Об авторе:

Борис Жалило (к.э.н, MBA, ACM) Системный тренер-консультант и основатель *Международной Консалтинговой Группы Business Solutions International (www.жалило.рф).*

Менеджмент-консультант, специализация:

систематизация маркетинга и продаж; внедрение изменений для роста бизнеса по показателям прибыли и продаж; систематизация роста; управление продажами и маркетингом; конкурентоспособность.

Один из самых титулованных бизнес-тренеров России, тренер-бренд, тренер-консультант международного уровня с опытом успешной работы в 15 странах.

Специализация №1**: технологии влияния в продажах и переговорах, техники убеждения и преодоления возражений, управление клиентом; в т.ч. в сложных и длинных B2B продажах;**

Специализация №2: **архитектура продаж и сервиса, управление продажами и маркетингом, управление клиентской базой, управление показателями и результативностью подчиненных, технологии влияния во взаимодействии руководитель-подчиненный.**

Бизнес-тренер года (2016-2017). Входит в 10 лучших тренеров России по продажам, Золотую Дюжину бизнес-тренеров (№2), и список 25 лучших молодых тренеров США (Emerging Training Leaders 2016) по версии Training Magazine, Золотой Тренер СНГ (2014).

20-ти летний успешный опыт работы тренером-консультантом (около 40,000 часов, более 3,000 тренингов, более 50,000 участников) в России, Украине, Казахстане, Армении, Азербайджане, Молдове, Грузии, Беларуси, Узбекистане, Канаде, Латвии, США.
Ежегодно тренинги Бориса Жалило проходят **2500+ участников. За 20 лет** тренинги прошли **более 50,000 участников**.

Борис Жалило
bz@solutions2b.com

Как разработать план развития персонала?

Маленькие бедные серые мышки пришли к филину просить совета:

-Мудрый филин, ты все знаешь, подскажи, что нам делать: мы такие беззащитные, все нас обижают…

Мудрый филин подумал немного и изрек:

-Знаете что, мышки, - станьте ежиками!

Мышки обрадовались, что они станут колючими ежиками, и их никто не сможет обидеть, поблагодарили мудрого филина за такой великолепный совет и убежали. Но, как только они отошли от филина на расстояние, достаточное для того, чтобы прошла первая эйфория, они вдруг поняли, что не знают, как им стать ежиками. Решили вернуться к филину:

© Борис Жалило

- *Мудрый филин, прости нас серых, мы недослушали, как же нам стать ежиками?*

Мудрый филин посмотрел на них мудро и сказал:

- *Знаете что, мышки, идите отсюда! Не морочьте голову! Мое дело – стратегия, а это уже тактика, идите отсюда…*

Очень часто разработка видения (визии) будущего компании, стратегии развития бизнеса, кадровой политики, напоминают мудрые изречения мудрого филина. И часто ими и остаются… Чтобы «наши мышки знали, как им стать ежиками», составляется система планов достижения продекларированного, и в первую очередь, – план персонала.

Даже когда Вы идете в супермаркет, чаще всего Вы предварительно составляете список того, что Вам необходимо купить. В результате Вы уверены в том, что купите то, что Вам действительно необходимо и на все это у Вас хватит времени и денег. Даже если и не на все, то на самое главное. Однако, при работе с персоналом очень часто мы не руководствуемся даже подобным списком, а просто «тушим пожары» и выполняем прямые поручения руководства. Иногда еще выполняем ряд действий, которые просто повторяются из года в год, как ритуал, хотя все уже забыли цели и смысл выполняемого (например, проводим ежегодную формальную аттестацию, празднуем день рождения компании и т.п.)

Итак, какую роль Вы выбираете – роль пожарной команды, роль ассистента или роль партнера, правой руки, человека, помогающего вершиться самым важным стратегическим планам компании? Если вторую, – читайте дальше. Если первую, – эта статья не будет Вам интересна…

Что такое план персонала?

План персонала – это документ, описывающий все основные действия по количественному и качественному обеспечению организации человеческими ресурсами для достижения целей/планов на определенный период. Чаще всего план составляется на год. Чуть реже – на ближайшие 3-5 лет. Меньший период рассматривать в качестве достаточного не стоит, ибо «когда не ведают далеких дум, не избегают близких огорчений!».

Кому и зачем нужен план персонала?

Во-первых, – *Вам*, чтобы спланировать все действия, необходимые с персоналом для того, чтобы обеспечить достижение годовых и более долгосрочных целей организации. Если подобный план не расписывается, какие-то действия могут быть не сделаны (о них не подумают, не вспомнят, их не успеют и т.п.), и цели рискуют быть недостигнутыми;

Во-вторых, опять-таки – Вам, для того, чтобы спланировать Ваше время. Забудьте фразу «Все в свое время» и замените ее фразой «Все в мое время». Поскольку для того, чтобы что-либо свершилось, необходимы затраты Вашего времени и времени Ваших подчиненных. И, если эти затраты не будут до начала выполнения вписаны в Ваш график работы, Вы просто физически не сможете выполнить что-либо дополнительно к тому, что Вы все-таки запланировали. Либо придется выполнять что-то в ущерб чему-то;

В третьих, снова – Вам, чтобы спланировать все затраты и быть уверенными в наличии ресурсов для их финансирования.

В четвертых, план (включающий бюджет) нужен Вам еще и как инструмент для переговоров с руководителем и коллегами при принятии решений. Он позволит убедиться в едином понимании проблем и приоритетов и договориться о согласованности действий;

Только в пятых, план нужен Вашему *руководителю*, для того, чтобы убедиться в том, что ресурсы расходуются адресно и оптимально на достижение поставленных целей;

А в шестых, *план нужен финансовому отделу,* для планирования денежных потоков, затрат и обеспечения финансовой стабильности компании.

Кто его составляет? Планы и бюджеты спускаются сверху или пробиваются снизу?

Возможны оба варианта. В любом случае, план не может быть реалистичным без согласования с непосредственными исполнителями, а значит, важно, чтобы они принимали участие в его составлении. С другой стороны, когда ставятся задачи перед отделом/функцией управления человеческими ресурсами, примерно просчитываются ресурсы, которые могут быть выделены для реализации этих задач исходя из экономической целесообразности. На мой взгляд, и это доказывает практика, наилучший результат получается тогда, когда параллельно работают оба варианта – «план или бюджет сверху» и «план и бюджет снизу»,а финальный вариант определяется в процессе переговоров между сторонами.

Причем, важен не только результат – документ с названием «План персонала», но и процесс его составления и согласования. При составлении проводится серьезный анализ бизнеса, исследуются проблемы и возможности, так что планирование персонала становится своеобразным инструментом развития бизнеса. А при согласовании и утверждении обсуждаются различные подходы, мнения, видения, позиции, интересы, так что план становится хорошим средством эффективной коммуникации и командообразования.

© Борис Жалило

Как выглядит План персонала? Структура плана персонала:

1. Дата, на какой период, кем составлен, кем утвержден;
2. Описание текущей ситуации. Общие положения.
   - Кто мы?
   - Где мы сейчас?
   - К чему мы стремимся? (выдержки из стратегии компании, кадровой политики, стратегии УЧР и т.п.);
   - Какие у нас правила игры? (ограничения, проблемы, возможности, угрозы, сильные и слабые стороны);
   - Цель (цели), с которой составлен данный документ.
3. Цели.
   - Цели, касающиеся количества персонала;
   - Цели, касающиеся качества персонала;
4. Функциональные планы.
   - План набора персонала;
   - План увольнений и кадровых перемещений (в т.ч. отпуск, ротация и т.п.);
   - План работы с кадровым резервом;
   - План обучения и развития персонала;
   - План аттестаций (оценки исполнения);
   - План стимулирования;
   - План коммуникации с персоналом (презентации, собрания и совещания, встречи, публикации в доступных СМИ, письма, приказы, семинары),
   - План внутренних исследований (в т.ч. анализ работ, бенчмаркинг и т.п.);
   - Другие функциональные планы;
5. Календарный план.
   - Календарный план деятельности отдела УЧР, составляется на основе функционального плана (должен включать: исполнителей, ответственных, показатели для контроля выполнения, необходимые ресурсы);
6. Бюджет.
   - Составляется на основе функционального плана;
7. Заключение.
   - Общие рекомендации, принципы, выводы, замечания;
8. Приложения.
   - Детальные описания пунктов, описанных в функциональных планах, необходимые положения, процедуры, сметы, графики и т.п.;
   - Глоссарий (в случае необходимости);
   - Другие документы, необходимые для пояснения пунктов плана;

© Борис Жалило

Очень часто, особенно при первых «пробах пера», составляется не полный план, а лишь его часть. Это вполне нормально и свидетельствует о том, что директор по персоналу и отдел, занимающийся этими вопросами, идут по верному пути и вскоре, приобретя больший опыт планирования, смогут составлять полный План.

Как составить план персонала?
Намного проще, чем кажется. Хотя, вначале обязательно сработает эффект велосипеда: помните тот день, когда Вы впервые сели на велосипед и попробовали на нем проехать? Падали, набивали шишки, было очень неудобно и сложно. Но уже через несколько дней Вы, не задумываясь, садились на велосипед и очень быстро, а главное, с удовольствием, доезжали до нужного места. Точно так же при первой попытке составления такого плана Вам будет сложно, Вы допустите массу неточностей и ошибок. Второй раз будет уже гораздо легче, а через пару лет у Вас это будет получаться легко, довольно быстро и точно.

Попробуйте составить вначале план и бюджет на месяц, потом на квартал, потом год. Не надейтесь, что в первый год у Вас все получится – скорее всего будет масса непредвиденных действий и затрат, некоторые моменты Вы недооцените, а некоторые переоцените. Ничего страшного, корректируйте план и бюджет и делайте выводы на следующий год. Точность придет с опытом такой работы.
Для облегчения работы можете пригласить консультанта для совместного составления или экспертной оценки и комментирования составленного.

Есть девять простых шагов составления плана:

Шаг первый: Запишите все цели и задачи, которые ставятся перед Вами и Вашим отделом (и перед компанией в целом, если эти задачи потребуют Вашего участия). Определите приоритетность (или степень важности) каждой цели или задачи;

Шаг второй: Перечислите как можно детальнее шаги, необходимые для выполнения задач, перечисленных в первом шаге;

Шаг третий: Определите ресурсы, необходимые для каждого шага. Подсчитайте стоимость этих ресурсов;

Шаг четвертый: Распределите шаги по времени (по месяцам, если возможно, по неделям);

Шаг пятый: подсчитайте сумму, которая необходима каждый месяц (неделю) исходя из вышеперечисленного;

Шаг шестой: Если есть необходимость, разбейте затраты по функциям – отдельно подсчитайте ресурсы для обучения, отдельно для отбора, аттестации и т.п.

Шаг седьмой: Определите источники финансирования (целевые фонды, внешние ресурсы, бюджеты других отделов, прямое финансирование компанией и т.п.);

Шаг восьмой: Согласуйте бюджет - сумму и статьи расходов - с руководством;

Шаг девятый: Подкорректируйте план и бюджет в соответствии с результатами

переговоров с руководством. Если требуется, откажитесь от тех задач, которые получили меньшую оценку по степени важности (приоритетности).

Ниже предложено 3 простейших формы для составления такого плана.

© Борис Жалило

1. Первичная форма

№	Цели и задачи, стоящие перед предприятием	HR мероприятия, необходимые для их выполнения	Ответственный	Даты	Требуемые ресурсы

2. Календарная форма

№	Задачи	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Ресурсы
Январь					
Февраль					

3. Функциональная форма

№	Задачи	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Ресурсы
Отбор персонала					
Обучение и развитие персонала					
Аттестация персонала					

А что дальше?

Дальше – попробуйте выполнить запланированное, оперативно корректируя действия, планы и бюджет по ходу выполнения.

Ежедневно, делая что-либо и принимая любые решения, **убеждайтесь** прежде в том, **что эти действия и решения выгодны Вашей компании и соответствуют ее целям и задачам**.

Раз в неделю отмечайте отклонения от плана и бюджета **и предпринимайте необходимые меры** по корректировке.

Планируйте в конце каждого месяца **итоговую встречу**, чтобы определить вместе с коллегами, подчиненными и руководством, какие возникали проблемы и что требуется изменить в работе в следующем месяце. Говорят, что «итоги нужно подводить чаще, иначе они могут подвести нас…»

Запланируйте в конце года **достаточно времени на разработку и согласование плана** на следующий год.

Дорогу осилит идущий…

© Борис Жалило

Официальный сайт автора www.жалило.рф. Автор готов к продолжению диалога, если у Вас возникли вопросы, Вы их можете задать Борису Жалило на bz@solutions2b.com или Skype: bzhalilo, +7 (915) 125-23-12