

## ОТ РЕДАКЦИИ

Продолжаем публиковать цикл статей, посвященный вопросам организационного менеджмента. Авторы рассматривают самые актуальные аспекты управления компаниями в современных условиях ведения бизнеса. Материал, образующий цикл, может помочь руководителям и высшему менеджменту выбрать правильную стратегию развития предприятия (организации) в наше непростое время. Предыдущие статьи читайте в ММК, 2009, № 6–11.



**Лев  
Юрьевич  
Григорьев**

генеральный директор компании  
«Бизнес Инжиниринг Групп»  
(Санкт-Петербург)



**Марина  
Владимировна  
Каменская**

руководитель направления  
«Управление персоналом»  
компании «Бизнес Инжиниринг  
Групп» (Санкт-Петербург)

# Персонал – уникальный ресурс и источник успеха современной компании

## ТОЧКА ЗРЕНИЯ

Настоящий цикл статей основан на интеграции идей в области построения современного бизнеса, заложенных в стандартах «менеджмента качества» ISO серии 9000 с методологией и новейшими технологиями организационного менеджмента. Стандарты, прежде всего, задают «требования», а не методы и технологии того, каким образом можно выстроить удовлетворяющую этим требованиям деятельность. «Каким образом» — это уже предмет организационного менеджмента.

## «Человеческие ресурсы» или «персонал»?

Организационный менеджмент, вооруженный современными технологиями бизнес-инжиниринга строит бизнес-системы точно так же, как инженер строит системы технические. Однако материал, из которого бизнес-инженер строит организации, существенно отличается от металлических, электронных или других технических элементов. В общем-то, менеджмент, в отличие от просто «управления» — это управление системами, в которых действуют люди, а «организация», согласно самому простому определению, это то, что люди создали для достижения своих целей.

Конечная цель любого проекта организационных преобразований — не только и не столько выстраивание оптимальной организационной конструкции, сколько изменение поведения людей. Изменение их образа мышления, достижение максимального совпадения их целей с целями организации. Поэтому при осуществлении организационных проектов работа ведется по двум

**Все хозяйственные операции можно, в конечном счете, свести к обозначению тремя словами: люди, продукты, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.**

**Ли Якокка**

параллельным направлениям: изменение организационных конструкций и управление изменением ценностных установок и поведения сотрудников. Эти направления сильно связаны: ясность организационной среды (целей, регламентов и требований) решающим образом влияет на организационное поведение. Однако для того чтобы спроектировать систему управления этим уникальным человеческим материалом, лежащим в основе любой организации, нужны специальные методы и инструменты. Именно на них мы и остановимся далее.

Построение такой системы начинается с ответа на вопрос, каким термином называть работников предприятия: «человеческие ресурсы» или «персонал». Этот вопрос давно стал риторическим: так много споров было на эту тему, аргументы сторонников первой теории иногда, казалось бы, вот-вот перевесят доводы оппонентов, однако в последний момент находилась какая-то слабая грань и в первой, и во второй теориях... и спор возобновлялся с новой силой.

*Ресурсы* (от франц. resource) — это средства, которые требуются организатору, чтобы выстроить любой процесс. Адепты теории «человеческих ресурсов» рассматривают персонал как один из основных ресурсов организации, которым надо грамотно управлять при помощи точных технологий. Как и для любого ресурса, здесь может действовать правило «7R» — обеспечение наличия нужного ресурса в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с наилучшими затратами.

Однако, как говорил руководитель фирмы АиТ, автор одной из лучших российских программ в области управления персоналом Владимир Акимов, «в термине «человеческие ресурсы» есть что-то бесчеловечное». Поэтому сторонники второй теории утверждают, что «кадры решают все». Называя свой объект управления «персонал», они видят в нем персону, личность. Организационный (системный) и личностные подходы — это существенно разные, хотя и неотъемлемые друг от друга восприятия мира [1]. С точки зрения *организационного* менеджмента сотрудники рассматриваются как функции, должности, нечто взаимозаменяемое и проектируемое с системных позиций. Хотя сквозь «очки» этого подхода не видно лица конкретного человека, но именно это обстоятельство дает возможность уйти от человеческой уникальности, неповторимости

и приблизиться к стандартности, закономерности, повторяемости. С точки зрения *личностного* подхода каждый человек — уникальное существо со своим неповторимым внутренним миром, ценностями и устремлениями. Для менеджеров по персоналу — сторонников такого подхода — характерна ориентация на нужды и цели персонала, управление людьми исходя из их особенностей, способностей, коллективистских ценностей. В худшем случае, придерживающийся такой позиции специалист — это не менеджер, а сотрудник, являющийся «буфером» между руководством и остальными работниками. В лучших проявлениях — менеджер, воспринимающий сотрудников целостно, активизирующий их компетенции и приверженность идеологии компании.

Конечно же, это максималистские версии каждой из теорий и в чистом виде они уже редко встречаются (хотя такие крайности можно было наблюдать в период появления новых теорий, когда нигилизм нового затмевал историю и достижения прошлого). На практике же такое двойственное отношение к персоналу как к ресурсу и «носителю ценностных установок, личных целей» сосуществует и должно сосуществовать. Таким образом, правильнее было бы рассматривать персонал как уникальный ресурс, отличающийся от всех других видов ресурсов.

Отличие состоит в том, что совокупность<sup>1</sup> уникальных свойств данного ресурса ставит его особняком по отношению к другим средствам производства. Человек — это думающий социальный субъект производственного процесса, свойства и характеристики которого носят вероятностный характер, так как способны изменяться в весьма широких пределах за короткий промежуток, понижая, таким образом, общую предсказуемость результата. Однако на разных уровнях управления и при решении разных задач сотрудники будут и человеческими ресурсами и людьми.

Приняв допущение, что персонал компании является уникальным человеческим ресурсом, обратимся к терминологии стандартов «менеджмента качества».

В словаре ГОСТ Р ИСО 9000—2001 мы не найдем определения термина «персонал». О персонале можно

<sup>1</sup> Здесь ключевое слово — «совокупность», так как важно одновременное присутствие комплекса уникальных свойств человеческого ресурса. Собственно, именно одновременное присутствие и создает эту уникальность.

прочитать в разделе «Менеджмент ресурсов: работники», название которого говорит само за себя. В этом разделе описываются рекомендации, связанные с компетентностью<sup>2</sup>, подготовкой и осведомленностью работников. Красной нитью через весь текст стандарта проходит тема всеобщего вовлечения сотрудников в процессы менеджмента качества. Однако системного рассмотрения персонала как одновременно обладающего знаниями, навыками, опытом, а также собственными целями, ценностями и установками, а соответственно и области, системно описывающей управление работниками, в стандарте не наблюдается.

Поскольку стандарты менеджмента качества являются обобщением лучшей мировой практики ведения бизнеса, такое положение дел несколько удивляет. Особенно если вспомнить высказывания лучших менеджеров последних десятилетий, например, легенды американского менеджмента Ли Якокка [2] или Джека Уэлча. «Три самые важные вещи, которые нужно измерять в бизнесе, — это удовлетворенность потребителей, удовлетворенность сотрудников и движение финансовых потоков. Если вы повышаете удовлетворенность потребителей, ваша доля на глобальном рынке тоже обязательно увеличится. Удовлетворенность сотрудников ведет к продуктивности, качеству, гордости и творчеству. А финансы — это пульс компании, основной показатель ее жизнедеятельности» [3]. В новой экономике человеческий фактор играет ключевую роль в обеспечении высокого уровня прибыльности компании. Будучи одним из наиболее жестких менеджеров, Джек Уэлч очень хорошо осознавал, что есть более эффективные методы, нежели авторитарный стиль руководства, и учился управлять умными, независимыми и талантливыми людьми. Теми, кто может принимать решения и выполнять сложные комплексные задачи, кто способен вывести компанию на качественно новый уровень и не оставить шанса конкурентам. Но, возможно, такой подход к персоналу стал общим местом, т. е. не требует специального описания, так как является для западного менеджера естественным<sup>3</sup>. Главная задача современного менеджера в области управления персоналом — это создание кадрового потенциала компании как устойчивого потенциала ее развития, да и вообще залога «непрерывности бизнеса», его способности справиться с любыми вызовами внешней среды.

Данные мирового опыта говорят о том, что «по крайней мере 25% разницы в прибыльности между

предприятиями одной отрасли может быть объяснена человеческим фактором» [4]. Человеческий капитал является одной из основ современной инновационной экономики, которую характеризуют еще как экономику знаний. По результатам исследования Института организации производства в Атланте (шт. Джорджия), повышение качества продукции и производительности труда в экономике США в долгосрочной перспективе будет обусловлено в 46% случаев вложениями в человеческий фактор, в 35% — созданием различных интегральных производственных систем и в 19% — применением передовых технологий.

Нагрянувший мировой кризис серьезно повлиял на российскую экономику. Это влияние проявилось в значительных сокращениях персонала, увеличении объема работ у оставшихся сотрудников, отказе от неприбыльных направлений и неэффективных методов работ. Другими словами, когда кризис расставил все по своим местам, возник спрос на HR-специалистов, способных проектировать и создавать эффективный кадровый потенциал компаний. После не очень продолжительного молчания на рынке труда одна за другой стали появляться вакансии для специалистов в области управления персоналом, которым отводится ведущая роль в разработке и реализации долговременной стратегии компании. Это специалисты, обладающие системным взглядом на персонал, умеющие, с одной стороны, воспользоваться им как ресурсом, максимально снизить уровень непредсказуемости, а с другой — помнить, что перед ними люди с их человеческими проблемами, которые особенно обострились в настоящее время.

### Управление персоналом как система

Какие же задачи стоят сейчас перед HR-специалистами в организации? Как построить работу с персоналом и саму деятельность в этой области, чтобы персонал как уникальный ресурс приносил максимальную отдачу в рамках системы менеджмента качества? Прежде всего, это расширенное понимание самой деятельности по управлению персоналом, переход от деятельности в рамках функций специализированного отдела или департамента до проектирования полноценной системы управления персоналом (СУП).

Как же выглядит данная система, каковы ее основные цели и задачи, каким образом моделируется, как поддерживается? Попробуем применить для ее построения методы системного проектирования организации, которые излагались нами в одной из предыдущих статей данного цикла [5].

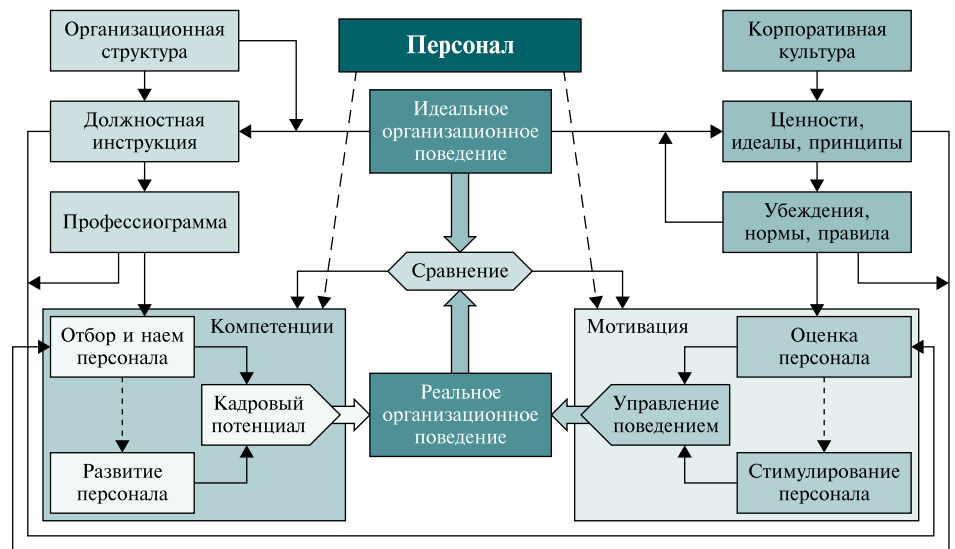
В этом цикле статей уже давалось определение функциональной системы. Позволим себе напомнить его в контексте задачи управления персоналом. Итак, *функциональная система* — это часть деятельности, которая, прежде всего, характеризуется единым предназначением. Эта система может быть декомпозирована на функциональные подсистемы разного уровня вплоть

<sup>2</sup> Компетентность — выраженная способность применять свои знания и умение (ГОСТ Р ИСО 9000—2001).

<sup>3</sup> Таким же естественным был для западного менеджмента такой вид внутриорганизационной регламентации, как «системы и процедуры» (Systems & Procedures), который возник в США еще в 40-х гг. прошлого века. Для нас «регулярный менеджмент» (т. е. рутинная деятельность, построенная на базе таких процедур) до сих пор еще редкость, многими отождествляемая с процессным подходом, поскольку требование «документированности» пришло в Россию вместе со стандартами менеджмента качества.

С х е м а 1

Концептуальная модель Системы управления персоналом



до функциональных процессов и отдельных задач. Мы видим, что, как любая функциональная система, СУП имеет свое целевое назначение, другими словами, свою уникальную роль, Миссию (не будем бояться этого слова), которую она призвана реализовать в компании.

Обычно Миссия системы выражается в виде некоей декларации. Причем эти декларации достаточно стандартны для всех компаний<sup>4</sup>. Применительно к управлению персоналом — это значит «обеспечить необходимый кадровый потенциал и требуемое организационное поведение сотрудников за счет мотивации на максимальное использование своих компетенций (знаний, умений и навыков) при выполнении возложенных на них функций».

Далее данная Миссия декомпозируется на цели следующего уровня (системные цели), которым приписываются метрики-показатели, по которым можно судить о степени их реализации.

*Цель номер один* — это обеспечение компании персоналом с нужными компетенциями — по сути, включает в себя две подзадачи, которые можно сформулировать в виде кратких слоганов: 1) «люди есть» и 2) «люди могут».

*Вторая системная цель* формулируется следующим образом: «Привести в соответствие цели и ценности персонала с целями и ценностями компании». Иными словами, достичь такого уровня положения дел в компании, когда «люди хотят» работать эффективно, т. е. как бы ни хотелось некоторым работодателям, чтобы эти самые компетенции существовали сами по себе и эффективно использовались, в любом случае, они получают «весь сосуд» — сотрудника из плоти и крови и сопутствующие этому факту выгоды и потери.

Если первая задача — предмет точных технологий, то вторая — кроме технологий включает в себя значительную долю искусства, мастерства управления людьми и одними технологиями здесь обойтись трудно. Носителями секрета этой смеси тонкого мастерства и точных технологий является особая категория людей — лидеры компании. Задачи лидеров, в соответствии с принципами менеджмента качества, заключаются в определении видения, руководстве и мотивировании людей для достижения поставленных целей.

Вовлекая персонал в проекты развития, достижения поставленных целей и постоянного улучшения процессов, они должны уметь использовать знания, навыки, творческие и другие способности людей в их деятельности<sup>5</sup>.

Развитие лидерства и вовлеченности лежит в области «корпоративной культуры», системы ценностей и образцов человеческого поведения, разделяемой большинством сотрудников организации, и оказывающей существенное влияние на производственную деятельность.

Задачи верхнего уровня СУП графически изображены на схеме 1.

Из схемы 1 видно, что во главе угла стоит задача обеспечения идеального организационного поведения сотрудников, проявляющегося в адекватном желании применять свои «преактивные» компетенции, т. е. знания, умения и навыки, соответствующие или, лучше, на полшага опережающие потребности сегодняшнего дня. С одной стороны, это поддерживается формальной («жесткой») системой организационных регламентов и деятельностью по формированию «кадрового потенциала». С другой — «мягкими методами» корпоративной культуры и системой мотивирования сотрудников.

Обеспечение реализации обозначенных выше системных целей осуществляется уже на следующем уровне СУП, с помощью комплекса подсистем управления персоналом, число которых может варьироваться, но суть их для всех компаний остается одинаковой. Типовой набор функциональных подсистем выглядит следующим образом:

- подбор и расстановка;
- обучение и развитие;

<sup>4</sup> Уникальна «функциональная стратегия», т. е. то, какие методы и инструменты выбираются в компании для решения данной задачи.

<sup>5</sup> Восемь принципов менеджмента качества (ГОСТ Р ИСО 9000–2000).

- управление мотивацией;
- мониторинг эффективности (оценка);
- управление корпоративной культурой.

Им соответствует типовой состав процессов, который в рамках данной статьи мы приводить не будем, так как его вряд ли можно будет назвать уникальным. Существует целый спектр «референтных моделей процессов», которые содержат актуализированные наборы инструментов, применяемых в наше время в рамках системы управления персоналом и ее подсистем.

Например, к таким наиболее распространенным «референтным справочникам» можно отнести модель Американского центра производительности и качества (APQC) и **Референтную модель деятельности в области управления человеческими ресурсами (Business Reference Model Human Resource Management — BRM HR)**<sup>6</sup>, являющиеся признанными стандартами, которые используются государственными и частными структурами для понимания процессов управления человеческими ресурсами федерального правительства США.

Суть базовых процессов, необходимых для организации СУП, от того, что в разных референтных моделях процессы имеют различные названия или сгруппированы по-разному, не меняется. Сложно «изобрести колесо». В разных стандартах иначе расставлены только акценты: где-то акцент поставлен на мотивационную компоненту управления персоналом, где-то — на процессы, реализация которых отвечает за социальную защищенность сотрудников компании или еще какую-нибудь область.

Почему же в одной компании реализуется полный набор процессов, в другой — существуют отдельно выбранные процессы, а в третьей — процессы сгруппированы нетипичным образом? Как уже говорилось в статье цикла [5], существует ряд факторов, который влияет на выбор состава процессов функциональной системы применительно к конкретной компании. Перечислим эти «факторы влияния»:

- тип цепочки создания ценности и отраслевые особенности;
- стадия жизненного цикла бизнеса;
- существующий уровень зрелости процессов функциональной системы;
- выбранная функциональная стратегия в данной области.

Система управления персоналом — не исключение. Именно эти факторы и определяют уникальный набор процессов управления персоналом в отдельно взятой компании. Путем сопоставления (например, в матрице

### Нормативная декомпозиция СУП по уровням



QFD<sup>7</sup> или методом Дельфи<sup>8</sup>) каждого фактора влияния и полного референтного набора процессов в каждой из подсистем можно определить какие из них будут актуальны для компании с соответствующим типом цепочки создания ценности, отраслевыми особенностями, стадией жизненного цикла бизнеса, с существующим уровнем зрелости процессов, а также выбранной функциональной стратегией в области управления персоналом. Необязательно, конечно, строить такую сложную матрицу, однако так или иначе важно понять, в каком состоянии в настоящий момент находится организация, что непосредственно влияет на степень успешности проектирования функциональной системы.

Наиболее интересным представляется нам третий фактор — уровень зрелости процессов, который одновременно является и определяющим, и «проверочным». Для области управления персоналом существует собственная модель уровня зрелости CMM<sup>9</sup> (People CMM). Согласно этой модели на каждом уровне зрелости существует свой набор рекомендованных процессов. В модели выделено пять уровней зрелости управления, упорядоченных от простого к сложному:

- начальный (Initial level);
- управляемый (Managed level);
- определяемый (Defined level);
- предсказуемый (Predictable level);
- оптимизирующий (Optimizing level).

<sup>7</sup> Метод QFD (Quality Function Deployment — развертывание функции качества) — технология проектирования изделий и процессов, позволяющая преобразовывать пожелания потребителя в технические требования к изделиям. На практике носит более универсальный характер и применяется для согласования требований, выраженных на разных ролевых «языках».

<sup>8</sup> Метод Дельфи — инструмент, позволяющий учесть независимое мнение всех участников группы экспертов по обсуждаемому вопросу.

<sup>9</sup> Модели «уровня зрелости» CMM (Capability Maturity Model) разрабатываются с 1991 г. Институтом программной инженерии Университета Карнеги-Меллона (Software Engineering Institute, SEI).

<sup>6</sup> В российской литературе обычно переводится как «модель бизнеса», что трудно объяснить применительно к деятельности государства, даже американского. Рекомендуемый перевод «деловая модель» или «модель деятельности».

Каждому из этих уровней присущ ряд неотъемлемых «диагностических» характеристик, по наличию которых можно определить, какому уровню в компании соответствует область управления персоналом.

Ни одна система, по общему мнению, не может «перескакивать» через ступени зрелости. И чем более зрелой является система управления персоналом в компании, тем теснее ее возможности коррелируют с повышением эффективности бизнеса. Например, трудно улучшать процессы, если не определены требуемые для этих процессов ключевые компетенции персонала (третий уровень по People CMM), которые имеют прямое отношение к эффективному труду.

Однако еще более важным фактором, влияющим на состав и характеристики процессов, являются корпоративные и бизнес-стратегия, а, следовательно, и вытекающая из них функциональная стратегия в данной области. Именно в стратегии, которая определяется амбициями собственников, потребностями клиентов и ограничениями системы, создаются окончательные рекомендации к составу процессов и требуемому уровню зрелости функциональной системы.

Отметим, что сам факт наличия функциональной стратегии уже свидетельствует об определенном уровне зрелости. Обратимся к рассмотренной в упомянутой ранее статье по организационному проектированию

нормативной модели функциональной системы. В данном случае системы управления персоналом (схема 2).

Набор процессов, формируемый на основе «референтных моделей», который мы только что обсуждали, относится к самому нижнему уровню — «основным (специфическим) процессам, реализующим предназначение СУП».

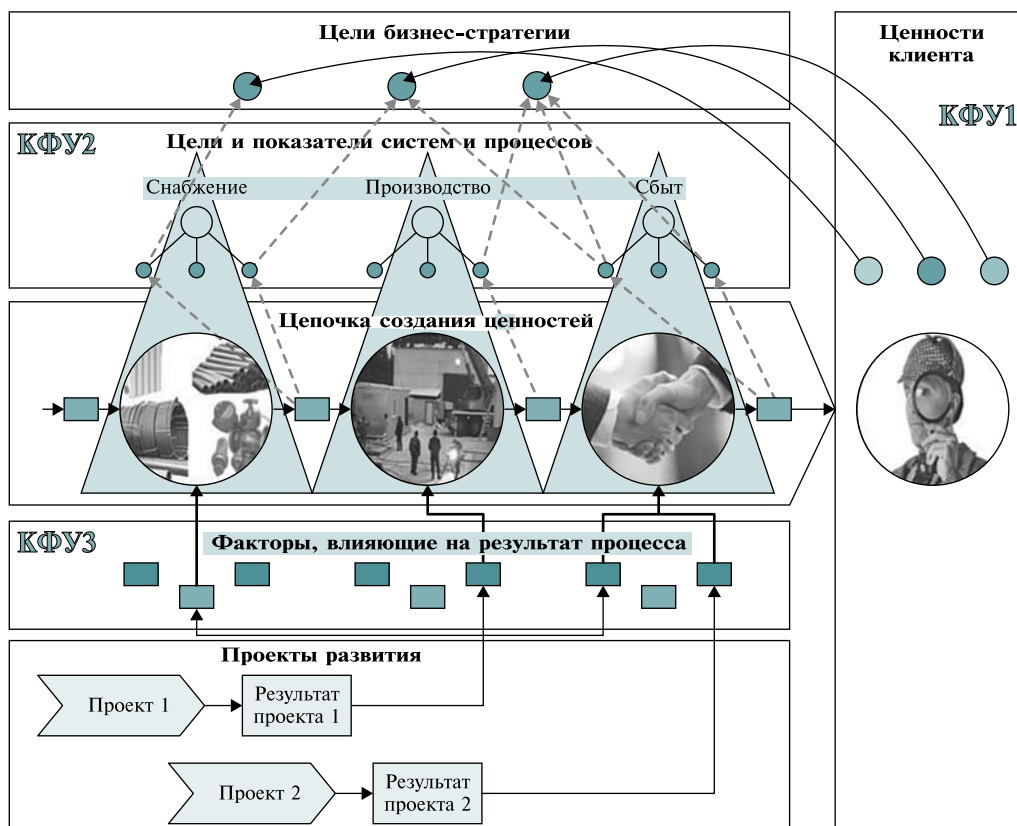
Уровни управления же разворачиваются для каждой системы (и подсистемы!) стандартным образом.

Как минимум, для поддержки функционирования основных процессов СУП нужны определенные ресурсы (сотрудники, контрагенты, средства ИТ и т. п.). Эти ресурсы необходимо спланировать исходя из объемов работ планового периода (года, квартала, месяца). Например, какие нужны усилия по подбору, обучению, аттестации персонала, исходящие из потребностей бизнеса в этот или последующие периоды. Это и есть первый уровень управления в СУП — уровень операционного управления. Он поставлен в большинстве российских компаний, внедривших систему бюджетирования.

Следующий уровень непосредственно связан с идеями менеджмента качества, принципом непрерывного совершенствования деятельности. Для этого в каждой функциональной системе (подсистеме) выделяются специальные процессы «управления эффек-

Трансляция ценностей клиента в цели-требования к СУП

Схема 3



тивностью». А что значит «управлять эффективностью»? Организационный менеджмент отождествляет управление эффективностью с эффективной организацией деятельности в соответствующей области. Только оптимально организовав процессы в этой области, мы можем рассчитывать на получение требуемых показателей качества (результативности) и затрат на достижения результата (экономичности), что и определяет «эффективность» любого процесса или системы в целом.

И, наконец, встает вопрос: «А какие показатели в нашей области (управление персоналом) наиболее критичны для успеха всей бизнес-системы?». Для ответа на него надо подняться еще на один уровень — на уровень управления функциональной стратегией. Здесь мы повторяем цепочку рассуждений, которую рассматривали в статье, посвященной стратегии и целям в области качества [6].

Разработке стратегии (в том числе системы целей и показателей) предшествует определение ценностей клиента, но клиентом (потребителем ценностей) в случае разработки функциональной стратегии управления персоналом является сама компания. Эти ценности представлены пожеланиями акционеров (корпоративная стратегия) и требованиями самого бизнеса (бизнес-стратегия). Для компаний, реализующих принципы менеджмента качества принципиально именно такое понимание отправных точек для формирования целей и показателей СУП. Важно понимать, что точкой отсчета для построения функциональной системы являются критические факторы успеха третьего уровня — КФУЗ, выявленные при разработке бизнес-стратегии компании.

Разворачивая бизнес-стратегию (схема 3), мы от идентифицированных ценностей клиентов (КФУ1) доходим до критических процессов цепочки создания цен-

ности (КФУ2), а затем выявляем, какие из них предъявляют особые требования к персоналу (КФУ3) как фактору, влияющему на результаты этих процессов [6]. Для простоты мы рассмотрели одну «цепочку создания ценности» и соответственно одну бизнес-стратегию. Если направлений бизнеса больше, то в каждом из них могут предъявляться свои требования к СУП. Все относящиеся к ней КФУ3 на стратегических картах бизнеса компании, в свою очередь, являются ценностями-целями построения функциональной стратегии управления персоналом. Можно догадаться, что она строится аналогично тому, как формируется бизнес-стратегия (если СУП представить как маленький бизнес «по производству персонала» внутри предприятия). Аналогом «цепочки создания ценности» здесь будут подсистемы управления персоналом, опираясь на возможности которых мы выполняем поставленные требования.

Построив таким образом функциональную систему управления персоналом, мы создаем идеальный инструмент для реализации человеческого потенциала в целях достижения общей стратегии организации. 📌

**Окончание следует.**

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Баннх О.А.** Курс «Системные модели бизнеса». — Русская школа управления, 2007–2009 гг.
2. **Якокка Л.** Карьера менеджера. — СПб.: Попурри, 2007.
3. **Уэлч Дж., Уэлч С.** Ответы на 74 ключевых вопроса о современном бизнесе. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.
4. **Долл О., Грейсон Д.** Американский менеджмент на пороге XXI века. — М.: Экономика, 1991. — С. 196, 267.
5. **Григорьев Л.Ю., Кудрявцев Д.В.** Системный подход и оптимизация организаций // Методы менеджмента качества. — 2009. — № 8, 9.
6. **Григорьев Л.Ю., Корышев И.И.** Стратегия компании и цели в области качества // Методы менеджмента качества. — 2009. — № 7.