Создание кадровой стратегии

Подготовка кадровой стратегии — показатель партнерской позиции между HR и бизнесом. И порой стратегические инициативы помогают взглянуть на сотрудника по-новому.

**Что дает кадровая стратегия компании?**

* обеспечивает достижение долгосрочных целей компании;
* усиливает преимущества за счет продуманного использования кадрового потенциала;
* создает альтернативные варианты на случай наступления рисков;
* транслирует сотрудникам видение, усиливая их мотивацию.

В торговой компании недавно пришедший руководитель HR-департамента после проведенного аудита не стал составлять оперативный план. Он вынес предложение подкрепить трехгодичную стратегию развития компании кадровой. Видение согласовывали всей командой топ-менеджеров, опираясь на подготовленное исследование рынка, динамику притока и оттока сотрудников, планами на открытие представительств. Результат — перед сотрудниками HR-отдела стоят четкие оцифрованные задачи, готовится регулярный квартальный отчет по завершенным проектам, ушли «пожары» и авралы, команда действует согласно плану.

**Алгоритм создания кадровой стратегии**

**1. Знакомство с общей стратегией и целями компании**

В основе любой вспомогательной стратегии лежит глобальная стратегия всей компании. Например, на годовом совещании стоит задача: каждое направление презентует свои цели, видение и стратегию на год. Требуется еще несколько итераций, и разрозненные программы департаментов оказываются объединены в общую стратегию.

**2. Анализ ситуации и окружения**

Кейс: региональная торговая компания (продажа детских товаров) анонсировала стратегию роста на ближайшие три года. По плану каждые 12 месяцев необходимо открывать по 10 новых магазинов. Так как выбор места проводился задолго до старта найма сотрудников, вышел промах с 5 гипермаркетами. Были выбраны спальные районы новой застройки, где основная активность приходится только на выходные. При этом найм сотрудников был осложнен транспортными особенностями. Местные жители в магазин работать не шли, а потенциальных работников отпугивал район магазина: расписание автобусов до гипермаркета было очень неудобным. Из-за допущенных ошибок открытые магазины пришлось переносить, что сказалось на выручке и затратах компании.

Стратегия должна быть основана на анализе ситуации и окружения. Где взять нужную информацию?

* Исследования (обзоры заработных плат, структура занятости населения).
* Отчеты работных сайтов, аудиторских компаний.
* Доклады на отраслевых и HR-конференциях.
* Годовые отчеты конкурентов и отрасли в целом.
* Нетворкинг и неформальное общение с коллегами и партнерами.
* Самостоятельный анализ окружения (SWOT-анализ, PESTEL-анализ и так далее).

**3. Оценка этапа жизненного цикла, в котором находится компания**

На каждом жизненном этапе компании возникают закономерные кадровые потребности. И хорошая кадровая стратегия их учитывает и удовлетворяет. Например, на стадии высокой активности нужен быстрый наем, а значит, в стратегии нужно уделить особенное внимание качественному рекрутингу. А на стадии стабильности бизнеса больший упор требуется на программы вовлечения и мотивации сотрудников.

**4. Формирование целей**

На этом этапе формирования кадровой стратегии появляется «скелет целей» с привязкой к результатам, которые необходимо достичь.

**5. Каскадирование целей**

Это процесс декомпозиции и постановки задач конечному исполнителю. При этом важно, чтобы у сотрудников была четкая картина: куда идет компания и как реализация поставленных задач поможет в достижении целей.

**6. Информирование сотрудников и система коммуникаций в компании**

Корпоративная рассылка, отчеты за период, отзывы клиентов в режиме реального времени — все это создает единое информационное поле для сотрудников. Понимая общую картину, им будет легче делиться наблюдениями и предлагать потенциальные точки роста.

**Проверьте, хороша ли ваша кадровая стратегия**

1. Она объединяет усилия подразделений?
2. Устраняет ли она ненужные действия и процессы?
3. Базируется ли она на том, что компания умеет делать лучше всего?
4. Она целостна и логична?
5. Использует ли она структуру для усиления результативности?
6. Базируется ли она на культуре компании?
7. Поддерживает ли ее топ-менеджмент компании?

Классик менеджмента Питер Друкер говорил, что корпоративная культура «ест стратегию на завтрак»: стратегический план обязательно должен основываться на корпоративных ценностях и учитывать видение компании.

Если вы готовы к роли стратегического партнера, самое время начать подготовку кадровой стратегии. Воспользуйтесь советами признанных авторов в области менеджмента и организационного консультирования:

* Чан Ким и Рене Моборн «Стратегия голубого океана».
* Ричард Румельт «Хорошая стратегия, плохая стратегия».
* «Стратегии, которые работают. Подход ВСG».
* Ицхак Адизис «Жизненные циклы корпораций».
* Эл Райс «Стратегия фокусирования».