УДК 331.1

JEL M5, M51

DOI: 10.17213/2312-6469-2021-2-207-215

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

© Е.Г. Козлова 2021

*Московский Государственный Областной Университет,
г. Мытищи, Россия*

Автор статьи сосредоточивает внимание на том, что в период кризиса сложно прогнозировать, как будет развиваться ситуация в компании, – слишком много неизвестных. Многое зависит от внешних обстоятельств, которые часто меняются. Чтобы быстро реагировать на изменения, HR-службе нужно перейти на краткосрочное планирование. Основной его элемент – оперативный план работы с персоналом. В статье рассмотрен алгоритм, на основании которого можно составить такой план. Основные методы исследования – анализ научно-исследовательской литературы, методы теории управления, теории организации. По итогам исследования автором сделаны выводы о том, что краткосрочное планирование строится на базе стратегических планов. Это возможно, если в компании хорошо выстроена операционная система управления. Если системы управления нет и ее нужно выстраивать, тогда HR-процессы необходимо прописать, а затем определить сроки отчетности и принципы кросс-функционального взаимодействия.

Ключевые слова: оперативный план работы с персоналом, персонал, краткосрочное планирование, кризис.

FEATURES OF DEVELOPING AN OPERATIONAL PLAN FOR WORKING WITH STAFF IN CRISIS

© E.G. Kozlova 2021

Moscow state regional university, Mytishchi, Russia

The author of the article focuses on the fact that during the crisis it is difficult to predict how the situation in the company will develop - too many unknowns. Much depends on external circumstances, which often change. In order to quickly respond to changes, the HR service needs to switch to short-term planning. Its main element is the operational plan for working with personnel. The article discusses the algorithm on the basis of which such a plan can be drawn up. The main methods of research are analysis of research literature, methods of management theory, organization theories. Based on the results of the study, the author concluded that short-term planning is based on strategic plans. This is possible if the company has a well-built operating management system. If there is no management system and it

needs to be built, then HR processes need to be prescribed, and then the reporting deadlines and the principles of cross-functional interaction should be determined.

Keywords: *operational personnel plan, personnel, short-term planning, crisis.*

Введение

Оперативный план работы с персоналом – это кадровые мероприятия на любой срок до одного года. У оперативного плана три основных признака. Первый – временной. Можно спланировать работу с персоналом на год, квартал, месяц, неделю, рабочий день, смену. Второй признак – объект планирования. Это может быть компания в целом, отдельное подразделение, цех, участок, рабочее место. Третий признак – характер работ, которые предстоит спланировать: подбор персонала, адаптация, обучение, построение карьеры сотрудников, бюджетирование расходов на персонал.

Основные этапы разработки оперативного плана работы с персоналом:

1 этап. Сбор информации о персонале, чтобы понять, какими ресурсами и компетенциями располагает компания

Информацию о сотрудниках можно получить из корпоративной CRM-системы, что-то предоставит отдел кадров, руководители подразделений и сами работники. Если в компании прошли сокращения или замены, нужно собрать данные об обновленном составе сотрудников по разным критериям: личные результаты за последние три месяца, карьерный путь в компании, заслуги и ошибки, планы на дальнейшую работу. Для этого следует воспользоваться опросниками. Согласно исследованию HappyJob, 75% людей проходят опросники, если в них есть элементы визуализации и геймификации,

Линейные руководители и сотрудники могут ответить на вопросы анкеты. Варианты вопросов для опроса сотрудников и руководителей представлены в табл. 1.

В анкету для руководителей вносятся вопросы о том, удалось ли подразделению сохранить основные компетенции, соблюдают ли сотрудники сроки работ, нет ли простоев из-за недостатка персонала. Вся эта информация понадобится, чтобы точнее спланировать, какие HR-мероприятия нужны в первую очередь, а где ситуация стабильна. К примеру, если окажется, что в результате сокращения и длительной удаленки в подразделении не хватает сотрудников, которые могут мыслить нестандартно и предлагать инициативы, нужно будет предусмотреть для коллектива коучинговые сессии и внутреннюю мотивацию людей [9]. Если в результате снижения объема производства и продаж коммерческие подразделения сильно потеряли в бонусной части заработной платы, вместе с руководителем нужно будет спланировать и внести в оперативный план, как минимизировать демотивирующий эффект, который вызвал кризис.

Таблица 1

Варианты вопросов для опроса сотрудников и руководителей [3]

Категории сотрудников	Варианты ответов
Руководители подразделений	1. Изменилось ли что-то в работе Вашего подразделения за последние три месяца? 2. Пришлось ли Вам сократить доходы Ваших подчинённых и почему? 3. Кто-то из Ваших подчинённых не справился со своими задачами в последний месяц? 4. Кого из сотрудников Вы хотели бы развивать в первую очередь? 5. Кто из сотрудников показал себя с лучшей стороны? 6. Ваши пожелания, как оптимизировать работу в вашем подразделении
Линейный персонал	1. Изменилось ли в Вашей работе что-то за последний месяц в части функционала и объёма задач (два, три месяца)? 2. Довольны ли Вы уровнем вашего материального вознаграждения? 3. Есть ли задачи, с которыми Вам не удалось справиться в последнее время? 4. Какую работу Вы хотели бы выполнять в компании, если бы не работали по своему направлению или дополнительно? 5. Что Вы можете предложить компании или подразделению, чтобы выстоять в кризисное время? 6. Ваши пожелания, как оптимизировать работу на вашем участке

Надо продумать, чем заменить денежный провал, даже если пока вернуться к прежней финансовой стабильности у сотрудника на своем месте не получится.

Шаг 2. Определить цели, которые надо внести в план в первую очередь

Этот шаг выполняется вместе с руководителями подразделений, а предварительно выслушиваются пожелания генерального директора. К примеру, начальник отдела подбора персонала пожаловался, что из пяти рекрутеров у него осталось только два, а объем массового подбора снизился незначительно. В результате подчиненные не успевают давать соискателям обратную связь, заносить данные о претендентах в специальную программу и неправильно оформляют заключения на финальных кандидатов. Раньше все было иначе, поэтому в оперативном плане появятся новые пункты. Придется внести в документ несколько мероприятий: анализ функционала рекрутеров с целью понять, какова их загрузка в новых условиях и какие функции не используются. Также следует наметить индиви-

дуальные и групповую беседы с сотрудниками, чтобы услышать их мнения и предложения, как исправить ситуацию.

Как вариант, по результатам предыдущих активностей можно привлечь IT-отдел и вместе понять, как максимально автоматизировать процесс обратной связи с соискателями, загрузку информации в рекрутерскую программу и создать шаблон заключения на финальных кандидатов. Все эти мероприятия должны быть в оперативном плане на ближайший месяц.

Если в результате рабочих встреч выявляется много проблем, изменений и провалов, в план попадет большое количество HR-мероприятий. Тогда необходимо расставить приоритеты и распределить их по времени: квартал, месяц, неделя.

Шаг 3. Сформулировать HR-мероприятия и определить, какие нужны ресурсы

Понятие «ресурсы» включает время, деньги, людей, локации и технические возможности [10]. Сейчас работодатели иначе стали смотреть на сотрудников. Почти исчез фактор личной симпатии. Теперь важна глубокая оценка компетенций, которые стали одним из важнейших HR-ресурсов [7]. Потому что сейчас невозможно получить дополнительные бюджеты на решение оперативных задач, не получится нанять узких специалистов на каждую сложную функцию и переложить важные вопросы на внешнего подрядчика с отличными рекомендациями [12]. Но это не значит, что не надо планировать, какими ресурсами в организации будут выполнять пункты оперативного плана. К примеру, один из пунктов плана – наладить внутреннее обучение, когда от внешней компании отказалась на неопределенное время. Значит, надо спланировать, какое время и человеческие ресурсы компания готова инвестировать в этот процесс [5]: активизировать внутренних наставников, менторов, бадди. Организовать волонтерское движение обмена знаниями, устраивать мастер-классы и лекции на разные темы. Хорошо помогают нарастить корпоративные знания дни, когда сотрудник одного подразделения работает в другом. Такие акции обмена знаниями развивают культуру самого процесса познания всего, что накоплено компанией за время ее работы [2]. Многие компании уже не первый год практикуют такой подход. В том числе создают свои школы стажеров и продолжают усиливать это направление.

Если в оперативный план внесены мероприятия по укреплению корпоративной культуры, а ресурсов для этого пока нет, можно сделать также упор на внутренний ресурс – людей. Тогда укрепится внутренний бренд компании и лояльность сотрудников вне рабочих задач (табл. 2).

В здоровой корпоративной культуре коллектив — это команда единомышленников, где все равны перед законом. Включая лидеров. Неформальные лидеры, которых любит и уважает коллектив, гораздо более безопасны для корпоративной культуры, чем звезды, искусственно сохраняе-

мые волевым усилием собственника. Они в любой момент спровоцируют конфликт и в худшем случае развалят команду.

Для хорошего внутреннего климата в коллективе недостаточно, если управленцы сконцентрированы исключительно на выручке, показателях и коммерческой выгоде. Должна быть духовная составляющая даже для самой жесткой материальной цели. Ведь хорошие цифры и капитализация достигаются не сами по себе. Это результат соединения многих факторов [11]: вовлеченности, энтузиазма, профессионализма и ответственности сотрудников.

Таблица 2

HR-мероприятия по укреплению корпоративной культуры
и необходимые для этого ресурсы [6]

Мероприятия	Суть	Какие ресурсы нужны
Клуб любителей книг	Все желающие вкладывают в общий доступ книги по разным темам, а потом коллеги обсуждают прочитанное, высказывают мнения, комментируют самое интересное. Информация остаётся в компании, даже если какую-то книгу прочитали всего два человека, и идёт постоянная коммуникация внутри команды	Волонтёр из любого подразделения, который будет модерировать процесс. Трафик интернета
Мафия, покер и другие настольные игры	Все проводится онлайн. Есть специальные сервисы, которые берут на себя роль ведущего. Электронная система ведёт игру и вовлекает в процесс.	Трафик, свободное время, волонтёр-организатор из службы персонала
Мотивационный марафон	Каждый участник марафона говорит, что хочет и планирует сделать для себя и своего развития, ставит сроки, а потом публично подводятся итоги и награждаются победители	Время-один или два раза в месяц, деньги на покупку реальных или виртуальных призов, координатор
Тимбилдинг в Zoom по пятницам	Это пригодится не только на удалёнке. Неформальная беседа по сценарию, но и с импровизацией. Команда сможет отдохнуть и переключиться в середине рабочего дня. Такие встречи помогут поддерживать командный дух.	Трафик, час-полтора рабочего времени, волонтёр или координатор службы персонала

Принципы культуры иногда понимает только часть сотрудников, а другие их игнорируют. Поэтому, необходимо, во-первых, регулярно общаться с сотрудниками. Таким образом, можно выявить несогласных и найти решение до наступления хаоса. Во-вторых, нужно выявлять потен-

циал сотрудников и получать обратную связь в неформальной обстановке: на корпоративах и тимбилдингах.

Шаг 4. Внесение в первоначальный план корректировки, если это необходимо

Краткосрочный план максимально отражает актуальную ситуацию и дает возможность учитывать изменения, даже если они случаются каждую неделю. Отслеживать, что происходит в компании, и реагировать нужно оперативно.

Для этого необходимо регулярно сверять HR-план с планами руководителей подразделений. Если требуется, то вносятся изменения и меняются мероприятия. Оперативный план содержит детальный перечень активностей на конкретный период времени, но в фокусе и приоритете реальная жизнь компании, поэтому он должен трансформироваться. Пример оперативного плана работы с персоналом представлен в табл. 3.

Таблица 3

Оперативный план работы с персоналом ООО «Эдельвейс»
на период с 01.07.2021 по 30.09.2021 [4]

Мероприятие	Исполнители	Дата реализации	Форма результата
Оптимизировать работу отдела рекрутинга в связи с сокращениями	Начальник отдела рекрутинга, зам. руководителя отдела автоматизации	20.07.2020	Обновлённые рабочие инструкции для каждого рекрутера, расширение автоматизированной системы
Разработать пул компенсационных мер для сотрудников, которые временно потеряли в доходе	HRD, начальник планово-экономического отдела, руководители подразделений	15.07.2020	Презентация для утверждения генеральным директором
Переориентировать мероприятия внешнего обучения на внутреннюю работу	HRD, специалист по обучению	01.08.2020	Готовая программа обучения, соглашения с внутренними волонтерами обучения
Организовать и провести серию внутренних мероприятий по укреплению корпоративной культуры и командообразованию	HRD, специалистом по работе с персоналом	30.09.2020	План мероприятий, отчет о проведенных мероприятиях, отзывы участников
...	...	...	...

Планирование потребности в персонале — одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала. Как прогнозировать численность персонала, представлено в табл. 4.

В заключение статьи подведем основные итоги.

1. Краткосрочное планирование HR-работы должно быть тесно связано с планами всей компании. Если план HR-службы не привязан к стратегическим целям компании, работа может мешать выполнению бизнес-показателей [1].

2. Если еженедельно не мониторить, как рядовые сотрудники выполняют поставленные им планы, все может остаться только на бумаге. Не стоит забывать о мотивации и работе над ошибками.

3. Если компания не привыкла к краткосрочному планированию, необходимо начать с составления ежеквартальных планов, скажем в части подбора. Это делается просто: нужно снять потребность руководителей подразделений, соотнести со штатным расписанием и бюджетом. Таким образом, заранее можно планировать, когда начинать поиск, и не будет авральных ситуаций по массовому найму сотрудников.

Таблица 4

Как прогнозировать численность персонала [8]

Направления прогнозирования численности	Что именно анализируем
Структура персонала	Количественные и качественные характеристики персонала: по должностям, подразделениям, функциональным обязанностям
Функции	Перечень функций структурных подразделений, их содержание; периодичность, частота выполнения, объём, распределение нагрузки, соответствие квалификации работника сложности выполняемых функций; информационные потоки, направления взаимодействия, документооборот
Бизнес-процессы	Окружение бизнес-процессов: – владельцы, заказчики; – поставщики; – этапы выполнения, используемые ресурсы; – автоматизация; – требования к качеству результатов выполнения; – регламентированность; – трудоёмкость процедур бизнес-процесса
Структура затрат на персонал	Структура ФОТ: подбор, адаптация, обучение и развитие персонала, социальные выплаты и льготы
Перспективы развития предприятия	Стратегия развития предприятия, его кадровой стратегии и политики, планы по модернизации, автоматизации, механизации

Литература

1. Брага И.В. Стратегическая роль HR-службы в организации // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием, в 3-х ч. – Москва, 2020. – С. 33-35.

2. Брага И.В., Шолотонова Е.С. Системное развитие карьеры HR-специалистов // Друkerовский вестник. 2020. № 1 (33). – С. 216-222.
3. Жураховская И.М. Оптимизация бизнес-процессов и работы персонала в компании с помощью защиты функций // Друkerовский вестник. 2020. № 1 (33). – С. 250-256.
4. Жураховская И.М. Основные принципы безбюджетного управления в HR-службе // Друkerовский вестник. 2019. № 4 (30). – С. 263-270.
5. Жураховский А.С. Особенности организации онлайн обучения сотрудников российских компаний в условиях глобальной нестабильности // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. – Москва, 2020. – С. 87-90.
6. Жураховский А.С., Шолотонова Е.С. Совершенствование взаимосвязей кадровой службы в организационной структуре организации // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. – С. 43-48.
7. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Роль социальных сетей в формировании имиджа профессионала // Друkerовский вестник. 2020. № 3 (35). – С. 159-165.
8. Истратий А.Ю., Козлова Е.Г. Повышение эффективности работы персонала в условиях глобальной нестабильности с помощью модели успешного поведения // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. – Москва, 2020. – С. 91-94.
9. Кузнецова И.В. Эволюция принципов мотивации в ходе трансформации хозяйственных парадигм // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития: Сборник материалов Всероссийской научной конференции, посвященной памяти профессора Н.Г. Нечаева. 2019. – С. 72-76.
10. Кузнецова И.В. О статистике нематериальных активов банковского сектора // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. 2019. № 6. – С. 50-60.
11. Матюнин Л.В., Чекан А.А. Бюджетирование расходов на персонал в организации // Современные тенденции управления и экономики в России и мире: цивилизационный аспект. Материалы первой всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 3-х частях. 2020. – С. 105-109.
12. Матюнин Л.В., Чекан А.А., Шолотонова Е.С. Особенности формирования бюджета HR-службы в условиях глобальной нестабильности // Россия и мир: развитие цивилизаций. Уроки прошлого, угрозы будущего. Материалы X международной научно-практической конференции. – Москва, 2020. – С. 110-114.

Поступила в редакцию

06.02.2021

Козлова Елена Геннадьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление персоналом» Московского Государственного Областного Университета, Мытищи, Россия.

Kozlova Elena G. – Candidate of Economic Sciences, associate professor "Human resource management" of the Moscow State Regional University, Mytishchi, Russia.

Россия, 141014, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, 24
24, Vera Voloshina str., Mytishchi, 141014, Russia
e-mail: eg.kozlova@gmail.com