**Разработка кадровой стратегии в семи шагах**

Приводится простой, но эффективный план разработки кадровой стратегии организации. В нем использованы широко известные и несложные стратегические модели, которые помогут вам оценить как уже имеющиеся у вас, так и ваши потенциальные человеческие ресурсы.

Марк Томас (Mark Thomas), управляющий партнер компании Price Waterhouse Management Consulting

Управляя человеческой составляющей своего бизнеса, руководители часто концентрируют внимание на одном-двух «измерениях» и упускают из виду остальные. Типичный пример: компания реорганизует свою структуру, чтобы освободить управленцев от бюрократической работы и дать больше простора их предпринимательской активности, но при этом забывает перестроить систему обучения или поощрения. Когда искомый дух предпринимательства не пробуждается, руководители нередко приходят в замешательство, не понимая, почему принятые меры не дали результатов. Дело в том, что нельзя замыкаться лишь в одной области. Необходима перспективная стратегия, нацеленная на взаимодействие всех "измерений".

Если вам нужна организация, которая действительно ценит качество и клиента, вы должны не только переобучить персонал, но и пересмотреть организационную структуру, системы общения, оценки и поощрения. Система заработной платы и поощрений представляет собой классическую проблему в данной области. Часто компании используют системы оплаты труда, привязанные к объему произведенной продукции. Если вы хотите превратить такую компанию в организацию, которая делает упор на качество продукции, вы должны изменить систему оплаты. В противном случае возникнет противоречие между тем, что говорит о качестве продукции генеральный директор, и тем, что поощряет делать работников система оплаты труда.

Ниже мы приводим простой, но эффективный план разработки кадровой стратегии. В нем были использованы широко известные и несложные стратегические модели, которые помогут вам оценить имеющиеся и потенциальные человеческие ресурсы. Главное правильно сформулировать вопросы для обсуждения и сосредоточиться на том, чтобы будущие программы управления персоналом соответствовали общей стратегии компании.

Разработка кадровой стратегии состоит из семи шагов, и в каждом из них желательно активное участие руководителей высшего звена. Это гарантирует соблюдение баланса между кадровыми менеджерами-практиками и стратегами компании, столь необходимого для получения эффективных результатов.

Конечно, если вы предпочитаете обсуждать каждый вопрос по отдельности, описанные ниже действия должны стать частью общего процесса планирования. Иногда отсутствие необходимых человеческих ресурсов подрывает реализацию стратегии бизнеса. Вам, наверное, часто приходилось слышать подобное: «Проанализировав ситуацию, мы поняли, что не обладаем необходимыми человеческими ресурсами для достижения заданных показателей роста и прибыли».

**Шаг 1**

Уясните стратегию вашего бизнеса.

Проанализируйте информацию о персонале компании и его квалификации.

Четко выделите основные движущие силы вашего бизнеса, например: технология, сбыт, издержки, новинки, развитие рынка.

Что ждет компанию в будущем? Рост, увеличение объема издержек, новые конкуренты? Какова роль персонала в решении новых задач?

Какое влияние оказывают эти факторы на персонал вашей компании?

Какие навыки понадобятся для реализации новой стратегии?

В чем состоит фундаментальный вклад персонала в финансовые результаты компании?

Если для вашей компании важна разработка новых товаров и услуг, что необходимо для развития соответствующих навыков у сотрудников?

Если вам важнее технологии, как следует построить процесс управления технологиями? Как повысить квалификацию сотрудников?

**Шаг 2**

Сформулируйте миссию компании или заявление о намерениях применительно к человеческой составляющей вашего бизнеса.

Объясните, как вы собираетесь заинтересовать персонал, какую систему ценностей компании вы предлагаете.

По примеру других компаний, при составлении плана стратегии постарайтесь учесть «человеческий фактор».

Не обращайте внимание на негативную реакцию и обвинения в идеализме по поводу указанных документов — главное, чтобы реальный процесс осмысления проблем был логически последовательным и открытым. Какой вклад вносят в него ваши сотрудники? Избегайте громких слов.

**Шаг 3**

Проведите простую, но исчерпывающую оценку вашей организации. Воспользуйтесь SWOT-анализом компании (Strengths — сильные стороны, Weaknesses — слабые стороны, Opportunities — благоприятные возможности, Threats — опасности). Это несложный, но эффективный метод. Обязательно проверьте верность выводов, сделанных на основе SWOT-анализа. Например, действительно ли у вас налажены ценообразование и дистрибуция?

Сконцентрируйтесь на сильных и слабых сторонах персонала компании. Рассмотрите имеющиеся проблемы с квалификацией и потенциальными возможностями работников. Проанализируйте знания в следующих областях:

— руководство проектом;

— информационные технологии и MIS;

— финансы;— маркетинг;

— продажи;

— исследования и разработки;

— производство;

— дистрибуция;

— управление альянсами и совместными предприятиями;

— лицензии;

— юридические вопросы.

Проведите тщательное исследование внешнего окружения вашего бизнеса и рыночной ситуации. Четко выделите благоприятные возможности и опасности, относящиеся к персоналу. Какое влияние они могут/будут оказывать на деятельность компании? Будет ли ощущаться нехватка квалифицированных работников? Каково в целом влияние новых технологий на уровень занятости?

Затем на основе этого анализа надо оценить потенциал отдела кадров компании. Проведите SWOT-анализ этого подразделения: детально рассмотрите текущие направления его деятельности, качество работы и компетентность сотрудников. В каких сферах можно отметить их заслуги:

— отношения с профсоюзами;

— повышение квалификации персонала;

— найм новых сотрудников;

— схемы поощрения новых разработок;

— отношения сотрудников и репутация компании;

— предоставляемые услуги;

— расчет заработной платы и администрирование.

**Шаг 4**

После детального анализа персонала и деятельности отдела кадров проведите COPS-анализ:

Culture — культура,

Organization — организация,

People — люди,

Systems — системы управления персоналом.• Проанализируйте: имеющееся положение дел, желаемое положение дел.

Вы можете оказаться перед сложным выбором. Например, действительно ли ваша компания ориентируется на потребителей? Что произойдет, если главным для компании станет не товар, а потребитель? Или если основой культуры компании будут не продажи, а маркетинг? Искать ответ на такие вопросы непросто, поскольку они затрагивают саму суть компании в прошлом и будущем.

Насколько эффективно имеющаяся структура компании и должностные обязанности сотрудников обеспечивают реализацию стратегии бизнеса? Возможно, вам необходимо полностью изменить структуру организации? Подробный COPS-анализ поможет определить проблемные зоны.

Какие расхождения существуют между желаемым и имеющимся положением дел?

Вы должны провести исчерпывающий анализ четырех основных «измерений» компании.

**Шаг 5**

Вернитесь к стратегии бизнеса и рассмотрите ее с точки зрения SWOT- и COPS-анализов. Постарайтесь понять, насколько реально добиться поставленных стратегических задач при имеющихся в вашем распоряжении кадрах.

Сопоставив результаты SWOT- и COPS-анализов со стратегией бизнеса, определите важнейшие проблемы персонала, т. е. те проблемы, которые оказывают основное влияние на реализацию стратегии бизнеса.

Ранжируйте первоочередные проблемы персонала по степени важности.

Подумайте, что произойдет, если вы не сможете их решить? Помните: вы пытаетесь определить, к чему следует стремиться компании, если она сконцентрирует силы и средства.

**Шаг 6**

Для каждой первоочередной проблемы четко изложите варианты действий руководства. Создавайте, думайте, творите — не довольствуйтесь очевидным. Это важный шаг, поскольку люди часто цепляются за привычное, вместо того чтобы бросить вызов стереотипам. Подумайте о последствиях тех или иных действий.

Подумайте о том, какие не кадровые методики необходимы для решения указанных проблем:

— Нужно ли улучшить общение, обучение, оплату труда?

— Различные направления деятельности отдела кадров дополняют друг друга или, наоборот, мешают?

Как это отразится на компании и на работе отдела кадров?

— Может ли отдел кадров обеспечить достижение поставленных целей?

— Надо ли изменить приоритеты руководителей среднего звена?

После того как вы проделали весь этот путь, можно выработать общий план и поставить задачи для каждого направления работы отдела кадров:

— управление,

— подготовка руководящих кадров,

— совершенствование организационной структуры,

— поощрение,

— поиск и подбор персонала,

— повышение квалификации персонала,

— общение (коммуникации).

Разработайте план действий в отношении первоочередных проблем. Помните, стратегия — это выбор и сосредоточенность. Поставьте четкие цели и сроки решения ключевых задач.

**Шаг 7**

Следите за выполнением разработанных планов и оценкой результатов.

Конечная цель разработки кадровой стратегии состоит в том, чтобы поставленные цели не противоречили друг другу в рамках общего бизнес-плана. Кроме того, надо следить за тем, чтобы основные функции отдела кадров дополняли друг друга например, системы заработной платы и поощрения должны составлять единое целое с планами обучения и развития карьеры. Очень мало пользы в обучении людей, если потом их ждет разочарование, когда они обнаружат, что компания не способна обеспечить им служебный рост и развитие.