осуществлять совместные исследования и разработки, совместные решения производственных проблем или проблем с дистрибуцией, проводить совместные тренинги и общаться с клиентами своих клиентов.

*Создавайте условия для непосредственного общения руководства и сотрудников с клиентами.* Когда руководители и сотрудники узнают непосредственно от клиентов, что тем действительно нужно, они реагируют на это довольно быстро. Пригласите клиентов на рабочее совещание менеджеров, покажите в компании видеозаписи интервью с клиентами, рассказывающими о том, что им дают ваши товары и услуги, привлекайте производственный персонал к маркетинговым исследованиям, приглашайте клиентов на экскурсии по своему предприятию и на корпоративные праздники, а также организуйте визиты сотрудников к клиентам, чтобы они могли воочию увидеть, как созданные ими продукты или услуги создают ценность для этих клиентов.

*Прививайте в компании уважение к мнению инвесторов.* Ключевые инвесторы могут принести много полезного и интересного в рабочие совещания менеджеров и сотрудников. Они, как правило, объективны, высказываются прямо и заслуживают доверия в том, что касается оценки работы компании.

*Привлекайте поставщиков в качестве дополнительного источника инноваций.* Аутсорсинг инноваций позволяет лучше управлять рисками, ускорять процесс их создания и использовать внешние человеческие ресурсы. К примеру, компания Eli Lilly

привлекает к решению сложных фармацевтических и технических задач исследователей всего мира, которые получают от нее вознаграждение, если их решение будет использовано.

## Изнутри вовне

*Создайте бренд и осуществите его коммуникацию.* Создание образа высококачественных товаров и услуг, безусловно, важно, однако не менее важно подкрепить это действительно высоким качеством производимых вами продуктов. К примеру, компания Mautag, производящая электробытовые товары, для коммуникации высокого качества своих товаров использует образ мастера-ремонтника, скучающего без работы. Сначала создайте реальность, а потом передайте образ этой реальности. В конечном итоге побеждают те компании, которые не только создают у клиентов положительный образ своих товаров, но и поддерживают его их высоким качеством.

*Коммуницируйте образ бренда и поддерживайте его.* Связка «восприятие-реальность» работает в обе стороны. Бренд может быть мощным подтверждением стремления. К примеру, один из самых сильных корпоративных слоганов - «Мы вносим в вашу жизнь хорошие вещи», созданный компанией GE, отражает постоянное стремление компании отвечать требованиям своих клиентов. Для воплощения своего бренда компании необходимо нанимать правильных людей, обеспечивать им правильное обучение, использовать правильные критерии оценки и вознаграждение, коммуницировать правильные внутренние сообщения и воспитывать правильных лидеров.

*Создавайте эмоциональные связи с клиентом.* Когда клиент с удовольствием использует бренд, начинает его любить, компания приобретает огромное преимущество на рынке. Например, клиенты компании Harley-Davidson даже делают себе татуировку с изображением ее логотипа! И компания постоянно стремится

к выполнению своего обещания «удовольствия, контркультуры и товарищества на свежем воздухе». Она живо откликается на пожелания потребителей и учитывает их при создании новых моделей, а также коммуницирует свою преданность интересам клиентов, устраивая ралли HOG (ралли владельцев мотоциклов Harley-Davidson), во время которых ее руководители общаются со своими клиентами.

*Создавайте доверительные отношения с клиентами.* Такая нематериальная ценность, как доверие, особенно важна для успешных взаимоотношений с клиентами, поэтому ее надо коммуницировать в первую очередь. А для этого надо завоевывать доверие своим поведением и создавать репутацию компании, которой можно доверять. Хорошим примером может служить кредо компании Johnson&Johnson. Печально известная история с препаратом Tylenol продемонстрировала всему миру, что компания ставит интересы клиентов превыше всего. Тому доверию, которое компания завоевала у своих клиентов, может позавидовать любая организация.

## Сверху вниз

*Сообщайте важную информацию через топ-менеджеров.* Тот, от кого исходит сообщение, может существенно повысить или понизить его эффект. Результаты недавнего исследования показали, что 62% сотрудников предпочли бы получать важные сообщения непосредственно от руководителей компании, при том что только 15% топ-менеджеров могли похвастаться, что делают это. Однако слова нужно подкреплять конкретными действиями. Задача HR-руководителя - следить, чтобы слова руководства не расходились с делами.

*Сообщайте о требуемых изменениях через непосредственного руководителя.* Если речь идет о рабочих вопросах, необходимые сообщения должны делать непосредственные руководители. Задача

HR - позаботиться, чтобы они овладели навыками эффективной коммуникации и имели доступ к необходимой информации.

*Соблюдайте баланс между «что» и «почему».* Многие менеджеры предпочитают сообщать сотрудникам, что происходит и что необходимо делать и как, но при этом не тратят время на объяснение причин. Когда люди понимают, «почему», они охотнее делают «что» и «как».

*Соблюдайте баланс между общей картиной и деталями.* Сотрудники должны понимать, как их работа создает ценность для всей компании, зная требования фондовых рынков, угрозы со стороны конкурентов и ожидания клиентов. Вместе с тем, они должны получать информацию о своих обязанностях и результатах собственной работы, о возможных последствиях этих результатов, а также иметь необходимую им техническую информацию. Они также должны знать, каким образом следует разрешать возникающие проблемы.

*Соблюдайте баланс между хорошими и плохими новостями.* Одни руководители прекрасно владеют искусством незамедлительно доносить до сотрудников плохие новости, а хорошими практически никогда с ними не делятся. Другие, наоборот, с удовольствием сообщают хорошие новости, а плохие - не очень охотно. Сотрудники больше всего ценят честность. Заявления о том, что у компании абсолютно все хорошо, могут вызывать сомнения, порождая самодовольство. Но лишь плохие новости могут подорвать моральный дух сотрудников. Начиная какие-то срочные изменения, сотрудники должны знать, что они должны получить по их завершении. А если руководство пока не знает, каким будет окончательный результат, ему следует честно сказать об этом сотрудникам. Люди очень чувствуют неопределенность и начинают предполагать худшее.

*Используйте различные носители.* Сотрудники обычно предпо-



читают личное общение - общие собрания, инструктаж в команде, телемосты, регулярные «обходы» руководством и, конечно, корпоративные праздники. Однако сегодня приходится выбирать наиболее экономичные решения, поэтому личное общение часто дополняют, а иногда и заменяют, видеофильмы, телеобращения, телеконференции, прямые рассылки, Интернет, корпоративные либо местные газеты и радио.

## Снизу вверх

*Осознайте и подчеркните важность информации снизу.* Каналы передачи информации снизу вверх - одни из самых неразвитых в современных компаниях. Иерархические преграды мешают передаче информации снизу, поскольку зачастую сотрудники, видя проблему, боятся сообщить о ней руководству, чтобы не выглядеть смешно или не вызвать гнев. Поэтому руководство должно показать сотрудникам, что любую обратную связь снизу, даже самую негативную, оно приветствует.

*Находиться в центре событий.* Как часто любил повторять Джек Уэлч, «те, кто ближе к рабочему месту, лучше знают, что делать, чем те, кто от него дальше». Именно такое понимающее и уважительное отношение к работающим на самых низких уровнях организации заставило Ларри Боссиди лично пообщаться более чем с 5000 сотрудников за первые два месяца работы в качестве CEO в компании AlliedSignal.

*Собирайте и используйте эмпирические данные.* Если руководство будет слышать снизу все время одни и те же голоса, его действия вряд ли окажутся адекватными. Компания должна создавать надежные базы данных сотрудников, чья регулярная обратная связь поможет нарисовать объективную картину. В компании Dell, к примеру, такая база данных, называемая «Пульс Dell'a», позволяет руководству регулярно получать мнение большинства сотрудников по ключевым вопросам.

*Налаживайте каналы передачи информации.* Одного поощрения передачи информации снизу недостаточно, необходимо наладить каналы для ее поступления. Руководители компании могут участвовать в общих собраниях, приглашать сотрудников на деловой завтрак, обедать вместе с ними в столовой, посещать их рабочие места и активно участвовать в программе предложений сотрудников. Руководители также должны стать доступными для сотрудников и реагировать на их просьбы и предложения.

## Горизонтальная коммуникация

*Устраните препятствия для горизонтальной коммуникации.* В организации люди должны общаться друг с другом. Однако часто «адресаты» не хотят получать информацию, а те, кто ее должен предоставлять, не хотят ею делиться. Компании GE удалось наладить эффективную систему горизонтальной коммуникации, успешно устранив подобные препятствия и введя систему поощрений за обмен информацией между разными отделами.

*Боритесь за экономическую эффективность.* Чем больше информации будет передаваться по горизонтали, тем меньше окажется вертикальных информационных потоков (сначала вверх по иерархической лестнице, потом вниз). Это приведет к уменьшению человеческих и финансовых затрат и увеличению объема переданной и полученной информации, что позволит компании лучше координировать свою работу и оптимизировать организационную структуру компании. Благодаря этому, компания Dana Corporation, к примеру, смогла сократить количество уровней в организации с 12-13 до 5-6.

*Развивайте интегрированную систему горизонтальных связей.* Систему горизонтальных коммуникаций лучше всего представить себе как совокупность нескольких подсистем: между сотрудниками, между рабочими группами, между отделами, между дивизионами и т.п. Общая система горизонтальной коммуникации должна



## Инструмент оценки 6.1. Аудит информационных потоков

1. В какой мере мы обладаем четко сформулированной коммуникационной стратегией, которая увязывает внешнюю информацию с внутренними процессами, процедурами и потоками информации?
2. В какой мере мы обладаем единым мировоззрением, чтобы эффективно получать и осмысливать самую различную информацию и предпринимать конкретные действия, основываясь на ней?
3. В какой мере руководству компании удалось создать единую платформу языка, логики и понятий?
4. В какой мере мы обеспечиваем последовательность в сообщениях высшего руководства?
5. В какой мере наши HR-практики построены в соответствии с коммуникационным потоком и не противоречат друг другу?
6. В какой мере мы обладаем механизмом для определения эффективности информационных потоков и насколько успешно мы устраняем препятствия на их пути?
7. Насколько полно и эффективно мы передаем информацию от клиентов, акционеров и поставщиков внутри компании?
8. Насколько успешно мы добиваемся доверия в передаче информации внутри компании, а также между компанией и клиентами и акционерами?
9. В своих коммуникационных сообщениях сотрудникам насколько успешно мы соблюдаем баланс между хорошими и плохими новостями, между «что» и «почему», между крупным планом и деталями?
10. В какой мере мы смогли выстроить эффективную систему передачи информации снизу вверх?
11. В какой мере нам удалось наладить горизонтальную коммуникацию, являющуюся инструментом взаимообучения и повсеместного создания ценности?
12. Насколько наши практики в области коммуникации соответствуют интересам каждой группы стейкхолдеров?

Проставьте оценки в каждой графе (1 -низкая, 2-средняя, 3 -высокая).

		Стейкхолдеры			
	Практика	Ин-вестор	Клиент	Линейный менеджер	Сотруд-ник
Наличие коммуникационной стратегии	Обеспечить соответствие сообщений действительности	12 3	12 3	12 3	12 3
	Сформировать готовое к принятию новой информации коллективное сознание	12 3	12 3	12 3	12 3
	Обеспечить соответствие коммуникационного средства, языка и логики	12 3	12 3	12 3	12 3
	Привести во взаимосоответствие коммуникацию и HR-практики	12 3	12 3	12 3	12 3
	Устранить препятствия в коммуникации	12 3	12 3	12 3	12 3
	Определить эффективность коммуникации и оглашать результаты	12 3	12 3	12 3	12 3



Продолжение инструмента оценки 6.1.

	Практика	Ин-вестор	Клиент	Линейный менеджер	Сотрудник
Управление передачей информации	Извне вовнутрь	123	123	123	123
	Изнутри вовне	123	123	123	123
	Сверху вниз	123	123	123	123
	Снизу вверх	123	123	123	123
	Горизонтально	123	123	123	123

13. Из всех возможных действий, связанных с информационными потоками, какие три могут наиболее повлиять на создание ценности?

обеспечивать функционирование этих подсистем и их интеграцию. Наличие такой эффективной системы создает условия для успешного развития компании как самообучающейся организации.

*Используйте новые рыночные возможности.* В компании с диверсифицированным бизнесом интеграция продукта может создавать прибыль на любом участке ценностной цепочки. Однако само собой это не получится. К примеру, компания Disney является признанным лидером в своей отрасли именно благодаря налаженной системе информационных потоков и совместным проектам. При объединении усилий в области кино, видеоигр, программ по продвижению фаст-фуда и тематических парков один и тот же диснеевский персонаж приносит все новые и новые доходы.

*Используйте все возможности и средства для горизонтальных потоков информации.* Информация может распространяться по целому спектру каналов: рабочие совещания, перевод сотрудников из одного отдела в другой, стихийно возникающие комитеты и рабочие группы, временные задания, обсуждения передового опыта и информационный обмен в Интернете. Дейв Паккард (компания Hewlett-Packard) обнаружил, что основной причиной возникшей проблемы стало нежелание сотрудников одной части компании делиться информацией с остальными. Для решения этой проблемы он вместе с другими топ-менеджерами

компания предпринял специальные меры для максимального расширения горизонтальной коммуникации.

### План создания информационных потоков

Начинать создание системы коммуникаций можно с различных уровней, однако невозможно сделать все и сразу. Прежде всего, сосредоточьтесь на двух-четырёх возможных инициативах. Из инструмента для коммуникационного аудита 6.1 вы узнаете, какие возможные шаги могут оказаться наиболее эффективными.

Выбрав самые продуктивные виды деятельности, подумайте, какие из них создадут наибольшую ценность для ваших стейкхолдеров, а затем разработайте свой план действий (см. табл. 5.1).

### Рабочие потоки

Труд превращает идеи и сырьё в готовый продукт или услугу. Именно посредством труда организация выполняет свою функцию в обществе. К сожалению, зачастую HR-специалисты не участвуют в организации рабочего процесса. Мы считаем, что HR-служба должна принимать непосредственное участие в организации рабочего процесса, поскольку связанные с этим решения влияют на создание сотрудниками ценности на всех уровнях компании. Необходимо уделить внимание следующим ключевым вопросам. Кто делает работу? Как делается работа? Где делается работа?

### Теоретические аспекты

Рабочие процессы создают ценность для всех стейкхолдеров. Инвесторы могут быть уверены в непрерывном потоке товаров и услуг производимых в нужном объеме, с должными затратами, необходимого качества и с должной скоростью. От скорости прохождения товара или услуги в компании при отлаженных рабочих процессах напрямую зависит скорость прохождения денежных потоков и размер прибыли. Потребительский опыт формируется в зависимости от способов организации рабочих процессов в компании, методов распределения ответственности за принятие реше-

ний, затрагивающих интересы клиентов, и физической организации работы. Координация работы осуществляется менеджерами, которые призваны обеспечить внедрение ключевых организационных возможностей (таких как скорость, сотрудничество, овладение знаниями, экономическая эффективность) в корпоративную культуру компании. Благодаря хорошей организации рабочего процесса, сотрудники знают свое место и свои обязанности, а также то, чего от них ожидают. Таким образом, они могут концентрировать свои усилия на той деятельности, которая создает большую ценность, а также знают, кто отвечает за результат.

### **Рабочие потоки: опции, связанные с ответом на вопрос «Кто?»**

Организационная структура должна стать стратегией компании. Все решения, связанные с организационной структурой, должны приниматься исходя из потребностей реализации стратегии. Для того чтобы правильно решить, «кто» делает работу, следует рассмотреть организационную структуру в четырех ипостасях: общекорпоративный набор (портфель) бизнесов, дифференциация, интеграция и конфигурация.

#### **Общекорпоративный портфель бизнесов**

Принципиальное решение, которое должна принимать любая компания, касается тех видов деловой активности, в которых она участвует, и тех взаимоотношений, в которых будут находиться ее отдельные бизнес-единицы. Приняв эти основополагающие решения, организация может затем перейти к более частным вопросам, касающимся конкретного производства, клиентов, конкурентов, технологий, продуктов и культуры. Эти шесть векторов задают направление для одного из четырех типов структуры бизнес-портфеля: единичный или монобизнес, родственная диверсификация, неродственная диверсификация и холдинг (см. инструмент оценки 6.2). Не имея четкого представления о способе организации бизнеса, невозможно им заниматься. Если в этом инструменте оценки вы дадите ответы «1» или «2» на шесть вопросов о стратегии, значит ваша компания должна иметь только один вид бизнеса или использовать родственную диверсификацию. Если вы дадите ответ «4»

**Инструмент оценки 6.2. Стратегические решения и структурная ответная реакция**

Проставьте оценки в каждой графе (1 -низкая, 4 -самая высокая)

Структурная ответная реакция				
Стратегические решения	Сходство		Отличие	
Отрасль	Работаем преимущественно в одной отрасли		Работаем преимущественно в одной индустрии	
			12	3 4
Клиенты	Работаем с клиентами одного или похожего типа		Работаем с клиентами различных	
			12	3 4
Конкуренты	Конкурируем с одним доминирующим конкурентом на всех рынках		Конкурируем с различными конкурентами на различных рынках	
			3	4 12
Технологии	Создаем или используем схожие технологии		Создаем или используем различные технологии	
			12	3 4
Продукты	Производим однотипные продукт или услугу		Производим различные продукты или услуги	
			12	3 4
Культура	Используем единую или схожую культуру во всех бизнес-единицах		Поощряем разнообразие культур в различных бизнес-единицах	
			1	3 4 2
<b>Полученный в баллах результат дает представление о следующей структурной обратной реакции</b>				
<b>Организационная реакция:</b>	единичный или монобизнес	родственная диверсификация	неродственная диверсификация	холдинг

на все шесть вопросов о стратегии, значит ваша компания должна быть организована как холдинг, а ответ «3» предполагает родственную или неродственную диверсификацию. Главное - соотнести стратегические опции с отвечающими им организационными структурами, чтобы избежать ситуации, при которой компания нацелена на диверсификацию бизнеса, а ее структура - на интеграцию, или наоборот. HR-

руководитель должен обсуждать подобные вопросы с руководством и стараться устранять существующие несоответствия. Приведем основные характеристики каждой из возможных опций.

#### Монобизнес-единица

Зачастую компании производят и продают только один-единственный продукт или одну услугу либо несколько родственных, которые производятся одной бизнес-единицей в одном месте. К примеру, компания Marketing Displays International производит вывески, лайтбоксы и табло для аэропортов, автозаправочных станций и розничных магазинов, а также вывески с меню для ресторанов быстрого обслуживания. В компании работают 160 человек, офис и завод находятся в одном здании. Подразделения компании - бухгалтерия, HR-служба, юридический, технический и производственный отделы - хорошо связаны между собой совместными рабочими заседаниями, системой горизонтальной коммуникации, процессом стратегического планирования и физической близостью расположения. Однако структура монобизнеса характерна не только для небольших компаний. Компания Herman Miller, производящая мебель, насчитывает более 6000 сотрудников по всему миру, которых объединяет сильный центральный офис и централизованные функциональные подразделения.

#### Родственная диверсификация

Компания может состоять из нескольких родственных бизнесов, производящих однотипные товары и услуги для одних и тех же целевых клиентов. Их объединяют единая корпоративная культура и единая конкурентная ниша. При этом в такой компании должен быть эффективный механизм, позволяющий максимально использовать преимущества таких родственных связей. К примеру, в компанию Wal-Mart входят такие бизнес-единицы, как Wal-Mart Stores и Sam's Club, поскольку у них значительно больше сходства, чем различий. Руководители каждой бизнес-единицы работают в тесном контакте друг с другом, эффективно решая вопросы оптимизации логистики, приобретения недвижимос-

ти, потребительских тенденций, потребностей в рабочей силе, борьбы с конкурентами, ценообразования и управления товарными запасами.

#### Неродственная диверсификация

При неродственной диверсификации различия между отдельными бизнес-единицами (в продукте, услугах, клиентах, конкурентах и потребностях) оказываются сильнее их сходства. Общекорпоративному успеху в этом случае могут способствовать взаимное обучение, кооперация в управлении, общие ценности и единый бренд. Однако таким компаниям не следует совершать ошибку, подходя к разным бизнесам с одинаковыми мерками. Компания Cardinal Health, к примеру, основную часть доходов получает от оптовой торговли фармацевтическими препаратами. Кроме того, она производит и продает хирургические инструменты и предоставляет фармацевтические услуги и технологии, а также услуги по автоматизации лечебных центров и информационные услуги. Несмотря на наличие некоторых общих характеристик, разница в товарах и услугах, потребностях клиентов и конкурентном окружении оказывается гораздо существеннее. А своим успехом компания Cardinal Health обязана тому, что она позволяет отдельным бизнесам развиваться в основном независимо друг от друга, сохраняя лишь некоторую координацию и синергию.

#### Холдинг

Холдинговая компания управляет несколькими разными бизнесами. Обычно в такой компании есть централизованные службы - бухгалтерия, финансовый и юридический отделы, которые обеспечивают контроль над различными бизнес-единицами, однако основные подразделения поддержки находятся в самих бизнес-единицах. Одна из крупнейших частных индийских компаний Tata Group включает такие бизнесы, как энергетика, металлопрокат, химическое производство, телекоммуникации, розничная торговля, производство товаров массового спроса и информационные технологии. Фактически эти бизнесы всегда функционировали автономно, подчиняясь лишь жестким корпоративным нормам

этики и права, однако в последнее время руководство компании стремится к оптимизации аналогичных процессов и развитию синергии.

### Дифференциация

Компании могут строить свою организационную структуру с учетом производимых ими продуктов и услуг, рынка, на котором они работают, используемых технологий, функциональной или географической принадлежности либо формализованной структуры - так называемой матрицы. Большинство компаний использует какую-то комбинацию принципов организации. Например, компания, для которой главное - чуткое реагирование на потребности локальных рынков, будет, скорее всего, организована по географическому принципу, однако ее подразделения сформируются по функциональному, технологическому или производственному принципу, или будут ориентированы на выпускаемый продукт.

*Структура, ориентированная на продукт.* Такой принцип организации наиболее эффективен тогда, когда требуется оперативный выпуск нового продукта или услуги либо жизненный цикл производимого товара невелик. Великолепным примером такой компании может служить Intel.

*Структура, ориентированная на рынок.* Растущая покупательная способность клиентов и расширение сферы услуг могут подтолкнуть компанию к организации своей деятельности, ориентированной на рынок. Такая организация характерна для компаний, предоставляющих профессиональные услуги.

*Технологическая структура.* Такая организация необходима компании для того, чтобы иметь возможность развивать новые технологии. При этом технические инновации выводятся из ядра бизнеса, чтобы их не затерли более развитые направления. Примерами таких компаний могут служить The Apple Computer Strategic Investment Group, The Lucent Technologies New Ventures Group и Philips External Corporate Venturing.

*Функциональная структура.* Организация компании по функциональному признаку (финансы, производство или маркетинг) характерна для небольших фирм, но она эффективна и в крупных компаниях, в которых рабочие задания по большей части просты и предсказуемы, продукты или услуги стандартизированы, в которых работает экономика больших чисел, а критичной для успеха компании является функциональная экспертиза. Так организовано большинство компаний, оказывающих коммунальные услуги.

*Матричная структура.* В матричных структурах используется комбинация различных критериев. Они полезны там, где происходит обработка больших объемов информации. Однако они требуют налаженного сотрудничества и умения вести переговоры для принятия окончательного решения, что, в свою очередь, нередко приводит к утрате ясности, замедлению принятия решений, а подчас и к внутренним конфликтам. Избыточность таких систем ведет к неоправданным издержкам. В конце 1980-х годов английская компания Imperial Chemical Industries (ICI) имела матричную структуру, построенную по пяти параметрам. Издержки росли быстро, при этом компания утрачивала конкурентоспособность, так как решения принимались слишком медленно, а места инновациям не было. Компания была на грани банкротства, когда новый менеджмент сумел исправить положение, ответив на вопрос: «Кто здесь принимает решение?»

*Аутсорсинг.* Аутсорсинг предусматривает передачу второстепенной для компании работы специализированным сторонним фирмам, которым она выгодна. Аутсорсинг может быть как внешним (при передаче работ внешней фирме), так и внутренним (при передаче работ специально созданному в компании подразделению). Вопрос о том, какому поставщику отдать второстепенную работу - внешнему или внутреннему, обычно вызывает жаркие споры. Так, компания BP предпочла внешний аутсорсинг, а ее конкурент Shell - внутренний. Главное - сокра-



щать затраты компании на второстепенные производства, при этом обеспечивая приемлемый уровень качества работы.

### Интеграция

Поскольку дифференциация может не только приносить пользу, но и создавать много проблем, любой дифференцированной компании в какой-то момент необходимо перейти к интеграции. К примеру, если компания производит и продает различные товары в различных бизнес-единицах под одним корпоративным «зонтиком», надо развивать кооперацию и сотрудничество, для того чтобы эти товары работали друг с другом. Мультинациональные компании называют это «локальным реагированием при глобальной интеграции». Компании научились преодолевать тенденции к излишнему расхождению бизнес-единиц в рамках одной дифференцированной структуры.

*Иерархия.* Испытанным механизмом для интегрирования организаций с разрозненной структурой является установление иерархии власти. Главный «босс» задает единое направление, поощряет коллективные усилия и разрешает конфликты. Однако такое единоначалие значительно ограничивает возможности для свободного обмена информацией, требует дорогостоящей инфраструктуры, а единый центр принятия решений демотивирует инициативу сотрудников.

*Рабочие совещания.* Организуя рабочие совещания (личные встречи или теле-видеоконференции), вы способствуете формированию общего взгляда на проблемы. Если эти совещания имеют точную цель и четкую повестку дня, они позволяют сотрудникам из разных отделов плодотворно работать вместе, а иначе они превращаются в пустую трату времени, порождая взаимную неприязнь участников и негативное отношение к самой компании. Если рабочие совещания не проводятся вообще, сотрудники теряют много времени понапрасну, в одиночку пытаются решить свою задачу, вместо того чтобы учиться друг у друга.

*Сотрудники административных подразделений.* Сотрудники бухгалтерии, финансовых, HR, IT, юридических и маркетинговых служб могут выступать лидерами в организации эффективных систем передачи информации и задавать общие правила, способствующие развитию горизонтальной коммуникации. Или наоборот, при отсутствии должного руководства они могут замыкаться в своих подразделениях, блокируя свободный обмен информацией.

*Оценка и вознаграждение.* Система оценки и вознаграждения, нацеленная на поощрение коллективной работы, будет способствовать развитию сотрудничества в компании. Ее разработка требует особой тщательности, иначе результаты могут оказаться непредсказуемыми.

*Ценности, цели и стратегия.* Провозглашая корпоративные ценности и определяя общее видение и цели, можно не только способствовать командной работе, налаживанию уважительных отношений и сотрудничества в компании, но и подорвать их немело сформулированными или лицемерными заявлениями.

*Подбор и найм персонала, продвижение по службе и горизонтальные перемещения.* Производя персональные перемещения, вы показываете остальным сотрудникам, какого типа поведение приветствуется в компании. Продвигая людей, охотно и умело делящихся информацией, вы способствуете развитию в компании именно такого типа поведения.

*Кросс-тренинги.* Проектная работа в смешанных группах, которая предусматривает соответствующее обучение, знакомящее сотрудников с задачами, процессами и потребностями других бизнес-единиц, создает широкие перспективы для сотрудничества в рамках всей компании. Однако такие смешанные проектные группы должны действительно создавать ценность. Видимость работы демотивирует сотрудников, порождая цинизм и апатию.

*Лучший опыт и обмен информацией.* Выявление лучшего опыта и его внедрение во всех бизнес-единицах компании способствуют ее единению, представляя при этом достижения конкретного подразделения. Однако если переусердствовать с представлением лучшего опыта, заслуживающего всеобщего внимания, сотрудники могут потерять веру в сам процесс.

*Правила роли.* Внутренние правила и политики могут поощрять процессы обмена знаниями и сотрудничества, в том числе благодаря тому, что должностные обязанности некоторых сотрудников будут предусматривать развитие связей между отделами. К примеру, инженер по продажам, будучи инженером и торговым представителем, работает одновременно с двумя отделами, передавая из одного в другой информацию о соответствующих потребностях. Однако насаждение правил там, где они не нужны, приведет только к появлению новых барьеров в коммуникации.

### Конфигурация

HR-специалист также должен представлять свое видение при обсуждении, конфигурации рабочих процессов: сколько уровней должно быть в организации, каково должно быть соотношение административного и производственного персонала, где должен находиться центр власти.

*Организационные уровни.* В настоящее время компании повсеместно сокращают число уровней и расширяют сферы подчинения. Такие организации могут оперативнее реагировать на требования рынка. Они больше сосредоточены на клиентах, а менеджмент в них играет новую роль. К примеру, когда компания Dana Corporation ликвидировала две трети своих управленческих уровней, оставшиеся уровни вместо раздачи команд занялись определением общих целей, решением проблем, предоставлением информации, а также обучением, контролем и мотивацией сотрудников.

*Административный персонал.* Чем более образован, обучен и информирован персонал, тем меньше он нуждается в жестких правилах и постоянном контроле. Процессная деятельность все больше автоматизируется или выносится за пределы фирмы - на аутсорсинг. В результате соотношение административного и производственного персонала постоянно меняется в пользу последнего.

*Центр принятия решений.* Главный вопрос для организации рабочих процессов - кто и на каком уровне принимает решения. Сегодня в быстро реагирующих и инновационных компаниях уровень принятия решений опускается все ниже, вплоть до линейного сотрудника, который лучше знает потребности клиента, больше информирован о продуктах и услугах и может правильнее оценить конкурентную ситуацию. В результате принимаются более качественные решения, а сотрудники начинают ощущать собственную ценность для компании, потому они не стремятся ее покинуть и более преданы выполнению задач, вытекающих из принятых ими решений. Когда компания Air Products and Chemicals сократила свой административный персонал на 30%, линейные сотрудники и супервизоры взяли на себя ответственность за улучшение процессов, отказ от малоценных видов деятельности и достижение поставленных целей.

#### Рабочие потоки: опции, связанные с ответом на вопрос «Как?»

Компании трансформируют сырье и идеи в продукты и услуги посредством схем межлического взаимодействия, сфокусированного управления и уровней специализированности.

Схемы межлического взаимодействия. В основе рабочего процесса лежит схема (кто что делает, когда делает и с кем делает), которая определяет то, что в конечном итоге производится. В зависимости от искомого результата могут применяться различные схемы.

*Индивидуальная работа.* Для выполнения определенных работ взаимодействие не требуется или почти не требуется. Сотрудни-

ков, занимающихся индивидуальной работой, ненужно объединять в команду. Примером индивидуальной работы может служить любая сделанная работа.

*Последовательное производство.* Конвейерное производство, предусматривающее выполнение одной определенной операции одним сотрудником, существенно ускоряет производственный процесс и повышает производительность труда. Конвейерный подход объединяет навыки и умения конкретного человека с возможностями техники и строго определенными процедурами.

*Интерактивные команды.* В современных компаниях на смену конвейерному подходу с его жесткой регламентацией процесса приходят новые технологии и командная работа с менее жесткими правилами. Скорость производственного процесса еще более возрастает, повышается производительность труда и сокращаются издержки.

*Последовательность команд.* Этот подход сочетает в себе командный принцип организации рабочего процесса и конвейерный подход. Команда производит некий полуфабрикат и передает его следующей команде. Этот подход обеспечивает сочетание экономической эффективности последовательного производства с интегрированностью и мотивированностью общей командной работы.

*Виртуальные команды.* Выполнение некоторых работ требует использования навыков сотрудников, работающих в различных подразделениях, а иногда и в разных территориальных бизнес-единицах. Благодаря современным средствам связи компания может создавать специальные временные команды для решения таких задач, работа которых зачастую проходит без личного контакта ее членов.

### Сфокусированное управление

Основные опции в этой сфере - выбор между жестким вертикальным управлением по функциям и горизонтальными процессами, руководствующимися потребностями клиентов.

*Вертикальная организация.* В вертикальных организациях функциональные департаменты диктуют критерии эффективности. Но зачастую функциональные отделы начинают работать практически автономно, сами для себя, совершенно забывая о потребностях клиентов. Информационные потоки в такой организации преимущественно направлены сверху вниз и снизу вверх. В результате в образующиеся пустоты между различными отделами, не связанными между собой горизонтальной коммуникацией, зачастую «проваливаются» продукты и клиенты. Решения принимаются на самом вершине иерархической системы, а не на тех уровнях, на которых сотрудники наиболее информированы о клиентах и их потребностях.

*Горизонтальная организация.* Горизонтальная организация начинается с ожиданий и потребностей клиентов и заканчивается использованием клиентами произведенных ею товаров и услуг. Она устроена так, что рабочий процесс плавно связывает эти ее две точки. Наиболее авторитетные сотрудники управляют процессами, а не функциональными подразделениями. Корпоративная культура во главу угла ставит открытость и сотрудничество. Эти же ценности подчеркивает ее система оценки результатов и вознаграждения сотрудников, берущая за основу общий результат рабочего процесса. В такой организации широко используются кросс-тренинги, а должностные обязанности трактуются достаточно широко.

### Специализированность

К степени стандартизации, или специализированное™ процессов относятся следующие опции.

*Стандартизированные процессы.* Такие процессы подходят для быстрого изготовления стандартных товаров с небольшими модификациями и предполагают максимальную автоматизацию производственного процесса. Высокое качество обеспечивает стандартизированный уровень обслуживания. Основная задача такого процесса - произвести как можно больше как можно дешевле.

*Специализированные процессы.* Эти процессы предусматривают производство товаров и услуг в соответствии с персональными пожеланиями клиента и в тесном контакте с ним. Клиенты в этом случае получают дополнительную ценность как в виде самого индивидуализированного продукта или услуги, так и в виде индивидуального обслуживания. Дополнительные затраты, необходимые для такого производства, обычно оплачивает клиент. Разновидностью специализированного процесса является сборка индивидуализированного продукта из стандартных комплектующих.

#### **Рабочие потоки: опции, связанные с ответом на вопрос «Где?»**

Физические условия работы явно и неявно говорят о том, что важно для компании, а что нет. HR-специалист обязан поделиться своими знаниями в области корпоративной культуры, производительности труда и формирования ЦПС с руководством, архитекторами и дизайнерами. Физические условия труда могут положительно или отрицательно повлиять на корпоративную культуру, позитивно или негативно сказаться на производительности труда. Хорошие условия труда способствуют лучшему выполнению работы и большей вовлеченности сотрудников, а также являются мощной наглядной коммуникацией корпоративных ценностей, стиля руководства и статуса компании.

#### **Помещение**

Размещение стен, перегородок, рабочих мест и переговорных оказывает непосредственное влияние на рабочий процесс.

*Модульный подход.* Модульный подход позволяет быстро менять конфигурацию помещения в силу производственной необходимости. К примеру, переговорные могут использоваться как рабочие кабинеты или помещения для временных рабочих групп. Гипертрофированная приверженность такому подходу может привести к отказу от перегородок и отдельных кабинетов: рабочее место каждого сотрудника, оборудованное офисной мебелью на колесиках, позволяет при формировании новой команды просто «подруливать» в нужное место и подключать свой компьютер.

*Физическая близость.* Физическая близость порождает доверие и способствует обмену информацией. Если вы хотите, чтобы ваш департамент продаж чаще общался с техническим отделом, разместите эти отделы рядом. Если вы хотите повысить креативность самых творческих сотрудников, сгруппируйте их рабочие места. Компания Pixar, занимающаяся компьютерной анимацией, недавно переселила всех своих сотрудников в один офис, чтобы повысить их синергию в креативности и развивать сотрудничество.

*Переговорные комнаты.* Обстановка переговорных комнат ярко говорит о ваших ожиданиях. Переговорный стол в форме перевернутой буквы «П» предполагает активный диалог выступающего и слушателей, в то время как за круглым столом удобно совместными усилиями решать проблемы и на равных высказывать свое мнение. Или флип-чарты и диапроекторы - они гораздо больше LCD-проекторов и способствуют вовлечению участников в диалог и активную работу, в то время как LCD-проекторы предполагают лишь пассивное слушание.

*Контакт с клиентом.* Если вы хотите, чтобы сотрудники знали, в чем нуждаются клиенты, разместите их там, где они смогут с ними встречаться. К примеру, компания GE Aircraft Engines размещает часть своего сервисного персонала непосредственно в офисах своих клиентов.



Рабочая среда Рабочая среда влияет на мотивацию и продуктивность сотрудников.

*Освещение.* Естественное освещение в офисе помогает сотрудникам чувствовать связь с окружающим миром и избегать появления раздражительности из-за длительной работы в закрытом пространстве. (Мы часто наблюдаем это во время тренингов - после двух-трех дней занятий в банкетном зале гостиницы люди начинают раздражаться без видимых причин. Полдня занятий на воздухе - и раздражение как рукой снимает.) Однако естественное освещение не всегда подходит для работы за компьютером из-за появления бликов. В офисе можно использовать освещение четырех типов:

- 1) дневное освещение, свет поступает из окон, через стеклянные потолки и двери,
- 2) яркий верхний свет, свет от напольных или иных крупных светильников,
- 3) свет от ламп, освещающих определенную зону,
- 4) декоративную подсветку.

*Цвет.* Цвет влияет на настроение и эмоции. Некоторые компании выбирают светлые тона для создания ощущения открытого пространства. Другие стараются подчеркнуть свое положение более темными тонами. Красный, оранжевый и желтый возбуждают и стимулируют. Бледно-зеленый, светло-желтый, белый (вспомните врачебный кабинет) успокаивают. Тона бывают холодными и теплыми. Выбирая цвет, вы им что-то определенно хотите сказать.

*Вовлеченность.* Люди привыкли огораживать свою территорию. Они стараются привнести в свое рабочее место индивидуальность. Даже во временных офисах с казенной мебелью и обстановкой немедленно появляются какие-то индивидуальные

черточки и детали. Компании, которые запрещают сотрудникам держать на рабочих столах какие-то личные вещи, не только снижают их привязанность к своим рабочим местам, но и ко всей компании в целом.

*Эргономичность.* Внимательное отношение к физическим потребностям сотрудников обеспечит компании не только более здоровую рабочую силу, но и уменьшит риск выплаты компенсаций за ущерб здоровью, а также повысит их моральный дух. Оснащение рабочего места под индивидуальные физические данные сотрудника (рост, вес и т.п.) обойдется, конечно, дороже стандартного набора, однако это вложение окупится уменьшением больничных листов из-за болезней спины, которые составляют до 30% выплат по нетрудоспособности. Даже простая рекомендация сотрудникам двигаться во время рабочего дня, а не сидеть прикованными к своему письменному столу, принесет свои плоды.

Физические условия труда могут быть важным мотиватором для привлечения и удержания ценных сотрудников.

#### Символизм

Так как обычно рабочие здания и помещения стоят дорого и строятся на долгие годы, люди склонны приписывать им символическое значение. Через такие материальные символы компании намеренно или случайно посылают мощные сигналы.

*Вид и расположение офиса или завода свидетельствуют о корпоративных ценностях.* Первое впечатление - самое стойкое: традиционное каменное здание в лесу символизирует нечто иное, чем офисное здание из стекла и бетона в центре города. Все во внешнем облике офиса или завода сигнализирует о корпоративных ценностях компании - архитектура, местоположение, ландшафт, вывеска, состояние здания. Отсутствие сигнала - тоже сигнал.

*Внешний вид офиса свидетельствует о стиле руководства компанией.* Планировка офиса лучше всякого официального заявления и программы по развитию корпоративной культуры говорит о стиле руководства компании и ее культуре. Если кабинет руководителя фирмы расположен на верхнем этаже в угловой комнате, это говорит о совсем ином стиле руководства по сравнению с компанией, руководитель которой располагается на первом этаже недалеко от главного входа. Нам приходилось встречать и таких руководителей, чей письменный стол занимал чуть ли не половину кабинета, и таких, у кого вообще не было письменного стола, и они работали за маленьким столиком в углу своего офиса. В первом случае руководитель ставит между собой и посетителем барьер, а во втором - немедленно вступает в контакт с гостем.

*Внешний вид офиса или завода свидетельствует об отношении к персоналу компании.* Хорошо ли отремонтировано помещение, чисто ли в нем, соблюдаются ли в нем меры безопасности? Ухожена ли прилегающая территория? Вымыты ли окна? По этим деталям можно судить о заботе руководства компании о своих сотрудниках.

*Внешний вид офиса свидетельствует о статусе.* Просторные кабинеты, картины на стенах, дорогие ковры, панели из натурального дерева и расположение отдельных кабинетов хорошо передают соответствующие иерархической организации сигналы. Поэтому сохранение этих внешних статусных символов в плоской и демократичной организации посылает неправильный сигнал, свидетельствуя об авторитете, обусловленном занимаемой должностью, а не об авторитете, завоеванном благодаря собственным знаниям, способностям и результатам работы.

### План действий по рабочим потокам

Выбирая опции, остановитесь для начала на двух-четырех аспектах деятельности. Из инструмента оценки для коммуникационного аудита



6.3 вы узнаете полезную информацию о том, какие возможные шаги помогут достичь наибольшего эффекта.

Выбрав наиболее продуктивные виды деятельности, подумайте, какие из них создадут наибольшую ценность для ваших стейкхолдеров, а затем разработайте свой план действий (см. табл. 5.1).

## Меню опций для информационных и рабочих потоков

В любой организации информационные и рабочие потоки составляют неотъемлемую часть их ценностного предложения. Они оказывают огромное влияние на организационные возможности и во многом определяют работу людей. Многие HR-специалисты уже начинают вносить свой вклад в эту область, а в будущем они должны наращивать создаваемую ими в этой области ценность.

### Инструмент оценки 6.3. Аудит рабочих потоков

1. Насколько четко мы сформулировали логику создания нашего бизнес-портфолио?
2. В какой мере мы создали организационную структуру, соответствующую нашей бизнес-стратегии?
3. Насколько мы используем весь комплекс интегрированных механизмов, наиболее подходящих для развития нашего бизнеса?
4. Насколько рационально мы распределили руководство персонала компании по уровням и приблизили уровень принятия решений к тем, кто наиболее близок к клиентам, информации и ключевым рабочим процессам?
5. В какой мере мы используем все возможные форматы взаимодействия для повышения производительности и мотивации сотрудников?
6. В какой мере мы сумели организовать наш бизнес таким образом, чтобы соблюсти необходимый баланс между чуткостью к нуждам клиентов и экономией затрат?
7. В какой мере мы сумели организовать рабочее пространство, чтобы максимально способствовать развитию рабочего взаимодействия и оптимизации рабочих потоков?
8. Насколько такая организация рабочего пространства способствует вовлеченности сотрудников?
9. Насколько такая организация рабочего пространства транслирует ценности компании и стиль руководства?
10. Насколько наши практики в области организации рабочих потоков соответствуют интересам каждой группы стейкхолдеров?

Проставьте оценки в каждой графе (1 -низкая, 2-средняя, 3 -высокая)

		Стейкхолдеры			
	Практика	Ин-вестор	Клиент	Линейный менеджер	Сотруд-ник
Кто делает работу	Разработать корпоративный портфель	12 3	12 3	12 3	1 2 3
	Определить критерии для дифференциации организации	12 3	12 3	12 3	1 2
	Разработать организационную структуру	12 3	12 3	12 3	3
	Максимально эффективно распределить зоны принятия решений	12 3	12 3	12 3	1 2
					3
				1 2	3
				1 2	3
Как делается работа	Разработать форматы рабочего взаимодействия	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Сфокусироваться на внутренней иерархии или на потребностях клиентов	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Найти баланс между стандартизацией и индивидуализацией	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
Где делается работа	Определить влияние организации рабочего пространства на рабочие потоки	12 3	12 3	12 3	2 3
	Вовлечь сотрудников посредством правильной организации рабочего пространства	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
	Транслировать ценности компании и стиль руководства	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3

11. Из всех возможных практик, связанных с рабочими потоками, какие три могут наиболее повлиять на создание ценности?



## РАЗРАБОТКА HR-СТРАТЕГИИ

Насколько эффективно наша HR-стратегия воплощает бизнес-цели в HR-приоритеты?

Компания Motorola 20 лет «каталась на американских горках». В 1980-е ее доля на рынке постоянно возрастала. Прибыльность была самой высокой. Однако в начале 1990-х рынок бытовой электроники претерпел колоссальные изменения. Люди стали проводить все больше времени вне офиса - работали дома, на борту самолета, в гостиничных номерах. Им были нужны более скоростные, компактные, интегрированные и энергосберегающие электронные приборы. Одновременно с этим возросла конкуренция в данном сегменте рынка. Появилось много новых конкурентов в Европе и Азии, что потребовало быстрого изменения дизайна, инноваций и выведения новинок на рынок. Возросшая конкуренция привела к снижению цен, что требовало сокращения издержек, а инвесторы жаждали большей прибыли от своих вложений.

Именно в этих условиях руководители HR-службы компании, решившие разработать более эффективную стратегию, поставили перед собой следующие цели.

Сориентировать HR-практики на удовлетворение требований клиентов и акционеров.

Развивая отдельные бизнес-единицы, способствовать их координации с целью повысить общую ценность компании Motorola.

Позиционировать компанию Motorola как более успешного конкурента на рынке.

Привести корпоративную культуру как организационную возможность компании в большее соответствие с ее искомым образом бренда на рынке.

Пробудить энтузиазм, обеспечить поддержку менеджмента сотрудниками.

Motorola - очень яркий пример, показывающий, какой логикой руководствовалась HR-служба компании, разрабатывая новую стратегию на основе вышеназванных принципов, и то, как эта стратегия создавалась. С помощью более эффективных HR-практик компании удалось нацелить менеджеров и сотрудников на нужды инвесторов и клиентов. Работая вместе с топ-менеджерами, руководители HR-службы смогли определить тот тип корпоративной культуры, который наиболее отвечал требованиям конкурентной среды. Основываясь на этом, HR-команда разработала план интегрирования таких функций, как подбор и найм персонала, обучение и развитие, определение организационной структуры и коммуникация посредством общего бизнес-фокуса и направления. Это позволило HR-службе воздействовать на результаты труда максимальным образом.

Эта стратегия определяла основную задачу HR как развитие организационных возможностей, прежде всего корпоративной культуры, или коллективного мировоззрения компании. Коллективное мировоззрение имеет два важных аспекта - оно определяет поведение людей и то, какую информацию они принимают, правильно интерпретируют и используют как полезные знания.

Поэтому компания, в которой оно не развито, и, соответственно, отсутствует единое понимание потребностей клиентов, инвесторов, законодательных и контролирующих органов, возможностей новых технологий и конкурентного окружения, не сможет долгое время оставаться успешной.

Эту главу следует рассматривать как практическое руководство по разработке HR-стратегии. Мы постарались избежать характерных для подобных публикаций ошибок, которые, рассказывая все о разработке HR-стратегии, не объясняют, как это сделать. Поэтому мы попы-

тались «приоткрыть крышку черного ящика», предложив вам практическую инструкцию для воплощения ваших идей.

## Структура

Тенденции развития бизнеса, рассмотренные в главе 2, свидетельствуют о первостепенном значении такой организационной возможности, как корпоративная культура. Скорость развития новых технологий, конкуренция в глобальном масштабе, расширяющиеся возможности выбора для клиентов, растущие требования инвесторов - все это требует от компании совершенствования и инноваций, чтобы выжить и процветать. Компании должны сокращать бюрократические структуры и процессы, а также избавляться от видов деятельности, которые не создают реальные ценности, при этом поощряя вовлеченность сотрудников и их преданность своему делу. Если сотрудники не разделяют цели и ценности компании - это неизбежно закончится для компании крахом. Значимость корпоративной культуры подтверждается не только нашим многолетним практическим опытом, но и результатами исследования, проведенного нами совместно с Университетом штата Мичиган. Это исследование помогло выявить основополагающую логику, которой руководствуются успешные компании, увязывая HR-деятельность с бизнес-стратегией. Подавляющее большинство крупнейших компаний-лидеров строят всю работу HR-службы, четко представляя себе, какой они хотели бы видеть свою корпоративную культуру (к примеру, Hewlett-Packard Way, Johnson & Johnson Credo, General Electric's Speed, Simplicity & Self Confidence). Исследуя HR-компетенции, мы убедились, что наибольшее влияние на бизнес компании оказывают те HR-стратегии, которые основаны на корпоративной культуре.

Обучая тысячи представителей HR-профессии в рамках программы Executive Education в Мичиганском университете и сотрудничая с доброй половиной компаний, входящих в список Fortune 200, мы замечаем повышение интереса этих специалистов и компаний к корпоративной культуре. Основываясь на своем практическом опыте, мы разработали структуру построения HR-стратегии (рис. 7.1).





Рис. 7.1. Схема разработки HR-стратегии, основанной на развитии организационных возможностей в области корпоративной культуры

Разработка HR-стратегии начинается с ясного понимания тенденций развития бизнес-среды - клиентов, инвесторов, законодательства, конкурентов, технологий и глобализации, определяющих существующие и будущие внешние реалии, с которыми имеет и будет иметь дело компания. Затем нужно точно определить источники конкурентного преимущества компании и их количественные показатели. Все это поможет определить тот тип организационной культуры, который необходим для успешной реализации рыночной стратегии и обеспечения устойчивого развития в определенном контексте бизнес-среды. После этого необходимо наметить те HR-инициативы и программы, с помощью которых можно будет создавать необходимую корпоративную культуру.

Столь прямолинейную логику подчас можно спутать с обычным здравым смыслом. Однако в большинстве случаев самое трудное заключается не в понимании этой логики, а в том, чтобы ей на деле следовать. Эту стройную логику очень часто заглушают различные «шумы», которые мешают расслышать «голоса» рынка или бизнес-стратегии.

Одним из источников «шума» может быть прошлое наследие компании. Организационная культура, которая в прошлом помогла добиться успеха, может оказаться непригодной для обеспечения этого успеха в будущем. Источником шума могут быть и профсоюзные лидеры, требующие обратить внимание, прежде всего, на себя, а уже

потом, если у компании после этого останутся еще какие-то средства и время, на клиентов. Консультанты также могут становиться источником шума, если они заявляют: «Вы должны купить у меня то, что я предлагаю, потому что это единственное, что я могу предложить». Даже наблюдение за конкурентами может стать источником «шума», так как трудно, наблюдая за их успехами, удержаться от искушения им подражать, а простое копирование чьей-то корпоративной культуры никогда не даст вам конкурентного преимущества. Еще одним источником «шума» может быть внутреннее политиканство. И даже топ-менеджеры, сосредоточенные на достижении своих личных целей, могут служить преградой на пути критично важной информации, поступающей из бизнес-среды.

## Процесс разработки HR-стратегии

Обычно для разработки основной структуры HR-стратегии достаточно двухдневной сессии. Конечно, можно устраивать двух-трехчасовые занятия в течение нескольких недель, однако такой подход не только займет больше времени, но и окажется намного дороже двухдневного выездного семинара. После такой сессии в течение не более чем трех месяцев должен быть подготовлен план внедрения, а его реализация не должна занимать более девяти месяцев.

Этот процесс предполагает шесть шагов:

- 1) определите организационную единицу и проведите стратегическую сессию;
- 2) выделите приоритетные тенденции в бизнес-среде;
- 3) определите источники конкурентного преимущества и соответствующие показатели;
- 4) определите искомые организационные возможности, относящиеся к корпоративной культуре, и их проявления на поведенческом уровне;
- 5) определите HR-практики, которые наиболее эффективно повлияют на развитие предпочитаемой корпоративной культуры;
- 6) разработайте общий план внедрения.

## Шаг 1. Определение организационной единицы и проведение стратегической сессии

Прежде всего, определитесь, для какой структурной единицы вы будете разрабатывать HR-стратегию. Это должна быть та же самая единица, для которой разрабатывается и бизнес стратегия. Это ваше первое принципиальное решение. Все остальные шаги процесса разработки HR-стратегии могут применяться к любой организационной единице - ко всей корпорации в целом или к любой бизнес-единице, региону или функции. Четкое определение целевой организационной единицы позволяет правильно определить состав участников и формат проведения сессии.

Пригласите участвовать в сессии тех, кто непосредственно заинтересован в ее результатах. Действенную HR-стратегию в состоянии выработать и один человек, однако наш опыт показал, что групповая работа приносит лучшие результаты. Количество участников (от 12 до 24) должно быть кратно трем, чтобы создать три полноценные группы, в каждой из которых будут представлены интересы и HR-службы, и линейных менеджеров. Участие линейных менеджеров в процессе крайне желательно. Попросите участников подготовиться к сессии следующим образом:

- прочитать четыре аналитических отчета о компании - два положительных и два отрицательных. Если у вас нет доступа к аналитической информации, можно использовать публикации из прессы - две позитивные и две негативные;

прочитать четыре аналитических отчета о важнейших конкурентах;

прочитать пару статей о практиках HR, приносящих наибольшую ценность;

для HR-специалистов: выяснить у двух-трех топ-менеджеров компании, какие задачи в области конкуренции на рынке, тен-

денций среди стейкхолдеров и укрепления слабых сторон они считают основными.

Сам формат сессии, в том числе планировка и оборудование помещения, где она будет проходить, должны соответствовать разрабатываемой стратегии. К примеру, если вы разрабатываете стратегию для холдинговой компании или компании с неродственной диверсификацией бизнеса, расположите таблички с именами участников и их именные бейджи так, чтобы сотрудники одной бизнес-единицы сидели вместе. И наоборот, если речь идет о компании с монобизнесом или корпорации с родственными предприятиями, разместите участников вперемешку.

В первом случае различия разных бизнес-единиц перевесят элементы сходства, и различия эти заслуживают признания и уважения. Во втором случае схожие элементы перевешивают различия и именно в свободном обсуждении они проявляются лучше всего.

Компания Motorola рассматривает свой бизнес-портфель как «родственную диверсификацию». Ее отдельные бизнес-единицы, без условно, различаются, но сходство между ними, как правило, перевешивает различия. Поэтому HR-стратегия разрабатывалась как единая для всего бизнеса, но с учетом существенных различий между бизнес-единицами.

## **Шаг 2. Выделение приоритетных тенденций в бизнес-среде**

Почему следует начинать с анализа бизнес-среды, а не прямо со стратегии самой компании? Дело в том, что на практике далеко не всегда бизнес-стратегия оказывается достаточно проработанной, поэтому никогда не помешает еще раз взглянуть на нее в контексте тенденций развития бизнес-реалий. Кроме того, стратегия может вообще быть неправильно разработанной или устаревшей. Обычно самыми проработанными в бизнес-стратегии компании являются финансовая, маркетинговая и техническая составляющие, а вопросы HR-стратегии остаются в тени.

### Как проследить эти тенденции

Попросите участников подумать над следующими вопросами, которые помогут им выявить приоритеты и понять, какие тенденции бизнес-среды и каким образом влияют на HR-стратегию (пример 7.1).

*Что сейчас происходит в экономике? Каков спрос на ваши товары и услуги? Ответы на эти вопросы помогут понять, какой должна быть численность персонала в компании и какими навыками и квалификацией должны обладать сотрудники. Они также покажут, какие бизнес-единицы будут развиваться в будущем, а какие - сворачиваться. Отсюда можно сделать вывод, в какие области HR-служба должна инвестировать наибольшие усилия, чтобы обеспечить развитие организационных возможностей, связанных с устойчивым ростом.* , ;

*Кто наши клиенты? Какими критериями они руководствуются при покупке? Меняются ли эти критерии? Успех в бизнесе часто начинается с понимания потребительского спроса и лучшего, чем у конкурентов, его удовлетворения. Для развития корпоративной культуры как организационной возможности HR-специалист должен понимать, чем руководствуются клиенты, принимая решения о покупке, - ценой, гибкостью, быстротой реакции, инновационными решениями, качеством, своевременностью поставки, взаимоотношениями, качеством обслуживания, удобством или брендом?*

*Каков характер ваших взаимоотношений с поставщиками? Взаимоотношения с поставщиками, по сути, зеркально отражают ваши взаимоотношения с клиентами.*

*Сколько у вашей компании конкурентов? На чем основана конкуренция? Меняются ли эти параметры? Интенсивная конкуренция обычно предполагает наличие у компании такой культуры, которая позволяет ей столь же интенсивно развиваться,*

быть сконцентрированной и ответственной. Рост числа конкурентов заставляет компанию быть более собранной, эффективной и продуктивной, повышая при этом скорость разработки продукта и внедрения инноваций, быстроту реакции и адаптивность.

*Каков характер используемых вами технологий? Как быстро меняются технологии в вашей отрасли? Технологии бывают процессными, технологиями продукта и информационными.*

*Процессные технологии* - производство или сервис, для которых необходима командная работа (как, например, в компании Toyota), требуют культуры, основанной на сотрудничестве, доверии и совместной работе. Те производство или сервис, где необходима в основном индивидуальная работа (как, например, в компании Avon), требуют культуры, основанной на индивидуальном стиле работы, личной инициативе и уверенности в себе.

*Технологии продукта.* Если продукты или услуги быстро меняются (как, например, в компании Intel), значит компании необходима культура, ориентированная на скорость, подвижность и креативность. Если отмечается тенденция к технологической интеграции на общей платформе (как, например, в компании Motorola), культура организации должна максимально поощрять сотрудничество и синергию.

*Информационные технологии.* По мере того как ускорение и расширение информационного обмена создает все большую турбулентность в технологической среде (как, например, в компании Microsoft), культура организации должна уметь быстро меняться и обучаться, а также вовремя адаптироваться и поддерживать свою интегрированность.

*Какие у вас взаимоотношения с законодательными и контролирующими органами? Во всем мире снижается степень регу-*

Пример 7.1. Тенденции бизнес-среды

Тенденция	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Общий результат
<b>Итого:</b>	100%	100%	100%	100%

лирования как общества, так и сферы бизнеса. Национальные барьеры рушатся, увлекая за собой многие таможенные пошлины, а объемы международной торговли растут (см. главу 2). С сокращением ограничений и ростом конкуренции организационную культуру необходимо нацеливать на рост результативности, ответственности, экономической эффективности, качества обслуживания и инноваций. Однако в определенных отраслях экономики наблюдается рост ограничений, поэтому следует четко представлять себе положение вашей отрасли, чтобы быть готовым к возможным последствиям для вашего бизнеса.

*Каковы ожидания ваших собственников?* Сейчас, как никогда, велико число держателей акций. Разброс акционеров, как никогда, велик. Однако на практике эти акции контролируются централизованно, так как большая их часть находится в управлении различных инвестиционных и пенсионных фондов. Основные инвесторы все большее значение придают создаваемой компанией нематериальной ценности наряду с финансовыми показателями.

Какие-то из этих вопросов для одних компаний будут иметь большее значение, для других - меньшее, поэтому участникам сессии, разрабатывающим стратегию вашей компании, следует хорошо взвесить важность каждого из них.

### Стратегическая сессия -рабочий процесс

Наша практика показала, что участников полезно разделить на три рабочие группы, которые будут параллельно работать над каждым шагом.

1. Проведите «мозговой штурм» на тему: «Какие внешние тенденции оказывают влияние на вашу бизнес-единицу?» Обычно рабочие группы выявляют от 15 до 20 тенденций, основываясь на обсуждении представленных выше вопросов.
2. Определите наиболее важные тенденции (три-четыре), ключевые для успеха компании (никакая организационная культура не способна одновременно решать 15-20 задач.) Поскольку «лучшее - враг хорошего», на этой стадии работы очень важно не уйти от стратегического фокуса.
3. Распределите между выбранными тенденциями 100 баллов в зависимости от их значения для внешних угроз или рыночных возможностей компании, иначе вам будет трудно определить, какие тенденции более важны, а какие - менее.
4. Обсудите полученные в группах результаты на пленарном заседании. Задача ведущего, или фасилитатора - помочь выявить сходства и различия в результатах разных групп. Представьте результаты групповой работы так, как в примере 7.2.

#### **Шаг 3. Определение источников конкурентного преимущества и соответствующих показателей**

Несмотря на то что обычно в бизнес-стратегии компании дается определение источников ее конкурентного преимущества, на стратегической HR-сессии следует хотя бы кратко остановиться на этом вопросе. Участники должны рассмотреть существующие источники конкурентного преимущества и понять, действительно ли они используются компанией.



Пример 7.2. Motorola - Рабочая тетрадь для шага 2:  
тенденции бизнес-среды

Тенденция	Общий результат
Новые подходы к повышению производительности труда и конкуренция в глобальных масштабах привели к значительному сокращению цен в этой отрасли	40
На рынке появились новые сильные игроки, особенно Китай	30
Партнерства и альянсы приобретают все большее значение в связи с экономикой больших чисел и доступом к новым технологиям	20
Все возрастает значение сервисной составляющей в подобных бизнесах	6
Бурное развитие новых технологий представляет собой и угрозу, и новые возможности одновременно	4
<b>Итого:</b>	100%

Источники конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество может быть получено в следующих 12 областях.

*Инновации.* Стремитесь лидировать в разработке новых продуктов и услуг или совершенствовании существующих процессов, или выявлении новых рынков и ниш (как, например, ЗМ, Intel).

*Своевременная поставка.* Будьте лучшими поставщиками товаров клиентам (как, например, FedEx, компании-поставщики сети Wal-Mart).

*Удобство.* Старайтесь обеспечивать все удобства для клиентов (как, например, McDonalds, Amazon.com).

*Первенство на рынке.* Выводите на рынок новые, модифицированные товары и услуги или товары в новой упаковке раньше других.

*Качество.* Предлагайте товары и услуги, наиболее удовлетворяющие потребности клиентов (как, например, Toyota, Motorola).

*Стоимость.* Предлагайте самые дешевые товары и услуги (как, например, Wal-Mart, Southwest Airlines).

*Взаимоотношения.* Поддерживайте максимально тесные и дружеские отношения с клиентами, для которых это важно (как, например, Private Banking at United bank of Switzerland, Disney).

*Слияния, поглощения и альянсы.* Будьте лучшими в определении, заключении и интегрировании подобных сделок (как, например, Cisco, Vodafone).

*Синергия.* Будьте лучшими в налаживании обмена знаниями и опытом между разрозненными бизнес-единицами (как, например, Wyeth, University of Michigan).

*Брендинг.* Создайте наиболее сильный образ своей компании в умах потребителей (как, например, Coca-Cola, Intel).

*Коммуникация.* Доминируйте в каналах коммуникации, таким образом блокируя конкурентов, (как, например, Unilever, Kellogg).

*Обслуживание.* Предоставляйте сервисную поддержку потребителям до, во время и после продажи, (как, например, Marriott, Virgin Atlantic Airways).

#### Измерение конкурентного преимущества

Кроме того, очень важно выявить самые приоритетные источники конкурентного преимущества, и измерить их. Это важно по следующим причинам (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Примеры критериев (показателей) конкурентного преимущества

Преимущества	Критерий (показатель)
Инновации	Количество новых продуктов в единицу времени Процент дохода от новых продуктов Количество зарегистрированных патентов Клиентское восприятие инновационное™ компании
Первые на рынке	Первые в разработке концепции и модели Первые во внутреннем использовании Первые во внешнем использовании Первые в достижении прибыльности
Синергия	Единые корпоративные ценности в отличие от набора отдельных ценностей бизнес-единиц Доход, полученный в результате совместной деятельности
Слияния, приобретения и альянсы	Достижение поставленных целей Восприятие справедливого отношения и сотрудничества
Своевременная поставка	Процент поставок в срок Время простоя складских площадей
Дистрибуция	Процент занятого торгового пространства класса премиум Процент населения, имеющий доступ к продукту
Качество	Процент брака Метрики б-сигма Клиентское восприятие качества производимых компанией товаров/ услуг
Обслуживание	Клиентское восприятие качества обслуживания Время разрешения проблемы после поступления жалобы Количество телефонных переключений при звонке клиента
Удобство	Расстояние от транспортного потока до покупки Время ожидания в очереди Клиентское восприятие собственных затрат при работе/взаимодействии с компанией
Издержки	Маржа Корпоративные накладные расходы Количество уровней управления
Брендинг	Узнаваемость бренда Дополнительная стоимость, которую можно получить за свой бренд сверх стоимости подобных товаров/услуг у конкурентов
Взаимоотношения	Время, за которое вам возвращает ваш звонок ключевой клиент или официальное лицо Лояльность клиентов

Точное знание того, что означают такие понятия, как качество, себестоимость и т.п., выраженные в цифрах.

Точное знание того, каково существующее положение компании и что именно необходимо для его улучшения.

Умение измерить эффективность HR. ;

Партнерство и взаимная договоренность (контракт) между HR и руководством компании. В обмен на те инвестиции, которые руководство делает в HR, HR обязуется предпринять согласованные меры в целях наращивания конкурентного преимущества.

Возможность составить перечень показателей конкурентного преимущества.

Хотя такие показатели, как прибыльность, доля рынка и количество повторных обращений клиентов являются, безусловно, важными, на этой стадии процесса они не слишком помогут.

#### Рабочий процесс сессии

Задача этого этапа - выбрать именно те источники конкурентного преимущества, которые могут дать максимальный эффект в тех конкретных бизнес-условиях, которые описали рабочие группы и участники пленарной сессии в Шаге 2. Дайте рабочим группам задание выявить источники конкурентного преимущества, которые компания должна иметь, при этом ни в коем случае не ограничиваясь лишь теми, которые есть у компании в данный момент.

Последовательность шагов при этом следующая.

1. Выявите 4-5 источников конкурентного преимущества, которые необходимы компании, чтобы быть более успешной.
2. Распределите 100 баллов между основными источниками в соответствии со степенью их важности на ваш взгляд. Ни одна позиция не должна получить равный балл с другой.
3. Обсудите на пленарной сессии результаты работы в группах и выберите те источники, которые следует использовать. Пример

7.3 предлагает порядок работы на этом этапе.

4. Вновь разбейте участников на рабочие группы и дайте каждой группе один источник для работы.
5. Попросите в каждой рабочей группе определить от двух до четырех показателей (критериев) для измерения успеха в освоении конкретного источника конкурентного преимущества.
6. Соберите участников на пленарную сессию, где обсудите полученные критерии и проведите работу над ними, убрав избыточные и дублирующие показатели (пример 7.4).

В результате работы на этом этапе вы должны получить список источников конкурентного преимущества, их «удельный вес» (степень важности) и показатели для измерения успеха (пример 7.5).

1

#### Шаг 4. Определение искомых организационных возможностей, относящихся к корпоративной культуре, и их проявления на поведенческом уровне

Управление конкурентоспособностью включает в себя две составляющие: описание необходимой организационной культуры и детального определения ее проявлений на поведенческом уровне. Это вовсе не одно и то же. Представьте, что после посещения Волшебного Королевства Диснея вас попросили описать культуру компании Disney. Скорее  
Пример 7.3. **Выявление конкурентного преимущества**

Конкурентное преимущество	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Общий результат

## Пример 7.4. Измерение конкурентного преимущества

Тенденция	Показатель
1.	1.2. 3.
2.	1. 2.
3.	1.2. 3.
4.	1.2. 3.

## Пример 7.5. Конкурентные преимущества компании Motorola

Конкурентное преимущество	Удельный вес	Показатели
Контроль себестоимости	27	1. Объем производства 2. Маржа 3. Внутрикorporативные меры по обеспечению экономии
Инновации	25	1. Процент прибыли, полученный от продуктов, внедренных в течение последнего года 2. Отношение количества новых патентов к доходу 3. Опубликованные признания инноваций и изобретений
Взаимоотношения	30	1. Процент продуктов, разработанных по предложению клиентов 2. Поставленные цели по лояльности клиентов 3. Качество взаимоотношений по мнению клиентов
Первые на рынке	18	1. Время достижения запланированной прибыли 2. Процент дохода от товаров, выпущенных на рынок раньше конкурентов 3. Время с момента разработки продукта до его внедрения.

всего, вам на ум придет слово «дружелюбный». Именно этим словом вы и охарактеризуете культуру компании.

Однако слова «дружелюбие» нет в корпоративном словаре компании Disney. Как и многие «культурные» слова, это слово существует в уме наблюдателя, а не в том, что он на самом деле видит. На самом деле вы видели не людей, выражающих вам свое дружелюбие, а сотрудников компании Disney, которые устанавливали с вами зритель-

ными контакт, охотно отвечали на ваши вопросы, предлагали свою помощь, подбадривали уставших и успокаивали капризничавших детей. Поэтому у вас сложилось впечатление, что вы видите дружелюбную культуру.

Наш социальный опыт связывает определенные слова с определенным поведением: если нам смотрят прямо в глаза и охотно отвечают на наши вопросы, мы считаем это проявлением дружелюбия. То же самое можно отнести к словам «агрессивный» или «охотно идущий на сотрудничество». Всем им соответствуют определенные стереотипы поведения. Культура - это своего рода мощная лингвистическая конструкция, которая способствует эффективному общению. Однако эти лингвистические образования - всего лишь абстракция, а не реальное поведение. Поэтому нужно очень четко определять слова для описания культуры организации и тех поведенческих стереотипов, в которых она должна проявляться.

#### Описание культуры

В настоящее время компании все более узко определяют свою культуру, так как невозможно охватить все и сразу, а тем более управлять им. Поэтому для культуры обычно выбираются две-три цели или «столпа». При этом компании очень часто творчески подходят к определению своей корпоративной культуры. Приведем примеры.

Идущая на риск, подчиняясь строгой дисциплине (компания Deutsche Bank);

Непрерывное творчество (компания Unilever); Страстное стремление к победе (компания AstraZeneca); Гибкость (компания BAE Systems);

Инновации, нацеленные на клиента (компания Texas Instruments).

Очень важно дать определение культуре таким образом, чтобы это поддерживало ее конкурентное преимущество и помогало добиваться лучших результатов. Ответьте на вопрос: «Какая культура должна быть

у нашей компании, чтобы наше конкурентное преимущество в будущем возросло?»

#### Рабочий процесс стратегической сессии - определение культуры

Приведенные ниже шаги, которые мы с успехом использовали в своей практике для определения типа корпоративной культуры, безусловно, нужно адаптировать для конкретной компании.

1. Разбейте участников на новые рабочие группы и дайте каждой один из определенных вами ранее источников конкретного преимущества.
2. Подготовьте список слов, которые наиболее подходят для описания культуры, необходимой для поддержания соответствующего конкурентного преимущества (пример 7.6).
3. Выберите шесть организационных возможностей, наиболее важных для поддержания выбранного конкурентного преимущества, затем сократите их число до двух-трех путем объединения или элиминации.

#### Пример 7.6. «Культурные» слова

Адаптивный	Решительный	Близкий	Готовый рисковать
Агрессивный	Дисциплинированный	Изобретательный	Чувствительный
Подвижный	Энергичный	Поджарый	Простой
Чуткий	Эффективный	Оппортунистический	Смышленный
Уверенный	Быстрый	Неравнодушный	Стильный
Смелый	Гибкий	Проактивный	Командный
Яркий	Сфокусированный	Быстро схватывающий	Выносливый
Великолепный	Дружелюбный	Скоротечный	Предусмотрительный
Умный	Разносторонний	Реактивный	Жесткий
С готовностью идущий на сотрудничество	Легкий	Реалистичный	Беспрепятственный
Коммерческий	Индивидуалистичный	Проницательный	
Экономный	Находчивый	Общительный	
Отважный	Инициативный	Упорный	
Творческий	Инновационный	Находчивый	
	Интегрированный	Отзывчивый	



4. Каждая группа представляет результаты своей работы на пленарной сессии. На этой же сессии составьте перечень из наиболее важных организационных возможностей (две-три).
5. Вновь разбейте участников на группы в соответствии с выбранными организационными возможностями и проверьте соответствие существующей ситуации желаемой. Используйте шкалу от 1 до 5, в которой 1 означает «не требует улучшения», 3 - «требует незначительного улучшения» и 5 - «требует существенного улучшения».

#### Рабочий процесс стратегической сессии -разработка сценария

Попросите участников подумать над вопросом: как люди должны себя вести в будущем, чтобы добиваться лучших результатов? Самое эффективное - разработать поведенческий сценарий. Но прежде чем выполнить это упражнение, предложите участникам описать следующую ситуацию:

«Представьте, что сегодня - 200... год (через три года после проведения вашей сессии), и мы успешно создали желаемую корпоративную культуру. Вы идете с другом, который говорит: «Что-то я не понимаю. Ты так долго мне рассказывал о той культуре, которую вы создаете, а я так и не могу понять, в чем она заключается». В этот момент, проходя по коридору, вы замечаете, что сотрудники ведут себя именно так, как вы хотите. И вы отвечаете другу: «Посмотри-ка сюда. Ты видишь, что там происходит? Именно это мы и стремились создать. И все люди в компании ведут себя точно так же». Но ваш друг спрашивает: «А что я должен увидеть?» И тогда вы описываете словами то, что происходит. А теперь напишите, что именно вы скажете своему другу (четыре-пять предложений)».

Когда участники будут выполнять это задание, они должны помнить следующее.

Сценарий должен быть максимально подробным.

Чем правильнее будут вести себя сотрудники, тем успешнее ока-

жется ваша компания в достижении своих целей.

Описывайте конкретное поведение, которое реально можно наблюдать (поступки людей, а не их намерения, мнения и ценности). Здесь важно действие, а не отношение. Избегайте культурных шаблонов, точно описывайте то, что видите». Например, напишите: «Люди смотрят в глаза и четко отвечают на вопросы» вместо слов «ведут себя дружелюбно и услужливо».

1. Прежде всего, предложите каждому участнику написать собственный сценарий. Полезно при этом ответить на следующие вопросы: «Кто что делает?», «С кем они?», «Где они?», «Что они говорят или делают?», «Каков желаемый исход этой ситуации?», «Что нужно будет сделать после?» Эти вопросы можно записать на листе ватмана и повесить его в аудитории.
2. В каждой рабочей группе заслушайте сценарий каждого ее участника. Пресекайте попытки совместной работы над сценарием - индивидуальные результаты и их дальнейшее обсуждение в группе принесут гораздо больше пользы.
3. Попросите участников каждой группы выбрать наиболее полезные и плодотворные идеи из индивидуальных сценариев. Мы рекомендуем вынести на флип-чарт четыре-шесть детализированных стереотипа поведения для каждой из организационных возможностей. Приведем примеры.

«Сотрудники всех отделов постоянно и активно проводят мониторинг степени удовлетворенности клиентов и прибыльности с помощью общих наглядных информационных систем. Эти данные находят свое отражение в их бизнес-планах и проектах. При этом они предпринимают конкретные действия, чтобы превзойти ожидания клиентов.

«На собраниях сотрудники следуют установленному правилам регламенту, обсуждая поставленные задачи и отслеживая пользу для клиентов и акционеров. Никто не опаздывает, все приходит подготовленными к заседанию, не забывая выключать свои телефоны. При несоблюдении этих условий собрание распускается, или люди просто уходят. Выполнение заданий сотрудниками контролируется».

4. Соберите всех вновь на пленарную сессию и выберите наиболее правильные модели поведения для каждого из ваших культурных «столпов», воспользовавшись примером 7.7. После того как все группы представят результаты своей работы над сценариями, спросите участников, обеспечат ли предлагаемые модели поведения лучшие результаты для компании, по сравнению с существующими сейчас. Практически всегда в ответ вы услышите единогласное «да». Если почему-то ответ не прозвучит убедительно, предложите участникам доделать свою работу.

Пример 7.7. Организационные возможности в области корпоративной культуры и соответствующие им поведенческие характеристики

Организационные возможности	Поведенческие характеристики
1.	1.2.3.4.
2.	1.2. 3. 4.
3.	1.2. 3. 4.

Компания Motorola выбрала следующие организационные возможности в области корпоративной культуры и соответствующие им модели поведения.

### Ответственность за высокие результаты

1. Сотрудники активно обсуждают альтернативы, выражают полную поддержку принятым решениям и безукоризненно их выполняют.
2. Сотрудники регулярно получают обратную связь о своей работе от своих непосредственных руководителей. При этом особое внимание уделяется обсуждению тех аспектов, которые требуют улучшения. В соответствии с достигнутыми договоренностями по результатам своей работы, сотрудники или получают поощрение, или имеют дело с негативными последствиями.
3. Сотрудники систематически получают коучинг относительно того, что им необходимо усовершенствовать в своей работе для достижения намеченных целей.
4. Сотрудники регулярно участвуют в обсуждении возможных бизнес-сценариев, которые предусматривают те или иные последствия в случае, если результаты работы будут хорошими или, наоборот, плохими.

### Быстрый поиск новых подходов и их реализация

1. Если обнаруживается бюрократическое препятствие, то быстро определяются его источник и первопричина, которые незамедлительно устраняются или лично, или с помощью другого сотрудника, которого вы находите и просите его о помощи.
2. Ставятся четкие цели и задачи, которые сотрудники готовы выполнять, а также конкретные сроки их выполнения. Сотрудники

вырабатывают план по устранению или преодолению тех препятствий, которые могут помешать достижению поставленных целей, достигают соответствующих договоренностей со своими непосредственными руководителями и быстро и точно приводят эти планы в исполнение.

Работает практика формирования смешанных (кросс-функциональных) команд, в которые входят сотрудники различных бизнес-направлений. Эти команды работают над разрешением существующих и потенциальных проблем клиентов.

Рабочие команды регулярно выявляют и отслеживают лучшие практики во всех подразделениях компании. Они используют как внешние и так и внутренние лучшие практики и делятся своим опытом с другими подразделениями компании.

### Неравнодушное сотрудничество

1. Сотрудники целенаправленно спрашивают клиентов о том, что для них является ключевыми бизнес-проблемами, и анализируют их ответы с точки зрения возможностей компании Motorola разрешить эти трудности или оптимизировать предоставляемые услуги.
2. Сотрудники свободно перемещаются через организационные границы и барьеры. Сотрудников включают в команды, принимающие решения по тому или иному вопросу, основываясь на их реальном знании бизнес-проблем. Различные мнения учитываются при принятии решений, которые можно назвать по-настоящему творческими.
3. Рабочие команды формируются исходя из стратегических потребностей компании, а не по каким-либо политическим соображениям. В командах в полной мере используются различные знания и опыт ее отдельных членов. Команды разрабатывают

конкретные планы действия и устанавливают четкие сроки их реализации. По мере выполнения планов, команды собираются, чтобы проследить ход выполнения. Все практические шаги предпринимаются в соответствии с утвержденным графиком, и отчеты о них поступают своевременно.

5. Решения, которые принимают кросс-функциональные команды, всегда исходят из того, что лучше для всей компании Motorola. Все принятые решения должным образом воплощаются в жизнь, независимо от того, происходит ли это в интересах всей компании в целом или в интересах ее отдельной бизнес-единицы.

### Шаг 5: определение ключевых HR-практик

Получив четкое представление о том, чего они хотят достичь и почему, участники сессии готовы к тому, чтобы перейти к самой важной части работы - разработке HR-практик, которые позволят обеспечить компании максимальные шансы на успех.

Как отмечалось в главах 5 и 6, HR-практики делятся на четыре основные категории.

*Потоки людей* - подбор и найм персонала, продвижение по службе, внутренние перемещения, увольнение и замещение, обучение и развитие (особенно развитие лидерства).

*Потоки производительности* - критерии эффективности и рабочие показатели, вознаграждение и отслеживание последствий.

*Информационные потоки* - обеспечение информированности организации о ключевых внешних реалиях, управление внутренней коммуникацией и разработка информационной инфраструктуры.

*Рабочие потоки* - организационная структура, организация рабочего процесса и физические условия труда.

### Выбор целей

Как и все другие подразделения и службы, служба HR должна делать больше, обходясь меньшим. Поэтому очень важно выбрать именно практики, которые окажут максимальное воздействие на создание и поддержание желаемой корпоративной культуры и поведение сотрудников. Невозможно улучшить в HR все, что бы вам хотелось, но не стоит забывать, что «хорошее враг лучшего».

Когда есть жесткое требование измениться, сделать это можно очень быстро. Недавно HR-служба и линейные менеджеры компании General Motors объединенными усилиями разработали основы корпоративной культуры, построенной на принципе «быстрого совершенствования», получившей название GoFast. В течение полутора лет команда GoFast внедряла необходимые изменения, - как большие, так и совсем небольшие, в организацию рабочего процесса, обучение, развитие на рабочем месте, критерии эффективности как индивидуальных сотрудников, так и организации в целом, в организационную структуру, рабочие назначения, внутреннюю коммуникацию и развитие лидерства. Впечатляющие результаты этой интенсивной работы стали очевидны уже через два года. Действуя быстро и решительно, команда GoFast создала и внедрила целую систему взаимоусиливающих HR-практик, создав таким образом в рекордные (особенно для такой крупной, сложной и географически разбросанной компании как GM) сроки корпоративную культуру, нацеленную на быстрые изменения.

Однако наш опыт показывает, что большинству компаний трудно изменить многое сразу. Обычно в течение года или двух можно успешно изменить не более трех или четырех HR-практик. Если нет жесткого требования изменений сверху, а поддержка руководства и ресурсы ограничены, лучше всего сконцентрироваться на самых важных аспектах.

### Рабочий процесс сессии

Задача этой части сессии - рассмотреть существующие в компании HR-практики с точки зрения ответа на следующие вопросы.

В какой мере каждая из существующих HR-практик соответствует той корпоративной культуре, которую мы хотим построить?

В какой мере каждая из этих HR-практик способна повлиять на развитие искомой корпоративной культуры, если она разработана и применяется именно с учетом этой задачи?

В примере 7.8 представлен удобный формат для работы над этими вопросами. Шкала оценки из трех баллов во второй колонке имеет следующую интерпретацию:

1 - эта HR-практика построена в принципиальном соответствии с той целью, которую мы ставим, создавая желаемую корпоративную культуру;

2 - эта HR-практика отчасти соответствует искомой корпоративной культуре;

3 - эта HR-практика полностью соответствует искомой корпоративной культуре.

Представим, что, к примеру, наша искомая организационная возможность в области корпоративной культуры - это «быстрая инновация». Следующие вопросы будут иметь отношение к этой организационной возможности.

*Подбор и найм персонала.* В какой мере при найме сотрудников на работу мы учитываем их подтвержденную способность быстро создавать инновации?

*Продвижение по службе.* В какой мере при продвижении сотрудников по службе мы учитываем их конкретный вклад в быстрое создание инноваций?

*Внутренние перемещения.* В какой мере мы перемещаем со-



Пример 7.8. Выявление HR-практик, требующих улучшения

Организационные возможности в области корпоративной культуры

HR-практика	Соответствие организационной возможности (1 - соответствует, 3 - не соответствует)			Степень влияния в случае соответствия (1 - низкая, 3 - высокая)			Приоритетность (значение колонки 2, умноженное на значение колонки 3)
	1	2	3	1	2	3	
Подбор и найм персонала	1	2	3	1	2	3	
Продвижение по службе	1	2	3	1	2	3	
Внутренние перемещения	1	2	3	1	2	3	
Увольнение	1	2	3	1	2	3	
Обучение	1	2	3	1	2	3	
Развитие	1	2	3	1	2	3	
Измерение эффективности	1	2	3	1	2	3	
Вознаграждение	1	2	3	1	2	3	
Внешние связи	1	2	3	1	2	3	
Внутренние коммуникации	1	2	3	1	2	3	
Информационные системы	1	2	3	1	2	3	
Организационная структура	1	2	3	1	2	3	
Организация рабочих процессов	1	2	3	1	2	3	
Организация рабочего пространства	1	2	3	1	2	3	
Лидерство (x2)	1	2	3	1	2	3	

трудников внутри организации, давая им возможность познакомиться с блестящими ролевыми моделями и существующими методами быстрой инновации?

*Увольнение и замещение.* В какой мере мы снимаем сотрудников с занимаемых ими должностей или выводим за пределы организации в целом за их неудовлетворительные показатели в области быстрого создания инноваций?

Обучение. В какой мере мы используем возможности традиционного обучения, чтобы быстро создавать инновации?

*Развитие.* В какой мере мы используем возможности обучения и развития на рабочем месте, чтобы быстро создавать инновации?

*Критерии эффективности и рабочие показатели.* Насколько эффективно мы измеряем быстрое создание инноваций и в какой мере предоставляем сотрудникам обратную связь относительно продемонстрированных ими успехов в этой области?

*Вознаграждение.* В какой степени получаемое сотрудниками вознаграждение связано с их показателями в области быстрого создания инноваций?

*Внешние связи.* В какой мере мы используем «голос» клиентов и акционеров для коммуникации важности быстрой инновации?

*Внутренняя коммуникация.* В какой мере наши внутренние коммуникации (информационные вестники, обращения высшего руководства, внутренние системы) используются для коммуникации важности быстрой инновации?

*Информационные системы.* В какой мере информационные системы в компании нацелены на обеспечение сотрудников информацией, необходимой им для того, чтобы быстро создавать инновации?

*Организационная структура.* В какой мере организационная структура компании способствует быстрой инновации?

*Организация рабочих процессов.* В какой мере организация рабочих процессов способствует быстрой инновации?

*Физические условия труда.* В какой мере организация рабочего пространства способствует быстрой инновации?

*Лидерство.* В какой мере руководители компании являются до-

стойными ролевыми моделями в том, что касается быстрого развития инноваций?

Шкала оценки из трех баллов в третьей колонке имеет следующую интерпретацию:

1 - если бы эта практика была соотнесена с желаемой организационной возможностью в области корпоративной культуры, она бы имела небольшое значение или вообще не имела никакого значения;

2 - если бы эта практика была соотнесена с желаемой организационной возможностью в области корпоративной культуры, она бы имела среднее значение;

3 - если бы эта практика была соотнесена с желаемой организационной возможностью в области корпоративной культуры, она бы имела большое значение.

Перемножив значения из второй и третьей колонки, вы получите представление о том, какие именно практики могут оказаться наиболее эффективными. К примеру, если какая-то HR-практика нуждается в серьезном «ремонте», и при этом в каждой из колонок она набрала по 3 балла, то есть ее конечный индекс равен девяти, это означает, что она, если ее привести в порядок, может дать очень большой эффект. Остальные практики будут располагаться ниже по значению вплоть до единицы.

Для того чтобы воспользоваться этим инструментом, необходимо проделать следующее.

1. Объясните участникам используемую шкалу и разберите конкретный пример.
2. Разбейте участников на группы и каждой группе дайте для работы одну организационную возможность.

Обсудите в группах, что сейчас делает компания в каждой из перечисленных в примере 7.8 практик и придите к соглашению относительно значений каждой из них, проставив соответствующие баллы во второй и третьей колонках.

На пленарной сессии представьте результаты работы каждой из групп и выберите те практики, на которых следует сфокусироваться. Если в группах было выбрано больше HR-практик, чем вам позволяют ваши ресурсы, проведите анализ соответствия подобно тому, как вы это делали ранее для организационных возможностей. Приоритет следует отдать тем практикам, у которых разрыв с желаемым состоянием наиболее велик.

Вновь разбейте участников на группы в соответствии с выбранными HR-практиками. Обсудите, какие действия следует предпринять, чтобы создать искомую организационную возможность.

Представьте результаты работы в группах на пленарном заседании и подготовьте таблицу необходимых изменений по каждой HR-практике, как это показано в примере 7.9.

Пример 7.9. Список необходимых улучшений в выбранных HR-практиках

HR-практика	Необходимые улучшения или изменения
1.	1.2. 3. 4.
2.	1.2. 3. 4.
3.	1.2. 3. 4.

Компания Motorola выбрала 5 HR-практик, над которыми следовало поработать, чтобы обеспечить создание желаемой корпоративной культуры. Это:

- развитие лидерства;
- организация рабочих процессов и организационная структура компании;
- управление результатами работы (критерии оценки и вознаграждение);
- продвижение по службе; сверка соответствия внешним реалиям рынка.

В настоящее время в компании идет интенсивная работа по созданию и внедрению этих практик.

### Шаг 6 : Разработка Плана действий

На этой стадии План действий достаточно прост. В дальнейшем он будет детализироваться по мере того, как участники сессии приступят к его осуществлению. Однако за последние два или три часа работы сессии вы должны создать тот скелет, который в дальнейшем будет обрастать «мясом».

Вот основные вопросы, на которые вы должны ответить.

Что мы будем делать?

Кто возьмет на себя руководство?

Кого еще следует вовлечь?

Когда должны быть готовы промежуточные отчеты?

Кто дает окончательное «добро»?

### Рабочий процесс сессии

Участники в полном составе могут перейти от определения критичных HR-практик к обсуждению того, как они будут их развивать. Ответ на этот вопрос - в следующих практических шагах.

1. Придите к единодушному решению работать над выбранными HR-практиками.
2. Определите, кто будет управлять процессом превращения общей задачи в конкретные практики и политики. Это может быть кто-то из HR-команды или из линейных менеджеров.

Подумайте, кого еще нужно подключить к процессу разработки детального плана. Вам нужны люди с определенными техническими знаниями, разбирающиеся в бизнес-аспектах работы компании, готовые с энтузиазмом заняться этой работой и обладающие достаточным авторитетом, чтобы провести достигнутые решения в жизнь.

Определите график подготовки промежуточных отчетов. Оптимальное время для первого отчета - 3 недели. Его достаточно, чтобы участники успели обдумать задание и провести необходимые встречи, и в то же время они все еще будут сфокусированы на результатах сессии и полны рабочего энтузиазма.

Определите дату финального отчета. Окончательные результаты по составлению детализированного плана действий должны быть представлены руководству компании и команде HR в течение трех месяцев.

Определите того, кто дает процессу зеленый (или красный) свет. Обычно решения, принятые на подобных стратегических сессиях, настолько важны, что окончательно утвердить их должен кто-то из высших руководителей компании.

Пример 7.10. План действий

Действие	Дата промежуточного отчета	Срок выполнения	Ответственный	Участники

Удобная форма для представления окончательного решения приведена в примере 7.10.

После стратегической сессии HR в компании Motorola ее результаты были представлены высшему руководству компании. После длительного обсуждения и внесения небольших корректив решения были одобрены руководством, и рабочие группы приступили к их реализации.

## Глава 8

# ОРГАНИЗАЦИЯ HR-СЛУЖБЫ

Насколько наша организация HR-службы (электронная HR, сервисные центры, центры экспертного знания, внутренние и аутсорсинговые HR) соотносятся со стратегией бизнеса?

Умелые HR-руководители соотносят работу своего отдела с деятельностью всей компании и соизмеряют свои ресурсы с потребностями компании. Задача HR на самом верхнем уровне - способствовать созданию корпорации как чего-то большего, чем просто сумма слагаемых, и внедрению практик, помогающих корпоративной стратегии наращивать акционерную стоимость, а также формировать имидж корпорации.

На уровне подразделений HR должны сконцентрироваться на стратегических задачах, идентифицируя и обслуживая целевых потребителей, создавая материальные ценности для рынка и ценностное предложение для сотрудника.

Бизнес-структура должна соответствовать стратегии. В зависимости от размеров и ассортимента производимых продуктов и услуг, фирма может выбрать следующую организацию: монобизнес, родственную и неродственную диверсификацию или холдинг. Для того чтобы соответствовать этим структурам, HR обычно строится по одному из следующих принципов: функциональная организация; коллективное обслуживание; интегрированная служба HR.

Функциональная организация HR предполагает наличие специалистов в каждой практической области: потоки людей (отбор, обучение, планирование, аутсорсинг), управление производительностью (оценка, компенсация, поощрения), информационные потоки (информация, информационные системы HR, взаимоотношения между сотрудниками) и рабочие потоки (организационный дизайн, дизайн



рабочего проекта, дизайн рабочего места). Эти специалисты создают ценность, сочетая теорию и практику.

Коллективная организация HR подразделяется на две части - так называемую транзакционную работу (стандартные административные функции HR) и трансформационную (создание стоимости в интересах инвесторов, потребителей, линейных менеджеров и сотрудников). Транзакционная функция HR создает ценность через эффективную работу - центры обслуживания, обучение сотрудников обретению уверенности в себе и аутсорсинг. Трансформационная деятельность HR создает ценность путем корпоративного контроля, что сохраняет стандартизацию, и с помощью автономии подразделений, что помогает сохранять гибкость.

Интегрированная HR-организация подразумевает работу на уровне подразделений HR-менеджеров широкого профиля, HR-службы или целевых HR-менеджеров. По сути, в каждой компании есть свои HR-ресурсы для кадрового обеспечения, обучения, вознаграждения и прочего. Ценность создается тогда, когда каждая компания создает HR-службу в соответствии со своими потребностями.

На рис. 8.1 показано соответствие HR-структуры организации бизнеса. Как видно из схемы, монобизнес предполагает функциональную организацию HR, диверсифицированный (родственный или неродственный) - коллективную HR-службу, а холдинговая компания - интегрированную HR-службу.

Однако на практике структура HR часто определяется модой (или настойчивыми советами консультантов), а не организацией. В последнее время в моде была концепция коллективной HR-службы, и во многих случаях она вполне себя оправдала. Но это не означает, что она подошла всем, кто ее использовал, поскольку истинная ценность определяется соответствием структуры HR организационной структуре бизнеса.

Для определения приемлемого для вашей компании типа HR-службы, прежде всего, определите тип организационной структуры своего бизнеса. Для этого можно воспользоваться шкалой выбора стратегий (см.инструмент оценки 6.2); затем найти эту структуру на вертикальной оси на рис. 8.1.



Рис. 8.1. Соответствие организации бизнеса и HR-службы

### Монобизнес: функциональная HR-служба

В начинающих или маленьких компаниях отделы кадров невелики. Пока в компании работают менее 50-75 человек, с кадровыми вопросами вполне может справиться линейный менеджер. По мере роста компании приходится назначать специального сотрудника для решения кадровых вопросов, определения базовых принципов найма, обучения и оплаты персонала. Иногда этому же сотруднику поручают управление офисом и решение административных вопросов. Вполне возможно, что такой специалист широкого профиля войдет в руководящий состав и будет высказывать свое мнение по поводу реорганизации в компании.

С ростом компании растет и численность HR-службы. Если компания не диверсифицирует бизнес, служба обычно располагается в головном офисе корпорации, при этом кадровые менеджеры широкого профиля действуют на производстве и в подразделениях, проводя общекорпоративную политику.

∴ Например, Herman Miller была основана в 1923 году как фирма, производящая мебель для дома. Позднее она стала производить офис-

ную и эргономичную мебель, став одним из мировых лидеров в этой области, и сейчас насчитывает 6000 сотрудников, работающих в функциональных подразделениях по всему миру. Ее HR-службу возглавляет Энди Локк, он же руководит и работой ИТ. Под его руководством работают специалисты в области поиска, обучения и заработной платы. Они разрабатывают политику и практику, которые применяются всей компанией в целом. Так, корпоративные специалисты определяют направление HR-политики, линейные менеджеры отвечают за занятость сотрудников, а местные кадровые менеджеры широкого профиля адаптируют корпоративную политику применительно к условиям конкретного завода и участвуют в решениях кадровых вопросов.

Herman Miller отнюдь не самая крупная компания, использующая данный формат. Bell Canada, имеющая 40000 сотрудников, тоже использует преимущественно функциональную организацию HR. Некоторые из их новых компаний проводят свою HR-политику, но для большинства сотрудников качество услуг HR одинаково, поскольку HR-специалисты заняты довольно схожей работой. Стандартизация и интеграция услуг обеспечивают эффективность, снижение затрат и последовательность; корпоративные HR-специалисты создают политику, действующую в отношении каждого потребительского сегмента и направленную на решение стратегических задач компании в целом.

Если вы работаете в монобизнесе, вам потребуется создать сильную функциональную организацию HR. Для этого вам придется пригласить кадровых специалистов, которые смогут создать HR-практику, отвечающую потребностям компании, и внедрить ее. Сотрудники, перемещающиеся с одной площадки на другую, стремятся получить схожие условия труда. Менеджеры хотят знать, какие требования к ним предъявляются, вне зависимости от их места работы. Сотрудники HR на местных фабриках или в подразделениях, действуя в интересах руководителей этих подразделений, нуждаются в постоянной связи со своим HR-руководством. Поэтому очень важно избежать обычных ошибок.

*Сверхгибкость.* Сегодня многие HR-сотрудники хотят, чтобы их работа строилась гибко, не была стандартизована, несмотря на

то что гибкость может принести больше вреда, чем пользы, если все подразделения организации заняты только схожим бизнесом. Гибкость HR должна соотноситься со степенью диверсификации бизнеса. Если у компании схожие стратегии, продукция и операции, а также действия HR-служб должны быть аналогичными.

*Отделение корпоративных HR-служб от HR-специалистов в подразделениях.* По мере развития монобизнеса и увеличения количества сотрудников может возникнуть необходимость в HR-специалистах внутри подразделений. И корпоративная, и HR-службы в подразделениях увеличивают численность своих сотрудников, что приводит к повышению затрат, административным издержкам и изданию многочисленных HR-инструкций.

*Изоляция.* Корпоративные сотрудники отделов кадров, дистанцирующиеся от реальной действительности, медленно реагируют на перемены в бизнесе. Может получиться так, что разрабатываемые ими HR-процедуры окажутся хороши только для прошлого, но не для будущего.

*Дезинтеграция.* Сотрудники функциональных HR-служб часто принимают на себя роли, которые отдаляют их друг от друга. Иногда невозможно совместить рекомендации нескольких специалистов, чтобы создать из них единое целое. Очень часто компании нанимают сотрудников, основываясь на одних критериях, обучают их на основании других критериев, а в оценке их деятельности применяют третьи. А потом их руководители удивляются, почему у сотрудников нет общих задач и единых целей.

Функциональная организация HR подходит к стратегии монобизнеса. Не следует отказываться от нее в пользу более популярной коллективной организации, если только этот выбор не диктуется структурой и стратегией бизнеса.

## Холдинговые компании: специализированные HR

Холдинговые компании в чистом виде объединяют различные компании, которые работают независимо друг от друга. Например, индийская холдинговая компания Tata Group имеет годовой оборот около 11,2 млрд долларов США - 2,4% ВВП Индии. Группа состоит из 85 основных компаний, работающих в семи секторах (материалы, химикаты, энергетика, машиностроение, услуги в области машиностроения, автомобильная промышленность, связь и информационные технологии). Каждая из этих независимых компаний имеет свою стратегию, основанную на требованиях рынка и потребителей, и, соответственно, создает свои функциональные HR-службы, руководители которых определяют политику и практику HR. На корпоративном уровне есть небольшой отдел HR, в задачу которого входят координация работы и обмен информацией между службами.

Недавно компания Tata Group решила добиться большего взаимодействия между компаниями. Теперь корпоративная HR-служба осуществляет общее руководство, устанавливая общие ценности и задавая минимум стандартов, управляя конкретными HR-вмешательствами в компании группы Tata и увязывая их потребности с общим корпоративным видением. Конкретные вмешательства обычно ограничиваются обучением, развитием лидерства, оценкой деятельности и способов оплаты для сотрудников высшего звена, планированием преемственности, стратегическим и вероятностным наймом. И хотя корпоративная HR-служба не навязывает подразделениям стратегию, она предоставляет HR-сотрудникам инструмент для разработки и внедрения высокоценностных HR-программ.

Если вы организуете HR-службу для холдинговой компании, вам надо поддерживать и координировать специализированные HR-службы в рамках подразделений. Необходимо избегать следующих распространенных ошибок.

*Корпоративное вмешательство.* Настоящая холдинговая компания не вмешивается в работу HR-службы на уровне подразделения. Корпоративная служба определяет общие направления и

философию, однако политика и практика остаются на усмотрение подразделений. ■- • -

*Недостаточное взаимодействие.* Диверсифицированные подразделения легко переходят из автономии в изоляцию. Руководители и сотрудники HR должны работать в постоянном контакте, обмениваясь информацией на семинарах, конференциях и других собраниях. Корпоративная HR-служба может организовывать подобные мероприятия, однако не должна регулировать их: грань между помощью и вмешательством всегда очень тонкая.

*Изобретение «колеса».* Даже когда HR-службы в подразделениях работают в контакте, они предпочитают разрабатывать собственные программы. Подход «Это не мы изобрели» все еще процветает в HR, и многие сотрудники не хотят работать по программе, созданной кем-то другим. Корпоративная HR-служба должна информировать подразделения о том, что делается, и при необходимости наладить обмен информацией, при этом не принуждая подразделения принимать какие-то программы, но и не допуская самостоятельности там, где она не нужна.

И хотя холдинговых компаний в чистом виде существует относительно немного, чем ближе к этой модели стоит компания, тем большую часть работы следует переносить в специализированные HR на уровне подразделений.

### Диверсифицированный бизнес: коллективная служба HR

Выбор между функциональной и специализированной HR-службой часто выглядит как разделительная конструкция или/или: HR-служба существует на корпоративном уровне или на уровне подразделения; она централизована или децентрализована; целесообразна или результативна; стандартизована или гибка. Системы и технологии в подразделениях могут быть различными или аналогичными, движение

может идти снизу вверх или сверху вниз - и так далее. Часто компании, пытаясь заняться, как им кажется, реорганизацией, бросаются из одной крайности в другую, не понимая того, что самое важное - соответствие организации HR-служб структуре бизнеса.

Большинство крупных фирм не являются ни монобизнесом, ни холдинговой компанией в чистом виде. Они находятся где-то посередине, в родственной или неродственной диверсификации. Создавая подразделения для работы на различных рынках, они в то же время пытаются установить связи между ними. Для удовлетворения потребностей таких организаций используется относительно новый способ управления человеческими ресурсами, так называемая коллективная HR-служба. На первый взгляд, коллективная служба похожа на централизацию, но это не так. В табл. 8.1 показаны различия между функциональной, коллективной и специализированной HR-службами.

Принцип коллективных услуг стал популярен в среде управленческого персонала (не только HR) в середине 1990-х годов в связи с необходимостью сокращения издержек. Самый дешевый и эффективный способ - централизация и стандартизация всех процессов - не подходил руководителям, потому что централизованная работа не могла отвечать потребностям конкретных подразделений в диверсифицированных компаниях. Принцип коллективных услуг позволил сочетать эффективность централизации с гибкостью, необходимой для конкурентного существования на различных рынках.

По мере развития принципа коллективных услуг необходимо следить за тем, чтобы штатные функции добавляли ценность бизнесу. Сокращение издержек и транзакционные функции не теряют своей значимости, однако трансформационные функции - разработка и внедрение стратегий бизнеса, создающие ценность для стейкхолдеров, - выступают на первый план.

На рис. 8.2 показано переходное состояние работы HR. Он фиксирует суть вновь возникающих управленческих задач, связанных с важнейшими частями HR. Жирной прямой в центре графика обозначена административная, транзакционная работа HR-служб. Линия показывает, что работа HR-служб с сотрудниками - это данность: ее делали, делают и будут делать. В любой компании нужно подбирать

Таблица 8.1, Функциональная, коллективная и специализированная HR-служба<sup>1</sup>

Показатель	функциональная	Коллективная	Специализированная
Тип компании	Монобизнес	Родственная или неродственная диверсификация	Холдинговая компания
Разработка политики HR	Выполняется корпоративными служащими HR	Альтернативные варианты разрабатываются сотрудниками в центрах экспертного знания	Разрабатывается и проводится функциональными сотрудниками в рамках подразделения
Внедрение HR-систем и технологий	Под руководством корпоративных сотрудников	Под руководством местных HR-сотрудников. Они выбирают варианты из предложенных центром экспертного знания	Под руководством местных HR-сотрудников на уровне подразделения
Отчетность	Корпоративному HR-отделу	Руководителю работ и HR	Руководителю подразделения
Ориентированность на услуги	Стандартизированные услуги во всей корпорации	Адаптированные к требованиям бизнеса; согласованность в обучении и обмене	Специализированные услуги для каждого подразделения
Гибкость	Выдает полномочия на использование внутренних ресурсов	Гибкость под контролем центров экспертного знания	Каждое подразделение разрабатывает в соответствии со своими потребностями
Оплата	Подразделения отчисляют средства	Подразделения оплачивают услуги	Подразделения самостоятельно оплачивают свои HR-службы
Местонахождение	Основная служба - в головном офисе; сотрудники - на местах	Где удобно	Небольшой офис в головном офисе корпорации; HR-сотрудники на местах
Требования к HR-сотрудникам	Знания в области разработки и внедрения	Знания в области разработки, а также консалтинг и поддержка	Знание бизнеса и техническая специализация в сфере данного бизнеса
Критерий создания ценности	Корпоративная акционерная стоимость	Создание HR-ценности для линейных менеджеров, сотрудников, клиентов, инвесторов	Прибыльность подразделения

1 Источник: Адаптированный текст из «Booz-Allen Hamilton "Getting Shared services Right: Capturing the Promise"». [http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K\\_GettingSharedServ.pdf](http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_GettingSharedServ.pdf)

сотрудников и оплачивать их труд, учитывать результаты их труда, определять их функции, обучать. Работа по обслуживанию и поддержке персонала должна выполняться всегда, причем безукоризненно. Ломаная линия показывает, что в прошлом HR-службы отдавали 70-80% усилий административной работе. В настоящее время наиболее диверсифицированные организации находятся в состоянии перехода, пытаются



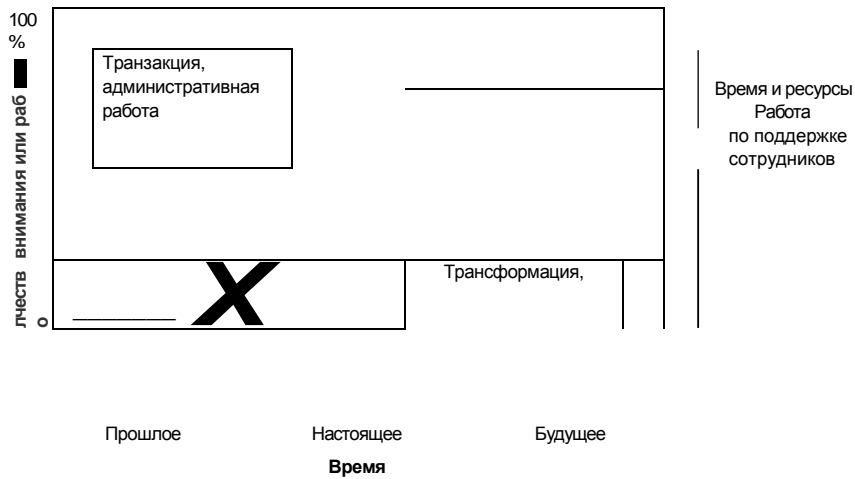


Рис. 8.2. Трансформация HR

сократить эту пропорцию до 15-20% без потери качества и тем самым увеличить производительность всей организации. В процессе перехода HR-службы найдут возможности для улучшения исполнения одних функций и полного отказа от других. Некоторые функции HR-служб могут просто оказаться лишними. Например, компания содержала детские сады, спортивные клубы, спонсировала проведение пикников, благотворительных проектов и так далее; однако ценность, создаваемая этой деятельностью, стала вызывать сомнения. Для того чтобы определить критерий ценности, создаваемой какой-либо деятельностью, можно встать на позиции стейкхолдера.

Повысит ли эта деятельность нематериальную ценность для инвесторов?

Увеличит ли эта деятельность долю целевых потребителей?

Увеличит ли эта деятельность возможности организации, необходимые линейным менеджерам?

Поможет ли эта деятельность сотрудникам и станет ли частью ценностного предложения?

■  
П

	стратегическая работа	

### **Транзакционные функции HR-службы**

Часто деятельность, которая повышает привлекательность организации для сотрудников, не способствует развитию возможностей, увеличению клиентуры или созданию нематериальных ценностей. В таком случае эту деятельность следует прекратить. Однако некоторые виды деятельности создают ценность или предусматриваются законодательством, или необходимы для работы компании. В таких случаях организация может использовать сервисные центры, технологии и аутсорсинг. Эти три подхода представляют собой не просто разумные решения в транзакционной деятельности HR-службы; они помогают выполнять административную работу лучше, быстрее и с меньшими затратами.

#### **Сервисные центры**

Сервисные центры появились в 1990-е годы, когда руководители пришли к выводу, что многие административные задачи эффективнее выполнять централизованно, по определенным стандартам. Воистину нет предела централизации! Как сказал один руководитель HR-службы: «Если мы передвинем HR на четыреста ярдов, мы с таким же успехом можем передвинуть его на три тысячи миль». Это действительно так, потому что сотрудники стремятся получить ответы на рутинные, стандартные вопросы в сервисных центрах.

Сервисные центры создают экономию от масштаба (эффект масштаба), позволяя решать вопросы сотрудников меньшим числом HR-специалистов. Кроме того, сервисные центры стандартизируют HR-процессы, помогая избежать дублирования. Например, транснациональная нефтяная фирма регистрировала сотрудников для обучения десятью разными способами. Новый сервисный центр фирмы разработал стандартную процедуру, которая позволила увеличить эффективность и снизить затраты. Кроме того, сервисные центры работают 24 часа в сутки семь дней в неделю, находятся и в помещениях компании, и за его пределами, что повышает уровень обслуживания, делая его доступным как для сотрудников, так и для вышедших на пенсию.

Однако использование в работе сервисных центров имеет и свои недостатки.

*Недостаточная информированность.* Компании иногда забывают довести до всех служащих информацию о работе сервисного центра. В одной компании служащие не могли найти местных HR-сотрудников, чтобы задать им свои вопросы, и поэтому адресовали их линейным менеджерам. Это означает, что относительно дорогостоящие сотрудники тратили время на работу, которую вместо них могла сделать с меньшими затратами местная HR-служба, а решение этих вопросов через сервисный центр обошлось бы еще дешевле.

*Утрата личного общения и вспомогательной информации.* Сотрудники сервисных центров не получают косвенной информации, которую получают местные HR-сотрудники, отвечая на административные вопросы: как чувствует себя сотрудник, как ему работается, насколько работа подразделения соответствует требованиям бизнеса. Такие вопросы редко обсуждаются при работе через сервисные центры, в которых общение происходит по телефону. По этой же причине сервисные центры уступают и в личном контакте.

Несмотря на вышеуказанные риски, сервисные центры широко распространены в крупных компаниях. Удобство их использования компенсирует усилия по решению связанных с ними проблем.

#### Технологии и уверенность сотрудников в себе

Правильно разработанная технология позволяет сотрудникам самостоятельно справляться с большей частью работы HR. Они могут самостоятельно получить информацию по многим вопросам HR, например, о количестве отпускных дней - разрешенных и уже использованных; об условиях выхода на пенсию, о возможностях карьерного роста и необходимой для этого квалификации; о собственном уровне

квалификации (путем исследования самооценки). Сотрудники могут заняться многими рутинными делами, поскольку автоматические системы работают круглосуточно.

По нашим подсчетам на 60% вопросов, касающихся HR, сотрудники могут ответить самостоятельно в режиме он-лайн. Если ответ не устраивает сотрудника, он может обратиться в сервисный центр. Сотрудники сервисных центров в состоянии ответить на 85% вопросов, оставшихся неразъясненными в режиме он-лайн. Оставшиеся 15% могут быть адресованы кейс-менеджерам. По некоторым подсчетам такая ярусная система экономит до 50% затрат на выполнение транзакционной функции HR.

Использование технологий для выполнения транзакционной функции HR-службы имеет много преимуществ. Связанные с этим HR-инструкции должны быть стандартизованными, что позволяет избежать дублирования, снижает издержки и обеспечивает последовательность. Удобство получения информации также повышает качество HR-услуг в глазах сотрудников, поскольку они могут получить ответы на свои вопросы тогда, когда им это удобно. Кроме того, повышается точность информации, потому что сотрудники могут обновлять и корректировать свои записи. Менеджеры, имея доступ к личной информации о сотруднике (например, об обучении и зарплате), могут учитывать ее при обосновании своих решений.

Например, сотрудники фирмы Boeing могут получить информацию через персонализированный веб-портал или по телефону. Такой портал (TotalAccess) позволяет сотруднику легко получить информацию по вопросам HR: информацию для принятия решений, инструкции для выполнения транзакций и информацию для завершения этих транзакций благодаря доступу к веб-узлу.

Расширение использования технологий для выполнения административных HR-задач заставляет задуматься как о новых тенденциях, так и о следующих ловушках, которых можно избежать.

*Создание с нуля.* Часто компании считают себя первопроходцами; но лучше все-таки избежать соблазна создавать уникальный портал для HR-информации и услуг. Значительно проще и

дешевле адаптировать один из многих предлагаемых на рынке эффективных продуктов для своих нужд.

*Отсутствие взаимосвязи.* Многие HR-транзакции требуется завершить как можно быстрее. Однако HR - это вовсе не массовое банковское обслуживание, при котором клиент завершает транзакцию без какого бы то ни было общения с банком. В этом отношении HR, скорее, напоминает инвестиционную деятельность банков, предусматривающую установление между банком и клиентом долгосрочных отношений. Подобным же образом деятельность HR, основанная на взаимоотношениях, способствует лояльности сотрудников по отношению к фирме.

*Информация без понимания.* Сама по себе информация, если она не подбирается с определенной целью, не облегчает принятия решения. Если она кладется на полку и никем не используется, - значит ее просто нет. Правильные решения начинаются с правильных вопросов, которые требуют понимания и предвидения со стороны менеджера. И тогда уже информация, полученная с помощью технических средств, может использоваться для оценки альтернативных решений и проверки гипотез.

*Навязчивость.* Чем больше собирается информации, тем больше фирма узнает о своем сотруднике, а хранить эту информацию становится все труднее. И хотя круглосуточный доступ к информации очень удобен, он стирает границу между рабочим и нерабочим временем. Каждый сотрудник решает эту ситуацию по-своему, однако следует помнить, что технология может становиться все более навязчивой, устраняя противовес, который делает сотрудников целеустремленными и страстными.

Несмотря на эти недостатки, технологии все больше будут использоваться для работы с сотрудниками. По мере того как технологии будут становиться более удобными для пользователя, доступными и надежными, они начнут помогать сотрудникам выстраивать свою карьеру, а

руководителям - использовать информацию о сотрудниках для создания ценности для компании. :

### Аутсорсинг

Принцип аутсорсинга заключается в том, что необязательно обладать знанием, чтобы им пользоваться. Две-три фирмы создают общую службу или просто покупают услуги у фирм-продавцов данной специализации.

Фирмы-продавцы помогают сократить как расходы на приобретение самого знания, так и сам объем работы. Стремление сократить расходы заставляет их быть в курсе новейших исследований, разработок и технологий в области HR, что позволяет предложить способ выполнения транзакционной работы в соответствии с последними идеями. Что касается экономии на объеме работ, то фирмы-продавцы предлагают пакеты HR-услуг, пытаясь отучить клиентов от традиционного подхода к аутсорсингу из нескольких источников: один - для найма, другой - для обучения, третий - для выплаты зарплат и так далее, при этом у всех источников будут разные подходы к работе.

Развиваясь, HR-аутсорсинг будет стремиться к интегрированным решениям, уходя от изолированных процедур. Например, при найме рабочей силы системы HR выявляют навыки, необходимые для данной работы, а затем используют их как критерий поиска и отбора кандидатов. При применении интегрированного подхода идентифицированные навыки будут использоваться уже не только при поиске кандидата, но и при обучении, выплате вознаграждений, распределении должностей.

Интегрированный подход требует от фирмы-продавца знания всего спектра HR-работы, а не только в какой-то конкретной области. British Petroleum, International Paper, Prudential, Bank of America и другие компании впервые использовали аутсорсинг для выполнения транзакционной функции HR. И хотя еще рано говорить об определенных результатах, поскольку аутсорсинг в таких масштабах - это еще относительно новое явление, эти фирмы уже убедились в нескольких преимуществах аутсорсинга.

*Сокращение затрат.* Экономия составляет около 15-25% - это немало, особенно для крупных компаний. Административные издержки у них в среднем составляют 1600 долларов США в год на каждого сотрудника. А при сокращении их на 20% (то есть на 320 долларов на каждого человека) компании с численностью 10000 сотрудников могут сэкономить 3200000 долларов США в год.

*Стандартизация.* Аутсорсинг требует стандартизации всех HR-транзакций. Многие крупные фирмы развивались путем слияния и поглощения, и вливающиеся в них фирмы приносили свои HR-системы. В этом случае аутсорсинг поможет достичь единообразия гораздо быстрее самой фирмы, которой понадобилось бы на это несколько лет.

*Повышение качества услуг и скорости выполнения.* Обычно фирмы-продавцы используют технические средства, что позволяет им предоставлять доступ к информации и консультации по вопросам HR круглосуточно и без выходных. Сотрудники видят, как аутсорсинг повышает качество услуг.

*HR-концентрация.* Аутсорсинг позволяет HR-сотрудникам сконцентрироваться на стратегической работе. В главе 11 мы рассказываем о том, как подготовить к этому HR-сотрудников, однако сам факт привлечения третьей стороны для выполнения административной работы позволяет надеяться, что HR-сотрудники начнут мыслить и действовать стратегически.

Ценность аутсорсинга бесспорна, однако и здесь есть свои риски и «подводные камни».

*Неправильный выбор фирмы-продавца.* Как и в любом новом бизнесе, не всякий, кто предлагает услуги, в состоянии качественно выполнить работу, справиться с объемом работы и обеспечить ответственность. Однако, благодаря развивающейся конкуренции, на рынке останутся лишь те, кто соответствует этим критериям.



*Неправильно составленные контракты.* Контракт между продавцом услуг и покупателем может быть составлен в пользу одной из сторон, что затруднит разрешение споров сторон. Важно оговорить в контракте существующий и желаемый уровень услуг на взаимовыгодных условиях; предусмотреть процедуру разрешения споров, приемлемую для обеих сторон, а также стимулирование качественной работы продавца и взаимодействия со стороны фирмы-покупателя услуг.

*Недостаточное управление процессом перехода.* Иногда период передачи HR-службы во внешнее управление вызывает недовольство сотрудников, линейных менеджеров и HR-специалистов. Несмотря на неизбежность некоторых неудобств, в этой ситуации компании могут разработать альтернативные схемы; включить заинтересованные стороны в процесс; использовать самокорректирующиеся системы для обеспечения безболезненного перехода к аутсорсингу.

*Ролевой конфликт HR.* Аутсорсинг меняет роль HR-службы в компании. Если раньше сотрудники знали, к кому обращаться по каждому конкретному вопросу, то теперь им приходится переадресовывать их другим людям. HR-сотрудники, которые раньше работали с людьми, выполняли какие-то определенные небольшие задания, теперь вынуждены настраиваться на другую работу.

*Утрата контроля.* Фирма перестает контролировать транзакции, выполняемые фирмой-продавцом, однако необходимость в этих транзакциях остается. Если у фирмы-продавца возникают проблемы с бизнесом, они существенно повлияют на взаимоотношения фирмы и сотрудника.

Мы думаем, что, несмотря на указанные риски, крупные компании будут использовать аутсорсинг, покупая пакеты HR-услуг у надежных фирм-продавцов. Небольшие компании будут покупать отдельные ус-

луги. Эти два типа аутсорсинга отражают то направление - внешнее сотрудничество, - по которому пойдут организации будущего.

### **Трансформационная функция HR**

При использовании коллективной формы организации работы трансформационная функция HR балансирует между централизацией и децентрализацией, стандартизацией и гибкостью, корпоративным контролем и самостоятельностью подразделений. Если деятельность HR тяготеет к одному из указанных полюсов, HR становится либо функциональной, либо специализированной. Золотая середина невозможна без понимания четырех уровней работы HR: корпоративная HR, интегрированная, центры научного знания, линейные менеджеры.

#### **Корпоративная служба HR**

Сотрудники корпоративной службы HR при коллективном способе организации кадровой работы действуют в пяти сферах.

Во-первых, они создают «лицо» корпорации. Независимо от степени диверсификации бизнеса, многие внешние стейкхолдеры устанавливают отношения с фирмой в целом. Акционеров волнует работа фирмы в целом; крупные клиенты работают сразу с несколькими подразделениями. Подобным же образом имидж компании в целом делает привлекательной для сотрудников работу в отдельных подразделениях. Корпоративные HR-сотрудники создают культуру и репутацию фирмы, фокусируя внимание на ценностях и принципах. Например, корпорация Hewlett-Packard значительно диверсифицировалась, однако по-прежнему руководствуется HP Way. Линейные менеджеры используют эти принципы, однако устанавливают их именно корпоративные HR-сотрудники. Это не означает, что нужно лишь предложить перечень ценностей для всеобщего обозрения: ими надо постоянно оперировать в общении с акционерами, поставщиками, клиентами и сотрудниками.

Во-вторых, корпоративные HR-сотрудники формируют программы, которые использует генеральный директор в своей работе. Большинство генеральных директоров имеют стратегические корпо-

ративные программы, например, глобализация, Six Sigma quality, обновление продукции, клиентская служба, развитие и проч. Корпоративные HR-сотрудники создают организационные предпосылки для работы по этим программам (см. главу 7). Однако корпоративные HR-сотрудники только ставят задачи: центры экспертного знания должны создать меню действий; интегрированные службы HR - адаптировать решения для конкретного подразделения, а линейные менеджеры - выполнить стратегические задачи через каналы HR.

В-третьих, корпоративные HR-сотрудники разрешают споры между центрами экспертного знания и интегрированными HR-службами. Первые, естественно, тяготеют к единообразию; вторые предпочитают гибкость. Конечно, у корпоративных HR-сотрудников нет волшебного решения или готового ответа на вопрос, что лучше - унифицировать процедуры или предпочесть разнообразие, но они могут сконцентрироваться на создании ценности для стейкхолдеров и изменять процедуры HR для создания ценности на каждом конкретном участке.

В-четвертых, корпоративные HR-службы, прежде всего, отвечают за обучение сотрудников корпоративного уровня - эта функция одновременно схожа с функциями во всей фирме и различна. Как и все сотрудники, сотрудники корпоративного уровня должны уметь выполнять транзакционную работу HR через сервисные центры или с помощью технических средств. Однако у некоторых корпоративных сотрудников складываются особые отношения с фирмой. Например, следует с особой осторожностью относиться к гласным отчетам о заработной плате руководителей высшего звена. Кроме того, руководящие сотрудники корпоративных HR-служб часто играют важную роль в обучении высокопоставленных сотрудников фирмы, консультируя их по различным вопросам - от стиля руководства до корпоративной культуры и выполнения важнейших транзакций.

В-пятых, корпоративные HR-службы отвечают за профессиональное развитие сотрудников HR. Часто HR-сотрудники напоминают сапожника без сапог: составляя программы обучения для других, они забывают о себе. Корпоративные HR-сотрудники могут оказать им помощь, например, объяснить, как отказаться от старых обязанностей и научиться исполнять новые. Для этого, возможно, потребуется принять

на работу HR-специалистов нового поколения, перевести HR-сотрудников на другие должности и организовать обучение HR (см. главу 7).

### Интегрированные HR

При коллективном способе организации HR HR-сотрудники работают в подразделениях, организованных по географическому, производственному или функциональному или инженерному признакам. В таких подразделениях интегрированные HR-сотрудники могут называться по-разному: менеджеры по связям, HR-партнеры, менеджеры по занятости, HR-сотрудники широкого профиля. Работая напрямую с линейными менеджерами и руководством подразделений, они разъясняют стратегию, выполняют аудиты, проводят в жизнь поддерживающую стратегию HR и руководят деятельностью HR в подразделении.

Интегрированные сотрудники HR участвуют в обсуждениях бизнес-стратегии, помогают определить способы перемещения ресурсов фирмы для успешной работы новых подразделений. Участвуя в таких дискуссиях, они представляют интересы сотрудников в тех случаях, когда речь идет о переобучении, реорганизации или изменении численности рабочей силы. Сотрудники HR-служб разъясняют работающим стратегию организации и осуществляют действия по ее воплощению. При этом они побуждают сотрудников к участию, отслеживают появляющиеся разногласия и находят консенсус.

Когда стратегия уже определена или находится в процессе определения, интегрированные HR-сотрудники проводят аудит организации, чтобы определить, что необходимо для достижения цели. Иногда это может происходить неформально: HR-сотрудники обдумывают ситуацию и определяют проблемные зоны. В других случаях аудит может потребовать полного анализа, чтобы определить, чего не хватает для воплощения данной конкретной стратегии (см. главу 4). Проводя такие аудиты, интегрированные HR-сотрудники работают совместно с линейными менеджерами и собирают информацию, которая поможет четко определить последующие действия.

Основываясь на полученной в ходе аудита информации, интегрированные HR-сотрудники определяют процедуры, с помощью кото-

рых будет воплощаться стратегия. С учетом конкретных потребностей данного бизнеса HR-сотрудники выбирают создающие ценность процедуры (см. главы 5, 6) и процессы (см. главу 7). Они объединяют в одно целое, интегрируют эти процедуры, чтобы повысить производительность, и устанавливают порядок их внедрения. Интегрированные HR-сотрудники используют центры экспертного знания и адаптируют полученную информацию к конкретным требованиям данного подразделения. Такой процесс привлечения ресурсов (а не обладания ими) требует от интегрированных HR-сотрудников навыков управления временными группами сотрудников. Кроме того, они должны уметь измерять и отслеживать производительность, чтобы оценить, создает ли HR-деятельность запланированную ценность. По сути, они определяют, что следует делать, в соответствии с этим распределяют ресурсы и постоянно следят за процессом до его завершения.

Интегрированная функция HR может быть крупной или небольшой, но HR-сотрудники в подразделениях должны относиться к функции как к отдельному подразделению. Ей нужна собственная стратегия, бюджет, план работы; она должна инвестировать ресурсы для выполнения собственной стратегии. Применительно к HR, отчетность означает, что HR-сотрудникам необходимы индикаторы или единицы измерения для определения своей производительности.

Для того чтобы интегрированные HR-сотрудники могли выполнять указанные задачи, они должны освободиться от административной рутинной работы, которая традиционно возлагается на службы HR. В новых HR-службах административные функции выполняются сервисными центрами и техническими средствами, тогда как HR-сотрудники используют свои организационные навыки в совместной работе с линейными менеджерами для решения проблем подразделения.

#### Центры экспертного знания

Центры экспертного знания действуют как консалтинговые фирмы внутри самой организации. В зависимости от размера организации они могут находиться на корпоративном или региональном уровнях. Их работа подобна работе фирм: у них есть свои клиенты (подразделения),

которые пользуются их услугами; их содержание складывается из гонораров за конкретные обращения к ним и отчислений за базовые услуги. Размер гонораров может устанавливаться по-разному: или только как возмещение расходов, или в соответствии с рыночными ценами. Подразделения обязаны сначала обращаться в центры экспертного знания и только потом при необходимости брать внешних подрядчиков. Если эксперты центра сочтут необходимым обратиться к внешней фирме, полученные знания будут добавлены к уже имеющимся, таким образом, ими сможет воспользоваться вся организация. Центры экспертного знания действуют только в том случае, если на их услуги есть спрос: если подразделения ими не пользуются, они просто перестают существовать.

Например, Royal Dutch/Shell использует центры, которые действуют в двух измерениях: определяют стратегическое направление для каждой специальности и разрабатывают концептуальную структуру и процедуры для ее воплощения. Эксперты-разработчики рассматривают и модифицируют новейшие тенденции в конкретной области, например, систему вознаграждений или обучение руководства. Зная новейшие практики, они создают стратегии и ставят задачи, применимые именно к Shell. Эксперты в области разработки и исполнения консультируются с интегрированными HR-отделами, договариваются о внедрении программ в подразделениях, а затем руководят работой групп внедрения, которые применяют экспертные знания HR в работе подразделения. Такое распределение обязанностей позволяет центрам Shell работать оперативно и с наименьшими затратами. Поскольку Shell работает по всему миру, HR-центры компании расположены в различных регионах, что снижает затраты времени и позволяет работать с учетом местной специфики. ■■■■

В качестве внутренних консультантов по разработке и процедурам сотрудники HR-центров экспертного знания создают меню - описание того, что может быть сделано. Интегрированные HR-сотрудники должны выбирать из этого меню, что приводит к использованию HR-процедур в масштабах всей компании. Эксперты по процедурам консультируются с интегрированными HR-сотрудниками, что помогает им выбрать оптимальный для конкретного подразделения вариант.

Например, сотрудник интегрированной HR-службы считает

необходимым организовать обучение для руководителей нижнего звена. У центра экспертного знания уже есть меню готовых решений, например семинары в самой фирме, выездные семинары, видеопрограммы, компьютерные программы для индивидуального обучения и прочее. (Если такого меню не существует, эксперт по разработке создаст такое меню, основываясь на своих знаниях данной сферы деятельности и компании).

Эксперт по процедурам предлагает это меню интегрированному сотруднику и помогает ему выбрать наиболее подходящие варианты для данного подразделения. Он же советует ему, как лучше внедрить выбранные программы. Интегрированный сотрудник отвечает за выбор программы и ее внедрение в целях улучшения работы руководителей низшего звена. Если эксперт по процедурам считает выбор в меню недостаточным, эксперты-разработчики создают новые решения, которые затем включаются в меню для использования в организации в целом.

Объем меню зависит от степени диверсификации бизнеса. В фирмах с родственной диверсификацией меню будет меньше, чтобы различные подразделения использовали схожие процедуры. В фирмах с неродственной диверсификацией меню будет разнообразнее, допуская необходимую гибкость.

Центры экспертного знания управляют обучением в рамках всей организации. Они начинают обучение тогда, когда эксперты-разработчики создают новые предложения для меню; затем эксперты по процессам распространяют обучение, передавая опыт во все подразделения. Например, они передают опыт обучения руководителей низшего звена во все подразделения, которым уже не нужно создавать заново свои собственные программы. Эксперты по процессам могут сами передавать программы обучения или связать напрямую запрашивающее подразделение с тем, которое уже выполнило данную программу.

Центры экспертного знания - это относительно новое явление в организациях. С их работой связаны следующие риски.

*«Под одну гребенку».* Экспертные центры имеют тенденцию предлагать уже известные им программы, не адаптируя их применительно к требованиям конкретного подразделения. Необ-

ходимо постоянно следить за развитием меню, а также за тем, чтобы они предлагали более широкий выбор.

*В отрыве от реальности.* Если эксперты центра дистанцируются от текущих проблем организации, создаваемые ими меню предлагают академически безупречные, но неприемлемые решения. Эксперты-разработчики должны увязывать свои идеи с текущими проблемами. Они должны обращать теорию и лучшие практики в эффективную работу.

*«Решения-консервы».* Значительно легче подыскать проблему к уже имеющемуся решению, чем решение к имеющейся проблеме. Как и независимые консультанты, эксперты центра часто разрабатывают одно решение, которое затем предлагают различным подразделениям.

*«Чужое изобретение».* Интегрированные сотрудники HR-служб, больше озабоченные собственным имиджем, чем результатом работы, часто не хотят следовать рекомендациям экспертов центров. Если эксперты центра или интегрированные сотрудники начинают спорить, кто из них главнее, это негативно сказывается на работе.

*Непререкаемый авторитет.* Часто эксперты центров полагают, что подразделения с большим желанием обращаются к их услугам. Центрам следует оценивать свою работу, опираясь на мнение интегрированных HR-сотрудников, и учитывать его в своей работе.

*Повышенный спрос.* Поскольку центры обслуживают множество подразделений, они не всегда могут справиться с объемом работы. «Забытым» подразделениям приходится самостоятельно решать свои проблемы.

Несмотря на эти риски, которые вполне можно преодолеть, центры будут и дальше развиваться, разрабатывая собственные подходы к обеспечению человеческих ресурсов.



### Линейные менеджеры

Линейные менеджеры, использующие HR для выполнения своих задач, не делегируют всю работу HR. В конечном итоге решение остается за ними, и они принимают решение в отношении HR на основании имеющейся информации. Они опираются на мнения и советы HR-сотрудников, но не перекладывают на них ответственность. Именно они должны обеспечить наличие нужных людей с нужными навыками в нужное время в нужном месте. Они рассматривают людей и организацию как ресурс, которому необходимы инвестиции для дальнейшего развития. Они определяют линию поведения сотрудников. Они нуждаются в точных оценках организации, именно они отслеживают вопросы организации и человеческих ресурсов. В своей компании они оказываются на виду. В решении важнейших вопросов и работе над HR-программами они опираются на HR-сотрудников, ожидая от них информации для принятия решений, необходимых для результативной работы подразделения.

Основной риск для HR в работе линейных менеджеров - соблазн делегировать всю работу HR линейным менеджерам. Однако это неправильный подход. Линейные менеджеры принимают решения, но в их обязанности не входит сбор информации и обоснование принятого решения. Роль линейных менеджеров - быть видимыми, проводниками новых начинаний, но они не должны тратить свое рабочее время на создание этих начинаний.

### Этапы на пути к трансформации HR

HR-руководители, проникаясь идеей ценностного предложения, начинают понимать, что для создания ценности их организации должны быть перестроены. Несмотря на существование отличия, организации обычно в течение трех-пяти лет проходят следующие этапы.

1. Определение стратегии бизнеса и организации.
2. Координация структур HR-службы и организации.
3. Дифференциация транзакционной и трансформационной функций.

4. Создание проектной группы.
5. Повышение производительности транзакционной работы.
6. Отслеживание прогресса.

### Определение стратегии

Прежде чем решать, что делать, надо определить, чего вы хотите добиться. Сначала совместно с руководителями определите стратегию своего бизнеса (см. инструмент оценки 6.2). Вы работаете в монобизнесе, диверсифицированной компании или холдинге? Ответ не всегда очевиден. Shell воспринимается как нефтяная компания, однако глава HR-службы Джон Хофмейстер подчеркивает, что корпорация состоит из нескольких взаимосвязанных бизнесов: разведка и добыча нефти и газа, нефтепродукты (топливо и масла), энергетика, химикаты (нефтехимия и водородные соединения) и торговля (около 14 млн баррелей сырой нефти в день).

### Координация структуры службы HR

Ценность появляется тогда, когда HR-структура координируется со структурой компании. Монобизнесу соответствует функциональная HR-служба; холдингу - специализированная HR-служба, а диверсифицированным компаниям - коллективная HR-служба. Определение общей стратегии реорганизации HR-службы покажет вам, какие элементы необходимо использовать. Например, в Shell Джон Хофмейстер и его сотрудники пришли к выводу, что их диверсифицированная компания требует новой модели HR - коллективной службы, которая будет поддерживать общую HR-стратегию, и интегрированных HR-специалистов на уровне подразделений.

### Транзакции и трансформации

Наша двусоставная типология деятельности HR-служб помогает понять, как работать с различными HR-практиками. Задача транзакционной работы - повышение производительности путем стандартиза-

ции, автоматизации и консолидации, тогда как трансформационная работа требует гибкости для удовлетворения требований всех стейкхолдеров.

### Проектная группа

Создайте проектную группу, в которую входят ключевые стейкхолдеры - линейные менеджеры, HR-сотрудники из корпоративных служб и подразделений, специалисты, и при необходимости внешние консультанты. Поставьте перед группой задачу: создать модель трансформационной HR-службы. Когда это будет сделано, группа должна разработать подробный план трансформационной HR-службы, распределить роли и обязанности в новой организации, внедрить проект и оценить успешность работы.

Брюс Калпеппер (в прошлом руководитель HR-службы в US oil products) возглавляет проектную группу по разработке и внедрению новой организационной модели в Shell. Задача группы - снизить затраты на HR, при этом поднять качество транзакционных услуг, повысить производительность и способность HR-сотрудников добавлять ценность деловым решениям.

### Продуктивность

Варианты для транзакционной работы включают сервисные центры и центры обработки звонков, технологии, которые позволяют сотрудникам самостоятельно выполнять работу HR, а также аутсорсинг целевых или общих HR-услуг третьей стороне. Shell организовала центры обработки телефонных звонков для сотрудников и инвестировала в SAP - как глобальное технологическое решение. SAP, «фирма в фирме», расположенная в Германии компания по производству программного обеспечения, займется стандартизацией подавляющей части транзакционной работы. Кроме того, Shell передала всю работу, связанную с выходом сотрудников на пенсию, третьей стороне - американской фирме Fidelity.

## Продуктивность трансформации

Коллективная организация HR требует четкого распределения ролей: корпоративная организация устанавливает политику и определяет общий механизм контроля, тогда как центр экспертного знания осуществляет разработки, консультирует по различным вопросам и распространяет знание по всей организации. Интегрированные сотрудники работают вместе с руководителями подразделений, выявляют проблемы и используют услуги центров экспертного знания для решения вопросов HR. Линейные менеджеры отвечают за HR и опираются на местных HR-сотрудников в создании HR-организации, которая дает им возможность воплощать стратегию. Как уже говорилось, Shell использует центры экспертного знания для разработки решений и процедур, а интегрированные сотрудники идентифицируют структуру, внедряют программы и управляют изменениями.

## Контроль прогресса

Мерилом успешной работы остается стоимость HR. Она определяется долей HR-сотрудников и бюджетами HR-служб. Дополнительным показателем работы HR является оценка их деятельности сотрудниками и линейными менеджерами, а также общее восприятие фирмы инвесторами (показатель - «неосязаемая» собственность) и клиентами (показатель - доля целевых потребителей).

В идеале структура HR соотносится со стратегией организации. Это требует от сотрудников HR понимания стратегии и формирования организации в соответствии с данной стратегией. При изменении стратегии HR-структуры будут меняться соответственно. Конечным показателем HR-организации является уровень их услуг клиентам, инвесторам, линейным менеджерам и сотрудникам. Иногда это требует концентрации на эффективности транзакционной работы и стандартных процедур, а иногда сосредоточения на создании ценности через «неосязаемую» собственность, долю потребителей, производительность и возможности.

## ФУНКЦИИ HR-СОТРУДНИКОВ

Насколько наши HR-специалисты выполняют свои функции защитников сотрудников, создателей человеческого капитала, функциональных экспертов, стратегических партнеров и руководителей?

Ценность определяется, скорее, получающим, чем дающим. Но дающий должен знать, что такое ценность, как и когда она создается. В сфере HR это означает совершенное владение определенными ролями и знаниями (навыками). Роль определяет, какую работу следует сделать, а знание (навык) - как ее сделать. В этой главе рассматриваются роли, которые позволяют HR-сотрудникам создавать ценность, а знания (навыки), необходимые для выполнения данных ролей, - в главе 10.

Но что такое роль? Роль - это то, чем вы закончите следующую фразу: «Для создания ценности в качестве HR-специалиста я должен быть \_\_\_\_\_». На рис. 9.1 перечислены некоторые из многочисленных терминов, описывающих, чем должны заниматься HR-специалисты. Однако эти термины, концепции и метафоры, определяющие роль HR, приводят к невероятной путанице. Вместо пополнения этого перечня мы предлагаем простую схему (рис. 9.2), которая поможет отказаться от лишних терминов, подытожит предыдущую работу и выявит пять основных ролей. HR-специалист - это защитник сотрудников, обязанный обеспечивать двухсторонние отношения работодатель-работник; организующий рабочую силу; создатель человеческого капитала, функциональный эксперт, разрабатывающий и внедряющий HR-практики, которые выявляют индивидуальные способности и создают потенциал организации; стратегический партнер, помогающий линейным менеджерам достигать намеченных целей; и главное - это лидер, пользующийся уважением как внутри компании, так и вне ее. В табл. 9.1 показана эволюция этих ролей с середины 1990-х годов.

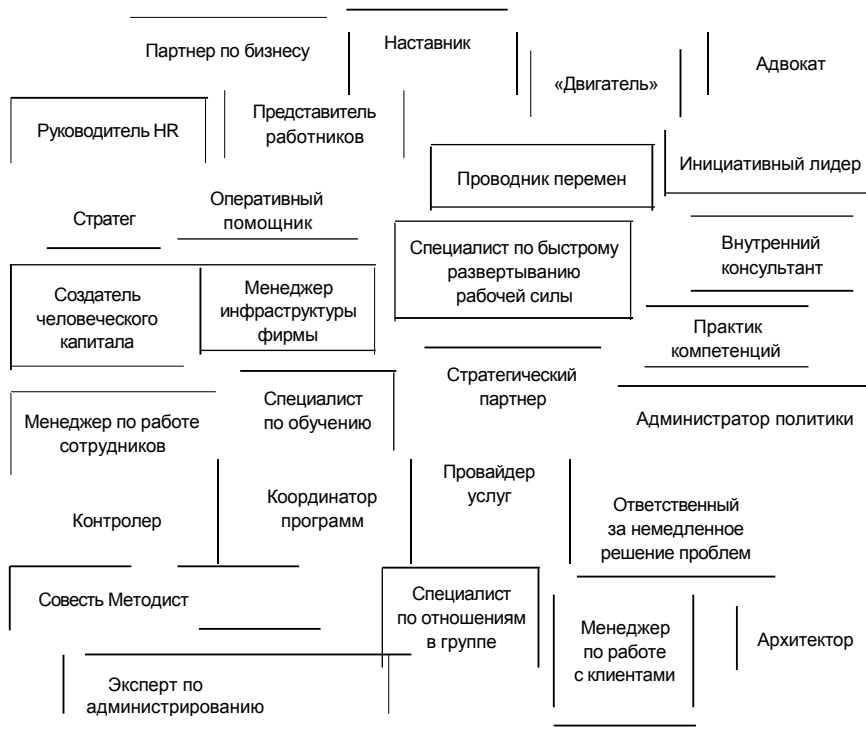


Рис. 9.1. Какофония HR-ролей

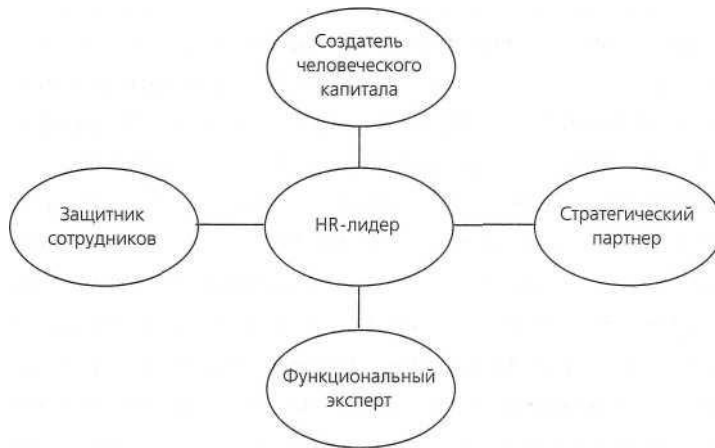


Рис. 9.2. Синтезированная схема ролей HR-специалистов

Таблица 9.1. Эволюция HR-ролей<sup>1</sup>

Середина 1990-х	Середина 2000-х	Эволюция мышления
Представитель работников	Защитник сотрудников (ЗС), создатель человеческого капитала (СЧК)	Сотрудники все более критично относятся к успеху организации. ЗС работает с сегодняшними сотрудниками; СЧК смотрит, насколько сотрудники готовы к будущему
Эксперт по администрированию	Функциональный эксперт	Процедуры HR являются основополагающим фактором ценности HR. Некоторые HR-процедуры осуществляются административно (например, использование технологий); другие - через политику, меню и вмешательство HR, тем самым расширяя роль функционального эксперта
Проводник перемен	Стратегический партнер	Роль стратегического партнера имеет много измерений: эксперт по бизнесу, производитель перемен, консультант. Проводник перемен - это только часть роли стратегического партнера
Стратегический партнер	Стратегический партнер	См. выше
	Лидер	Вышеуказанные четыре роли в сумме и есть лидерство, однако роль HR-лидера также включает лидерство в HR-функции, сотрудничество с другими функциями, обеспечение корпоративной политики, контроль сотрудников HR в целом.

1 Dave Ulrich. *Human Resource Champions* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

## Защитник сотрудников

Около 19% рабочего времени HR-специалисты тратят на вопросы, связанные с сотрудниками. Эта доля, скорее всего, будет выше, если они работают в сервисном центре, а не в центре экспертного знания. Вне зависимости от контекста забота о сотрудниках, беседы с ними, реагирование на их запросы остаются центральной задачей HR. Для этого HR-специалисты должны смотреть на мир глазами сотрудников - уметь их выслушать, понять их проблемы, отнестись к ним с сочувствием. В то же время они должны видеть окружающее и глазами менеджеров, информируя сотрудников о том, что им необходимо для успешной работы. Защита сотрудника означает доступность для него и заботу о нем; при этом специалист HR должен принимать во внимание различные точки зрения.

Существует мнение, что HR должны заниматься исключительно бизнесом, помогать руководителям в решении задач, связанных с финансовыми и клиентскими вопросами. Мы не согласны с этим. Отношения с сотрудниками - это отнюдь не украшение витрины; рабочая

сила - это важнейший актив любой организации. Отношение к сотрудникам скажется на отношениях с клиентами и в конечном итоге - с инвесторами. Забота о сотрудниках косвенно повышает акционерную стоимость. HR-специалисты по определению являются защитниками сотрудников, отстаивая вполне реальные интересы компании.

В этом вопросе увязываются этика, логика бизнеса и здравый смысл: лояльность обуславливают отношения, а отношения возникают вследствие заботы о каждом сотруднике. Сотрудники - это люди, а не движимое имущество, которое списывается после использования. Однако в наше время компания не может гарантировать человеку заключение трудового контракта на всю жизнь, что многими воспринимается как отсутствие заботы о них. Внимание и заботу можно проявить без ущерба для компании, всего лишь поближе узнав своих сотрудников, их личные обстоятельства, их потребности. Однако это не означает, что нужно отказаться от фискальных или управленческих функций. Внимание и забота - это умение выслушать сотрудника и помочь ему, предупреждая появление обиды или недовольства, которые могут перерасти в реальную проблему, например, помочь в трудоустройстве супруга (супруги) или в получении разрешения на работу. Заботу можно проявлять по-разному. Это может быть просто внимание (от открытки ко дню рождения до помощи в кризисных ситуациях); ваш стиль поведения (выслушивание сотрудника, возможность общаться с вами по телефону или электронной почте); это принятые в компании дружественные нормы (гибкий график работы, обеспечение обучения и карьерного роста).

Защита подразумевает также регулярное обсуждение того, что вызывает озабоченность или недовольство сотрудников. Когда руководство обсуждает план закрытия завода, расширение производственной линии или выход на новые рынки, обязанность HR-службы - представлять интересы сотрудников. Какие последствия эти планы будут иметь для сотрудников? Какие качества и навыки сотрудников помогут реализации этих планов или будут препятствовать их осуществлению? При обсуждении стратегии компании вы представляете сотрудников, которые должны знать об этом. Защита также подразумевает уважительное отношение к различным



мнениям; люди должны свободно высказываться. Столкновение взглядов и мнений порождает новые идеи, инициативы и в конечном итоге работает на результат. Это может происходить на обучающих семинарах и программах общения, но создает такое многообразие сама культура компании - то, как руководители принимают решения, взаимодействуют с людьми, разрешают конфликты, обмениваются информацией. Вы обязаны устранять дискриминацию, в какой бы форме она не проявлялась. Если бы HR-специалисты своевременно пресекали двусмысленные реплики, многим компаниям это помогло бы сохранить миллионы, потраченные на судебные тяжбы и выплаты, не говоря уже о репутации - о репутации справедливой фирмы, которая не допускает дискриминации, требует равного, справедливого отношения ко всем сотрудникам. Функция защиты включает предложение политики равенства в отношении охраны труда и здоровья, условий труда, дисциплины, а также внедрение этой политики в масштабах всей компании.

Однако защищать не означает быть всегда приятным для всех. Объявлять неприятные новости - тоже часть этой роли. Если сотрудник плохо работает, вы должны действовать решительно, вплоть до увольнения. Хорошие работники перестают доверять руководителям, которые не реагируют на плохую работу других сотрудников. Иногда по не зависящим от фирмы причинам приходится расставаться даже с трудолюбивыми, знающими сотрудниками. В обязанности защитника входит разработка прозрачных и справедливых процедур порицания и увольнения сотрудника - по какой бы то ни было причине, а также соблюдение этой процедуры во всей организации.

### Пример защиты сотрудника

Тони Руччи - один из самых успешных руководящих HR-сотрудников. Он занимал руководящие HR-посты в компаниях Baxter Healthcare, Sears, а сейчас работает в Cardinal Health. Как-то на заседании подразделения он рассказал, почему выбрал работу в HR. Он рассказывал о том, как тяжело ему было в детстве наблюдать, как надывается в сталелитейном цехе его отец. А когда в результате аварии он получил ожоги и на-

всегда остался инвалидом, работодатель отнесся к случившемуся с полным равнодушием. Увечья отца и его преждевременная смерть стали следствием равнодушного отношения компании к своим сотрудникам, которую больше волновали последствия для себя, чем благополучие сотрудника. Тони сказал, что он чувствует ответственность за то, чтобы дети его сотрудников никогда не испытывали того, что пришлось ему пережить. Его приверженность работе диктуется его чувствами.

Тони - прекрасный стратег; он помогает определить направление движения в бизнесе, наметить задачи и решить их. Он заработал прекрасную репутацию во многих компаниях в различных отраслях промышленности. Его работа строится на убеждении, что в успешных организациях свято чтут достоинство своих сотрудников. Любой, кто слышал его рассуждения о HR, понимает, насколько серьезно он воспринимает защиту сотрудников - и как человек, и как профессионал. Когда приходится принимать жесткие решения, сотрудники знают: их услышали. Тони действительно заботится о них и учит тому же своих подчиненных.

### **Стейкхолдеры**

Ясно, что защита сотрудников создает ценность для сотрудников. В то же время она позволяет HR-службе создавать ценность для каждой группы стейкхолдеров.

### **Инвесторы**

Акционеров интересуют и финансовые результаты, и «неосязаемые» ценности. Обучение сотрудников влияет и на то, и на другое. Производительность повышает выход на единицу вложений. Сотрудники HR-служб ведут учет производительности и докладывают о результатах, таким образом добавленная ценность может стать частью акционерной стоимости. Чем выше производительность фирмы, тем привлекательнее она для инвесторов. Защитники сотрудников становятся «королями производительности». Кроме того, сотрудники - важнейшее звено в создании нематериаль-

ных активов. Их знания и работа создают возможности для осуществления стратегий. Инвесторы, уверенные в сотрудниках вашей фирмы, высоко оценят ее нематериальные активы. Вы можете ознакомить инвесторов, особенно в трудные времена, с результатами анализа отношений персонала к администрации, чтобы продемонстрировать свою заботу о сотрудниках, свою готовность не скрывать от них плохих известий, а также значение персонала в вашем бизнесе.

### Клиенты

Если вы плохо относитесь к персоналу, вряд ли стоит ожидать от него хорошего отношения к клиентам. Происходящее внутри фирмы немедленно сказывается на клиентах. Компании, из которых уходят одаренные сотрудники, вместе с ними теряют и клиентов; компании, которые не могут выстроить отношения с персоналом, не в состоянии этого сделать и по отношению к клиентам; компании, в которых создана атмосфера уважения к сотрудникам, имеют длительные отношения с клиентами. Им не составляет труда включить клиента в процесс устранения проблем. Например, когда мы посоветовали одной компании включить своего крупнейшего клиента в группу по разрешению проблем, ее руководство с сомнением отнеслось к этой идее, потому что «клиент узнает, как плохо мы пока производим этот продукт». Мы возразили, что клиент уже знает о проблемах с данным продуктом. Когда же работа по устранению проблемы началась, руководители поняли, что клиент, во-первых, помог найти правильное решение, и, во-вторых, отношения с клиентом только укрепились. Защитники персонала - это, по сути, защитники клиентов: они транслируют обеим группам набор убеждений и поведенческих стереотипов.

### Линейные менеджеры

Игнорируя последствия своих действий для сотрудников, линейные менеджеры сами себе наносят ущерб. Например, в конце семинара, нацеленного на улучшение работы, выступающий, подытоживая его работу, изложил линейному менеджеру некоторые предложения, на

что тот отреагировал следующим образом: «Я все это уже слышал. Что нового вы можете мне сообщить? Это все, что вы сделали за два дня?» Неудивительно, что никто из сотрудников не захотел продолжать обсуждение. Семинар закончился ничем.

После семинара HR-сотрудник побеседовал с линейным менеджером наедине. Они говорили о том, как он воспринял этот семинар, и о его резком ответе докладчику. Оказалось, что менеджер просто хотел удостовериться, что предложенные рекомендации были тщательно продуманы, а внезапно установившуюся тишину истолковал как доказательство того, что заседания прошли впустую.

HR-сотрудник обратил внимание менеджера на то, как повлияло его замечание на настроение группы: вряд ли в будущем сотрудники захотят делиться с ним своим мнением. Поначалу менеджер не принимал это замечание, но в ходе обсуждения непреднамеренных последствий понял, что его поведение не принесло желаемых результатов: если бы он повел себя иначе, это привело бы к позитивным результатам. Даже такие десятиминутные разговоры способствуют установлению взаимопонимания между HR-сотрудником и линейным менеджером. Защищая сотрудников, HR-сотрудник помог линейному менеджеру улучшить свою работу.

### **Создатель человеческого капитала**

Слово «капитал» (лат. capit) означает «голова». В бизнесе это относится к главному активу фирмы (обычно к финансам). Однако человеческие ресурсы теперь тоже рассматриваются как важнейшие активы, а HR-службы управляют этим «человеческим капиталом»: они совершенствуют рабочую силу, уделяя больше внимание конкретному сотруднику, нежели административным процедурам. Термин «человеческий капитал» включает любые аспекты работы, связанной с человеческими ресурсами: от индивидуального обучения до всеобъемлющей оценки, например, с использованием индекса человеческого капитала, предложенного Уотсоном Уайаттом. В любом случае человеческий капитал связан с ценностями, которые создаются усилиями персонала организации. В качестве создателей человеческого капитала HR-специалисты зани-

маются будущим каждого сотрудника в отдельности, разрабатывают планы развития его навыков для будущей работы, сочетая его пожелания с возможностями. Кроме того, HR-специалист помогает сотрудникам приобретать новые навыки и умения, не ограничиваясь имеющимися, поскольку в быстро меняющемся мире навыки и умения сотрудников требуют постоянного совершенствования. Вы отвечаете за подготовку сотрудников к будущему, а не к прошлому. В некоторых случаях план по обучению сотрудника может быть разработан в режиме он-лайн через портал для сотрудников, где представлены вакансии, чтобы сотрудник мог сам определить, готов ли он к работе на той или иной должности. В других случаях беседы об обучении сотрудника могут происходить на семинарах, организуемых HR-службой.

Создатели человеческого капитала в центрах экспертного знания организуют возможности для обучения сотрудников. Кроме того, они действуют как наставники для руководителей, наподобие спортивных инструкторов или преподавателей музыки. Они концентрируют внимание и на аспектах поведения, и на отношении. Исходя из индивидуальных особенностей человека, они определяют, как мотивировать желаемое поведение.

Например, в последние годы многие генеральные директора были уволены, и не потому что не понимали реалий новой экономики и требований, которые предъявляла к ним их организация, а потому что они не могли должным образом управлять организацией. Другим же с помощью наставников удалось изменить свой подход к управлению. Наставники наблюдали за их работой и давали свои рекомендации. Наставники не всегда популярны, но их работа может принести результаты, за которые они отвечают. HR-сотрудники осуществляют наставничество путем создания доверительных отношений, обмена мнениями и осуществления перемен.

Как «управляющий» человеческим капиталом HR-специалист отвечает за доброжелательную атмосферу в коллективе. В этом ему помогут коллективные мероприятия («тим-билдинг») или просто неформальное общение с сотрудниками, которое позволит устранить разногласия во взглядах.

## Примеры формирования человеческого капитала

Многочисленные инициативы Eli Lilly говорят о стремлении фирмы усовершенствовать человеческий капитал. Обычно компания набирает сотрудников сразу после окончания школы и оплачивает их дальнейшее обучение, проводя затем ежегодную оценку их навыков и умений. В последнее время, в целях ускорения роста, Eli Lilly стала нанимать известных ученых, чья мировая репутация притягивает талантливых людей.

Педро Гранадильо, старший вице-президент по человеческим ресурсам, регулярно встречается с генеральными директорами и руководителями всех крупнейших подразделений Eli Lilly. Раз в год группа выделяет день для обсуждения талантливых сотрудников в сфере продаж и маркетинга, производства и исследований. Они обсуждают стратегию, возможности организации и планы обучения своих многообещающих сотрудников, включая второе и третье поколение талантов - тех, кому сейчас по 20-30 лет. Руководители их знают по именам. Генеральный директор ежегодно проводит заседание правления, на котором обсуждаются изменения в организации и вопросы продвижения талантов, которые идентифицируются на основании способности к обучению.

Посещая филиалы фирмы, разбросанные по всему миру, Педро анализирует качество работы, оценивает работы наиболее талантливых сотрудников, обедает с ними. Он просит генерального директора встретиться с ними, выступить на семинарах для интернов и в конкретных учебных заведениях. «Мы не хотим упустить талант, - говорит он. - Если кто-то из наших талантливых сотрудников получает предложение на работу, мы бросаем все и сосредотачиваемся на нем. Генеральный директор должен уделять самое пристальное внимание поиску талантов. Он никогда не пропустит встречи с ними, будет постоянно интересоваться их работой и регулярно встречаться с ними».

Мерилом успеха таланта для Eli Lilly является то, какое впечатление производит работа талантов на людей, не являющихся сотрудниками организации. Знающие наблюдатели отмечают, что на Eli Lilly работают умные, ориентированные на бизнес люди, которых пытаются переманить к себе конкуренты, что расценивается как комплимент.

### Стейкхолдеры

Очевидно, что создатели человеческого капитала формируют ценность для сотрудников и линейных менеджеров, наращивая их карьерные перспективы, обеспечивая удовлетворение от работы и создавая среду, способствующую развитию каждого, в которой люди поддерживают друг друга. Однако развитие человеческого капитала создает ценность и для других стейкхолдеров.

### Инвесторы

Наставничество для руководителей способствует вселению уверенности в инвесторов, как и отношения между сегодняшними руководителями (и потенциальными лидерами в будущем) и ключевыми инвесторами. HR-служба может способствовать установлению таких отношений, пригласив инвесторов на встречу с сотрудниками или организовав презентацию ключевых лидеров для инвесторов. Создатели человеческого капитала вселяют уверенность в инвесторов, сообщая им о планируемых процессах и подсказывая, в каком случае уже существующие отношения включают потенциальных руководителей компании. Обеспечение общения с будущими руководителями создает ценность для инвесторов.

### Клиенты

Создатели человеческого капитала помогают выстроить отношения между ключевыми сотрудниками и клиентами, способствуя таким образом удержанию последних. Например, один клиент выбрал две фирмы-кандидата для размещения крупного заказа. Группа продаж поставщика с помощью HR-специалиста организовала встречу генерального директора своей фирмы и фирмы-клиента. В ходе этой встречи директор поставщика сделал взаимовыгодное предложение фирме-клиенту. Подобным образом усилия HR-службы по координации взаимодействия сотрудников и клиентов с помощью совместных проектов, посещений клиента, семинаров для клиентов, исследований

рынка и других механизмов, имеющих отношение к человеческому капиталу, помогает клиенту свободнее взаимодействовать с компанией.

## Функциональный эксперт

Способность исполнять роль функционального эксперта разумеется сама собой. В конце концов, если вы не в состоянии выполнить свою работу, вряд ли кто-то прислушается к вашему мнению относительно работы других. HR-специалист обладает определенным багажом знаний, позволяет ему формировать свое мнение. Если такового отсутствует, HR-специалисту приходится блуждать в потемках, выискивая лучшие процедуры и не находя их. Обладая багажом знаний, функциональный эксперт способствует поиску оптимального решения и производит результаты. Например, если руководство обеспокоено компетентностью будущих лидеров, они могут обратиться за советом к HR-эксперту. HR-эксперты по развитию руководства, которые знают теорию и в курсе последних исследований на эту тему, используют их результаты для создания структуры руководства для своих компаний. Не владея теорией компетентности, HR-специалисты будут руководствоваться благими намерениями, но при этом предлагать необоснованные решения.

Согласно оценкам Эда Лоулера, HR-специалисты тратят 17% своего времени на функциональную работу. Конечно, это зависит от конкретной должности. Сотрудники центров экспертного знания тратят на эту работу значительно больше времени, чем интегрированные специалисты. Интегрированные сотрудники идентифицируют потребности подразделения, а эксперты помогают им найти оптимальные HR-практики.

Функциональное экспертное знание оперирует на нескольких уровнях. На первом уровне разрабатываются решения для стандартных проблем HR. Сюда входит размещение предложений HR в корпоративной сети или на сайте в Интернете. Работа на первом уровне требует навыков упрощения многоаспектной деятельности и представления их в виде набора выборов для самостоятельной работы. На втором уровне HR-специалисты создают меню выборов на основании теории, исследований и практики других компаний. Работа на втором



уровне требует умения трансформировать знания в области HR в конкретную программу или процесс. На третьем уровне HR-специалисты адаптируют свои программы для нужд конкретного бизнеса. Работа на третьем уровне требует умения идентифицировать проблему и найти ее решение. На четвертом уровне разрабатывается общая политика и задается направление процедурам HR в конкретной специальности. Это требует понимания стратегии и способности адаптироваться к стратегическому контексту. И хотя требования, предъявляемые к функциональному эксперту, различаются от уровня к уровню, тем не менее, существуют общие требования к функциональным экспертам.

Функциональное знание требует специализации. Спектр работы HR продолжает расширяться, и знать все практически невозможно. Для того чтобы стать экспертом, нужно выбрать конкретную область знания и овладеть интеллектуальным багажом, накопленным в этой области. В отношении заработной платы, например, необходимо понимать, как она связана с теорией мотивации и почему люди делают то, что они делают. Экспертное знание подразумевает чтение специальной литературы и посещение конференций. Исследования относительно заработной платы появляются на страницах *Academy of Management Journal*, *WorldatWork Journal* и других периодических изданий, где публикуются работы таких признанных авторитетов, как Джордж Милкович, Дик Битти, Джеффри Пфеффер, Чарли Тарп, Альфред Раппопорт. Профессиональные ассоциации, такие как *WorldatWork* (бывшая *American Compensation Association*), проводят семинары и конференции. Ведущие консалтинговые фирмы в области заработной платы (*AON Corporation*, *Hay Group*, *Hewitt Associates*, *Towers Perm*, *Watson Wyatt*, *Wilson Group*) и исследовательские институты (*Cornell Center for Advanced Human Resource Studies*) также публикуют доклады и статьи, с которыми следует ознакомиться эксперту в области заработной платы.

Однако как бы вы ни старались быть в курсе последних исследований, вам все равно не удастся найти ответы на все возникающие вопросы. Истинное экспертное знание предполагает осознание своих пределов и умение найти требуемую информацию. Например, однажды один из участников семинара спросил нас о последних тенденциях в выплате базовой компенсации и компенсации акциями для персональных

менеджеров в европейских фирмах-производителях потребительских товаров. У нас были только общие представления об этом, поэтому мы пообещали выяснить этот вопрос. Обратившись за помощью к соответствующим специалистам, мы получили ответ в течение 24 часов.

Функциональное экспертное знание позволяет создавать меню выборов для вашего бизнеса: что делается в других компаниях, что делают другие в вашей же компании, ваше решение, основанное на вашем опыте. Эти меню становятся схемой построения работы в вашей области знания. Выбрав нужное решение, вы руководите его внедрением. Вы можете адаптировать базовые принципы и уже существующие в данной области практики с учетом специфики своей компании, тем самым внося свой вклад в развитие существующей теории и практики.

Создание выборов - постоянный поиск путей усовершенствования существующих в вашей области практик - это часть работы. Иногда создатели HR-практик настолько удовлетворены ими, что не собираются их менять даже в изменившихся обстоятельствах. Но желание сделать работу заново - это признак профессиональной зрелости. Если продолжить пример с оплатой труда, решение о выплате компенсаций акциями может потребовать нового подхода к созданию собственности менеджеров.

Предлагаемые вами выборы должны способствовать формированию таких процедур в вашей области, которые будут развивать инфраструктуру фирмы и совершенствовать ее способности к воплощению своих стратегий. Выплата компенсаций, например, предусматривает установление стандартов, распределение финансовых и нефинансовых вознаграждений (см. главу 5). Функциональный эксперт должен уметь расписать каждый из этих процессов, а затем усовершенствовать его, чтобы соответствовать существующим и потенциальным требованиям.

HR-сотрудники, действующие преимущественно как функциональные эксперты, часто занимаются либо разработкой меню, либо внедрением процедур. Разработчики должны знать последние тенденции и их приложение. Те, кто занимаются внедрением, работая в контакте с определенным подразделением, предлагают поддержку на оперативном уровне, используя свои знания в конкретной ситуации.

### Примеры функционального экспертного знания

Компания Boston Scientific Corporation в последнее десятилетие бурно развивалась, приобретая новые фирмы. Боб Маклин, старший вице-президент по HR, рассказывает: «Каждая новая компания объясняла нам, почему мы должны использовать именно их методы работы, а не те, которые существуют в нашей фирме. В каждой функциональной области все делалось по-своему». Его отдел решил использовать функциональное знание в работе с подразделениями. Из стратегии подразделений был выделен «человеческий компонент», который требовал общего для всей компании подхода.

Он добавляет: «На корпоративном уровне мы наметили программы, общие для всей компании. Нам нужны представители интегрированных HR, которые будут работать в контакте с руководителями функциональных отделов, находящихся в центрах экспертного знания... Мы включили функциональных сотрудников в консалтинговые центры, чтобы они могли адаптировать решения к конкретным нуждам подразделений. Эти руководители должны обладать глубокими знаниями в своей функциональной области, но при этом им необходимо предложить клиентам (линейным менеджерам) решения, адаптированные специально для них».

>

HR-службы в Boston Scientific решают три первостепенные задачи: добавляют конкурентные преимущества подразделениям, радуют внутренних клиентов процедурами и продуктами HR и улучшают качество, а также совершенствуют свою деятельность. Их функциональное экспертное знание имеет первостепенное значение в решении этих задач.

### Стейкхолдеры

Наиболее очевидна польза функционального экспертного знания для линейных менеджеров. Оно помогает им обратить направления в бизнесе в организационный процесс. В то же время оно дает возможность HR добавлять ценность другим группам стейкхолдеров.

### Инвесторы

Фирмы оказываются в поле зрения инвесторов тогда, когда их практики заимствуются или копируются конкурентами и фирмами, работающими в других отраслях. «Локомотив лидерства» GE, «инновационная тождественность» ЗМ, «человеческая энергия» Southwest Airlines - все это показывает, как лидерство мышления создает нематериальные ценности. Функциональные HR-эксперты поддерживают лидерство мышления, поддерживая общую репутацию фирмы. Когда инвесторы понимают жизнеспособность процессов HR, в их глазах имидж фирмы улучшается, поэтому мы советуем функциональным HR-экспертам представлять их идеи и сообщать о результатах целевым инвесторам.

### Клиенты

Клиенты редко задумываются о HR-процессах, но они знают, какое обращение им понравится. Например, клиенты, производящие услуги, захотят иметь HR-процессы найма, оплаты и обучения людей, для того чтобы они предоставляли качественные услуги. Иногда полезно вовлекать клиентов в разработку и создание процессов HR. Функциональные эксперты, которые общаются с клиентами или могут встать на их точку зрения, более успешны в создании ценности для клиентов.

### Сотрудники

Функциональные эксперты должны сделать так, чтобы способности сотрудников оставались центральной задачей в деятельности HR. HR-процессы должны создаваться таким образом, чтобы обеспечить компетенцию и лояльность персонала.

### Стратегический партнер

HR-сотрудники обогащают линейных менеджеров знанием «ноу-хау» в бизнесе, реорганизациях, консалтинге и обучении. Таким образом, вместе они создают ценность. Стратегические партнеры хорошо знают

бизнес, обладают смекалкой и находчивостью. Они помогают линейным менеджерам в решении стоящих перед ними задач. Партнерство в бизнесе включает создание стратегий, основанных на знании сегодняшних и потенциальных клиентов и нахождении путей использования корпоративных ресурсов для удовлетворения этих потребностей. Они помогают создавать правильные стратегии, сосредотачиваясь на верных решениях и предлагая обоснованное мнение о задачах бизнеса. Они внедряют стратегию, координируя HR-системы с видением и миссией компании. Они действуют как системные интеграторы, обеспечивая координацию всех элементов стратегического плана. Они помогают выработать стратегии, определяя, кто из сотрудников должен участвовать в стратегических решениях. На практике они являются членами управленческой команды, обладающими знанием людей и организации, а также деловой хваткой, что помогает определять направление бизнеса в будущем.

В качестве агентов по переменам стратегические HR-партнеры идентифицируют проблемы, отделяют причину от следствий, помогают создать план на будущее и разрабатывают планы текущей работы. Они внедряют имеющиеся у них процедуры реорганизации - как в отношении индивидуальных проектов (например, предусмотренных программами GE "Work-out-type"), так и в отношении всеобъемлющих решений для будущего (например, программа GM GoFast).

Как внутренние консультанты стратегические HR-партнеры советуют лидерам, что надо сделать и как, помогают управлять процессом реорганизации рабочей силы. Они становятся специалистами по быстрому развертыванию, обладающими не только теоретическими, но и практическими знаниями. В этом качестве они опять-таки напоминают наставников: они формируют точки зрения, сообщают о ходе работы, но делают это для групп, а не для отдельных лиц. Обладая знаниями в области управления в группах, организациях и объединениях, они устраняют волокиту и помогают избежать внутренних конфликтов.

Стратегическое партнерство включает распространение знаний - разработку и обобщение идей. В крупных организациях со сложной структурой инновационные идеи часто возникают в небольших под-

разделениях. Идентификация и распространение таких инноваций становятся источником стратегического преимущества. Например, Alcoa извлекла преимущества из своего опыта по сборке нового завода, задокументировав процесс создания завода с нуля, а затем стала использовать этот опыт в строительстве новых заводов.

### Примеры стратегического партнерства

Кэти Барклай, вице-президент по HR General Motors, считает, что стратегический партнер начинается с глубокого понимания мирового бизнеса. Она не только много читает, посещает еженедельные стратегические заседания, проводимые 14 высшими руководящими директорами General Motors, но и проводит регулярные личные встречи с исполнительными директорами фирмы. Не реже одного раза в квартал в течение одного-двух часов она обсуждает с каждым из них проблемы, которые им приходится решать, и выясняет, получают ли они нужную помощь от HR, какие навыки и способности сотрудников будут востребованы в будущем, появились ли инновации, которые можно использовать в других подразделениях.

Генеральный директор Рик Вагнер составил план развития культуры (рабочей среды в организации): концентрация внимания на продукции и клиенте; работа «единой компанией»; скорость/срочность; способность к «растяжению». Он считает эти вопросы ключевыми для успешной работы. Кэти проводит с ним ежемесячные двухчасовые рабочие встречи (плюс совещания по отдельным вопросам плюс переписка по электронной почте); вместе с ним она наметила организационные рычаги для внедрения культурных приоритетов: внутреннее общение, обучение, управление талантами, компенсация и проч.

Премии за хорошую работу и реорганизация в компанию с матричной системой управления оказались наиболее мощными рычагами. Например, премии: General Motors имеет систему поощрительных премий для 3000 лучших сотрудников во всех подразделениях фирмы с особым вниманием к региональным отделениям. Что касается работы «единой компанией», HR изменили систему выплат таким образом,

что они стали зависеть преимущественно от работы предприятия в целом, с небольшими колебаниями, учитывающими региональные особенности. Результат не замедлил сказаться: региональные директора стали работать совершенно по-другому.

Роль Кэти в культурных инициативах, подобных этой, - идентифицировать «белые пятна» в существующей культуре, сформулировать идею, узнать, как действуют другие компании, определить пути движения вперед и мобилизовать ключевых стейкхолдеров на движение вперед. Для того чтобы не увязнуть в неразберихе и сумятице, она использует матрицу, в которой сочетаются четыре культурных приоритета и три приоритета HR - талант, трансформация и технология. Если инициатива HR не попадает в одну из ячеек, она ищет альтернативную инициативу.

И хотя она подготовила стратегическую разработку для HR, которая показывает, как создавать ценность, Кэти редко упоминает об этом вне стен своего отделения. Она уже знает, что гораздо важнее делать стратегическую работу HR, чем говорить о ней, поэтому она показывает свою ценность для бизнеса и зарабатывает доверие, внедряя стратегические услуги HR, которые работают на результат.

### **Стейкхолдеры**

Очевидно, что стратегическое партнерство - это прямая помощь линейным менеджерам. Однако выигрывают и другие стейкхолдеры.

### **Инвесторы**

Инвесторов обычно больше интересуют результаты, чем намерения. В качестве стратегических партнеров HR-специалисты помогают достичь результатов, создают репутации своих фирм, формируя таким образом, нематериальную ценность для инвесторов. Они расширяют возможности фирмы по исполнению, что является ключом к успеху в бизнесе. Ориентированные на действие HR-профессионалы помогают создавать в организации культуру исполнения, привлекательную для инвесторов.

### Клиенты

Представляя мнение клиентов в управленческих решениях, постоянно задавая вопрос: «Каково было бы мнение клиентов об этом решении или об этом обсуждении?», стратегические партнеры HR создают ценность для клиентов, которые могут и не знать об их существовании. Когда HR-специалисты смотрят на сотрудников и организацию глазами клиентов, они помогают фирме соответствовать ожиданиям последних.



### Сотрудники

Стратегическая функция HR приносит свою пользу и для сотрудников, потому что в данной роли HR представляют интересы сотрудников в ходе разработки и внедрения стратегии. Предложения HR по изменениям учитывают то, как сотрудникам следует действовать в новых функциях. Такое внимание к процессу и исполнению позволяет сотрудникам принимать участие в работе, а внимание к обучению побуждает думать о том, чего можно достичь, не довольствуясь тем, что есть.

### HR-лидер

\*

Лидерство начинается с самого лидера, поэтому HR-лидеры должны, прежде всего, сами понимать важность своей работы, чтобы к ним прислушивались другие. И здесь легко ошибиться. Например, в одной крупной компании HR-отдел организовал двухнедельную программу обучения руководства. Каждому аспекту бизнеса (финансы, маркетинг, технологии, глобализация, качество) уделялось несколько дней. Человеческим ресурсам было выделено три часа в субботу утром. Смысл ясен: даже сами HR-сотрудники согласны, что HR-служба не важна для бизнеса. В ответ на это замечание организаторы сказали, что не хотели загружать руководителей вопросами HR. Это означает, что сами организаторы не воспринимали HR как центральную составляющую бизнеса; таким образом, они не были лидерами с точки зрения HR. Лидеры в бизнесе, как и все остальные люди, лучше воспринимают то, что они видят, а не то, что слышат.



Находясь на вершине организации, HR-лидеры определяют план работы HR в двух аспектах: как персонал и организация должны совместно работать на успех предприятия, и как должна работать сама функция HR. HR-отдел при правильном управлении пользуется доверием; точно также верно и обратное утверждение: HR-лидеры, которые не могут внедрить HR-практики на собственной территории, не будут пользоваться доверием и у других. Это означает, что управление наймом, обучением и качеством работы персонала должно производиться безукоризненно.

Лидерство требует и знания теории, и заинтересованности. Наша модель лидерства определяется простейшим уравнением: эффективное лидерство равно действиям, умноженным на результат. Действия - это то, что руководители знают и делают - формируют видение, включают других в работу, постоянно учатся. Результат - это следствия знаний и действий лидеров. Эффективное руководство HR означает четкое определение целей, решительность, общение внутри и вне организации, управление переменами, определение результатов с точки зрения добавленной ценности для инвесторов, клиентов, линейных менеджеров и сотрудников.

HR-лидеры смотрят на организацию извне, способствуя всем функциям в идентификации таланта и развитии способности, которые создают ценность. Кроме того, HR-служба может уникальным образом сочетаться с отделом финансов для создания нематериальной ценности, с отделом маркетинга и продаж - для создания связей с клиентами, с отделом производства - для повышения производительности, с отделом обслуживания - для гарантирования способности к реагированию, с отделом снабжения - для обеспечения качества, а с информационными технологиями - для помощи в трансформировании информации в решения. HR-руководители могут действовать как интеграторы работы других функций. Поскольку HR-руководители редко претендуют на высшие руководящие посты, а их работа является важнейшей частью кадровой деятельности, они могут действовать как специалисты по связям между различными группами сотрудников, обеспечивая, таким образом, сотрудничество и последовательность. HR-лидеры могут играть активную роль в корпоративном управлении, позиционируя

себя как совесть организации, отслеживая вопросы корпоративной этики. Их положение идеально для обеспечения понимания и реализации корпоративной легальной политики (например, запрет на операции с акциями в определенные дни для сотрудников, обладающих инсайдерской информацией). Они могут помочь команде руководителей создать и распространить рекомендации относительно ценностей и линий поведения, а затем проверить их понимание и исполнение. Они могут помочь в соблюдении закона Сарбейнса-Оксли и в других подобных вопросах, а также содействовать своему совету директоров в использовании нужных рекомендаций по вопросам управления.

HR-лидеры поддерживают и контролируют все HR-сообщество (коллектив) в организации: как саму функцию HR, так и всех остальных, кто имеет отношение к человеческим ресурсам. Некоторые компании создают специальные отделы, которые занимаются образованием, обучением, консалтингом по вопросам проектирования организации, оставляя за HR-службами традиционные области человеческих ресурсов и качества выполнения работы. Мы считаем, что HR-служба создает большую ценность тогда, когда все ее элементы объединены в одну функциональную организацию, однако решение разделить их вовсе не должно приводить к изоляции HR. HR-лидеры могут строить сообщество HR даже без прямых властных полномочий. В HR-сообщество входят также внешние поставщики HR-услуг и внутренний административный персонал, который выполняет работу HR. Создание и сплочение HR-сообщества очень важно, потому что для тех, кто пользуется «услугами HR» редко, имеет значение происхождение услуги. Как интегратор сообщества, HR-руководитель помогает определить роли, следит за действиями и результатами.

Хотя мы до сих пор обсуждали HR-руководство с точки зрения высшего уровня организации, этим оно не ограничивается. Каждый HR-сотрудник проявляет персональное лидерство, принимая на себя ответственность за сегодняшнюю работу и адаптацию к завтрашним требованиям. Часто административные нововведения HR приходят снизу, например, когда интегрированный HR-сотрудник идентифицирует проблему в бизнесе и находит решение, уникальное для данного случая, а затем распространяет это знание среди остальных, выполня-

ющих данную функцию. Уверенность в себе, надежность и взаимная поддержка на всех уровнях делают функцию HR-специалистов более гибкой и создают ценность на том уровне, где они работают.

### Примеры HR-лидерства

Пол Маккинон, старший вице-президент HR в Dell Computer, описывает свой стиль руководства как приверженность групповым решениям и более пассивный, основанный на «невмешательстве», чем активный. Он считает, что правильный путь - это поиск «правильных» сотрудников и предоставление им возможности делать свою работу. Его предыдущая карьера была связана с академическими учреждениями и консалтинговой деятельностью, и теперь он применяет свои знания во всемирном масштабе в HR в Dell Computer. Он проводит реорганизации в управлении производительностью, талантами и компенсациями, чтобы увязать их с требованиями бизнеса и позволить компании расти без приобретения дополнительных компаний (17-20% роста, что означает ежегодный дополнительный 8-миллионный бизнес в долларах США).

Пол принимает участие в работе комитета по управлению Dell Computer, в который входят 17 высокопоставленных сотрудников, проводящих недельные встречи раз в квартал. Кроме того, раз в квартал он регулярно общается с сотрудниками отделов (финансового, юридического, IT, связи с общественностью), с региональными руководителями и руководителями подразделений. На этих встречах обсуждается работа HR и определяется, как HR-служба может помочь руководителям подразделений. Социальное взаимодействие и совместная работа над проектами помогают ему в укреплении связей между группами.

По его мнению, доверие к HR определяется исключительно качеством его ежедневной работы. Если базовые операции (своевременная выплата заработной платы, обучение, найм сотрудников) выполняются не на должном уровне, то все остальные - стратегические - вопросы уже не имеют значения. Он также считает, что быть HR-лидером - значит взять на себя такие вопросы управления, как соответс-

твие требованиям, нормы поведения и прочее. Он руководит HR, будучи одновременно прагматиком и мечтателем, создавая отношения доверия со своими коллегами.

### Ценность для стейкхолдеров

Лидерство в HR неотделимо от ценности, которую создает функция во всех ее ролях для стейкхолдеров. Если лидер не в состоянии руководить, все остальное уже не имеет значения: неважно, правы вы или нет, если вас никто не слушает. Кроме того, лидерство обеспечивает свои собственные преимущества каждой из групп стейкхолдеров.

#### Инвесторы

Брэнд лидера - уникальные качества и способность получать результаты - может стать источником нематериальной ценности. Руководители HR должны иллюстрировать бренд лидерства в их фирме своей собственной системой найма и обучения, оценки и поощрений. В процессе работы они помогают остальным овладеть брендом, таким образом, помогая инвесторам определить и оценить его.

#### Клиенты

Когда HR-лидеры моделируют поведение, которое представляет ценность для клиентов, сотрудники обучаются способам привлечения клиентов и поддержания с ними отношений. Соответственно, увеличивается и ценность фирмы для клиентов.

#### Линейные менеджеры

Эффективные HR-лидеры управляют HR-службой, которая безукоризненно выполняет свои обязанности, таким образом освобождая линейных менеджеров для выполнения другой работы. Как сказал один руководитель начальнику HR-службы: «Вы прекрасно справляетесь с работой, потому что я спокоен за вашу работу». Кроме того, HR-лиде-

ры объединяют различные точки зрения и обеспечивают целостную работу всего персонала, сплетая воедино работу различных отделов: финансового, информационных технологий, производственного, маркетинга, HR, исследовательского.

### Сотрудники

Доверие к HR-лидерам порождает доверие ко всем HR-сотрудникам. Если HR-лидер не пользуется достаточным уважением, это скажется на его сотрудниках. Раньше на руководящие посты в HR назначали людей, не справившихся с другими обязанностями. Сейчас это уже не так. Для HR-сотрудников и сотрудников других отделов важно, кто возглавляет HR. В частности, взгляды и ценности руководящих HR-сотрудников воплощают стремление фирмы следовать этическим ценностям и нормам.

### Исполнение новых ролей

Предложенные нами пять ролей систематизируют и объединяют взгляды в данной области и демонстрируют эволюцию взглядов на работу HR. В связи с демографическими изменениями (см. главу 2) сотрудники становятся все более важным условием успеха фирмы. Поэтому HR-специалист сегодня уже не просто заботится о персонале; он должен служить сотрудникам сегодня (защищая их) и завтра (обеспечивая формирование человеческого капитала). Функциональное экспертное знание HR можно использовать по-разному; HR-служба не должна ограничиваться работой в режиме он-лайн, но создавать новые решения для проблем, возникающих в работе фирмы. Стратегические партнеры продолжают существовать, но теперь мы с большей ясностью осознаем многообразие ролей, которые они играют (например, эксперт по бизнесу, агент изменений, менеджер по обучению, консультант). HR-руководители занимают все более важное место в исполнении ролей HR. Конечно, схема будет продолжать развиваться, но на сегодняшний день именно эти пять ролей включают в себя работу HR.

Эти пять ролей исполняются в разной степени. В зависимости от вашей должности в компании, на первый план могут выступать те

или иные из них. Переход из одной области HR в другую (например, из сервисных центров к интегрированным сотрудникам) требует смены ролей. Такие перемены сказываются и на карьере в HR. Многие предпочитают оставаться в одной зоне работы HR, например, в центрах экспертного знания, совершенствуя свои навыки именно в тех ролях, которые задействованы в данной сфере. Но тем, кто переходит в другие области работы HR, придется овладевать новыми ролями. Когда HR-сотрудники совершенствуются в этих ролях и исполняют их хорошо, они создают ценность.

## ТО, ЧТО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ

Насколько наши HR-специалисты демонстрируют компетентность в стратегической работе, HR-работе, знании бизнеса, HR-технологиях, а также обладают необходимыми личностными качествами?

Подобно остальным людям, HR-сотрудники предпочитают смотреть изнутри вовне, находить и решать проблемы других людей, выполнять роли, которые создают ценность. Однако обретение компетентности начинается с формирования самого себя. HR предъявляет особые требования к компетентности своих специалистов, намеревающихся увеличить создаваемую ими ценность для стейкхолдеров. Любой пробел в этой компетентности должен быть заполнен как можно быстрее, чтобы HR-служба смогла внести свой немалый вклад в успешную работу организации.

### Оценка компетентности HR-специалистов

Определение сферы компетентности стало важной частью процесса выявления и совершенствования лидерства вообще и управления человеческими ресурсами - в частности. Компетенции формулировались для следующих целей:

- для определения того, что следует предпринять для повышения качества своей работы;
  - для прогнозирования качества сложной работы;
  - для отбора кандидатов на определенную работу;
  - для разработки стратегии и интегрирования различных управленческих практик;
  - для оценки продуктивности специалистов, процессов и функций и ее развития.
-

Крупнейшее исследование компетенций HR-сотрудников, осуществляемое Мичиганской Школой бизнеса в течение 16 лет в четыре этапа (1987, 1992, 1997, 2006), позволило нам оценить основные компетенции HR в различных промышленных компаниях Европы, Азии, Латинской Америки и США. В этих всеобъемлющих исследованиях участвовали тысячи HR-сотрудников и 28000 клиентов (линейные менеджеры и сотрудники).

Результаты этого исследования качественно отличаются от описанных ранее в литературе. Обычно подход к развитию набора компетенций начинается с заранее определенных категорий. Данный проект позволил нам собирать любую информацию, которую участники исследования считали важным нам сообщить. Используя «исследовательский факторный анализ», мы идентифицировали модели, которые отражают категории компетенции в реальной работе HR. В результате анализа появилась модель, представленная на рис. 10.1.

Затем мы попытались выяснить с помощью этой модели, чем различаются компетенции HR-сотрудников в успешных и неуспешных фирмах, то есть какая из идентифицированных компетенций оказывает наибольшее влияние на работу фирмы. В табл. 10.1 приведены результаты двух измерений: эффективность HR-специалистов по каждой категории, компетентность и ее влияние на качество работы компании.

Из таблицы видно, что наивысшая оценка HR-специалистов по категории «Доверие» весьма умеренно влияет на работу компании, а средняя оценка по категории «стратегическая работа» оказывает вдвое большее влияние.



Рис. 10.1. Модель компетенций для ценностного предложения HR



Таблица 10.1. Эффективность HR-специалиста и ее влияние на работу компании

Категория компетенции	Эффективность HR-специалиста (1-низкая, 5-высокая)	Влияние на качество работы компании
Стратегическая работа	3.65	43%
Доверие	4.13	23%
Качество работы HR	3.69	
Знание бизнеса	3.44	11%5%
Технологии HR	3.02	

### Влияние категорий

Общие выводы никоим образом не умаляют значимости личных качеств, знания дела и качества работы HR. Действительно, HR-специалисты должны сначала продемонстрировать достаточные знания и соответствие требованиям, чтобы участвовать в создании стратегии. Однако, если HR-специалисты ограничивают свои профессиональные амбиции и деятельность только личными качествами (доверием к себе), качеством работы HR и знанием дела, они почти вдвое уменьшают то влияние, которое могли бы оказать на работу бизнеса, если бы сконцентрировались на стратегической работе.

Рассмотрим каждую категорию компетенции подробнее.

#### Стратегическая работа

Как уже отмечалось, стратегическая работа определяет почти половину воздействия на качество работы компании. Наш статистический анализ выявил четыре подкатегории: управление культурой (предприятия), быстрые перемены, принятие стратегических решений, способность к соединению, определяемая рынком. Управление культурой предприятия и быстрые перемены производят одну треть воздействия; последние два фактора делят между собой оставшуюся треть.

### Управление культурой

В успешных фирмах HR-специалисты демонстрируют знание управления культурой как интегрированной системы взглядов. Они понимают, что культура соотносится со сбалансированными требованиями внешних клиентов, стратегией бизнеса и участвующими сотрудниками. Они нацелены на то, чтобы существующие HR-практики компании создавали и поддерживали желаемую культуру, переводя ее в соответствующее поведение сотрудников и руководства.

### Быстрые перемены

В успешных фирмах HR-специалисты помогают быстрому осуществлению перемен. Именно они, прежде всего, занимаются планированием перемен и их воплощением в жизнь. Но самое важное в их участии - обеспечение быстрой реализации перемен. Они концентрируются на скорейшем внедрении решений. Они подключают к этому и лидеров. Они соотносят человеческие, финансовые и информационные ресурсы с желаемыми переменами. Они контролируют развитие ключевых инициатив по изменениям, они заимствуют опыт других и используют его для совершенствования будущей работы по внедрению изменений. Они не только создают план для эффективного управления изменениями, но и используют свои исполнительские навыки для продвижения инициативных изменений.

### Принятие стратегических решений

В успешных фирмах HR-специалисты играют две роли в принятии стратегических решений. Во-первых, они достаточно подробно знают бизнес своей компании, чтобы определить направление перемен, и имеют свое мнение об его будущем. Они стремятся доказывать свою правоту. Они вносят свой вклад в общую интеллектуальную базу принятия решения: в преуспевающей фирме HR-сотрудник повышает средний «коэффициент бизнес-интеллекта», а не наоборот. Во-вторых, в отношении принятия решений они играют реактивную роль. Они

задают вопросы; они побуждают других стратегически мыслить; они предвидят препятствия на пути продвижения стратегии. Для того чтобы взглянуть на вещи со всех точек зрения, требуются и навыки межличностного общения, и интеллектуальные данные.

#### Способность к соединению, определяемая рынком

Первые три подфактора компетенции относительно подробно описаны в специальной литературе. Последний фактор - определяемая рынком способность к соединению - относительно новое явление. Впервые оно было выявлено в нашем исследовании компетенций в 2002 году. В успешных фирмах HR-сотрудники играют важную роль в усилении основных внешних сигналов (клиентской информации), стараясь, чтобы они были услышаны в компании. Таким образом, сотрудники, отвечая на эти запросы рынка, действуют в унисон. Больше того, HR-сотрудники отфильтровывают второстепенную информацию, помогая компании сосредоточиться на существенных вопросах и позволяя ей работать в условиях меняющихся требований клиентов и акционеров.

#### Примеры стратегической работы

Майк Такер (старший вице-президент по HR в Baxter Healthcare) составлял планы HR, основываясь на стратегической работе. Как член группы руководителей по инновациям (ГРИ), призванной обеспечивать передовые позиции Baxter в инновационной работе, он помогал разрабатывать несколько планов.

Координация систем управления с инновационными планами, включая процесс ассигнований. Критерии для продолжения инвестирования в определенные программы исследований или его прекращения исходят из финансовых ассигнований.

Построение культурного фундамента для успешной работы исследовательского отдела; стимулирование обмена знаниями в исследовательских отделах. Майк обеспечивает баланс долго-

срочных творческих планов исследовательских отделов и краткосрочных финансовых планов. Он ценит и защищает блестящих, но иногда слишком самоуверенных ученых, благодаря которым происходят крупнейшие научные открытия.

Отслеживание работы ключевого таланта-новатора. Он использует ключевых сотрудников для поиска талантов и пытается создать такую среду, которая позволила бы им полностью реализоваться.

Создание внутренней дисциплины в ГРИ, позволяющей сосредоточиться на нескольких планах. Он делает все, чтобы инновационные планы компании не превратились в хаос, при этом одновременно поощряя рассмотрение инновационных альтернатив исследовательского отдела.

Соотнесение планов, исследования с потребностями рынка. Культура инноваций - это хорошо; а культура инноваций, соответствующих рыночным требованиям, - еще лучше.

Поскольку Майк Такер и его HR-команда обладают компетенциями в стратегической работе и используют их, им удалось увеличить свой вклад в создание ценности для фирмы. ■

### **Доверие**

На доверие приходится чуть меньше четверти влияния HR на качество работы, что делает эту компетенцию важной самой по себе, помимо ее роли в стратегической игре. Категория «доверие» складывается наполовину из предыдущей успешной работы, на треть - из межличностных качеств, а остальное приходится на коммуникационные навыки.

### **Достижение результатов**

Пользующиеся доверием HR-специалисты заработали свою репутацию благодаря достижениям в работе и четкому выполнению приня-

тых на себя обязательств: делали то, что говорили, и говорили то, что намерены делать. Они улучшают результаты других, задавая вопросы, которые помогают правильно сформулировать сложные идеи, причем делают это честно. В **нашем** исследовании компетенции HR факторный анализ показал соотношение переменных честности (искренности) и переменных показателей успешной работы предприятия. То есть то, как достигаются результаты, не менее важно, чем сами результаты. HR-сотрудники должны достигать результатов таким образом, чтобы соответствовать стандартам честности.

### Эффективные взаимоотношения

Поскольку HR-специалисты концентрируются на человеческой составляющей бизнеса, они должны развивать в себе навыки межличностного общения, которые позволяют строить отношения с коллегами, отдельными управляющими и руководством компании в целом.

Они должны увидеть внутриличностные и межличностные проблемы человека и помочь ему разбираться в них. Они должны уметь создавать атмосферу доверия в коллективе. Работая с отдельными сотрудниками и группами, они следуют определенным поведенческим стандартам и призывают других следовать им. Они выделяют ключевые ценности в общении, общие для данной группы, находят точку приложения общих интересов, зачастую выходящих за рамки деловых отношений. Эффективно работающие HR-специалисты помогают сотрудникам компании и сочувственно относятся ко всем их проблемам - производственным или иным - и в состоянии нормализовать напряженные межличностные отношения.

### Коммуникационные навыки

HR-специалисты должны отлично владеть навыками общения - как письменного, так и устного. За последние 20 лет компании значительно расширились, ответственность существенно возросла. Скорость обмена информацией стремительно растет, что требует умения общаться быстро, ясно и результативно.

В «атмосфере» фирм носится множество сообщений, соревнуясь между собой за внимание адресата. Для того чтобы завоевать доверие к себе, HR-специалисты должны уметь точно выбрать и ясно сформулировать наиболее важные для работы компании сообщения (см. главу 2). При этом они не могут ограничиваться формальными коммуникативными каналами; вся деятельность HR имеет важную коммуникативную составляющую. Когда HR-специалисты нанимают, повышают в должности или увольняют определенных людей, когда они разрабатывают и внедряют систему поощрений, когда они предлагают те или иные программы обучения, они посылают мощные сигналы, сообщая о том, что наиболее актуально для успеха данной компании.

### Пример персонального доверия

Чак Нильсон, в прошлом руководящий сотрудник HR в Texas Instruments (TI), умеет великолепно строить эффективные отношения. Знание бизнеса и высокий интеллект позволяют ему общаться с большим кругом людей; он в высшей степени ясен и лаконичен как в устной, так и письменной коммуникации. Когда он работал в TI, доверие к нему часто определяло успех в работе фирмы.

Под руководством Чака TI стала одной из первых компаний, которая напрямую связала HR-практики с важнейшими вопросами бизнеса; создала эффективные и точные процессы, используемые в сервисном центре.

Он внедрил многоуровневую систему оценки работы, основанную на компетентности, для 3000 исполнительных сотрудников TI.

Когда внезапно скончался от сердечного приступа уважаемый всеми генеральный директор TI, Чак помогал правлению и руководству компании удерживать фирму на плаву в период выборов нового генерального директора, который впоследствии стал пользоваться не меньшим уважением, чем предыдущий.

Чак снискал себе репутацию «резонатора» для решения трудных производственных и личных вопросов.

Неплохой послужной список для любого, не говоря уже о человеке, потерявшем 99% зрения в результате пигментной дегенерации сетчатки.

### Выполнение работы HR

Традиционные задачи HR - кадровое обеспечение, обучение и развитие, организационная разработка, управление производительностью, оценка HR, соблюдение законодательства. Это традиционные сферы деятельности HR напоминают аналогичные подходы 1980-х и начала 1990-х годов: «Нужный человек, нужные люди, нужное место, нужная работа».

Традиционная деятельность HR составляет 18% влияния HR (даже самых передовых практик) на работу организации. Иными словами, выполнение работы HR не является ключевым дифференцирующим фактором; в «проблемных» фирмах HR-специалисты выполняют эту работу точно так же, как и в успешных.

Это не означает, что данная традиционная работа не требует качественного выполнения: если она становится частью мощной культурной стратегии HR, ее воздействие на работу компании увеличивается с 19% до 43% (см. главу 7). Используемые в контексте культурных планов или планов изменений, эти сферы деятельности вносят значительный вклад в успешную работу предприятия.

HR-специалисты должны уметь разрабатывать и внедрять базовые и инновационные HR-практики, иначе они могут нанести ущерб конкурентоспособности фирмы. Более того, если они не в состоянии создать и использовать базовые HR-практики, их, скорее всего, не допустят к стратегической работе, которая оказывает сильнейшее воздействие на деятельность компании. Если сотрудники ограничиваются созданием и использованием базовых HR-практик без увязки их с культурными планами или планами изменений, они в конечном итоге существенно ограничивают свое воздействие на работу фирмы. Исследование компетенций выявило относительное воздействие

подфакторов HR: кадровое обеспечение - 29%, обучение и развитие - 28%, разработка организационной структуры (включая соблюдение законодательства и оценки - эти подфакторы слишком тесно взаимосвязаны, поэтому невозможно измерить воздействие каждого из них) - 26%, управление производительностью - 17%.

### Кадровое обеспечение

С точки зрения линейных менеджеров, суть работы HR сводится, прежде всего, к кадровому обеспечению. HR-специалисты должны знать, как нанимать, повышать в должности и увольнять людей - как в результате отдельных решений, так и в рамках общего плана кадрового обеспечения. Они должны свести все процедуры, связанные с кадровым обеспечением, во всеобъемлющую систему (см. главу 5).

В постоянно меняющемся мире индивидуальные компетенции и организационные способности должны создаваться и совершенствоваться в каждой компании. Некоторые индивидуальные компетенции будут сохраняться агрессивными программами по удержанию талантов. Другие компетенции, возможно, потребуется создавать заново. А третьи могут вообще оказаться невостребованными, если, например, обстоятельства потребуют реструктуризации компаний или трудоустройства уволенных. Таким образом, кадровое обеспечение играет центральную роль в усовершенствовании индивидуальных компетенций, что способствует расширению возможностей фирмы. Из всех базовых сфер деятельности HR обеспечение кадрами оказывает наибольшее влияние на финансовые результаты.

### Обучение и развитие

В успешных фирмах индивидуальное обучение и общее развитие организации являются неотъемлемой частью задачи, стоящей перед компанией. Теоретически и практически они объединены в единый всеобъемлющий план. В других фирмах они напоминают перетягивание каната между психологами, отстаивающими индивидуальный подход к обучению (и в классе, и на рабочем месте), и специалистами по ор-



ганизационному развитию (ОР), которые уделяют основное внимание групповому обучению, забывая о работе с конкретным человеком. Подобное соревнование между двумя группами, каждая из которых пытается превзойти другую по важности, влиянию и имиджу, может отрицательно сказаться на работе фирмы.

Программы обучения могут предусматривать пять основных мероприятий.

Обучение базовым навыкам (чтению, письму, арифметике), техническим навыкам (калькулированию в определенной сфере деятельности, управлению запасами) или навыкам лидерства (стратегии, организации, наставничеству).

Исполнения общих культурных и стратегических планов.

Развитие индивидуальной карьеры.

Устранение «белых пятен» в работе - как связанной с общей культурой фирмы, так и с техническим исполнением.

Обеспечение опыта в высокоценностных и сложных рабочих заданиях. Когнитивное обучение должно включать практический компонент, то есть обучаемому следует предложить практические занятия, прежде чем он применит полученные в ходе обучения знания на рабочем месте.

Организационное развитие также является ключевым компонентом в общем плане обучения и развития. Вероятно, каждая компания, в которой работают специалисты ОР, имеет свое определение ОР. В любом случае ОР подразумевает изменения на организационном и групповом уровне. В нашем исследовании компетенций мы выделили две ключевые области ОР:

разработка образовательных программ вмешательства для содействия изменениям;

управление крупными коммуникационными инициативами, которые познакомят людей с целью организации и средствами ее достижения.

### Организационные разработки

Организационные разработки бывают общеструктурными и разработками процесса (см. главу 6). Организационные разработки тесно связаны с двумя другими компетенциями HR: оценкой (замерами) и соответствием законодательству.

### Структура

Поскольку структура является важным фактором, определяющим поведение человека в компании, HR-специалисты должны уметь применять следующие четыре ключевых принципа.

Сводить вместе людей, которым предстоит создавать ценность внутри компании (дифференциация).

Создавать альтернативные координирующие механизмы - рабочие встречи, комитеты, общие задачи, оценки и поощрения, боковые и диагональные перемещения, интеграция рабочего процесса - для людей, разобщенных организационной структурой (интеграция).

Создавать более эффективные и продуктивные организационные структуры путем сокращений на управленческом и обслуживающем уровнях (конфигурация).

Разрабатывать и внедрять механизмы альтернативного контроля в целях компенсации сокращений иерархии (рационализация).

Разрабатывая организационные структуры, HR-специалисты должны работать совместно с группами по разработке, чтобы свести к мини-

муму политические соображения и руководствоваться исключительно логикой бизнеса. Им следует помнить о стратегических задачах реструктуризации и следить за ее целостностью. Они должны убедиться, что в группах по разработке находятся именно те люди, которые там нужны, что им даны верные указания, что у них есть свободный доступ к информации и инструкциям ключевых стейкхолдеров. Наконец, HR-специалисты должны создать систему оценок эффективности новой структуры через заранее определенный период времени.

### Разработка процесса

Сегодня принято строить организацию таким образом, чтобы она следовала процессам. Такое построение начинается с целевых клиентов. Затем рабочий процесс следует за информацией и действиями по мере их перехода в организацию через рыночные исследования, научные исследования и разработки, разработку продукции или услуги, производство (а для фирм, производящих услуги, его эквивалент: логистику, доставку, продажи и обслуживание). Самое важное при этом - постоянно помнить о клиенте как о центре структуры.

Процессы, полученные в результате, должны быть параллельными и носить комплексный характер. Дело в том, что последующие шаги должны быть запланированы таким образом, чтобы их можно было осуществлять одновременно. Одновременные процессы имеют преимущество там, где есть групповая организация труда (а не сборочные линии, например), поскольку здесь возможна интеграция в улучшение системы оценок времени, качества и затрат на всем игровом поле.

### Оценки HR

У HR-специалистов должна быть концепция полного ценностного предложения; они должны уметь оценить (измерить) свой специфический элемент добавленной ценности. Это требует системы оценок для каждого компонента ценностного предложения, которая бы отражала статистические отношения между HR-деятельностью и фактическим благосостоянием фирмы и ее стейкхолдеров. Можно выщелить

оценки двух категорий: производительность и эффективность.

Обычно уделяется внимание оценкам производительности, то есть того, насколько точно HR определяет следующее:

- стоимость найма одного человека;
- сколько времени проработает каждый сотрудник (время удержания) ;
- время, затраченное на заполнение вакансии;
- доля нетрадиционных наймов;
- удовлетворенность сотрудников оплатой, поощрениями и проч.;
- время, затраченное на обучение, в пересчете на одного человека за год.

Хотя вышеприведенная система оценок выполняет свои задачи, она не связана напрямую с результатами: она не показывает, что дает HR организации, клиентам и акционерам. В последние годы в оценках вклада HR наметился значительный прогресс. Выясняется, что оценить (количественно измерить) работу HR довольно легко. Трудность представляет не сама оценка, а определение того, что оценивать.

Прежде чем использовать шкалу оценок, вам следует определить доминантную, центральную роль HR в работе фирмы. Например, стратегическая работа HR, описанная в главах 3, 4 и 7, позволяет предположить, что HR производит значительную ценность, создавая и поддерживая мощные возможности организации и корпоративную культуру, ориентированную на рынок и стратегию. Это дает возможность четко сформулировать цепь ценностей HR: место на рынке услуг, продукции и капитала определяется результатами выполнения стратегии бизнеса; их, в свою очередь, определяет идентификация ключевых возможностей организации и конкурентоспособной корпоративной культуры, которая осуществляется с помощью HR-практик, создающих и поддерживающих необходимую культуру.

Такая формулировка ценностного предложения HR позволяет представить оценку HR в виде таблицы (табл. 10.2). Оценки каждой части ценностного предложения HR должны быть адаптированы к специфике конкретной компании. После каждого замера вы можете

Таблица 10.2. Логика оценок (измерений) HR:  
предмет измерений и образцы измерений

Предмет измерений	Образцы измерений
Результаты работы на рынке: к каким результатам стремится ваша компания на своих рынках в отношении капитала, продуктов, услуг	Рентабельность инвестиций, стоимость акции, доля на рынке, прибыльность
Реализация стратегии: каковы ключевые стратегии и как узнать, воплощены ли они	Процент от выручки продукции, выпуск которой был начат менее трех лет назад; время до выхода на рынок; качественные показатели Six Sigma
Разработка и создание культуры: какая культура нужна для реализации стратегии и достижения успеха на рынке	Аудит культуры, анкетирование сотрудников для оценки желаемой культуры
HR-практики: какие HR-практики нужны для создания желаемой культуры	Определение в процессе культурного аудита соответствия, по мнению сотрудников и менеджеров, HR-практики желаемой культуре

рассмотреть соотношение оценок. Это поможет установить, что увеличение HR-практик расширяет желаемую культуру, благодаря чему повышается уровень стратегического исполнения, что, в свою очередь, улучшает результаты работы на рынке. Выполнив данные замеры, компании смогут понять, какие HR-практики приносят желаемые результаты, а какие нет, что позволит им начать соответствующие изменения.

#### Соответствие законодательству

Для того чтобы эффективно работать с людьми, HR-специалисты должны хорошо знать законодательство. Они должны уважать право людей на работу без дискриминации по признакам пола, расы, религии, сексуальной ориентации, возраста, ограничений в здоровье; на работу в безопасной среде, которая не представляет физической угрозы или психологических притеснений. Они должны знать юридические нормы в отношении проверок, оценок, дисциплины, вознаграждений сотрудников и их права на личную жизнь. Они должны разбираться в юридических вопросах, которые напрямую влияют на взаимоотношения с профсоюзами в том, что связано с рабочей силой. Постепенно HR будет играть все более важную роль в решении юридических вопросов, имеющих этическую компоненту, включая честность в финансовых и прочих отчетах.

## Управление качеством работы

Управление качеством работы - это основной элемент HR; он требует к себе внимания, даже будучи слабейшим дифференцирующим элементом финансовых результатов (см. обзор вариантов управления качеством работы в главе 5). Частично такая слабая связка объясняется тем, что на зарплату и премиальные выплаты, помимо качества работы, оказывают влияние другие факторы: трудовой стаж, базовая гарантированная зарплата, место в иерархии, функциональная категория, а также большие компенсационные пакеты, оговоренные при найме и не зависящие от качества работы. Кроме того, большинство компаний увязывает компенсацию с качеством работы только тогда, когда дела идут хорошо, и нет проблем с денежной наличностью, однако в противном случае они обращаются к базовой системе оплаты.

Системы управления качеством работы состоят из двух основных элементов: показатели и поощрения. Эффективные системы показателей обычно имеют четыре главных качества.

Они различают группы и сотрудников, обеспечивающих высокое качество работы, и группы и сотрудников, работающих плохо.

Они простые, но завершённые, оценивают и результаты, и поведение, включая этическую чистоту. Это помогает учитывать и качество работы в прошлом, и предсказывать его в будущем.

Они используют информацию из нескольких источников, чтобы обеспечить многообразие подходов и объективность в оценке.

Они обеспечивают сопоставимые оценки для ключевых ориентиров (оснований для сравнения), например, качество работы с прошлого года по сегодняшний день; то, как другие выполняют ту же самую работу; заранее определенные цели или задачи.

Система вознаграждений включает много элементов, необходимых для поощрения и побуждения к работе. Ясно, что без выплат заработ-

ной платы и премий вы останетесь без рабочей силы вообще. Однако этих основных выплат недостаточно для мотивации работы. Эффективные системы вознаграждений имеют шесть важных качеств.

Они связаны с качеством работы.

Они предлагают вознаграждения, которые представляют ценность для получающего, а не только для дающего. О них знает не только получающий, но и те, чьим мнением он дорожит.

Вознаграждение производится вскоре после достижения желаемых результатов или выражения желаемого поведения. Они предусматривают нематериальное вознаграждение, представляющее ценность для получателя.

Нематериальное вознаграждение не обязательно должно ограничиваться физическими и социальными льготами (размер кабинета, звание, публичное поощрение и прочее). Для многих сотрудников один из мощнейших стимулов - выполнение сложной, важной работы, которая выходит за рамки их формальных обязанностей. HR-специалисты должны быть в состоянии предоставить такие возможности, поскольку это будет взаимовыгодным и для фирмы, и для сотрудника.

#### Примеры работы HR

Стив Керр работал в General Electric с 1994 по 2001 год вице-президентом по развитию лидеров и главным специалистом по обучению. Он тесно контактировал с другими HR-сотрудниками и руководящими работниками. Ниже представлены результаты его успешной работы.

Корпоративный центр обучения Джона Уэлша («Кротонвилль»), в котором программы обучения строятся на основе ведущих концепций и конкретных проектов, составляющих часть практического обучения. Обучающихся побуждают самих нести ответственность за свою карьеру, помещая их в среду, обеспечивающую возможности обратной связи.

Несколько крупных программ по изменениям- Work-Out; Change Acceleration Program; Six Sigma, поддерживающих инициативы по агрессивной производительности, качеству и дебиюрократизации в контексте продолжающейся реструктуризации и разработки рабочего процесса.

Системы управления качеством, содействующие качественной работе фирмы путем наблюдения и реагирования на индикаторы результативной работы. Показатели, которых предстоит добиться, согласовываются в начале каждого периода работы и пересматриваются по мере изменения условий. Поведенческие критерии сообщаются через модели компетенций и через формулировку ценностей, представленную компанией.

Информация о показателях, полученная из многих источников, включая всеобъемлющие интервью.

Вынужденное распределение по категориям (ранжирование) приводит к выделению трех категорий сотрудников: «сотрудники группы А» (наиболее продуктивные), «сотрудники группы Б» (средняя эффективность), «сотрудники группы С» (должны повысить свою производительность).

### Знание бизнеса (деловые знания)

Наличие деловых знаний оказывает на эффективность бизнеса только 12% влияния. Однако этот результат всего лишь означает, что HR-специалисты осознают необходимость таких знаний. Уровень деловых знаний у сотрудников фирм с низкими результатами примерно такой же, как у специалистов успешных фирм, однако само по себе знание не является дифференцирующим фактором. Здесь важно, скорее, не то, что вы знаете, а то, как вы это знание применяете на практике.

Для того чтобы быть партнерами в бизнесе, HR-специалисты должны понимать, чем занимается их компания, и знать отрасль промышленности, к которой она относится. Стратегическая работа - со-



знание культуры, связанной с внешними клиентами и бизнес-стратегией, - требует глубоких знаний клиентов и стратегии. Успешное управление изменениями требует знания бизнеса, которое позволяет определить направление перемен. Для того чтобы задавать вопросы о бизнес-стратегии, поднимать интеллектуальный уровень формулирования стратегии, представлять будущее данного бизнеса, необходимы обширные знания. И, наконец, использование ключевых тенденций рынка в своей компании требует понимания того, на какой информации сконцентрироваться для достижения успеха в бизнесе.

Данная категория делится на три подфактора: на знание ценностной цепочки приходится 56% общего воздействия; на знание ценностного предложения компании - 28%, на знание трудового законодательства - оставшиеся 16%.

#### Знание ценностной цепочки

Ценностная цепочка - это то, что связывает рыночный спрос с внутренним предложением. HR-специалисты должны знать внешних клиентов фирмы, поставщиков и конкурентов настолько хорошо, чтобы понимать, как изменения и потребности конкурентного окружения трансформируются во внутренние финансовые и производственные потребности, как распределяются на рынке услуги и продукция фирмы. Это знание позволяет HR содействовать совершенствованию ценностной цепочки, дабы она в целом представляла собой нечто большее, чем сумма частей. Находя способы расширения возможностей поставщиков, разработки и создания административных возможностей в своих собственных фирмах, усовершенствования работы клиентов, HR-сотрудники могут увеличить размер общего пирога.

#### Знание ценностного предложения фирмы

Три ключевые категории создания богатства определяют контекст, в котором происходит прочая деятельность, создающая ценность. HR-специалисты должны знать все аспекты ценностного предложения фирмы.

1. Компании создают ценность, составляя бизнес-портфолио, которое увеличивает поступления, при этом снижая риски. Руководители компании определяют, какие фирмы купить, какие оставить, какие закрыть или продать. Эти решения должны приниматься с учетом существующих рисков. Роль HR-специалиста заключается в том, чтобы правильно распределить работу по имеющимся уровням (подразделения, головной офис, коллективное обслуживание), и определить что обеспечивать через аутсорсинг.
2. Определяя приоритеты в бизнесе, компании параллельно с этим должны выявлять приоритетные рынки и способы выхода на на меченные рынки.
3. Они должны знать основные операции, с помощью которых будут поставляться товары и услуги, и стандарты качества, которым должны соответствовать данные операции.

#### Знание трудового законодательства

Знание трудового законодательства, важнейшее для выполнения функции кадрового обеспечения, можно разделить на четыре группы вопросов, в которых HR-сотрудники должны хорошо разбираться.

1. Инфраструктура и концепция профсоюзов вообще и местных профсоюзов в частности; ключевые руководители местных и общенациональных профсоюзов. В компаниях, где действуют профсоюзы, HR-специалисты должны уметь использовать позитивные аспекты организованной рабочей силы (например, Ford Motor Company).
2. Как избежать объединения в профсоюзы, используя знания на иболее значимых для персонала вопросов и точные механизмы определения удовлетворенности персонала; откликаясь на основные нужды и запросы сотрудников; поддерживая двустороннее общение с персоналом. Кроме того, HR-сотрудники должны быть

в состоянии консультировать руководство своих организаций о возможностях местных профсоюзов (например, Wal-Mart).

Ключевые вопросы ведения переговоров с коллективами. Каковы требования законодательства к коллективным переговорам? Смогли ли вы построить отношения с Национальным управлением по трудовым отношениям? Как вы обсуждаете интересы своего бизнеса с лидерами и членами профсоюзов? Есть ли какие-либо вопросы, связанные с конкретными личностями, которые должны учитываться в коллективных переговорах? Как вы поддерживаете атмосферу доверия до, во время и после переговоров (например, Dow Corning)?

Как работать в соответствии с духом и буквой трудового договора и закона? Как работать с жалобами и, что еще важнее, как избежать их (например, General Motors).

#### Пример делового знания

Майкл Джонсон из The Williams Companies, ведущий сотрудник HR, после истории с Enron, сыграл важнейшую роль в попытках фирмы идентифицировать ключевые ценностные предложения энергетической фирмы и привлечь к ним внимание в целях удовлетворения финансовых рынков. Он помог Williams ответить на следующие вопросы.

- Какие подразделения мы оставим и какие продадим?
- Какова будет наша реакция на требования инвесторов?
- Каковы наши целевые рынки и как мы будем на них действовать?
- Какие ключевые операции мы установим, чтобы создать ценность для клиентов и акционеров?
- Как мы определяем стандарты качества и этики для наших продуктов, услуг и операций?

Решение таких сложных вопросов требует глубокого знания компании, ее ценностной цепочки и ценностного предложения. Если в 2000

году Williams находился на грани банкротства, то теперь фирма входит в первые 50 компаний по показателю акционерной стоимости - по рейтингу Standard & Poor. Это замечательное достижение. Руководители Williams осознают важность участия такого HR-специалиста, как Майкл Джонсон, в принятии решений.

### Технологии HR

Значительное число фирм улучшило работу своих HR, используя следующие технологии.

Boeing использует HR-технологии для базовых административных транзакций и для учета работы сотрудника в течение всего периода найма. Сотрудники могут сами модифицировать свои учетные записи и досье, указывать предпочтительные схемы поощрений или изменять предпочтения. Менеджеры могут вводить и учитывать показатели качества работы и величину вознаграждения. Boeing также использует HR-технологии для распространения таких материалов, как брошюры о политике компании, информация для вновь нанятых сотрудников, техническая информация, важнейшие сообщения.

Unilever использует HR-технологии в идентификации групповых и индивидуальных возможностей, в распространении job expectations, в проведении он-лайнных опросов сотрудников, в осуществлении всеобъемлющего он-лайнного исследования и обратной связи.

Hewlett-Packard использует HR-технологии для обучения рабочей силы с использованием он-лайнных обучающих программ, интерактивных обучающих модулей и карьерного планирования.

Microsoft использует HR-технологии для выявления возможностей сотрудников, отслеживания талантов, сообщения об открытии вакансий и поиска талантов на открывшиеся вакансии.

British Petroleum использует HR-технологии для достижения эффективности управления проектами через «чаты» и прочие инструменты, доступные круглосуточно.

### Инструмент оценки

Шкала самооценки знания компетенций, которые могут потребоваться HR-специалисту, представлена в табл. 10.3. Данная шкала может использоваться как для оценки конкретного сотрудника, так и всего отдела. По этой шкале вы сможете оценить себя по двум критериям.

Насколько я обладаю данной компетенцией?

Насколько мне нужна данная компетенция?

Таблица 10.3. Шкала самооценки компетенций HR

Компетенции HR	Необходимая степень совершенствования в данной категории				
	Низкая				Высокая
1 Разрабатывать и внедрять культурную стратегию HR, связывающую внутреннюю культуру с потребностями внешних клиентов и бизнес-стратегией и фокусирующуюся на создании и поддержании требуемой культуры	1	2	3	4	5
2 Планировать и внедрять крупные вмешательства, которые ускоряют процесс изменений	1	2	3	4	5
3 Содействовать принятию деловых решений, критикуя существующую стратегию, излагая свое мнение на видение будущего компании, повышая стандарты стратегического мышления руководства	1	2	3	4	5
4 Распространять информацию о клиентах в фирме путем создания организационного единства и обратной связи	1	2	3	4	5
5 Качественно исполнять свои обязанности и добиваться результатов с полной отдачей	1	2	3	4	5
6 Установить хорошие отношения с внутренними клиентами на основе уважения и доверия	1	2	3	4	5
7 Активно общаться с членами коллектива в письменной и устной форме	1	2	3	4	5
8 Разработать и внедрить кадровые процедуры найма, повышения, удержания и увольнения	1	2	3	4	5
9 Разработать и внедрить планы по развитию, которые включают индивидуальное и групповое обучение и развитие	1	2	3	4	5
10 Разработать организационные структуры и рабочие операции	1	2	3	4	5

Продолжение таблицы 10.3.

Компетенции HR	Необходимая степень совершенствования в данной категории				
	Низкая			Высокая	
1 Разработать и внедрить систему оценок и вознаграждений, способствующую мотивации качественной работы	1	2	3	4	5
1 Оценивать результаты на каждом этапе ценностного предложения	1	2	3	4	5
1 Знать правовые нормы, действующие в отношении сотрудников	1	2	3	4	5
1 Знать каждый компонент ценностной цепочки и их взаимообусловленность, которая делает ценностную цепочку чем-то большим, чем просто сумма отдельных составляющих	1	2	3	4	5
1 Понимать, каким образом компания создает ценность путем управления портфолио, и отвечать требованиям конкурентного рынка	1	2	3	4	5
1 Знать трудовое законодательство, ведение коллективных переговоров	1	2	3	4	5
1 Использовать информационные технологии в работе HR	1	2	3	4	5

Личная интерпретация: основываясь на результатах оценки, вы определяете, какие ваши компетенции требуют улучшения в первую очередь. Поскольку каждая компетенция релевантна при разных условиях, подсчет общего числа баллов излишен. Для тех компетенций, которые вы оценили на «4» и «5», вы можете составить план развития (предложения по самостоятельному развитию приведены в главе 11). Интерпретация на уровне отдела: если вы отвечаете за эффективную работу всего отдела HR или группу HR-специалистов, то можете использовать эту шкалу для оценки групповой работы. Для компетенций, которые требуют совершенствования, инициативы по развитию, изложенные в главе 11, могут использоваться как отправные точки.

### Компетенции имеют значение

Многие ли задумываются о том, что означают «новые» HR лично для них? Смогут ли они справиться? Какими знаниями они должны обладать? Мы считаем, что если личные компетенции основываются на логике создания ценности, это позволяет определить, что должны знать и делать HR-сотрудники для того, чтобы оказывать влияние на конечный результат. Большинство попыток определить желаемые компетенции основываются на примерах деятельности в некоторых компаниях.

## ОБУЧЕНИЕ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ

Насколько вы инвестируете в HR-специалистов,  
обучая и развивая их?

В конечном итоге все перемены носят личностный характер. В условиях меняющейся реальности и возрастающих потребностей стейкхолдеров HR-специалистам требуются новые роли и новые знания. Роли определяют, кто мы и что делаем; знания определяют, как мы делаем свою работу. Однако само по себе знание того, что и как делать, не гарантирует качественного исполнения работы. Персонализация изменений и проведение их в жизнь требуют обучения и развития. В данной главе описываются некоторые основополагающие принципы обучения; кроме того, мы показываем, как обучение и опыт способствуют профессиональности HR-сотрудников.

### Принципы профессионального развития

В отличие от обучения молодых, которое основывается на усвоении фактов и информации, обучение зрелых людей концентрируется на применении фактов и использовании информации для конкретных действий. Зрелые обучающиеся уже приобрели знания и жизненный опыт; их интересуют не новые знания, а то, как новые идеи помогут им в достижении их целей. Ниже приведены ключевые принципы обучения зрелых людей применительно к профессиональному обучению HR-сотрудников.

*Новые идеи должны основываться на реалиях бизнеса. Когда зрелые обучающиеся понимают, зачем им надо учиться, они охот-*

И

нее воспринимают само обучение. Например, HR-специалисты, большую часть жизни занимавшиеся административной работой (например, заработной платой и вознаграждениями), более открыты новым задачам, если они осознают и принимают новые реалии - аутсорсинг и технологии - как альтернативу традиционным методам работы, а также необходимость стратегической работы.

*Концентрация на практическом применении.* Работающие зрелые обучающиеся заинтересованы не столько в теории, сколько в том, какую пользу они могут из нее извлечь. Поэтому HR-сотрудников интересует не теория человеческой природы и мотивации, а приложение этой теории: как построить систему выплат и вознаграждений таким образом, чтобы содействовать более продуктивной работе персонала. Они должны быть вооружены теорией, чтобы противостоять прихотям менеджеров, однако усваивают ее лучше, если их обучают не только самой теории, но и ее применению на практике.

*Использование различных методов обучения.* У большинства обучающихся есть свои стили обучения, то есть предпочтительные методы обучения. Центр креативного лидерства выделяет четыре основных стиля: активный, рефлексивный, метод поиска рекомендаций, эмоциональный. Было установлено, что обучение более эффективно, если материал преподается в соответствии с предпочитаемым стилем. Таким образом, программы профессионального обучения HR должны обладать достаточной гибкостью, чтобы учитывать различные стили обучения, предпочитаемые слушателями. Подход в обучении должен учитывать особенности конкретного слушателя.

*Использование различных каналов при подаче материала.* Зрелые ученики обучаются посредством чтения, слушания, наблюдения, просмотра видеоматериалов, анализа конкретных случаев, ролевых игр, обсуждения и прочего. Обучение может



быть очным или заочным, индивидуальным или групповым. HR-специалисты должны разработать программы, использующие все многообразие технологий.

*Программа должна учитывать личностные характеристики участвующих.* Обучение зрелых учеников эффективно тогда, когда они осознают свои сильные и слабые стороны и разрабатывают реалистичные планы своего образования. Однако не всегда удается услышать непредвзятую оценку своих знаний. Порой объективное, беспристрастное мнение не высказывается, чтобы не обидеть оцениваемого. Кроме того, такие оценки трудно давать, поскольку не все могут точно понять, какую же информацию от них ожидают. Информацию трудно интерпретировать: большинство реципиентов слишком остро реагируют на конкретные случаи и недостаточно реагируют на модели поведения. Больше того, лишь немногие действительно хотят узнать о своих слабых сторонах. Программа профессионального обучения HR должна начинаться с честной самооценки и учитывать любую ответную реакцию.

*Ясно формулировать цель.* Взрослым обучающимся, которые знают, чего хотят добиться, легче концентрировать внимание. Занимаясь профессиональным образованием, сравните себя с другими; подумайте, каких компетенций требует от вас стратегия бизнеса, чего ожидают от вас ваш руководитель и клиенты, в каком направлении развивается профессия HR. Эти источники определения вашего будущего позволяют вам понять, на чем следует сконцентрироваться. Ясное и точное видение будущего будет направлять ваши усилия на трех уровнях: какая HR-стратегия поможет вашему отделу создать наибольшую ценность? Какие HR-практики помогут воплотить ценностное предложение? Какие роли и компетенции HR будут способствовать реализации всего этого? План профессионального развития HR, учитывающий эти составляющие, станет реальным руководством в обучении.

*Добивайтесь уважения и рассчитывайте на него.* Зрелые слушатели успешнее обучаются у тех, кого они уважают. Преподаватели, не пользующиеся доверием, в конечном итоге не смогут обучать. HR-специалисты могут учиться не только у экспертов, но и у своих коллег, если процесс обучения предусматривает обмен опытом и мнениями. Эффективная программа обучения HR включает дискуссии с коллегами, а также преподавателями, которые обладают практическими знаниями и опытом.

*Создавайте дружественную атмосферу.* Зрелые слушатели предпочитают самостоятельно делать выводы из предлагаемого им материала. Зачастую их раздражает традиционная обстановка классной комнаты, при которой учитель говорит, а ученики слушают. Необходимо создать неформальную обстановку, обеспечивающую двустороннее общение, при этом преподаватель должен не столько исполнять роль ментора, сколько поощрять любознательность.

Эти восемь принципов могут быть использованы для обучения HR-специалистов (и других учащихся) или для выбора систем обучения. Они применимы к обеим сферам совершенствования работы HR - и к обучению, и к развитию. Развитие подразумевает набор действий под руководством преподавателя, который помогает слушателям обучаться на практике.

## Обучение HR-специалистов

Принципы обучения зрелых слушателей важны для разработки обучающих программ HR. Прежде всего, программа должна быть основана на общей теории HR: почему существует HR, какие цели преследует HR, как должны действовать HR-специалисты. Презентации должны быть основаны на базовых темах - двух-четырех основных идеях, вплетенных в последовательную структуру, а не представлять собой набор (или смесь) идей, инструментов и примеров. Мы знакомы с программами, которые предлагали минимум содержания или теории базового

I

курса, будучи сосредоточенными на процессе обучения и новомодных обучающих техниках; поэтому по окончании обучения у слушателей оставался позитивный опыт, который никак не отражался на результатах их работы.

### Основные элементы

Программа должна использовать любую возможность для популяризации наилучших практик - успешных инновационных подходов к HR - и увязывания их с ключевыми темами. Например, презентация HR-стратегии может включить историю о том, как Motorola соединила стратегию и HR (см. главу 7), а также реальные случаи из практики (case study), или предложить обучающимся послушать опытных сотрудников, чтобы получить информацию «из первых рук».

Лучшие практики соединяют идеи с реальностью и показывают слушателям, как они воплощаются. Однако следует разъяснить слушателям, что такие практики обязательно нужно адаптировать, а не просто копировать их. Слушатели должны понимать, почему данные практики успешно применялись в тех или иных компаниях, и как им удалось достичь аналогичных результатов в своих организациях.

Для того чтобы образовательная HR-программа была успешной, необходимы опытные, надежные преподаватели, способные донести знания до слушателей. Успешное преподавание определяется не знаниями самого преподавателя, а его умением передать их слушателю так, чтобы повысить эффективность его работы. Первое, о чем спрашивают себя обучающиеся: «Почему я слушаю этого человека?» Если они не находят удовлетворяющего их ответа на этот вопрос, они, скорее всего, не будут слушать преподавателя. Мы пришли к выводу, что слушатели оценивают преподавателя по следующим показателям.

Умение так преподнести проблемы, чтобы побудить к осмыслению различных точек зрения.

Умение подсказать слушателю в нужный момент, как сделать работу.

Живая манера изложения материала, остроумие (однако при наличии реального содержания, сути).

Иллюстрирование материала примерами; яркое и образное изложение материала, чувство юмора.

Ум и интеллект.

Авторитет в научном мире, который позволяет определять (публикации и исследования) будущее профессии.

Внимательное отношение к слушателям.

Наличие опыта, который может пригодиться слушателям.

Поддержание в слушателях веры в себя и свои возможности.

Важно выбирать таких преподавателей, которые в состоянии завоевать доверие учащихся тем, что и как они преподают. Преподаватели должны уметь работать в команде, а не изображать парад «звезд», а также уважать друг друга, понимать свой собственный стиль преподавания и стили своих коллег, совмещать обучение с консультированием, отвечая на вопросы слушателей. Хорошие преподаватели всегда знают, какой материал преподают их коллеги, и учитывают его в своей работе. Начиная большую программу по обучению, целесообразно организовать встречу преподавателей для обсуждения планов и выработки общей стратегии обучения.

Обратите внимание на место проведения занятий, социальные и личностные аспекты. Нам довелось работать с компанией, которая организовала недельный семинар для руководящего состава HR, сняв для этого подвальное помещение местного клуба - ободранное, без окон. Экономия оказалась сомнительной: дискомфорт отбил у слушателей всякое желание учиться. Если программа обучения в дальнейшем окупится результатами, лучше создать для участников нормальные условия.

На успехе обучения может также негативно отразиться социальный аспект. Поэтому среди участников должны быть руководители только трех уровней, не больше. По возможности рассаживайте их вокруг столов, а не рядами; а также оставьте им время для неформального общения. Каждый участник должен заранее получить материалы программы, чтобы успеть подготовиться к ней. Сделайте так, чтобы их ничто не отвлекало, попросите их отложить переписку по электронной почте и отключить мобильные телефоны. Не забудьте об организационных вопросах (размещение, питание, отдых), что также влияет на качество образовательной программы. Однако не ждите, что кто-то это отметит, а вот плохую организацию семинара заметят сразу.

Побуждайте преподавателей использовать различные методы обучения - примеры из практики, дискуссии в небольших группах, видео, ролевые игры, оценки и прочее, - которые помогают лучше усваивать материал. Преподаватель должен говорить не больше 60-70% времени. Наши исследования показали: если выступление преподавателя занимает меньше времени, то слушатели считают, что он недостаточно участвует в процессе; если больше - их знания остаются недооцененными.

Суммируйте и интегрируйте преподнесенные знания. Не поддавайтесь искушению дать слушателям больше, чем они смогут использовать на практике; делайте перерыв после изучения каждой темы (или раздела), чтобы слушатели могли применить полученные знания в своей работе. Мы предлагали своим слушателям двухминутное закрепляющее упражнение. Завершив изучение темы, мы разбивали слушателей на пары, чтобы каждый из них мог за 2 минуты объяснить своему напарнику суть этой темы. Такие групповые упражнения помогают закрепить материал и выявить непонятые вопросы. Если речь идет о двухнедельной программе, сделайте перерыв после первой недели и дайте возможность участникам усвоить и переработать полученные знания.

Побуждайте слушателей применять полученные знания на практике: обсуждайте случаи, которые показывают слушателям, как используют знания другие; устраивайте групповые презентации, демонстрирующие то, как участники применяют полученные знания в

своей работе; проводите практические семинары, рассматривайте примеры из практики. После окончания программы у участников должен появиться личный план: расширенное видение HR-специалиста и меры по его реализации в настоящем и будущем.

«Дорабатывайте» обучение. Знакомство с новыми идеями и даже их запоминание вовсе не означают их применения на практике. Обучение требует последующего общения со слушателями, побуждающего их к применению изученного в своей работе. Маршалл Голдсмит, обучающий лидерству, говорит: «Доработка обучения очень важна. Многие программы обучения лидерству сосредотачиваются исключительно на „лицевой стороне” процесса обучения (впечатляющие обучение, умные лозунги, прекрасные анкеты и прочая „мишура”). Они забывают об „оборотной стороне” образовательного процесса - постоянном применении изученного». «Доработать» обучение можно с помощью презентаций или телефонной беседы, однако в любом случае это необходимо, чтобы обучение принесло пользу.

## Полная схема обучения HR

Мы участвовали во множестве образовательных HR-программ в сотнях фирм - от часовых занятий (например, днем или после обеда) до всеобъемлющих программ, рассчитанных на несколько месяцев. Наша полная программа образования HR состоит из девяти отдельных элементов (рис. 11.1), но ее можно разделить на модули и изучать по отдельности. Ниже приведены описание каждого элемента и способы его планирования для создания ценности.

### Элемент 1. Оценка организации и сотрудников

Обучение начинается с понимания текущей ситуации, требующего проведения анализа на двух уровнях.

*Организационный аудит.* Аудит «неосязаемого», о котором мы говорили в главе 3, помогает идентифицировать конкретные потребности, которые должны удовлетворять обучаемые в своей

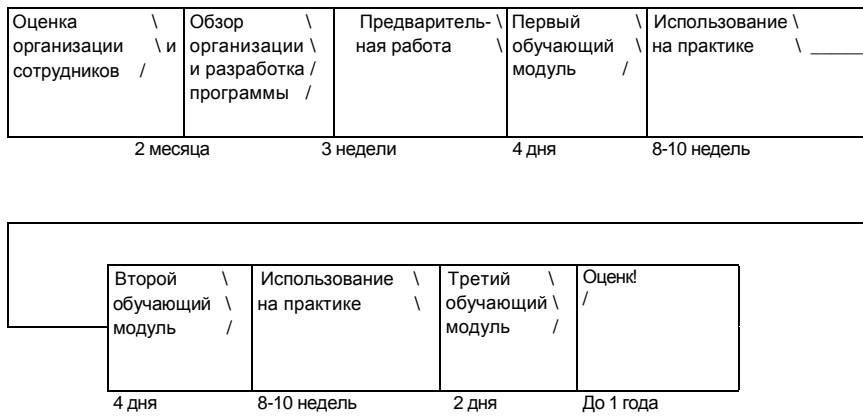


Рис. 11.1. Комплексная программа обучения HR

работе, а также определить, какую ценность должна создавать HR-функция для компании (практики, организация и сотрудники). Он также позволяет оценить значимость HR для конкретной организации.

*Индивидуальная оценка.* Персональное обучение должно начинаться с заполнения участниками подробной анкеты. Шкала оценки HR-компетенций, описанная в главе 10, может быть использована для слушателей программы, линейного руководства, коллег и внутренних клиентов. В ходе программы каждый участник получает подробный индивидуальный отчет, в котором сравниваются их индивидуальные оценки со средними оценками по компании, а также с усредненными мировыми оценками. Кроме того, такие отчеты включают и краткое изложение программы обучения.

Эти оценки, данные преподавателями вместе с HR-персоналом компании, предоставляют преподавательскому составу информацию о компании и новых направлениях HR в рамках компании. Например, вопрос о «неосязаемых» ценностях заставил HR-специалистов задуматься

о ценности, которую они должны создавать. Обычно на подробную оценку требуется около двух месяцев.

### Элемент 2. Обзор организации и разработка программы

Руководители HR-служб и специалисты по обучению в течение одного дня адаптируют программу к бизнес-стратегии организации, HR-стратегии. При адаптации также учитываются пробелы в компетенциях HR-сотрудников, отобранных для обучения. Основываясь на организационных и индивидуальных оценках, руководство HR-служб определяет ключевые результаты (возможности организации или индивидуальные компетенции), на которых они хотели бы сконцентрироваться в данной программе.

### Элемент 3. Предварительная работа

Прежде чем приступить к изучению первого модуля, участники беседуют с внутренними клиентами, чтобы получить ответы на следующие вопросы.

Какие вы заметили изменения на нашем конкурентном рынке за последние три-пять лет, включая важнейшие направления среди клиентов и конкурентов?

Какие крупнейшие изменения, на ваш взгляд, произойдут в вашем сегменте бизнеса в ближайшие три-пять лет?

Какие основные возможности требуются нашей организации, чтобы действовать успешно?

Какой сектор нашей организации больше всего нуждается в усовершенствовании?

Каким образом могут HR-специалисты и HR-функция создавать ценность для нашего бизнеса?



Чего вы ждете от HR-сотрудников и чего не хотели бы видеть в них?

Обсуждение этих вопросов с линейными менеджерами настраивает обе стороны на новые подходы и стандарты для HR-специалистов, формулирует ожидаемый результат обучения.

#### связь HR с бизнес-стратегией

После освоения первых трех элементов обучение перемещается из учебной аудитории непосредственно в HR. Оценки, день разработки и предварительные упражнения говорят о том, что наиболее значимо, а также о значительных переменах.

Затем проводятся четырехдневные занятия в аудитории, на которых HR-стратегия соединяется со стратегией бизнеса. Как отмечалось в главе 10, стратегическая работа является наиболее важной компетенцией для успеха бизнеса. В первый день занятий участники «снимают свою HR-шляпу» (то есть на время забывают о своей специализации) и обсуждают бизнес-стратегию компании; кроме того, им рассказывают о последних тенденциях в стратегическом мышлении и формулировках. Следующие два дня посвящаются обсуждению существующих потребностей в HR. Преподаватель подробно рассматривает шестишаговый процесс связывания HR с бизнес-стратегией, описанный в главе 7. Концепция, логика и наилучшие практики превращаются в конкретные инструменты. Четвертый день посвящен обсуждению ролей HR (глава 9) и компетенций (глава 10). Затем участники разбиваются на группы и составляют перечень действий, задач, установок для создания HR-стратегии в их подразделении. В табл. 11.1 представлены 14 модулей обучения.

Преподаватели поддерживают друг с другом постоянный контакт. Они используют такие формы обучения, как обсуждения в небольших группах, личные заявления, изучение конкретных случаев, мини-лекции, обсуждение лучших практик. По окончании этого этапа обучения участники знают, как определяется ценность, как разра-

Таблица 11.1. Элемент 4. Связь HR с бизнес-стратегией

	День1	День 2	День3	День 4
<b>Утро</b>	1. Введение	6. Шаг1: идентифицировать подразделение для HR-стратегии	10. Шаг 5: идентифицировать HR-практики, которые окажут наибольшее влияние на создание и поддержание нужной культуры	12. Роли: определить роли, необходимые для успешного HR и организации функции HR для выполнения этих ролей
	2. Тенденции в бизнес-стратегии			
	3. Создание ценности для инвесторов, клиентов, линейных менеджеров	7. Шаг 2: определить приоритетные тенденции для данного бизнеса		
<b>День</b>	4. Разбор примера стратегического HR и изучение видеоматериала	8. Шаг 3: определить и оценить ключевые источники конкурентного преимущества	11. Шаг 6: Разработать общий план внедрения	13. Компетенции: определить необходимые для HR компетенции; получить отзыв о собственных компетенциях
	5. Обзор 7-шагового стратегического процесса HR	9. Шаг 4: определить желаемые возможности культуры и их выражение в моделях поведения		14. Группы: подготовить группы для практики

ботать HR-стратегию для создания ценности, как усовершенствовать свою роль и компетенции для создания ценности.

#### Элемент 5. Использование на практике: HR-стратегия, основанная на культуре

В последующие восемь-десять недель слушатели используют на практике материалы элемента 4. Разбившись на группы, они совместно разрабатывают стратегию для бизнеса, к которому «прикреплены». В середине проекта команда участвует в телефонной конференции (с помощью громкой связи) с преподавателями; кроме того, у них есть возможность при необходимости связаться с преподавателем. Эти телефонные конференции дают дополнительный импульс проекту и возможность поддержать и при необходимости поправить участников.

Проект по использованию полученных знаний основан на первом обучающем модуле; он учит слушателей преобразовывать теорию в практику. В конце проекта участники представляют 25-минутные

презентации, демонстрируя полученные знания. Презентация включает следующее.

Обзор событий. Что мы делали и когда?

Обзор окончательных или промежуточных результатов HR-стратегии. Чего мы достигли?

Обзор трудностей и проблем. С какими проблемами мы столкнулись, как мы их решаем?

Обзор изученного материала. Каковы основные выводы из выполненной в ходе проекта работы?

#### Элемент 6. Второй обучающий модуль: развитие ключевых организационных возможностей

Этот модуль, посвященный будущему, сосредоточивается на создании организационных возможностей и организации функции HR для создания ценности. Первый день начинается с групповых презентаций работы по организационной стратегии.

Остальная часть четырехдневной программы посвящена ключевым организационным возможностям, к которым стремится организация. Преподаватель начинает с обзора диагностики организационных возможностей и управления нематериальными ценностями. Затем следуют 2-3-часовые обучающие модули, посвященные таким организационным возможностям, как талант, скорость, инновации, лидерство (табл. 11.2).

По завершении модулей каждый участник должен быть готов осуществить диагностику организации и провести совещание (на это отводится полдня) для создания намеченных возможностей. В последний день участники обсуждают, как организовать функцию HR и подготовиться ко второму проекту, который будет использовать уже изученные инструменты и схемы. Участники могут выбрать собственный проект, который в любом случае должен обеспечить значительную фи-

Таблица 11.2. Элемент 6. Развитие ключевых организационных возможностей

День1	День 2	День3	День 4
<b>Утро</b>	1. Введение	7. Культура: формирование коллективного мышления	12. Управление знанием и обучением: умение создать плодотворные идеи
	2. Отчеты групп о первом проекте	8. Внешние связи и отношения с клиентами: связь с внешними стейкхолдерами	13. Сотрудничество: сделать общее большим, чем сумма частей
	3. Презентации ценностного предложения HR и влияние HR на инвесторов, клиентов, линейных менеджеров и сотрудников	9. Инновации: нахождение новых методов работы	14. Союз: создание отношений за пределами подразделений
			18. Планирование возможностей: как провести семинар (половина рабочего дня) для создания возможностей
			19. Канал: как организовать работу HR и управлять ею
<b>День</b>	4. Презентации по поводу диагностики организаций	10. Результаты и отчетность: ответственность слов делу	15. Использование технологий: инвестирование в новые и существующие технологии
	5. Показатели HR	11. Скорость: как быстро провести изменения	16. Рост, приносящий прибыль: рост и одновременное сокращение затрат
	6. Талант: получение компетенций и умение заинтересовать сотрудников		17. Лидерство: создание бренда лидерства
			20. Групповая практика: введение; задания; описания; встреча с кураторами, ожидаемые результаты; планирование; виртуальное обучающее пространство; следующие шаги

нансовую отдачу. В обучении продолжают преобладать, как и в первом модуле, интерактивные формы.

#### Элемент 7. Использование на практике: проект по улучшению организации HR

Проекты, разрабатываемые в элементе 6 и выполняемые в элементе 7, будучи успешными, обеспечивают немедленные финансовые результаты. Обычно покупка таких проектов у третьих организаций обходится в \$100000-\$300000, поэтому они гарантируют рентабельность инвестиций, даже если внедрение программы не принесет никаких других результатов.

Участники работают группами в течение восьми-десяти недель, формируя план работы и выполняя предусмотренные проектом задачи. Примерные темы.

Как HR может повлиять на организационные перемены, чтобы работать более эффективно?

Как мы разрабатываем и внедряем стратегии, процессы и практики, позволяющие разноплановым, несопоставимым подразделениям использовать интеллектуальный капитал?

Какое влияние окажет глобализация на практики HR в будущем?

Как создать бренд обслуживания клиента на рынке, который поддерживается внутренней культурой обслуживания клиентов.

Как может организация HR создать максимальную ценность для каждого элемента ценностной цепочки компании?

Каждый участник (или группа) может обратиться за помощью к преподавателю на любом этапе разработки проекта. Это обеспечивает эффективность обучения в целом. В середине проекта группы участвуют в телефонной конференции с преподавателем. Помимо преподавателей-наставников, каждая группа имеет куратора из числа руководителей HR-службы. Куратор следит за работой над проектом, помогает разработке плана по его внедрению и реализации. Как и на предыдущем этапе работы, группы готовят краткие презентации для остальных.

Элемент 8. Третий обучающий модуль: осмысление программы;  
HR-специалист в роли лидера

Этот двухдневный семинар (утреннее заседание) начинается с обсуждения проекта, выполненного при освоении предыдущего элемента. Группы совместно с преподавателем готовятся к выступлению. Во второй половине дня участники представляют кураторам свои отчеты.

Если участники успешно отобрали и завершили свои проекты, у них будет возможность сразу же использовать их на практике. Наш опыт показывает, что около половины проектов могут быть успешно воплощены в жизнь, а остальные требуют некоторой доработки.

Во второй день подводится итог предыдущей работы и обсуждается лидерская роль HR-специалистов. Этот этап заканчивается составлением плана работы для выполнения лидерской функции. В обучении продолжают преобладать, как и ранее, интерактивные формы. Модули представлены в табл. 11.3.

### Элемент 9. Оценки

В течение следующего года результаты программы оцениваются четырежды.

*Оценка по завершении обучения.* Участники заполняют стандартную анкету, оценивающую программу как в качественном отношении («Опишите, чем помог вам данный модуль»), так и в количественном («Оцените модуль по пятибалльной шкале»).

*Через три месяца после обучения.* Неформальная телефонная беседа с участниками, которая не ставит своей целью оценку, как таковую, однако позволяет узнать их мнение, поскольку они обычно сообщают, что смогли использовать на практике полученные знания, что их проекты действительно оказывают влияние на работу, и что «теперь все стало по-другому».

Таблица 11.3. Элемент 8. Осмысление программы;  
HR-специалист в роли лидера

	День 1	День 2
<b>Утро</b>	1. Завершение практического проекта (оценки преподавателя, доклад другим группам)	3. Роль лидера для сотрудников HR 4. Будущее HR
<b>День</b>	2. Отчет кураторам о практических проектах	5. Создание личного плана лидерства

*Через шесть месяцев после обучения.* Практические проекты уже должны показать, насколько они были успешными и насколько могли повлиять на качество работы. Поскольку проекты разработаны с целью снижения определенных затрат или улучшения работы таким образом, что это можно оценить конкретными показателями, их результаты как раз и составят количественный индекс успешности программы.

Через год после обучения. Эта оценка поможет определить окончательные результаты:

1. В какой степени внедрение практик HR соответствует плану?
2. На каком этапе создания находятся человеческие и организационные возможности, необходимые для проведения успешной работы?
3. Насколько улучшается система показателей бизнеса?
4. Какие статистические закономерности обнаруживаются в информации, полученной в результате ответа на первые три вопроса?

#### Применение

BAE Systems, британская аэрокосмическая оборонная фирма, реализовала описанную девятиэлементную программу. Ею руководили глава HR Аластар Имри и директор по ресурсам и развитию Джон Велан. Фирма использовала аутсорсинговые возможности для большей части своей транзакционной работы, поэтому потребовалось разработать стратегическую роль для остающихся на фирме HR-специалистов. Программа осуществлялась трижды; в общей сложности в ней приняли участие около 90 человек.

#### Достигнутые результаты

Повысился уровень ожиданий участников в отношении их карьеры в HR.

Участники научились соотносить свои действия с потребностями бизнеса.

Участники приобрели набор инструментов для действий в соответствии с этим новым образом мышления.

Фирма разработала конкретный стратегический процесс HR для новых или существующих подразделений.

Участники узнали, как провести совещание сотрудников (половина рабочего дня), чтобы соответствовать новым требованиям к возможностям.

Участники обрели уверенность в себе и взаимное доверие.

Одна из участниц программы была переведена в другое подразделение, где столкнулась с необходимостью создать новую HR-стратегию. Для своих новых руководителей она организовала двухдневный семинар по созданию HR-стратегии (используя идеи из элемента 4). Это помогло подразделению определить задачи, при этом работа HR вошла составной частью в общий план работы. Она знала, что делать и как.

#### Варианты программы

Все девять элементов представляют собой полную интегрированную программу обучения, которая предусматривает шесть-восемь месяцев занятий в течение каждого цикла, проводимых для 30-40 участников, это требует отвлечения значительного времени и ресурсов HR. Если такие возможности отсутствуют, программу можно адаптировать или сократить. Например, в течение трех-четырех месяцев вы можете провести два обучающих модуля и один проект по применению на практике, посвященные либо созданию стратегии HR, либо организационному совершенствованию HR. Второй обучающий модуль включает рефлексивные упражнения и работу руководства из третьего модуля. Другой вариант программы мог бы включить только один обучающий



модуль, исключив проект по применению на практике. Таким образом, модуль может быть посвящен либо соотнесению стратегии HR с бизнес-стратегией, либо развитию важнейших возможностей HR. В таком случае этап предварительной работы должен предусматривать подготовку участников программы к выбранному модулю.

British Petroleum использовал Exult (Hewitt Associates) для транзакционной работы. Руководители HR-службы British Petroleum (сначала Ник Старит, затем Крис Мурхаус) пришли к выводу, что оставшаяся часть работы HR - трансформационную - следует выполнять по-другому. Они разработали программу для 120 руководителей HR-служб, которая предусматривала их обучение для дальнейшей работы в качестве бизнес-партнеров. Многие из этих сотрудников HR, работавшие непосредственно в подразделениях, нуждались в новых профессиональных навыках: организационной диагностике, консалтинге, планировании. Другие работали в центрах экспертного знания. Им необходимо было научиться адаптировать свои знания к условиям бизнеса. Программа обучения была нацелена на усовершенствование навыков, необходимых для успеха бизнеса. Участники узнали, как проводить организационный аудит, формировать план работы для ключевых возможностей, выстраивать доверительные отношения с руководителями подразделений. По окончании программы у каждого участника появился личный план действий.

## Совершенствование HR-сотрудников

Обучение, конечно, очень важно. Но даже при использовании самых совершенных образовательных программ и тщательно организованной предварительной работы и проектов необходима система совершенствования с помощью чтения, слушания, наблюдений и практики.

### Чтение

Для того чтобы чтение принесло максимальную пользу, выбирайте авторов, а не названия. Не пытайтесь найти книгу, обращая внимание на броские названия и яркие обложки. Лучше посоветуйтесь с ав-

торитетными коллегами и составьте список «обязательного чтения», включив в него работы признанных специалистов в области бизнеса, менеджмента, организационной стратегии, культуры, изменений и HR. Однако следует ориентироваться не только на авторов, но и на время выпуска книги, поскольку даже последние издания будут, вероятно, отставать на три-четыре года от новейших концепций и практик. Журнальные публикации в этом отношении более предпочтительны, поскольку выходят значительно быстрее книг. Мы можем порекомендовать Human Resource Management, Human Resource Planning, Harvard Business Review, а для наиболее любознательных - Personnel Psychology.

Читая материал, думайте о том, как применить его на практике. Прежде чем открыть книги или статьи, задайте себе вопрос: «Что из этого мне нужно?» Если вы четко представляете себе проблему или ситуацию, которую необходимо разрешить, вам будет легче использовать прочитанное в своей работе. Чтение с конкретной целью принесет значительно больше пользы. Конечно, чтение с ознакомительной целью расширяет кругозор, однако чтение с конкретной целью поможет использовать теорию на практике.

### Слушание

Обучения с помощью слушания можно достичь тремя способами. Во-первых, посещение конференций даст возможность быстро узнать о последних концепциях и практиках. Ежегодные конференции Society for Human Resource Management (SHRM), Human Resource Planning Society (HRPS), Nation HRD Network (Индия), Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) могут стать важными источниками информации. Это относится к работе и на национальном уровне, и на уровне местных организаций и подразделений. Процесс сертификации SHRM - превосходный пример обучения с помощью слушания. Небольшие конференции, посвященные конкретным вопросам, позволяют узнать о последних идеях, которые можно применить на практике. Такие небольшие конференции могут проводиться как сторонней организацией, так и вами, в вашей компании. Наиболее интенсивное обучение

посредством слушания происходит на одно-двухнедельных семинарах с погружением, которые проводят различные университеты.

### Наблюдение

Самые пытливые учатся с помощью наблюдения. Вы можете понаблюдать за теми, чья работа вам нравится, и попробовать сделать так же, как они. Вы можете поэкспериментировать с новой моделью поведения, наблюдая за реакцией окружающих. Если вы предпочитаете молчать, попробуйте больше говорить. Если вы обычно перед принятием решения анализируете цифры, попробуйте принимать решения спонтанно. Будьте готовы принять на себя риск - и не бойтесь показаться смешным, если у вас что-то не получится с первого раза. Желание все сделать правильно с первого раза часто является барьером в обучении. Если вы хотите сделать что-то новое, это может не получиться с первого раза, но если вы даже не попытаетесь примерить на себя новые модели поведения, то быстро исчерпаетесь.

Вызовитесь выполнить трудные задания и проекты, особенно те, которые находятся вне вашей «зоны комфорта». Работа в новой команде над проектом, который требует от вас напряжения, заставит вас учиться, расти, выстраивать отношения с новыми людьми. Ведите журнал обучения: он поможет вам отслеживать успехи, покажет, что нового вы узнали. Постоянно спрашивайте себя: а что можно сделать еще лучше? Посещая ресторан, торговый центр или государственное учреждение, думайте: «Что здесь можно улучшить?» Такая стратегия поможет вам постоянно находиться в режиме обучения, настроит на постоянный поиск.

### Практика и обдумывание

Обучение с помощью практики и обдумывания давно признано действенным методом развития личных навыков. Проекты по усовершенствованию являются важнейшим элементом программ обучения, осуществляемых как внутри компании, так и предлагаемых сторонними организациями. Для того чтобы обеспечить максимальную отдачу,

такие программы должны ориентироваться на практическое применение знаний, а не просто на обучение, как таковое. Они должны побуждать людей использовать знания и навыки, которыми пока не обладают; участники должны сами нести ответственность за свой успех или неудачу. Эти принципы могут быть применимы как к проектам, напрямую связанным с HR (внедрение нового сервисного центра, разработка крупной программы развития лидерства), так и к проектам, ориентирующимся на результаты бизнеса (как войти на китайский рынок, как усовершенствовать уровень товарной инновации).

Для каждой из пяти сфер компетенций, предложенных в главе 10, мы можем наметить конкретные способы изучения с указанием некоторых авторов, исследующих данную сферу (табл. 11.4).

Таблица 11.4. Способы изучения пяти сфер компетенций

Сфера компетенции	Способ изучения	Авторы исследований
Создание стратегии	Определить новые модели поведения менеджеров и сотрудников в будущем для достижения их целей и победы над конкурентами	Джим Коллинз Ли Даер Пол Эванс Жак-Филипп Чарльз Хэнди Джон Коттер
	Создание более эффективной культуры с помощью обмена информацией, опытом, знаниями между подразделениями	Эдвард Лоулер Джеффри Pfeffer Владимир Пучик
	Разработка и внедрение указаний, которые способствуют более быстрому принятию решений на рабочих встречах, с более полной отдачей, с конкретными результатами	Эдгар Шойн Артур Янг
	До начала процесса принятия решений выработайте собственные рекомендации по каждому обсуждаемому вопросу	
	Разработайте план распространения информации для более результативного обмена информацией о клиентах и акционерах	
	Поинтересуйтесь мнением клиентов о работе фирмы	
	Поработайте в межфункциональной группе, чтобы узнать покупательские интересы клиентов и разработать план по расширению клиентской базы	
Применяйте стандарт качества «6 Сигма», чтобы добиться точности во всех практиках и процедурах HR		

Продолжение таблицы 11.4

Сфера компетенции	Способ изучения	Авторы исследований
Личное доверие	Избегайте местоимения «Я» в течение всего дня	Питер Блок Дейл Карнеги Стивен Ковей Маршалл Голдсмит Дэниэл Гоулмен Дейл Лейк Брайан Трейси
	Используйте «безоценочное сопереживание» в общении с членами семьи и близкими друзьями	
	Попробуйте нарисовать зрительный образ комплексных проблем, чтобы выделить ключевые вопросы для их последующего решения	
	В группе менеджеров или руководителей проведите обсуждение этических и деловых вопросов, чтобы разъяснить этические нормы компании и определить процедуры, которые помогут соблюдению этих норм	
	Поинтересуйтесь мнением коллег относительно ваших навыков межличностного общения. Используйте эту оценку. Не занимайте оборонительную позицию	
	На профильной конференции сделайте презентацию о работе HR-службы своей фирмы. Повторите презентацию для служащих своей компании	
	Попросите преподавателя местного колледжа или университета оценить ваши письменные разработки	
На собраниях и семинарах делайте заметки о содержании доклада и манере выступления понравившихся выступающих		
Исполнение функций HR	Поработайте в местной добровольной ассоциации в должности, которая предусматривает оценку членом ассоциации - кандидатов на повышение	Дик Битти Бодро Роберт Эйхингер Фред Фулкис Джей Гэлбрайт Линда Граттон Марк Хьюз Уильям Джойс Роберт Каплан Стив Керр Майк Ломбардо Генри Минцберг Роберт Куинн Крейг Шнейер
	Совместно с линейным менеджером определите технические и культурные компетенции, которые могут быть востребованы в организации в будущем; выясните, какие из них уже есть, а каких нет, и что сделать, чтобы восполнить недостающие	
	Окажите коллеге помощь в разработке личного плана саморазвития, чтобы стать более активным участником изменений в компании	
	Воспользуйтесь помощью наставника, чтобы он оценил ваше поведение и работу	
	Участвуйте в группе, работающей над реструктуризацией своей организации	

Продолжение таблицы 11.4

Сфера компетенции	Способ изучения	Авторы исследований
	<p>Критически оцените проходящую реструктуризацию. Какие проблемы она решила? Какие проблемы создала? Как можно решить новые проблемы?</p> <p>Опросите пять линейных руководителей: какие качества персонала им нужны для успешной работы? Создайте систему показателей для идентификации и мониторинга этих характеристик</p> <p>Узнайте у двух юристов компании, какие существуют юридические угрозы для вашей организации. Какие из них самые серьезные? Каковы вероятные последствия?</p> <p>Подсчитайте, каков процент сотрудников, создающих 90% ценности вашей компании. Побеседуйте с сотрудниками, вошедшими в эту группу, о том, какое материальное и нематериальное вознаграждение они хотели бы получить. Разработайте систему вознаграждений для этой группы сотрудников</p>	
Знание бизнеса	<p>Побеседуйте с ведущими сотрудниками каждого звена ценностной цепочки</p> <p>Разработайте процесс идентификации и распространения лучших внутренних практик в подразделениях и дочерних компаниях своей фирмы</p> <p>Проведите анализ ценностной цепочки. В каком звене цепочки ваша компания работает лучше конкурентов и наоборот? В каком звене цепочки важнее работать лучше конкурентов?</p> <p>Совместно со специалистом по инвестициям своей компании определите критерии покупки, удержания и продажи для своих основных инвесторов</p> <p>Изучите пять последних выступлений лидеров общенациональных профсоюзов. Определите основные темы и то, как их учесть в будущих переговорах по контактам</p>	<p>Рэм Чаран Гэри Хэмел Гордон Хьюитт Майкл Портер С.К. Фаралад Адриан Сливоцкий</p>
Технологии HR	<p>Нарисуйте схему движения информации HR в своем HR-подразделении. Определите точки, где можно эффективнее использовать технологий HR</p> <p>Подумайте над тем, как можно изменить процесс найма рабочей силы таким образом, чтобы сократить работу с бумагами с помощью компьютера</p> <p>Изучите порталы для сотрудников в других компаниях</p>	<p>Наоми Блум Элиот Мэсси Эл Уолкер</p>

## Результат совершенствования HR: профессиональность и открытость к обучению

Предлагаемая нами программа использует принципы обучения зрелых слушателей в профессиональном совершенствовании HR-сотрудников. Самый важный урок, усвоенный нами, - не забывать о собственном обучении.

Инвестирование в обучение и усовершенствование HR-сотрудников окупается их профессиональностью и готовностью к дальнейшему обучению. Майк Ломбарде и Боб Эйхингер выяснили, что быстрота в обучении является одним из важнейших признаков успешного лидерства. Инвестирование в совершенствование HR-сотрудников приводит к появлению лидеров, «открытых к обучению». Обычно таких людей характеризует следующее.

Они обладают критическим умом, тщательно исследуют проблему и легко устанавливают новые связи.

Они хорошо знают себя, умеют использовать свои сильные стороны и знают, как компенсировать слабые.

Они любят экспериментировать и легко справляются с дискомфортом, изменениями.

Впервые сталкиваясь с какой-либо ситуацией, они добиваются успеха, благодаря собственной напористости и созданию команды единомышленников.

Открытость к обучению у них проявляется по-разному. Такие люди обладают живостью ума: у них есть больше «инструментов» для решения проблем. Они с одинаковой легкостью используют как системно-аналитические, так и эмоционально-творческие способности интеллекта. Они могут отличить вопросы, которые требуют немедленного решения, от тех, которые требуют длительного обдумывания. HR-специалисты, обладающие живостью ума, могут быстро переключаться с биз-

нес-стратегии на операции HR, оценивать и создавать новые практики HR, реорганизовывать ресурсы для создания ценности.

Гибкость в обучении проявляется и как «живость в результатах». Обучающиеся могут работать и в команде, и самостоятельно. Они одинаково комфортно себя чувствуют и в одиночестве, и в большом коллективе. Они открыты и гибки в мышлении и поведении. Они не навязывают своих суждений и относятся к людям, как к коллегам. Они думают не только о создании и использовании программ HR, но и о достижении результатов в интересах акционеров, клиентов, менеджеров и сотрудников. Они уделяют внимание как общим вопросам бизнеса, так и функциональной работе HR. Иными словами, они работают на ценностное предложение всей фирмы, исполняя все многообразие ролей HR.

Еще одним ценным навыком мотивированного обучающегося является их «чуткость к конфликтам», то есть умение маневрировать: избегать, приспособлять, соревноваться, идти на компромисс, сотрудничать. Они знают, как строить отношения со своим руководством, клиентами, коллегами, подчиненными, чтобы создать ценность. Они знают, когда следует решать собственные вопросы, а когда помочь другим. Они знают, как помочь другим в решении проблемы.

## Обретение компетентности

Когда HR-специалисты занимаются обучением с помощью обучающих программ или путем совершенствования, они становятся «открытыми к обучению». Изменяются условия бизнеса; возрастают требования к HR-специалистам, планка для них поднимается все выше. В этих условиях способность к обучению приобретает все более важную роль.

В этой главе мы изучили принципы обучения зрелых слушателей и основы профессионального роста HR-сотрудников, а также рассмотрели конкретные пути обучения и совершенствования HR-специалистов. Для тех, кто занимается совершенствованием HR-специалистов, данная глава может служить пособием, предлагающим программы и практические шаги для совершенствования HR. А HR-сотрудники узнают из этой главы, к чему стремиться при обучении и как самостоятельно развить полученные навыки.



## ПРЕДПОСЫЛКИ ТРАНСФОРМАЦИИ HR

Представьте себе, что вас назначили главой HR-службы в вашей компании. Вы собираетесь создавать ценность. Но как вы будете это делать? Или: всем подразделениям вашей компании (финансовому, HR, информационных технологий, исследования и развития) предстоит провести функциональный обзор, а вам поручена разработка процедуры управления этим процессом. С чего вы начнете? Или: вы понимаете, что ваша отсталая функция HR нуждается в трансформации. Что вы будете делать?

В каждой из этих ситуаций вы чувствуете необходимость в совершенствовании функции HR (то есть практики HR-службы и ее сотрудников). Эффективность начинается с совершенствования самого себя; функция HR должна воплощать этику улучшений, которую она предлагает другим. В этой главе рассказывается о том, как применяются описанные ранее инструменты и как их можно использовать в трансформации HR-службы.

Мы считаем, что фундаментальная трансформация HR должна следовать представленной в данной книге логике. В этой главе описывается четырехфазовый процесс - теория, оценка, инвестиции, закрепление, - который поможет вам трансформировать функцию HR путем добавления ценности. Теория позволит вам наметить схему общей структуры HR в своей организации и критерии эффективности; оценка - определить соответствие вашей работы критериям эффективности; инвестиции помогут совершенствованию функции; закрепление - подтвердит правильность сделанного.

## Фаза 1. Теория

Теория обеспечивает концептуальную основу для всех элементов HR и их совместной работы; выделяет ключевые компоненты всего процесса HR, предлагая визуальный и вербальный образ того, что составляет основу эффективного HR-отдела, а также определяет критерии оценки этапов создания вашего HR-отдела.

Ценностное предложение, которое управляет теорией HR и имеет пять элементов HR, формирующих общую схему HR (внешние реалии, стейкхолдеры, практики HR, ресурсы HR и специалисты HR), представлено на рис. 12.1. Каждый элемент описан в соответствующей части книги. Внешние реалии и интересы стейкхолдеров определяют, почему HR имеет значение для организации и почему HR должно фокусироваться больше на том, что производит, чем на том, что делает. Практики HR, ресурсы HR, профессионалы HR- это элементы, которые представляют функцию HR в вашей организации. Каждый из пяти основных элементов включает в себя критерии того, что создает эффек-

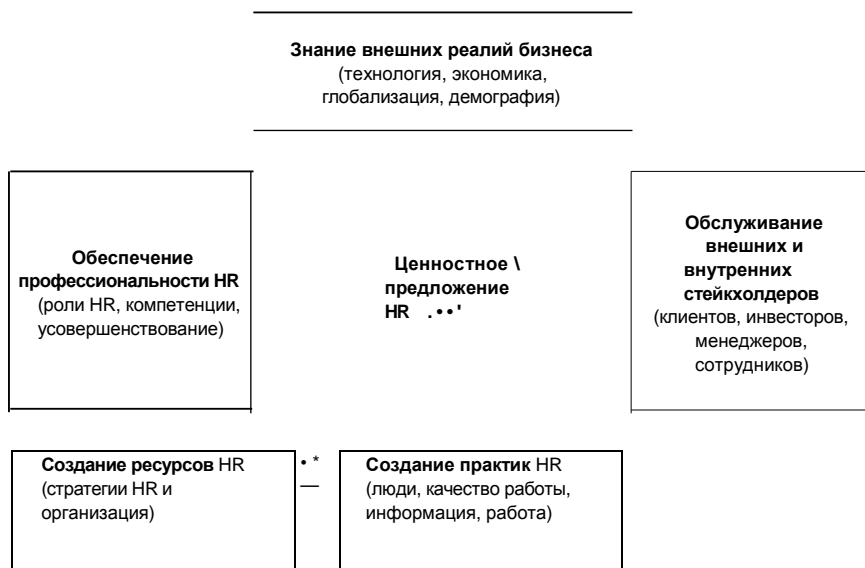


Рис. 12.1 Ценностное предложение HR

тивную функцию HR. Вытекающие из них 14 критериев формируют структуру нашей книги и предваряют каждую главу. Начиная трансформацию HR, следует обсудить эти критерии на презентациях и рабочих встречах, чтобы определить пути развития в будущем. Каждый специалист HR должен знать, что означает ценность HR, как она создается и почему она важна. Обосновывайте свое представление трансформации видением, целями и действиями, которые вытекают из этих направляющих. (Заметим, что такой подход применим не только к HR, но и к другим подразделениям компании (отделу маркетинга, финансовому, юридическому и так далее). Каждый из этих пяти элементов может быть использован для создания модели трансформации любой функции персонала).

## Фаза 2. Оценка

Оценка показывает настоящее положение дел и то, на чем надо сконцентрироваться для улучшения работы. Она позволяет определить, какие элементы ценностной основы HR уже есть, а каких еще нет в вашей организации.

Оценка, как и аудит, требует сбора информации. Эта задача включает два аспекта: содержание и процесс. «Содержание» - это то, какую информацию вы собираете; «процесс» - как вы ее собираете. Схема на рис. 12.1 предлагает алгоритм для оценки общей функции HR. Основываясь на 14 критериях, вы можете создать протокол опроса (табл. 12.1). Ответы на эти вопросы позволят увидеть сильные и слабые стороны вашей функции HR.

### Виды оценки

«Процесс» описывает технику сбора информации, включая способы сбора информации (опрос, анкетирование, наблюдения) и источник информации (выбор респондентов). Обычно с помощью опроса обследуется меньше респондентов, но он позволяет получить углубленную информацию; вы собираете информацию от нескольких целевых респондентов и можете узнать мнение о своих вопросах. Однако ан-

Таблица 12.1. **Образец протокола опроса**

- 
1. Насколько HR-специалисты моего отдела понимают, как внешние факторы -техно логии, экономика, демография -вливают на производство и бизнес?
  2. Насколько наша работа HR связана с нематериальными ценностями, представляю щими важность для инвесторов?
  3. Насколько мы используем HR-практики для создания долговременных отношений с целевыми клиентами?
  4. Насколько мы проверяем и создаем организационные возможности, которые обра щают стратегию в действие?
  5. Есть ли у нас ясное ценностное предложение для сотрудников, четко определяющее то, чего мы ожидаем от сотрудников, и что они получают взамен?
  6. Насколько наши HR-практики, связанные с работой с людьми (найм, обучение, развитие)создают ценность?
  7. Насколько наши HR-практики, связанные с контролем качества работы (установле ние стандартов, распределение поощрений, обратная связь), создают ценность?
  8. Насколько наши HR-практики, связанные с рабочими потоками (кто делает работу, как она выполняется, где она выполняется), создают ценность?
  9. Насколько наши HR-практики, связанные с информацией (извне-вовнутрь и изнут ри-наружу), создают ценность?
  10. Насколько наш стратегический процесс HR обращает задачи бизнеса в приоритеты HR?
  11. Насколько наша HR-служба (электронные HR, сервисные центры, центры научного зна ния, интегрированные сотрудники, аутсорсинг) координируется с бизнес-стратегией?
  12. Насколько наши HR-сотрудники исполняют роли защитников сотрудников, создате лей человеческого капитала, функциональных экспертов, стратегических партнеров, лидеров?
  13. Насколько наши HR-сотрудники демонстрируют компетенции в стратегической работе, работе HR, знании бизнеса, личном доверии, технологиях HR?
  14. Насколько мы инвестируем в наших HR-специалистов путем обучения и развития?
- 

кетирование позволяет опросить больше респондентов (то есть по лучить статистически более достоверную информацию), но при этом вы вынуждены использовать структурированный, жесткий формат. Эти полюса относятся и к процессу оценки - он может быть более или менее представительным, в зависимости от величины выборки. При-

менительно к аудиту нематериальной ценности, оценки могут быть разделены на три категории: 90 градусов, 180-360 градусов и 720 градусов.

Базовые 90-градусные обзоры напоминают определение основных жизненных показателей (пульс, давление, вес) для проверки здоровья человека. Определить жизненные показатели вашей функции HR позволяют организационные проверки. Проводя интервью с руководством HR или опросы целевых групп, вы можете определить, насколько ваша функция HR отвечает предложенным нами критериям эффективности HR. Быстрый сбор информации от целевой группы респондентов позволяет выявить общие сильные или слабые стороны вашей функции HR. Например, вы можете попросить своих HR-сотрудников ответить на вопросы табл. 12.1, а затем обсудить результаты на собрании группы, используя полученную информацию, скорее, как отправную точку для обсуждения, а не отчет о качестве работы.

180- или 360-градусные обзоры можно уподобить более расширенному медицинскому обследованию: анализ крови, кардиограмма и прочее. В этом случае вы собираете информацию у многочисленных участников вашей функции HR, включая клиентов (линейных менеджеров), коллег (руководителей других отделов) и сотрудников как внутри отдела HR, так и вне его. С помощью интервью, опросов и отчетов вы можете выяснить мнение других о сильных и слабых сторонах своей функции HR.

720-градусные обзоры напоминают исследования образа жизни человека, включая его работу, стиль вождения автомобиля, уровень стресса, социальную поддержку и прочее. Применительно к HR это означает обсуждение со стейкхолдерами (как внутри вашей компании, так и вне ее: инвесторами, клиентами, поставщиками и конкурентами) качества вашей работы. Иногда мнение сотрудников фирмы отличается от мнения сторонних людей. Например, в одном нашем 720-градусном исследовании сотрудники фирмы правильно понимали видение HR и его цели, тогда как клиенты считали, что работа HR не соответствует их потребностям. В конце концов, фирма пересмотрела свои инвестиции таким образом, чтобы ее HR-служба создавала ценность для внешних клиентов.

## Обобщение

Обработывая информацию, полученную в ходе оценки, ищите лейтмотивы, то есть основные «сюжетные линии», данной информации. Обычно группы стейкхолдеров, с которыми вы общаетесь на этапе сбора информации, одинаково оценивают ваши сильные и слабые стороны. Ваши HR-сотрудники легче воспримут их, если будут идентифицировать для себя эти повторяющиеся, уже привычные «сюжетные линии».

Один из методов, который мы использовали, - выписывание цитат из интервью на специальные карточки. Каждому HR-сотруднику выдавались из 40-60 карточек с цитатами (включая цитаты и их собственных интервью), которые им следовало за 2-3 часа прочитать, рассортировать и обобщить высказывания, а затем представить другим участникам лейтмотивы и сюжеты, выявленные из представленных материалов.

Когда HR-сотрудники делятся своими личными наблюдениями, они неизменно обнаруживают сходные лейтмотивы. Обсуждения, возникающие после такого упражнения, выявляют сильные и слабые стороны функции HR и помогают идентифицировать области, требующие улучшения.

Исследуя информацию, полученную в ходе опросов, полезно отметить самые высокие и самые низкие оценки среди групп респондентов (как в примере с компанией, сотрудники которой единодушно оценивали работу выше, чем клиенты). При больших выборках ваш анализ будет статистически достоверным, и вы сможете идентифицировать конкретные вопросы, которые в наибольшей степени оказывают влияние на эффективность HR.

При анализе интервью или опросов полезно представить себе оценку в виде фильтра. Пропущенная через фильтр информация обнажает несколько ключевых лейтмотивов, или тем, которые укажут вам, на чем следует сосредоточиться. Эти темы станут для вас приоритетными, помогут создать то важное, что можно внедрить относительно легко. Именно на них вам надо сосредоточиться, для того чтобы трансформация привела к успеху.

### Фаза 3. Инвестиции

После оценки можно начать делать инвестиции для совершенствования вашей функции HR, чтобы она создавала ценность. Помогая десяткам HR-отделов в этом процессе, мы идентифицировали некоторые ключевые моменты, которые помогут обеспечить успех трансформации.

#### Создайте команду по трансформации

Для того чтобы начать трансформацию и обеспечить ее принятие, вам необходимо создать команду. Включите в нее разных HR-сотрудников (корпоративных, интегрированных HR, сотрудников центров экспертного знания) и линейных менеджеров, которые являются клиентами HR. Команда отвечает за создание плана трансформации и результаты. Основным членам команды придется затрачивать на эту работу 15-20% своего времени в течение 6-9 месяцев. Инвестируя свое время и ресурсы, они демонстрируют собственную заинтересованность в процессе.

#### Сообщайте о том, что вы собираетесь делать

Трансформировать HR всегда сложно: вы изменяете то, как делается работа, какая делается работа, кто делает работу и время окончания работы. Трансформация вертится вокруг фиксированной точки - причины трансформации и критериев успеха. Причину трансформации и критерии успеха следует постоянно разъяснять сотрудникам, пока ваш персонал не поймет, почему вы все это делаете.

Наше золотое правило гласит: 10:1, то есть десять объяснений на одну единицу понимания. Это означает, что ваши объяснения должны быть простыми и конкретными. Для того чтобы лучше описать трансформацию, один успешный руководитель трансформации HR проиллюстрировал ее участникам команды с помощью проектора, предложив им распространить эти материалы среди остальных сотрудников, чтобы идея трансформации стала известна всем сотрудникам организации.

Ваше формулирование целей должно сфокусироваться, прежде всего, на результатах трансформации: какую ценность она создаст для стейкхолдеров. Помните: нематериальные ценности для инвесторов, связь с целевыми клиентами, организационные возможности для линейных менеджеров, способности для каждого сотрудника - все это есть результаты работы HR. Трансформация становится средством достижения этих результатов.

### Начните с простых, явных действий

Трансформация HR с большей вероятностью получит поддержку, если видимый успех и первые результаты появятся уже на первой стадии, поэтому полезно иметь портфолио возможных действий. В табл. 12.2 представлен перечень действий для каждого из 14 критериев ценностного предложения HR. Выберите одно-два действия из этого меню и начинайте. Если эти действия осуществляются открыто, они обеспечивают успех уже на ранней стадии, свидетельствуя о развитии процесса трансформации.

Зачастую множество небольших действий обеспечивает крупные и значительные трансформации. Начните с той области, в которой вы можете достичь видимых результатов, - это даст вам импульс для проведения изменений.

### Разработайте комплексный план трансформации

Вам необходим комплексный план осуществления трансформации. Например, начиная с обучения сотрудников, нужно знать, на каком этапе приступить к другим элементам HR: координации с внешними реалиями, обслуживанию внешних и внутренних стейкхолдеров, созданию HR-практик и ресурсов HR, обеспечению профессиональности HR. Имея направление (ваше видение для создания ценности), цели, которые вы хотите достичь (элементы создания ценности) и критерии (критерии эффективной работы HR), вы можете приступить к трансформации немедленно. Благодаря этому у вас появится видение будущего и желание действовать сегодня.



Таблица 12.2. Портфолио инвестиций HR

Элементы ценностного предложения HR	Критерии новых HR. Эффективная функция HR...	Портфолио потенциальных действий
Знание внешних реалий бизнеса	1. Осознает внешние реалии бизнеса и адаптирует к ним свои практики, соответственно распределяя ресурсы	<p>Организуйте семинары или используйте другие средства обучения (он-лайновые или на дисках) для сообщения о новых конкурентных реалиях.</p> <p>Предложите HR-специалистам посещать бизнес-семинары.</p> <p>Включите новые реалии бизнеса в существующие обучающие программы. Проверьте знания своих HR-сотрудников в области технологий, экономических тенденций, демографических перемен в мире (используйте инструменты из главы 2)</p>
Обслуживание внешних и внутренних стейкхолдеров	2. Создает рыночную ценность для инвесторов, увеличивая нематериальные ценности	<p>Предложите начальнику финансового отдела, менеджеру по связям с инвесторами и инвесторам обсудить с HR-отделом инвестиционные критерии в фирме.</p> <p>Сделайте доклад о нематериальных ценностях и конкурентах своей фирмы. Разработайте нематериальный аудит (см. главу 3).</p> <p>Соотнесите HR-практики с ожиданиями инвесторов. Участвуйте во встречах с инвесторами.</p>
	3. Увеличивает долю клиентов, устанавливая отношения с целевыми клиентами	<p>Удостоверьтесь, что ваши HR-сотрудники могут пройти тест на знание клиентов (см. главу 3).</p> <p>Отслеживайте долю целевых клиентов.</p> <p>Соотнесите HR-практики с целевыми клиентами.</p> <p>Вовлекайте целевых клиентов в HR-практики. Думайте и действуйте как клиент.</p>
	4. Создавая организационные возможности, помогает линейным менеджерам реализовывать стратегию.	<p>Выстраивайте доверительные отношения с линейными менеджерами, выявляя и предвосхищая ожидания.</p> <p>Сосредоточьтесь на результатах HR (возможностях) и разработайте план их достижения (см. главу 4).</p> <p>Оценивайте свои результаты, используя понятную линейным менеджерам терминологию.</p>
	5. Создает ценностное предложение для сотрудников, а также возможность для них выполнять свою работу	<p>Сформулируйте и опубликуйте ценностное предложение для сотрудников (см. главу 4).</p> <p>Убедитесь в том, что линейные менеджеры разделяют интересы сотрудников. Будьте внимательны к административным нуждам сотрудников.</p> <p>Помогите сотрудникам получить возможность делать их работу</p>

Продолжение таблицы 12.2.

Элементы ценностного предложения HR	Критерии новых HR. Эффективная функция HR...	Портфолио потенциальных действий
Создание HR-практик	6. Управляет человеческими процессами, создавая ценность	Перестройте работу своей фирмы с талантливыми сотрудниками: приобретение, создание, заимствование и развитие талантов (см. главу 5). Сделайте так, чтобы в вашей организации работали самые талантливые люди.
	7. Управляет процессами контроля исполнения и практиками, создавая ценность	Перестройте систему управления качеством исполнения в своей организации: установите стандарты (определите, что оценивается, создайте систему оценок); разработайте систему материальных и моральных поощрений (см. главу 5). Найдите способы проверки культуры исполнения в своей организации.
	8. Управляет информационными процессами и практиками, создавая ценность	Перестройте процесс обмена информацией внутри организации и вне нее (см. главу 6). Найдите способы проверки качества общения (коммуникации).
	9. Управляет процессами рабочего потока и практиками, создавая ценность	Определите, кто будет исполнителем, и разработайте механизм взаимодействия подразделений (см. главу 6). Определите, как делать работу с помощью реорганизации ключевых процессов. Обратите внимание на рабочие места: инвестируйте в рабочее место и пространство.
Создание ресурсов HR	10. Осуществляет четкое стратегическое планирование для соотнесения инвестиций в HR с задачами бизнеса	Разработайте процесс для создания стратегии HR, который начинается с деловой среды, фокусируется на культурных приоритетах и заканчивается HR-практиками (см. главу 7). Подготовьте годовую стратегию HR в соответствии с приоритетами бизнеса. Организируйте семинар по стратегии, который описывает перспективы, используя логику ценностного предложения HR.
	11. Соотносит организацию со стратегией бизнеса	Инвестируйте в сервисные центры, электронные HR и аутсорсинг для более эффективного выполнения административной работы (см. главу 8). Создавайте центры экспертного знания, которые смогут разрабатывать и выполнять HR-услуги. Обучите интегрированных HR-сотрудников диагностировать, как может HR создавать ценность для стратегии бизнеса и внедрять планы HR. Пересмотрите стимулы для HR-специалистов в соответствии с ценностью, которую они создают.

Продолжение таблицы 12.2.

Элементы ценностного предложения HR	Критерии новых HR. Эффективная функция HR...	Портфолио потенциальных действий
Обеспечение профессиональности HR	12. Сотрудники исполняют ясные и правильно распределенные роли	Определите роли для HR-сотрудников в своей организации: защитник сотрудников, создатель человеческого капитала, функциональный эксперт, стратегический партнер, лидер (см. главу 9). Удостоверьтесь в том, что все HR-сотрудники знают свои роли и способы их выполнения. Пересмотрите систему должностей в HR таким образом, чтобы HR-сотрудники выполняли соответствующие роли. Повышайте HR-сотрудников в должности в соответствии с тем, как они создают ценность, выполняя предписанные им роли и демонстрируя компетенции.
	13. Создает возможности для сотрудников HR для демонстрации HR-компетенций	Идентифицируйте компетенции, над которыми следует работать HR-специалистам для достижения успеха (см. главу 10). Оцените компетенции своих HR-сотрудников. Создайте программу усовершенствования для HR-сотрудников. Создайте систему практических занятий для усовершенствования навыков HR.
	14. Инвестируете обучение и совершенствование HR-специалистов	Разработайте и примените обучающие программы, повышающие компетенции HR-сотрудников (см. главу 11). Создайте обучающую программу, отвечающую требованиям вашей организации. Предложите программы усовершенствования, чтобы помочь HR-сотрудникам обучаться посредством чтения, слушания, наблюдения и практики.

### Быстро принимайте трудные решения

Трансформация HR неизбежно потребует принятия трудных решений в отношении сокращения или расширения штата или программ. Обычно в результате трансформации общая численность HR-сотрудников сокращается. Если вы четко определите кандидатов на увольнение и быстро примете трудное, но справедливое решение, это поможет людям увидеть интенсивность трансформационного процесса и обеспечит его поддержку. Иногда программы и практики тоже требуют пересмотра. Причем тоже решительного. При осуществлении организационных перемен (создании сервисных центров, электронных HR,

центров экспертного знания) быстрота действий дает импульс долгосрочным изменениям.

### Совмещайте изменения с текущей работой

Семинар начинает трансформационный процесс, но не обеспечивает его успех. Для успешной трансформации необходимо ввести новые принципы. Например, новая организация HR потребует новых практик в работе с людьми. По мере повышения требований к эффективному HR-сотруднику повышаются и стандарты. Только что принятые в HR-службу сотрудники обычно владеют «ноу-хау», поэтому в их обучении следует больше внимания уделять способам создания ценности, а не только работе над проектами. Увольнение неэффективных HR-сотрудников является сигналом для успешно работающих.

### Трансформированная организация HR:

создает новые практики для управления качеством исполнения. Стандарты и оценки сотрудников в трансформированной организации учитывают, скорее, создание ценности, а не выполнение тех или иных действий. Материальные и нематериальные вознаграждения распределяются среди тех, кто создает ценность;

обеспечивает постоянный обмен информацией. HR-сотрудники всей организации знают внутренние реалии бизнеса и владеют информацией о том, как их деятельность влияет на них;

распределяет работу таким образом, чтобы она выполнялась быстро и эффективно. Практики HR, касающиеся людей, управления качеством исполнения, информации, рабочих потоков позволяют новой организации HR не зависеть от какого-то конкретного HR-руководителя этой службы. Надежные практики HR преобразуют трансформацию HR в новый способ выполнения работы HR (табл. 12.3).

## Учитесь и адаптируйте

Команда, занимающаяся трансформацией, должна постоянно отслеживать этот процесс. Одна компания начала трансформацию с пилотной программы обучения HR-сотрудников. По окончании первого цикла она произвела изменения в последующих четырех циклах. В другой компании вложили значительные инвестиции в электронные HR, последующим контролем их работы и совершенствованием порталов и интерфейсов HR. Дальнейшая адаптация позволяет постоянно улучшать программу или процесс (в соответствии с оценками по каждому критерию).

Таблица 12.3. Показатели инвестиционного воздействия HR

Элементы ценностного предложения HR	Критерии новых HR. Эффективная функция HR...	Портфолио потенциальных действий
Знание внешних реалий бизнеса	1. Осознает внешние реалии бизнеса и адаптирует к ним свои практики, соответственно распределяя ресурсы	Процент HR-сотрудников, прошедших тесты на знание бизнеса (см. главу 2)
Обслуживание внешних и внутренних стейкхолдеров	2. Создает рыночную ценность для инвесторов, увеличивая нематериальные ценности	Коэффициент «цена/прибыль» по сравнению с конкурентами Нематериальная ценность - общий рынок минус материальная ценность (баллы за нематериальный аудит в главе 3).
	3. Увеличивает долю клиентов, устанавливая отношения с целевыми клиентами.	Доля целевых клиентов. Степень участия клиентов в практиках HR. Баллы за удовлетворение от целевых клиентов
	4. Создавая организационные возможности, помогает линейным менеджерам осуществлять стратегию	Баллы за удовлетворение линейных менеджеров услугами HR. Показатели ключевых возможностей, необходимых для успеха.
Обслуживание внутренних стейкхолдеров	Создает ценностное предложение для сотрудников, обеспечивает возможность для них выполнять свою работу	Приверженность сотрудников. Удержание целевых клиентов. Продуктивность сотрудников.

Продолжение таблицы 12.3

Элементы ценностного предложения HR	Критерии новых HR. Эффективная функция HR...	Портфолио потенциальных действий
	6. Управляет человеческими процессами, создавая ценность.	Для каждой практики HR необходимо оценить: - стоимость, - объем, - время, - качество, - реакцию людей.
	7. Управляет процессами контроля исполнения и практиками, создавая ценность.	Предложите менеджерам и сотрудникам оценить, как HR-практики создают для них ценность
	8. Управляет информационными процессами и практиками, создавая ценность.	Проанализируйте, как те, кого затрагивают практики HR, отличаются от тех, кого они не затрагивают (например, насколько лучше работают прошедшие обучение по сравнению с остальными)
	9. Управляет процессами рабочего потока и практиками, создавая ценность	
Создание ресурсов HR	10. Имеет четкий процесс стратегического планирования для соотношения инвестиций в HR с задачами бизнеса.	Оцените, насколько процессы HR предусматривают инвестиции в HR. Оцените восприятие стратегического планирования HR.
	11. Соотносит организацию со стратегией бизнеса	Какую долю бюджета или численности сотрудников всего предприятия составляет бюджет или численность HR. Исследуйте восприятие организации
Обеспечение профессиональности HR	12. Сотрудники исполняют ясные и правильно распределенные роли	Используя опросы, оцените роли HR-сотрудников.
	13. Создает возможности для сотрудников HR для демонстрации HR-компетенций	Используя опросы, оцените компетенции HR-сотрудников. Оцените восприятие HR-сотрудников их клиентами.
	14. Инвестируйте в обучение и совершенствование HR-специалистов	Оцените изменения в моделях поведения тех, кто участвовал в обучении HR. Оцените программы совершенствования по тому, как участники обучаются и меняют модели поведения.

## Фаза 4. Последующий контроль

Последующий контроль может осуществляться в форме полугодовых, годовых или двухгодичных обзоров с целью выявления сильных и слабых сторон инвестиций и определения действий по улучшению

качества работы. Такие формальные обзоры обычно составляются по инициативе старших руководителей, которые требуют безупречной работы от организаций HR-службы. Они стремятся к тому, чтобы HR отчитывались за запланированные действия и выполненную работу.

Последующий контроль может быть предусмотрен в ежедневной работе как получение оперативной информации о происходящем во всех звеньях HR. Сотрудники могут опрашивать участников семинаров, ежеквартально производить исследования настроения сотрудников и проводить другие замеры «пульса», чтобы определять, насколько организация HR отвечает ожиданиям стейкхолдеров. На каждом заседании HR-сотрудников следует выделять время на обсуждение прогресса HR. Кроме того, необходимо оценивать результаты каждого значительного мероприятия HR.

И, наконец, последующий контроль - это личная ответственность каждого. Когда каждый HR-сотрудник несет персональную ответственность за саморазвитие, последующий контроль превращается в улучшение качества работы. Такого контроля ожидают линейные менеджеры; руководящие сотрудники побуждают к нему. Выигрывают и HR-сотрудники, и организация.

## Последствия ценностного предложения HR

Описанные нами HR могут показаться незнакомыми в некоторых организациях, но, на наш взгляд, это именно то, что необходимо для того, чтобы отвечать требованиям деловой среды сейчас и в обозримом будущем. Такой способ организации HR оказывает влияние на всех: генеральных менеджеров, руководство HR, специалистов HR и всю профессию HR в целом.

### Последствия для генеральных менеджеров

Генеральные менеджеры устанавливают требования к отделам HR, практикам и сотрудникам и ожидают отдачу от инвестиций в HR, задавая высокие стандарты. Эти стандарты определяют то, как действуют HR-специалисты. Генеральные менеджеры должны постоянно отслежи-

вать соответствие деятельности HR установленным стандартам. Если генеральные менеджеры знают о ценности, которую производят HR для них и для их организации, они поощряют и защищают действия HR.

Для того чтобы HR-служба в вашей компании работала на создание ценности, ваш генеральный менеджер должен осознать влияние HR на инвесторов, клиентов, бизнес и работу сотрудников. Это понимание должно быть видимым как внутри фирмы, так и вне нее. Это означает, что вопросы HR должны входить в оценочный лист каждого менеджера, который обязан признать свою ответственность за работу HR, считая ее «своей работой», а не «работой HR». Это означает, что организационные возможности и индивидуальные способности - это не просто риторика, но действие.

Для того чтобы HR-служба была максимально эффективной, генеральные менеджеры должны учитывать способности ее сотрудников, работая с людьми. Генеральные менеджеры должны дать понять всем остальным руководителям компании, что они также отвечают за действия HR. Генеральный директор - это «руководитель группы поддержки» для сотрудников и организаций, это наставник, который помогает создавать процессы HR, и это игрок, который помогает их внедрять. Когда лидеры рассматривают ценность HR как часть собственного плана, она становится частью лидерского брэнда организации.

### Последствия для руководящего состава HR

Руководящие HR-сотрудники проводят много бесед, в результате которых рождается действие. Опираясь на ценностное предложение как на основу, эти беседы фокусируются на результатах, имеющих отношение к каждому стейкхолдеру.

Беседы с инвесторами посвящены тому, как нематериальные ценности могут стать определяющим фактором в создании продолжительной рыночной ценности. Действия фокусируются на аудитах нематериальных ценностей и на том, как эти аудиты обеспечивают конкретные мнения о путях создания ценности для акционера.



Беседы с клиентами посвящены их потребностям и тому, как соотнести практики HR с клиентскими ожиданиями, чтобы увеличить долю клиентов. Помимо поддержания обратной связи с клиентами, действие может быть связано с вовлечением клиентов в практики HR по их разработке и исполнению.

Беседы с линейными менеджерами посвящены реализации стратегий бизнеса с помощью создания приоритетных возможностей. Идеи порождают действия: концепция возможностей превращается в инвестирование средств, времени, внимания и энергии.

Беседы с сотрудниками позволяют получить представление о ценностном предложении для сотрудника, которое гарантирует, что тот получает ценность тогда, когда ее создает. Действия должны помочь убедиться, что у сотрудников есть возможности и желание делать то, чего от них ожидают.

Беседы со специалистами HR помогают лидерам HR исполнять их роль и демонстрировать компетенции, необходимые для создания ценности. Беседы носят не только оценочный характер, но и сосредотачиваются на развивающих инициативах, которые сформируют более компетентных сотрудников и высокопрофессиональные HR-отделы.

Эти беседы впоследствии приводят к созданию HR-стратегий, организаций и практик, которые существуют длительное время. HR-стратегия, предлагающая переход от реалий бизнеса к практикам HR и разработанная специалистами этой службы, служит линейным менеджерам дополнением к имеющейся стратегии бизнеса. Эта стратегия поддерживается организацией HR, которая эффективно осуществляет транзакционную и трансформационную работу HR. Соответственно, инвестиции в людей, управление качеством работы, информацию и рабочий процесс создают ценность. При наличии стратегий, организаций и практик беседы преобразуются в обязательства, а риторика - в действия.

HR-руководителям необходимо создать более полные планы HR в соответствии с ценностным предложением HR, а затем подготовить HR-специалистов, способных их выполнить. HR-сотрудники должны получать пользу от рабочих заданий и перемещений по службе, равно как и от качественного обучения, поскольку все перечисленное охватывает полный спектр ценностного предложения HR.

### Последствия для HR-специалистов

Большинство HR-специалистов хотят хорошо выполнять свою работу и создавать ценность. Когда роли определены, HR-специалисты могут описать то, что они делают для этого, стараясь четко выразить требования к себе и другим. Когда компетенции определены и продемонстрированы, HR-специалисты могут удостовериться в том, что они знают, как создавать ценность.

Для того чтобы быть компетентным в своей роли, вам необходима воображаемая модель ценности, которую вы создаете; вы должны постоянно себя оценивать в соответствии с этой моделью - формально и неформально. Воспользуйтесь инструментами, описанными в главах 9-11, но при этом не забывайте каждый день анализировать, что работает, а что нет. Сводите выборы и последствия, затем вносите коррективы и принимайте на себя ответственность за улучшение. С таким подходом к обучению вы станете HR-специалистом, которого уважают не только за профессиональность, но и за ценность, которую он создает.

У HR-специалистов, которые создают ценность, есть большие карьерные возможности. Они могут работать в одной сфере (люди, качество исполнения, информация, практики рабочих потоков) или в одной организационной структуре (центр экспертного знания или определенное направление бизнеса). Однако, скорее всего, они перешагнут внутрикорпоративные границы. Мы думаем, что лучшие HR-специалисты будут то выходить за пределы формальных заданий HR, то возвращаться к ним. Мы отнюдь не измеряем успех HR-службы числом ее специалистов, которые выросли до старших линейных менеджеров (это фактически принижает важность HR), тем не менее,

HR-сотрудники, создающие ценность, смогут работать и за пределами HR. Некоторые компании - Unilever, Procter & Gamble, Motorola - регулярно выдвигают HR-специалистов на роли линейных менеджеров и возвращают их обратно.

#### Последствия для профессии HR

С учетом технологических, экономических, правовых и демографических реалий нашей жизни HR приобретают все большее значение, выдвигаясь на передовые позиции в бизнесе. Ведущие ученые и практики, выдающиеся руководители известных компаний - все выражают единый взгляд на основные вопросы HR. Лучшие компании, в которых люди стремятся получить работу; лидеры составляющие славу менеджмента, - все это существует, потому что человеческие и организационные практики соединились в нужное время в нужном месте, чтобы делать нужную работу.

Сейчас больше, чем когда-либо, успех в бизнесе зависит от HR, а ДНК успеха этой службы - ценностное предложение HR. Вооруженная ценностным предложением, профессия HR имеет свою точку зрения на то, что можно предложить стейкхолдерам и что следует для них сделать, какой требуется набор стандартов для инвестиций в стратегию, структуру, практики, а какой - для обеспечения работы каждого специалиста HR. Ценностное предложение HR - это план будущего для HR.

Дэйв Ульрих, Уэйн Брокбэнк

## HR в борьбе за конкурентное преимущество

Научно-популярное издание

Подписано в печать 01.06.09.  
Формат 70x100/16. Бумага для ВХИ.

Печать офсетная.

Гарнитура CharterC, FreeSetC.  
Усл. печ. л. 29,9. Уч.-изд. л. 21,4.  
Тираж 1000 экз. Заказ № 885

Издательство «Претекст» 125252, г.  
Москва, ул. Новопесчаная, д. 12

Отпечатано в ГУП ППП  
Типография «Наука» АИЦ РАН  
121099, г. Москва, Шубинский пер., д. 6