

# В теме!

Корпоративное издание «Холдинга Империя Кадров»

№5 июль-сентябрь 2009

Стратегическое значение  
альянса CEO и HR  
в актуальных экономических  
условиях

2

Повышение роли HR в компании или  
«Кто никуда не плывет,  
тому не бывает попутного ветра»

3

Партнерские отношения между  
людьми,  
между компаниями,  
с клиентами и  
поставщиками...

6



ИМПЕРИЯ  
КАДРОВ

## К читателю

Стратегическое значение альянса CEO и HR в актуальных экономических условиях

Год назад, когда был выпущен первый номер корпоративной газеты ИМПЕРИИ КАДРОВ «В ТЕМЕ!», мы планировали делиться с вами информацией об актуальных тенденциях рынка труда, новинках кадровой индустрии, технологиях, способствующих развитию человеческих ресурсов – самой ценной составляющей любой компании. Однако тогда мы могли лишь предполагать, насколько востребованной на рубеже 2008-2009 годов станет подобная информация, и сегодня мы с радостью говорим вам «Спасибо!» за ваше внимание к газете, интерес к поднимаемым темам и отклики, позволяющие нам постоянно развиваться и искать новые – актуальные – направления.

Ключевой темой очередного – пятого – номера стал вопрос о необходимости и преимуществах стратегического альянса представителей менеджмента организации: CEO и HR. Учитывая современное состояние рынка труда и кадров, напрямую влияющее на развитие бизнеса, данная тема как никогда интересна и важна.

Безусловно, существуют должности, в самом названии которых заложено представление об основных функциях сотрудника: директор по развитию – разработка и внедрение стратегии, директор по продажам – организация эффективных продаж, направленных на увеличение прибыли, IT-директор – решение всех вопросов, связанных с информационным обеспечением и т.д. Однако существуют функциональные единицы, которые зачастую вызывают настоящие споры об их основных обязанностях – это директор по маркетингу и HR-директор. Остановимся на последнем.

Широко распространено мнение, что директора по персоналу должны выполнять в компании лишь стандартный набор функций, связанный, в первую очередь, с очевидными направлениями: социальное обеспечение, наем сотрудников и контроль соблюдения норм Трудового законодательства РФ. Более того, в данном случае можно говорить о том, что от российского HR, вышедшего из отдела кадров, ожидают развития определенных направлений. Как говорится, «так сложилось исторически».

Но, несмотря на подобные стереотипы, эта должность поистине многогранна и многолика, ведь с ней неразрывно связаны все вопросы, кото-

рые могут возникнуть в компании. Нет людей – нет бизнеса; нет лояльных сотрудников – нет эффективного развития; нет профессионального обучения – нет успеха и эффективности. И все же, основной вектор в работе HR определяется первым лицом компании. Именно генеральный директор формирует политику развития бизнеса, его позиционирование во внешней среде и утверждает основные внутрикорпоративные правила, стандарты и принципы.

По моему мнению, идеальному специалисту по управлению человеческими ресурсами стоит иметь не столько профильное образование или психологические навыки, но, в первую очередь, практический опыт участника организации бизнеса. Ведь при делегировании ему управленческих полномочий обе стороны должны быть уверены, что решения, которые будут приняты в отношении персонала, его развития и постановки конкретных целей, совершенно четко будут отвечать требованиям существующих бизнес-процессов. Сегодня же ключевые представители менеджмента, задействованные в управлении и развитии персонала, просто обязаны иметь по-настоящему ценную компетенцию: способность применять свои знания, опыт и чутье для увеличения стоимости бизнеса.

Современный HR – это, прежде всего, топ-менеджер, отлично разбирающийся в бизнесе, отслеживающий его тенденции и проблемы, который прекрасно ориентируется в финансовых показателях компании, умеет анализировать и строить достоверные долгосрочные прогнозы. Директора по персоналу должны входить в совет директоров и иметь возможность участвовать в стратегических дискуссиях внутри предприятия в качестве полноценного делового партнера и, что особенно важно, повышать качество этих обсуждений.

Вывод: на ключевые должности в качестве HR нового типа следует брать наиболее широко квалифицированных бизнес-руководителей, которые или уже имеют опыт CEO, или же обладают соответствующими компетенциями. В случае, если это станет стандартной практикой, вполне возможны двусторонние переходы внутри позиций CEO и HR, что только усилит позицию бизнеса в целом и сделает его жизнеспособным на 100%.



Уникальность роли главного менеджера по персоналу при глубоком понимании организационного поведения, личной компетенции, профессионального знания и активного участия в построении бизнеса, дает возможность HR стать кадровым тренером и советником команды высшего руководства. Стоит отойти от мнения, что управление персоналом – это лишь «социалка, пайки и администрирование». Ведь это полноценное участие в разработке политики, бизнес-процессов, позиционирования и продвижения компании на рынке.

Смею надеяться, что в ИМПЕРИИ КАДРОВ максимально широко реализуются подобные принципы, и мы имеем право делиться с вами своим опытом в данной связи. В этом выпуске слово предоставлено Директору Департамента по развитию человеческих ресурсов – Марине Шалолошвили. Ее статьи позволят вам ощутить и понять уровень и преимущества бизнес-партнерства CEO и HR, принятого в нашей компании.

С уважением,  
Генеральный директор  
ООО «Управляющая Компания  
ИМПЕРИЯ КАДРОВ»

Сахарова Юлия Александровна



## ■ Альянс CEO и HR

Повышение роли HR в компании или «Кто никуда не плывет, тому не бывает попутного ветра»

Сегодня мы обращаемся к вопросу, который в последнее десятилетие с все возрастающей силой волновал бизнес-сообщество не только в России, но и во всех развитых странах мира: уровень влияния и рычаги воздействия на бизнес со стороны высшего иерархического лица, функционально ответственного за персонал организации. Роль этих людей, каким бы ни было наименование их должности – Вице-президент по персоналу, HR-Директор, Директор департамента развития человеческих ресурсов, Начальник кадровой службы – всегда была предметом острых дискуссий как в среде топ-менеджмента, так и непосредственно собственников. И дело здесь не столько в известной борьбе за контроль над ресурсами компании – кто управляет бюджетом? – и зоны влияния – кто хозяин бизнес-процессов? Ключевая сложность кроется в реальном непонимании границ допущений: сколько, в какой степени и при каких компетенциях «разрешать»? Современные бизнес-реалии века всеобщей информатизации не дают, к сожалению, однозначного ответа на данный вопрос.

### HR нового времени

Попробуем сравнить и выявить глубинные противоречия между восприятием образа HR-Директора и уровнем поставленных перед ним задач со стороны собственников либо коллег по бизнесу.

Согласно результатам исследования PricewaterhouseCoopers «Управление персоналом в меняющемся мире», участие в котором приняли 1150 руководителей бизнеса из 50 стран, 89% респондентов признали, что одной из главных задач, стоящих перед компанией, является управление персоналом, а 67% заявили, что решение именно этой задачи даст наилучшие результаты с точки зрения использования времени. Если же спросить любого российского руководителя, в каких ресурсах его предприятие нуждается более всего, одним из первых в списке необходимого будут названы качественные кадры. Задав тот же вопрос на более высоком уровне, вы получите важное

уточнение, ведь опрашиваемый бизнесмен и собственник, в активе которого числятся как удачные, так и неудачные коммерческие проекты, укажет, что именно в наибольшей степени влияло на их успех. Оказывается, судьба проекта в подавляющем большинстве случаев зависела от того, какая команда менеджеров его реализовывала.

Все это свидетельствует о том, что чаще всего, если их роли и занижаются, то, скорее, в этом виновны сами менеджеры высшей иерархии власти, какими бы службами они не заведовали. Применительно к нашей теме, правда жизни состоит в том, что, вместо того, чтобы наслаждаться своим положением в обществе топ-менеджеров, HR должен полностью измениться и научиться самостоятельно работать, выполняя функции, оказывающие прямое влияние на бизнес.

В переломные времена, к коим, безусловно, относится и нынешняя рецессия, способность HR предложить в инициативном, а не реагирующем формате правильный проект оптимизации – реинжиниринга, рассчитать, своевременно и качественно внедрить его и нести полную ответственность за результат и соответствие целям компании, может стать залогом укрепления его реальной власти. Это вопрос компетенции, именуемой *turnaround management* – «управления разворотом» (англ.). С начала экономического стагнации у кандидатов практически на все руководящие позиции, и HR-директора не стали исключением, заказчики хотят видеть опыт антикризисного управления, опыт реструктуризации компании или ее подразделений. И если кому-то из работающих HR представляется, что время упущено, инициатива не проявлена и похвастаться столь ценным опытом уже невозможно – это миф, не соответствующий действительности. Всегда есть то, что требует улучшения! И в данном случае время – на вашей стороне. «В каком смысле?!» – спросите вы.

По состоянию на конец III квартала 2009 года индикаторы, определяющие ключевые экономические

тренды, такие как спрос, денежная масса, процентные ставки и следующие за ними – инвестиции, цены на недвижимость, продажи автомобилей – демонстрируют, что нарастание темпов спада приостановилось, но он может стать достаточно продолжительным. Ведь из-за слабости внутреннего спроса рецессия способна продлиться еще полгода-год. По прогнозу Минэкономразвития, настоящий пик безработицы, государственная квота на которую была повышена, еще впереди, и достигнутый показатель в 6,3 млн. человек в категории незанятого населения – это не предел. Рост безработицы может и непременно скажется негативно на потребительской активности, что напрямую повлияет на уровень спроса и, соответственно, будет удерживать спад экономики. Результатом станет очередное снижение оборотов предприятий почти во всех секторах бизнеса.

Вообще экономические спады, как правило, выявляют слабые стороны компаний, которые имели возможность оставаться незамеченными в «тучные годы». Знаменитый Уоррен Баффет говорил, что «только во время отлива можно увидеть, кто купался голышом». И именно сегодняшняя рецессия откроет менеджерам совершенно новые возможности показать талант незаурядного управленца, обнажив свои сильные стороны, и развить новые компетенции.

Что же показал ваш собственный отлив? Надеюсь, ответы похожи на нижеприведенные. Однако, если это и не так, значит, у вас есть «зоны ближайшего развития», и уже завтрашний день вы можете посвятить тому, чтобы составить план действий. Возможно, для этого стоит перенять опыт коллег, и в этом смысле данная статья будет вам в помощь. А возможно, еще больше вас воодушевит новая цель: разработать свой собственный «рецепт» повышения роли HR при работе в связке с генеральным директором. Главное – помнить: как гласит народная мудрость, «кто никуда не плывет, тому не бывает попутного ветра». Сегодняшний отлив – это ваш звездный выход. Покажите окружающему миру свой максимум!

## **Вы умеете удерживать корабль на плаву, ЕСЛИ...**

- Вы стали инициатором проведения аудита всех структур, провели фотграфирование рабочего времени и правильно перераспределили функции сотрудников без ущерба для качества работы.
- Вы смогли договориться с временно высвободившимся персоналом высокой квалификации о возможностях его привлечения в период приближающейся сезонной активности.
- Вы перераспределили зарплатный фонд в пользу наиболее эффективных сотрудников, причем сделали это на объективной основе, проведя ассесмент своими силами или при помощи компетентного провайдера.
- Расходы компании теперь действительно привязаны к ее реальным оборотам, ведь вы запросили и получили всю необходимую для этого информацию.
- Ваша обновленная финансовая политика понятна и разделяется ключевым составом команды, и вам незначительно переживать за потери в этих рядах.
- Вы приложили все усилия к тому, чтобы дать этим людям возможность получать дополнительный доход за счет реализации новых задач.
- Благодаря вашей инициативе действует индивидуальный график, позволяющий сотрудникам зарабатывать за пределами компании в освобожденное время.
- Вы стоите на страже бюджета и пресекаете неоправданные выплаты, лично управляя программой бонусных вознаграждений топ-менеджменту.
- Вы отыскиваете на рынке специальные программы для сотрудников, направленные на экономию их семейного бюджета.

## **Вы способны принимать своевременные и верные решения, ЕСЛИ...**

- Вы инициировали, возглавили или активно участвуете в комитете по проведению изменений, способствующих оптимизации использования ресурсов компании.
- Вы помогли компании сформировать эффективные тендерные задания для отбора наиболее экономичных провайдеров различных услуг без ущерба для оперативности и качества их оказания.
- Благодаря Вашей креативности и удачно выстроенной инфраструктуре вашего департамента компания расширила круг потребителей/клиентов либо поставщиков необходимых товаров/услуг.
- Вы досконально изучили клиентскую аудиторию компании и разработали план по повышению клиентоориентированности сотрудников.
- Вы умеете работать в условиях «нулевого бюджета» и при этом сохраняете важнейшие традиции компании в области поощрения персонала.
- У вас отлично развиты такие компетенции, как «командность» и «влиятельность», поскольку вы смогли договориться с коллегами равного статуса о порядке решения принципиальных вопросов в условиях лимита ресурсов, времени и энергии.
- Вы всегда опережаете события на 1 шаг и являетесь для генерального директора/собственника поставщиком влияющих на бизнес компании – самых проверенных и наиболее свежих – фактов внешней и внутренней среды, позволяющих ему разработать своевременные решения либо опираться на ваше мнение незаменимого бизнес-консультанта.

## **Вы – настоящий бизнес-партнер, ЕСЛИ...**

- Именно вы – тот сотрудник, благодаря которому цементируется фундамент и обеспечивается будущее процветание ДОМА – организации. Вашими стараниями поддерживается репутация «хорошего работодателя», что обеспечивает незатруднительное привлечение в компанию лучших кадров рынка для эффективной ротации. Новым (и старым!) сотрудникам предоставляется площадка для максимально полного раскрытия способностей, что вызывает неприкрытую зависть у конкурентов и провоцирует хедхантеров настойчиво «домогаться» вашего внимания.
  - Вы – лучший проводник философии собственника бизнеса и являетесь транслятором его идей персоналу любого уровня – в рамках легитимного поля своей деятельности.
  - Вы не зацкливаетесь на мелочах и личных обидах, умеете переступить через личный интерес во имя блага компании за счет в нужной степени развитых компетенций системного мышления и способности выделять главное.
  - Вы обладаете востребованным и готовым для продажи бизнесменам «продуктом», поскольку имеете опыт правильного инвестирования времени и знаний в себя, обогащая при этом те компании, в которых Вам уже удалось поработать.
- О чем последний пункт, спросите вы? При ответе подчеркните необходимость введения «критерия расчета эффективности». Пусть он будет виртуальным, но бескомпромиссным и честным при оценке руководством компании вас, как бизнес-партнера. Это и есть наивысшая роль любого Директора, в том числе и HR, если, конечно, все вышеперечисленное имеет к вам самое непосредственное отношение, и кризис не помешал вам укрепить и повысить свою роль в текущей компании.

## Консалтинговые услуги ИМПЕРИИ КАДРОВ для эффективной поддержки бизнеса

- Аудит ресепшн
- Фотография рабочего времени
- Разработка и оптимизация должностных инструкций
- Кадровый аудит
- Запасной парашют
- Вывод персонала за штат
- Обзор заработных плат
- Тайный клиент
- Расчет заработных плат
- Аутплейсмент
- Кадровый конструктор

Хотите узнать, что это за услуги?  
Интересует стоимость проекта?  
Услуга актуальна прямо сейчас?

**ЗВОНИТЕ!**  
**(925) 517 07 52**

Итак: если бы вы стали самостоятельным бизнес-консультантом, ваши услуги безоговорочно нашли бы потребителя! Представьте себе начало работы в качестве Независимого Специалиста. Дал ли вам кризис такое развитие своего персонального бренда, чтобы оно стало альтернативой «наемному труду», или нет? А ведь это – позитивная альтернатива, способная дать реальные преимущества по сравнению с работой в организации, и данное направление очень хорошо развито на Западе. Там огромное множество «консультантов по...». Принцип прост: сосредотачиваетесь на том, что лучше всего умеете. На подборе. Или на управленческом консалтинге. Или на делопроизводстве. То есть, входите в ряд специальных людей, действующих профессионально от собственного имени, к которым можно при необходимости обратиться. Фирм консалтинговых, больших и маленьких, там тоже хватает. Но часть клиентов пользуется именно услугами индивидуалов. Почему же?

Вот здесь мы приходим к главной компетенции любого Директора, претендующего на роль достойного лидера в команде «звездных топов», и стратегического партнера в альянсе CEO и HR.

### Профессионализация

Читать, читать и еще раз ЧИТАТЬ. Так будет кратко выглядеть совет по постоянному развитию важнейшей компетенции любого директора – «профессионализации». В современном мире невозможно оставаться на вершине управления без скрытого или явного самосовершенствования. И для этого сегодня есть все: начиная от курсов повышения квалификации и MBA, заканчивая краткими семинарами гуру различных областей и тоннами бизнес-литературы. На последнем инструменте хочется остановиться особенно подробно, а также поделиться небольшой личной находкой.

Как правило, каждому времени соответствует свой рейтинг читаемой и «полезной» для управленцев литературы, при этом есть некий постоянный интернациональный перечень книг, незнание которых считается чуть ли не дурным тоном. Я рекомендовала бы ориентироваться как в первом, так и во втором списках. Се-

годня мир, а вместе с ним экономика в целом и наши компании в частности стремительно меняются. Тем более важно следить за ключевыми трендами. Чем же увлечены наши генеральные директора, или основные владельцы бизнеса? Если вы соответствуете их уровню мышления или выступаете незаменимым советником-консультантом с опережающими время идеями, вам не обойтись без этих знаний.

Здесь поможет формализованный рейтинг «самой читаемой литературы», либо советник в виде пула мнений более продвинутых, чем вы, коллег. В первом случае у вас есть возможность следить за ежегодно обновляемой лентой на страницах The Wall Street Journal: рейтинг и методология его составления были опубликованы в работе профессора менеджмента колледжа Бэбсон, Томаса Давенпорта «Что такое Большая Идея?». Рейтинг основан на анализе количества запросов в Google, упоминаниях в СМИ и цитировании в научных изданиях. Что же нам показывают результаты 2008 года?

Очередной рейтинг авторов книг по бизнесу от Томаса Давенпорта для The Wall Street Journal продемонстрировал, что маститых профессоров известных университетов потеснили психологи, журналисты и топ-менеджеры. Интерес к психологическим аспектам, по мнению составителей рейтинга, вызван стремлением управленцев лучше понять механизмы стимулирования и сотрудников, и руководителей, и, конечно же, клиентов. Таким образом, наши генеральные директора, а вкупе с ними собственники бизнеса увлечены и хотят преуспеть в области системного выстраивания взаимоотношений «работодатель – основные заинтересованные стороны».

И вот теперь, зная все это, давайте спросим себя честно и откровенно:

- А много ли я знаю о методах воздействия на клиентов моей компании?
- О методах воздействия на менеджеров компании, вне зависимости от их уровня?
- И методах воздействия на линейный персонал?

• Представляю ли я, как на основе этих знаний оптимизировать существующие процессы компании, чтобы после их внедрения была достигнута большая результативность в каждом звене цепочки создания ценности продукта компании?

Если на все эти вопросы вы честно можете ответить «Да!» – поздравляем: вы – тот, без кого акционерам компании будет крайне сложно обойтись, особенно в нынешние времена. Вам, как HR-Директору, следует только напомнить об этом кому-нибудь из них, освежив ваш общий банк бизнес-идей и обсудив одну из них за чашкой кофе.

Если подходить к теме скрупулезнее, она потребует более глубокого раскрытия, но это отдельная история – для другого выпуска. А пока что, в контексте последнего совета, всем ищущим свою новую роль HR следует помнить об одном: как бы известен и влиятелен ни был автор признанных книг, к его идеям и советам нужно относиться с долей высокой любознательности и при соблюдении большой осторожности. Поскольку любому гуру свойственно нещадно критиковать «плохие фирмы» в «плохие времена», и идеализировать времена прошедшие согласно своему литературному жанру.

Ваша задача – поиск «золотой середины» и разработка прикладного значения полученного материала в применении именно к вашей, совершенно конкретной компании, к конкретным жизненным циклам и производимому ею продукту, к команде, которая его производит. И, в конце концов, адаптировав все это к вашему собственному – уникальному и неповторимому – типу альянса «Генеральный директор – HR-Директор». Инструментов повышения роли HR, как выясняется, немало. Но их грамотная реализация и есть то «тонкое искусство», которое обнажает ваш личный талант, как эффективного и успешного менеджера.

С уважением и наилучшими пожеланиями коллегам,

*Директор департамента по развитию человеческих ресурсов  
ИМПЕРИИ КАДРОВ*

**Марина Шалолашвили**

## ПАРТНЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ

«Партнерские отношения между людьми, между компаниями, с клиентами и поставщиками увеличивают создаваемую ценность для всех заинтересованных сторон...» (Стенли Голт)

Сегодня на повестке дня – важная для бизнеса тема альянсов и роли сторон в них. Одной из разновидностей партнерства в области управления бизнесом – власть – менеджмент – партнер – мы уделили уже немало времени. Благодаря опыту взаимоотношений компании с заказчиками, мы неоднократно сталкивались на практике с необходимостью изменения инструментов и уровня влияния на бизнес со стороны HR.

Если смотреть шире и разбираться в типах альянсов, союзов, партнерств и их составляющих, можно почерпнуть множество идей для незамедлительного воплощения на благо своей компании. Мы убеждены, что создание, участие, использование и реализация HR ряда преимуществ, которые сулят партнерские программы, станет весомым инструментом для перехода на новый уровень власти в организации. Что, в свою очередь, заложит основы статуса HR, как бизнес-партнера собственника. Сегодня такой уровень принято считать прерогативой признанных стратегов, таких, например, как Вице-президент по персоналу. Но, на наш взгляд, штат компаний, бюджет и полномочия управленческих кадров давно перестали зависеть от формального наименования должности лица, несущего ответственность за весь персонал фирмы. Сегодня уже не столь принципиально, кто вы: HR-Директор, Директор департамента развития человеческих ресурсов, Начальник кадровой службы или Заместитель Генерального директора по персоналу. Важно качество и судьбоносность ваших решений для истории фирмы.

### Ты – мне, я – тебе

К ключевым характеристикам истинно партнерских отношений относятся:

- Добровольная основа.
- Прозрачно изложенные цели и взаимные обязательства сторон. Основой успеха является при этом принцип «продуктивности партнерства», закрепленный в соглашении о долях участников.
- Синергия, или концепция «целое – больше суммы составляющих». Например, рост добавленной стоимости за счет объединения партнеров.
- Совместная работа. Участники малого и глобального, краткосрочного и продолжительного, стратегически важного партнерств работают сообща на всех уровнях и этапах – от генерирования идеи и руководства инициативой до реализации с последую-

щим подсчетом и распределением полученной выгоды.

- Взаимная зависимость. Разделение не просто полномочий и доходов, а, прежде всего, рисков, ответственности и таких ресурсов, как пространство, время, деньги, и интеллект.
- Принцип согласования. Единые – коррелирующие между собой – планы, графики, роли руководства и персонала по компетенциям и пользованию общими ресурсами.

При вступлении в партнерские отношения крайне важно решить, для чего, когда и каким образом (т.е. на каких ролях) стоит вступать в партнерство с обладателями ресурсов, которых не хватает вашей компании. Для достижения большего за счет меньших усилий выбирается позиция «Что делать?», а не «Беремся за все!». Признавая принцип Парето (80% результата обеспечивается 20% затрат), добивайтесь совершенства лишь в нескольких – ключевых для вашей деятельности – областях, не гонитесь за высокой продуктивностью во многих. Работая совместно с партнером, вы сможете направить свои ресурсы и способности на осуществление наиболее важных проектов. Итак, заложенная миропорядком незаменимая ценность партнерства в том, что эта форма дает возможность многим компаниям непрерывно совершенствоваться.

Аппелируя к эпиграфу статьи, еще раз подчеркнем, что партнерские отношения могут заключаться между людьми, компаниями, с клиентами, поставщиками и даже конкурентами. Да, верится с трудом, но в сложные периоды время лидеров компаний целиком посвящается обновлению стратегий сотрудничества и поиску особых видов союзов.

Все нижеперечисленные виды партнерств отличаются друг от друга, поскольку один из самых важных вопросов, который предстоит решить – как будут протекать процессы принятия решений и контроля.

- Кто именно будет принимать решения и по каким вопросам?
- Как будет разделена ответственность за принятие решений и возможные риски?
- Каким образом будут достигаться соглашения на разных этапах сотрудничества, включая разрыв партнерских отношений?

Партнерские отношения всегда не-повторимы.

1. Партнерство в бизнесе – акционерное общество или союз учредителей единой компании.

2. Совместные предприятия, предусматривающие разделение между двумя или более компаниями рисков и доходов от единого предприятия/проекта, находящегося в их совместном владении и управлении.

3. Стратегические союзы – долгосрочное соглашение без создания единого предприятия. Дают бизнесу возможность обрести конкурентное преимущество посредством взаимного доступа к ресурсам, включая рынки, технологии, капитал и работников.

4. Деловые сообщества, ассоциации, предпринимательские союзы. Их цель – формировать предпринимательскую среду и деловую сеть, а также решать более прагматичные задачи (пример в России – «Фонд предпринимательской взаимопомощи и солидарности», одной из основных задач которого является поддержка предпринимателей, попавших в трудную ситуацию). Часто полноправное членство в международном сообществе дает стимул движения целых отраслей и влияет на развитие всей страны.

5. Партнерство профессионалов единой области деятельности (например, «Союз менеджеров и антикризисных управляющих»).

6. Социальное партнерство. Диалог при этом, чаще, строится между сторонами бизнес – общество или бизнес – государство.

7. Новый вид партнерства – работодатель – работник. Менеджмент партнерством – управление, осуществляемое на основе участия членов коллектива или группы в совместной работе (по примеру компании DELL).

8. Партнерство с клиентом. Строится с целью построения сторонами совместного будущего, лучшего, нежели то, на которое мог бы рассчитывать каждый из партнеров в одиночку. Позволяет сосредоточиться на главном, чтобы принимать правильные решения, использовать возможности синергии знаний, надежности и совершать верные действия. Часто необходимо, чтобы пережить период нестабильности и находить взаимно приемлемые решения общих проблем либо добиваться совершенства в каждом случае продажи. Применяется редко, поскольку такое партнерство требует от обеих сторон исключительной гибкости и готовности брать на себя обязательства по построению долгосрочных и эксклюзивных отношений.

9. Коммерческое партнерство – наиболее распространенный и прозрачный из всех видов. Подразделяется на следующие модификации:

- Дилеры. От них требуется готовность развивать идеологию, стратегию и технологии головной компании, т.е. поставщика продукта, а также стремление учиться друг у друга и совершенствоваться.

- Производители-конкуренты. Им предлагается стратегия внедрения и продвижения предлагаемых конкурентоспособных и качественных товаров в неперекрестной зоне: имея широкую дилерскую сеть и долгосрочные отношения с оптовыми покупателями

на локальном рынке, можно получить дополнительные прибыли за счет расширения продуктовой линейки.

- Поставщики/провайдеры. Стратегический союз с ними дает особые условия поставок, надежность и эксклюзивные цены. Плодотворное общение с поставщиком может оказать значительное влияние на преумножение и сохранение конкурентоспособности продуктов компании.

- Проектировщики (создатели элементов и деталей для продукта, этапов оказания услуги). Не столь важно, ради чего именно объединяются компетенции компаний: для

перепродажи продукции или разработки новой сервисной составляющей.

### Кто сорвал банк?

Мы переходим к основной части – описанию конкретных примеров, которые стали предметом особой гордости непосредственно ИМПЕРИИ КАДРОВ. Новизна и свежесть идей нашего «банка бизнес-решений» могут в корне изменить кадровую отрасль в целом. Представляем вашему вниманию разработки для наших конечных потребителей на базе вышеперечисленных модификаций коммерческого партнерства:

№	Ценность:	Предмет объединения:	Результат:
1.	Дополнительное сервисное преимущество	Условия по продуктам: – за счет объединения с существующими поставщиками и поиска лучших в 11 областях «потребления» для бизнеса	Детализирована и реализуется концепция «Партнерской программы для клиентов»: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Российский банк бизнес-решений (РББР)</li> <li>– Дисконт_ИК</li> </ul>
2.	Ряд новых, уникальных для рынка продуктов	Компетенции: – за счет объединения с проектировщиками в областях их преимущественных компетенций с целью обновления или совершенствования продуктовой линейки каждой из сторон	Выведены на рынок следующие продукты: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Магазин под ключ</li> <li>– HR-solution – решение в области финансовых рисков</li> <li>– Тренинговые программы</li> </ul>
3.	Возможность реализации идей профессионального или социального партнерства	Материальные (активы) и нематериальные (интеллектуальная собственность) ресурсы: – за счет структурирования знаний и опыта реализации проектов в широком спектре областей	– Учреждена и действует Академия HR – Реализован опыт социального партнерства по инициативе клиента – Анонсирован запуск масштабной социальной программы с привлечением ресурсов клиентов и партнеров

В этих разработках мы соединили весь имеющийся практический опыт и наработки знатоков различного отраслевого бизнеса. Наша миссия неизбежно диктует нам стать «генератором обогащенного опыта» и «центром распространения» лучших практик. Так выражается наша готовность служить процветанию дела наших клиентов за счет разработки комплексных решений его задач, а также давать своим заказчикам возможность «срывать банк».

Нашей целью было внедрить для клиентов «принцип одного окна», объединив людей вокруг простой, понятной цели, используя при необходимости «приемы дзюдо», оборачивая силу возможного «противника» в свою пользу. Для этого мы использовали бесценные ресурсы, которыми обладаем благодаря успешной работе на рынке кадровых услуг с 1995 года:

- Навыки ведения бизнеса и построения всех видов партнерских отношений.

- Компетентные знания особенностей различных отраслей рынка и потребностей целевой аудитории.

- Бизнес-технологии.
- Информацию – статистику и достоверные аналитические модели за счет многолетнего опыта успешно реализованных проектов, Центра контроля качества и собственного Исследовательского центра.

- Лояльную клиентскую аудиторию.
- Безупречную деловую репутацию сильного российского бренда.

### Что получает от партнерства HR?

- Возможность подключаться к сформированной программе льгот для бизнеса.

- Бюджет HR – удобный инструмент управления закупками департамента.

- Возможность подключать сотрудников к разработанной программе льгот.

- Возможность пользоваться инновационными продуктами в виде готовых решений для своей компании без собственных временных затрат по их поиску и формализации ТЗ.

- Косвенными, но важными итогами взаимодействия с ИМПЕРИЕЙ КАДРОВ по принципу «одного окна» являются: профессионализация посредством получения актуальной информации за счет участия в заседаниях Академии HR; преимущественное право быть впереди конкурентов своей отрасли, перенимая опыт коллег из других секторов экономики; возможность общаться с представителями топ-менеджмента с позиции «хозяина процесса» и партнера, а не только исполнителя.

Сконцентрируйте ресурсы вашей компании на том, что выполняется наилучшим образом и создает устойчивое конкурентное преимущество, а для всех иных направлений используйте возможности партнеров!

Наши контакты: (495) 748-04-40  
(495) 748-04-41

Отдел по работе с клиентами: (925) 517 07 52  
(925) 517 31 98

[www.imperia.ru](http://www.imperia.ru)

