

Стратегическое планирование? А зачем?

Многие ли задумываются, почему из созданных при равных условиях коммерческих предприятий выживает только треть? Причин тому множество. Одни — не справились с натиском конкурентов, другие — не нашли свою нишу, третьи — не успели перестроиться и начать следующий виток развития. И так можно продолжать почти до бесконечности.

Самые сильные и жизнеспособные компании используют передовые технологии, руководствуются справедливыми принципами, имеют продуманные цели, высоко мотивированный и грамотный персонал, который практически отождествляет себя с компанией. Это гибкие, быстро и уверенно развивающиеся компании. Вдруг это и есть пример для подражания, оптимальная модель?

Можно, конечно, долго и подробно изучать опыт той или иной успешной организации, но добиться успеха, копируя чью-то стратегию, вряд ли удастся. Скорее, это приведет к обратному результату, потому что не бывает одинаковых условий, как не бывает полностью одинаковых близнецов.

Для того чтобы хорошо приспособиться к быстро изменяющимся условиям, диктуемым современным рынком, компания должна иметь четкие цели, видение будущего, свою миссию, ценности, соответствующие интересам клиентов, и разработанные на их основе стратегические принципы.

Следует отметить, что цели могут быть заданы двояким образом: для внешних наблюдателей и потребителей продукции компании, с одной стороны, и для ее собственных сотрудников — с другой. Все остальные элементы необходимо строить в соответствии со стратегическим планом, обязательно учитывая все сферы взаимодействия организации с работниками и органично вписываясь в общую стратегию предприятия, или скорее исходя из нее. Фактически это означает, что цели кадрового планирования должны быть производными от целей компании. Следовательно, стратегический план менеджмента персонала — это составная часть стратегического плана организации (*Рис. 1*).

Итак, стержнем являются миссия и цели, на основе которых разрабатываются кадровая политика и кадровая стратегия, т. е. те методы, которые в долгосрочной перспективе будет использовать подразделение управления персоналом. Под

кадровой политикой здесь следует понимать систему общих положений, идей, принципов и требований, определяющих все аспекты менеджмента персонала в организации. Многое зависит от того, какой тип кадровой политики избран компанией.

Пассивный тип. При такой политике руководство компании не имеет четкой программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к оформлению и учету сотрудников. Топ-менеджеры работают по принципу оперативного реагирования на все возникающие нештатные ситуации, которые стараются решить любыми способами, порой не понимая причин их возникновения и не представляя возможных последствий. Если компания желает иметь будущее, то стоит задуматься об активизации всего процесса управления персоналом.

Реактивный тип. Топ-менеджеры контролируют негативные реакции отдельных работников и коллектива в целом. Служба управления персоналом зачастую располагает средствами отслеживания и контроля ситуаций, прилагает усилия к исправлению положения. Существуют программы развития персонала. Здесь больше внимания необходимо уделить среднесрочному планированию.

Превентивный тип. Компания планирует на краткосрочную и среднесрочную перспективу свои потребности в персонале, качественный и количественный его состав. Существуют программы развития персонала. В компаниях с таким типом кадровой политики руководство анализирует ситуацию, однако не всегда способно влиять на ее развитие. Разработка целевых программ управления персоналом может изменить ситуацию к лучшему.

Активный тип. Компания не только прогнозирует, но и располагает рычагами влияния на возникающие проблемы с различными вариантами реагирования. Развитие ситуации отслеживается и корректируется ситуации как внутри предприятия, так и в отношении внешнего окружения.

Но даже самый лучший из вышеперечисленных вариантов, каковым является активный тип, может иметь массу недостатков и упущений, кардинально влияющих на процесс в целом и ведущих в тупик. Допустим, компания стремится к осуществлению активной кадровой политики, пытаясь влиять на ситуацию. Служба управления персоналом разрабатывает планы развития, определяет цели, но отсутствие точного анализа и правильного долгосрочного прогноза кадровой ситуации сделают планы

построенными на песке. Такая, хоть и активная, но *авантюристическая* политика может привести к печальным последствиям.

Целью кадровой политики, как правило, является обеспечение оптимального равновесия процессов притока и сохранения количественного и качественного состава работников, мотивация и развитие персонала в соответствии с потребностями предприятия, требованиями законодательства, состоянием рынка труда. Остановимся на наиболее существенных составляющих кадровой политики.

Принципы построения системы управления персоналом. Это могут быть правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом. На их базе в дальнейшем должны формироваться задачи и приоритеты кадровой политики.

Приоритеты и задачи кадровой политики. Здесь происходит разработка системы процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах и формах обязательно с учетом, как нынешнего состояния, так и возможных изменений. На их разработку существенное влияние оказывает представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, при пассивной кадровой политике, вместо интенсивного набора персонала через кадровые агентства и средства массовой информации, менеджеры по персоналу ориентируются на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений, сотрудников компании, поднимающихся по карьерной лестнице. Для кадровой политики, культивирующей дух единой семьи, нецелесообразно при отборе использовать строгие и жесткие психологические тесты, “стрессовые интервью”. Внимание уделяют процедурам собеседований, групповым мероприятиям, моделированию производственных ситуаций и т. д.

Общие принципы оплаты труда и мотивации персонала. Очерчиваются глобальные принципы финансового стимулирования работников, а также условия и порядок использования средств, выделяемых на эти цели.

Базовые требования к персоналу. К ним относят общие требования к сотрудникам компании, их образованию, квалификации, качеству работы. Должны

быть определены также принципы общения, возможности роста, требования к развитию определенных способностей как в настоящее время, так и на перспективу.

Кадровая стратегия, или стратегия менеджмента персонала, — это система методов реализации кадровой политики. Сюда относят более конкретные задачи, разработка которых, собственно, и является стратегическим планированием менеджмента персонала.

Все элементы **стратегического плана** взаимосвязаны и нередко выполняют двойную или тройную функцию, несмотря на то, что могут быть расположены в различных его разделах. Так, например, планирование карьеры может и должно одновременно присутствовать и в мотивации и в аттестации, и в формировании системы привлечения кадров, и в планах усовершенствования организационно-штатной структуры, и в корпоративной культуре, и в формировании кадрового резерва. В стратегическом плане менеджмента персонала выделяют следующие важные разделы.

Формирование системы пополнения человеческих ресурсов и управления ими

В этот раздел плана можно включить такие пункты:

- прогнозирование необходимой численности и качественного состава сотрудников (изучение внутренних потребностей организации);
- мониторинг рынка труда и заработных плат;
- накопление банка данных о потенциальных кандидатах, изучение кадрового состава конкурентов как источника пополнения собственного;
- регулирование системы поиска и привлечения кандидатов (поиск через средства массовой информации, интернет, рекрутинговые агентства, личные контакты и т. д.);
- создание механизма постоянного пополнения кадров (стажировки студентов и т. п.);
- адаптация вновь принятых работников (специальная процедура введения нового сотрудника в должность, которая способствует снятию проблем, возникающих в начале работы. В состав процедуры может входить официальное закрепление за новым сотрудником опытного наставника, изготовление буклетов-памяток с

основными принципами и правилами, существующими на предприятии, и вручение их при приеме на работу и т. п.);

— планирование карьеры (определение направленности и примерных временных рамок карьеры с учетом интересов и возможностей компании и работника. Этапы карьеры необходимо постоянно отслеживать и корректировать);

— формирование кадрового резерва (разработка системы перемещения персонала по карьерной лестнице, матрицы заполнения вакансий на долгосрочный период, порядка замещения должностей, составление нормативных документов, регламентирующих данный процесс, организация стажировок и временных замещений работников).

Разработка планов и программ стимулирования и мотивации персонала

Мотивация в менеджменте персонала является ключевым элементом. Здесь лучше пойти по пути разработки “Положения о мотивации персонала”, в котором объединить критерии и принципы повышения мотивации и стимулирования персонала. Положение может содержать пункты о материальной и нематериальной мотивации, текущей и долгосрочной. Сюда же можно включить планирование карьеры работников, мониторинг их личных стремлений, проблем, желаний, ожиданий. Мотивацию и закрепление особо ценных и перспективных специалистов можно выделить в отдельный подраздел.

Формирование и развитие корпоративной культуры

По сути, корпоративная культура — это один из краеугольных камней, на которых строится система управления персоналом. Ведь от того, какой она будет, зависят основные взаимоотношения в коллективе и производственные процессы. Трудно представить себе нейтральную корпоративную культуру — в основном она несет компании, ее функционированию и развитию либо пользу, либо вред. Типичная корпоративная культура времен социализма, сохранившаяся в той или иной мере во многих нынешних, в основном государственных, структурах, сводилась к принципу “государство делает вид, что платит нам, мы делаем вид, что работаем”, нормой являлось ходить на работу и получать зарплату, а не зарабатывать ее. Искоренить этот принцип в компаниях, где все пропитано формализмом и безразличием к выполняемому делу, очень трудно. Любое новаторство здесь встречает яростное

сопротивление и саботаж. Совершенно иначе происходит, когда необходимые принципы закладываются изначально при формировании коллектива.

Для начала очень важно произвести оценку сложившейся корпоративной культуры, определить конкретные положительные и отрицательные аспекты, разработать варианты их коррекции. Для этого следует разработать методы выявления и акцентирования индивидуальных особенностей и традиций, рассмотреть возможность и необходимость привнесения и закрепления новых полезных традиций, развития их и возведения в степень правил поведения, законов компании, присущих ей одной. Составляющим элементом этого раздела должны быть планы и программы, направленные на сплочение коллектива, создание единой команды.

Усовершенствование организационно-штатной структуры

Значение организационно-штатной структуры для компании можно сравнить со значением кровеносной или нервной систем для организма человека. От того, насколько рационально настроена и функционирует такая структура, зависит оперативность и эффективность каждого подразделения и компании в целом.

Раздел может включать:

- порядок наблюдения за функционированием компании с имеющейся структурой и его анализ;
- мониторинг процессов взаимодействия подразделений, поступления и эффективности исполнения команд;
- механизм отслеживания элементов дублирования в системе управления подразделениями;
- разработку нормативных документов, обеспечивающих четкость и оперативность получения и выполнения приказов и распоряжений, персональную ответственность за выполнение поставленных задач;
- принципы коррекции организационно-штатной структуры в случае выявления ее несоответствия требованиям развития компании;
- разработку вариантов оптимизации организационно-штатной структуры с учетом дальнейшего развития либо плановых изменений (сокращение, перепрофилирование и т. п.).

Оценка и аттестация

Зачастую эти два понятия отождествляются, хотя это и не совсем верно. Аттестация включает в себя не только оценку, но и стимулирование, сбор и анализ информации для дальнейшего кадрового планирования, выявление очагов напряженности, помощь работнику в прояснении его проблемных зон и их преодолении, определение направления дальнейшего развития. Здесь целесообразно разработать систему периодической оценки и анализа работы отдельных подразделений, систему аттестации персонала. Можно разработать систему оценки руководителями своих подчиненных в межаттестационный период. Очень важно построить процесс аттестации на справедливых, стимулирующих принципах, помогающих как самим работникам, так и их руководителям повышать профессионализм, мастерство, производительность труда.

Развитие персонала. Обучение и переподготовка

Развитие персонала понимается как совершенствование личностных характеристик, способствующих реализации профессиональных задач может включать обучение, переподготовку, повышение квалификации, освоение смежных специальностей, дополнительных навыков, требующихся на производстве.

Раздел плана должен предусматривать:

- изучение внутренних потребностей компании в обучении (подготовка плана обучения персонала);
- мониторинг рынка обучения персонала (высшие учебные заведения, курсы, тренинги);
- выявление внутренних возможностей для обучения и создания корпоративного центра повышения квалификации, овладения знаниями и навыками, освоения смежных профессий и специальностей;
- разработка и распространение постоянно обновляемых внутренних руководств и системы инструктажей;
- тренинги профессиональных навыков, личностного роста, формирования команды;
- фундаментальная подготовка менеджеров в высших учебных заведениях;
- анализ результатов обучения каждого сотрудника в отдельности и всего процесса обучения в целом, подготовка рекомендаций для корректировки плана.

Разработка концепции связей с общественностью. Внутренний и внешний PR

Создание и поддержание внешнего и внутреннего имиджа компании — одна из целей этого раздела, тесно связанного с информационным и мотивационным блоком стратегического плана. Здесь можно предусмотреть, к примеру, создание внутрикорпоративной газеты, информационного листка, досок объявлений, активного интернет-сайта, интервью и публикации в средствах массовой информации по вопросам кадровой политики компании.

Внутренний PR может принести неоценимую пользу в случае, каких либо коренных изменений, затрагивающих интересы работников. Внешняя же его направленность способствует популяризации компании на рынке труда и, как следствие, повышает приток высококвалифицированных специалистов и уменьшает отток персонала. Работать в такой компании становится престижно, что само по себе уже является мотивирующим фактором.

Создание внутренних коммуникаций

Зачастую при отсутствии подобных систем у рядового звена компаний, особенно крупных, возникает информационный голод, который восполняется неконтролируемыми слухами и домыслами, порождающими чувство обиды и неприязни к руководству. В этом случае возможно появление в коллективе неформальных лидеров, использующих информационный вакуум для манипулирования информацией в собственных, отнюдь не совпадающих с интересами компании, целях.

Разработка механизмов обратной связи с работниками, обмена и регулирования информации, методов влияния на внутренние информационные каналы — это способ уберечься от подобных проблем.

В этом разделе стоит предусмотреть проведение индивидуальных бесед и общих собраний, организацию “точек гласности”, позволяющих каждому работнику высказать (возможно, анонимно) свое мнение, предложение по интересующему вопросу, получить квалифицированный ответ, а руководству — иметь информацию о проблемах работников, оперативно реагировать на возникающие ситуации. В интранете — корпоративной компьютерной сети — можно организовать

информационную страничку или так называемую электронную доску приказов и объявлений.

Разработка механизма повышения интеллектуального потенциала

Совсем не обязательно привлекать в компанию работников с учеными степенями. Лучше разработать систему, стимулирующую творческую активность каждого работника, создать условия, побуждающие генерировать новые идеи и рационализаторские предложения, обязательно к обоюдной выгоде работника и предприятия. Это могут быть как предложения по незначительному усовершенствованию производственных процессов, применяемых в оперативном порядке, так и глобальные, более ценные разработки, патентуемые на имя компании и приносящие солидную, хотя возможно и не сиюминутную, прибыль.

Мониторинг состояния кадрового потенциала, анализ рынка

Здесь определяют индикаторы состояния кадрового потенциала, разрабатывают программу постоянной диагностики, и механизм конкретных мер по развитию и применению знаний, умений и навыков персонала.

Очень важно использовать точные и проверенные процедуры диагностики и анализа. Порой к этой работе имеет смысл привлекать консалтинговые и рекрутинговые агентства, предоставляющие подобные услуги.

В дополнение к приведенным в план можно внести еще массу полезных разделов, а можно и сократить до минимума. Все зависит от потребностей. Главное, чтобы это было разумно и рационально.

Сегодня большинство предпринимателей знают свои долгосрочные цели и разбивают их на промежуточные, имеют разработанные запасные варианты на случай возникновения той или иной экстремальной ситуации. Но хорошо просчитав и взвесив все “за” и “против” на важнейшем первом этапе развития, многие успокаиваются, отдавая приоритет тактическим задачам. Более прогрессивные из них все же составляют нечто близкое к стратегическому плану, но чаще всего только в собственном воображении. И хорошо, если в планы хоть как-то посвящены ближайшие соратники.

Многие предпочитают держать стратегический план в тайне, чтобы конкуренты не смогли воспользоваться им в своих целях либо навредить компании. В этом случае

никто, кроме руководителя, не знает ни конечных целей, ни промежуточных этапов, ни направления движения, ни уж тем более — стратегических принципов. В таких компаниях чаще случаются кризисы, непредвиденные ситуации и внезапные провалы. Сотрудники безынициативны и в экстремальных ситуациях пасуют.

Так, опыт консультантов по организационному развитию на малых предприятиях показал, что всего 10% их работников четко и ясно формулируют цели своей собственной деятельности. Из них лишь половина формулировок соответствует представлению руководителя.

Нужно помнить, что какой бы замечательной ни была стратегия компании, она не будет приносить значимую пользу до тех пор, пока сотрудники не осознают ее и не научатся применять в своей деятельности.

Предприниматели, вспоминая научную организацию труда (НОТ) советских времен, часто формальную, оторванную от жизни и потому не работающую, точно так же воспринимают и современный менеджмент персонала. Преподаватели, мол, — теоретики, не видевшие “живого” производства. И очень жаль, ведь НОТ — вовсе не профанация, а технология, которую очень уместно использовать для разработки стратегических принципов, только с учетом специфики каждой конкретной компании и без формализма.

Опыт западных компаний не всегда применим в наших условиях, однако именно там мы пока что находим примеры эффективного использования стратегических принципов в управлении человеческими ресурсами. Это — *Wal-Mart*, *L.L.Bean*, *eBay*, *Vanguard*, *Southwest Airlines*. Руководство этих компаний выработало четкий основной принцип, отражающий суть рабочей деловой стратегии.

Корпоративная культура компании *Wal-Mart* отражает жизненный опыт, взгляды и принципы ее основателя Сема Уолтона (Sam Walton). Главной ценностью в этой культуре является человек. Генеральный директор компании продолжает политику каждодневных экспериментов и перемен. Поощрение постоянного совершенствования, участие в распределении прибыли способствуют осознанию собственной причастности работников. И эта культура с готовностью принимается постоянными клиентами компании. Миссия и ценности компании воплощены в символах, легендах, лозунгах и их посредством доносятся до окружающих. С их помощью компания привлекает инвесторов, которые верят ее принципам, нанимает

работников, которые эти принципы разделяют, и находит клиентов, которые видят их отражение в результатах работы компании. На этих принципах строится стратегия менеджмента персонала.

Конечно, определение сути стратегии и воплощение ее в крылатую метафору — дело нелегкое. Это квинтэссенция, неповторимый, уникальный элемент, который дает неоспоримое конкурентное преимущество. Мало кто у нас может похвастаться такими принципами, тем более сделать их достоянием гласности.

Не стоит воспринимать стратегический план как нечто статичное. Это, прежде всего рабочий инструмент, воплотивший в себя весь потенциал фирмы от генерального директора до рядового сотрудника. Это документ, цели и задачи которого должны быть доведены, как минимум, до каждого менеджера и который может пересматриваться и усовершенствоваться по мере необходимости.

С печатным оригиналом данной статьи можно ознакомиться на страницах журнала «Справочник кадровика» №2, февраль 2005г. стр.84.

http://www.mediapro.com.ua/kadrovik/new_issue.php?id=424