

Как разработать HR-стратегию под цели бизнеса

Анна Донская, HR-директор и бизнес-партнер

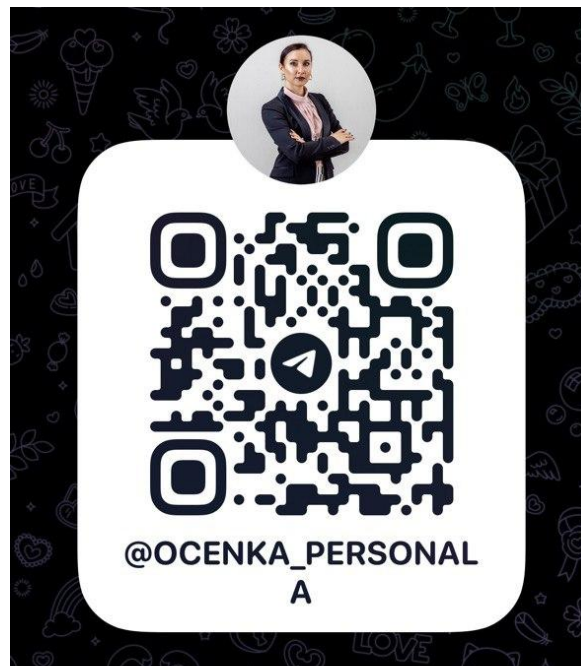
Анна Донская - экспертиза

- 18 лет в HR
- 10 лет управленец
- Директор по персоналу и организационному развитию KidTech-компании “Инновации детям”
- экс-Руководитель Корпоративного университета Контура
- опыт в энергетике, ЖКХ, ивент, ритейл, госсектор и др.
- Консультант по развитию карьеры и компетенций в HR
- Ментор собственников бизнеса и ТОП-руководителей
- Признанный эксперт в HR-сообществе Урала (премии ТОП 50HR 2022; HR-экспертиза 2020 от HR-mnenie)



Развитие - моя ценность

- Создатель авторского блога об оценке персонала
- Эксперт обучающей платформы Контур.Школа, автор курса по оценке персонала
- Преподаватель магистратуры "Экономика человеческих ресурсов" в УрГЭУ
- Преподаватель курса повышения квалификации для менеджеров по подбору персонала
- Спикер конференций, автор публикаций
- Мечтаю издать бестселлер по оценке и развитию компетенций



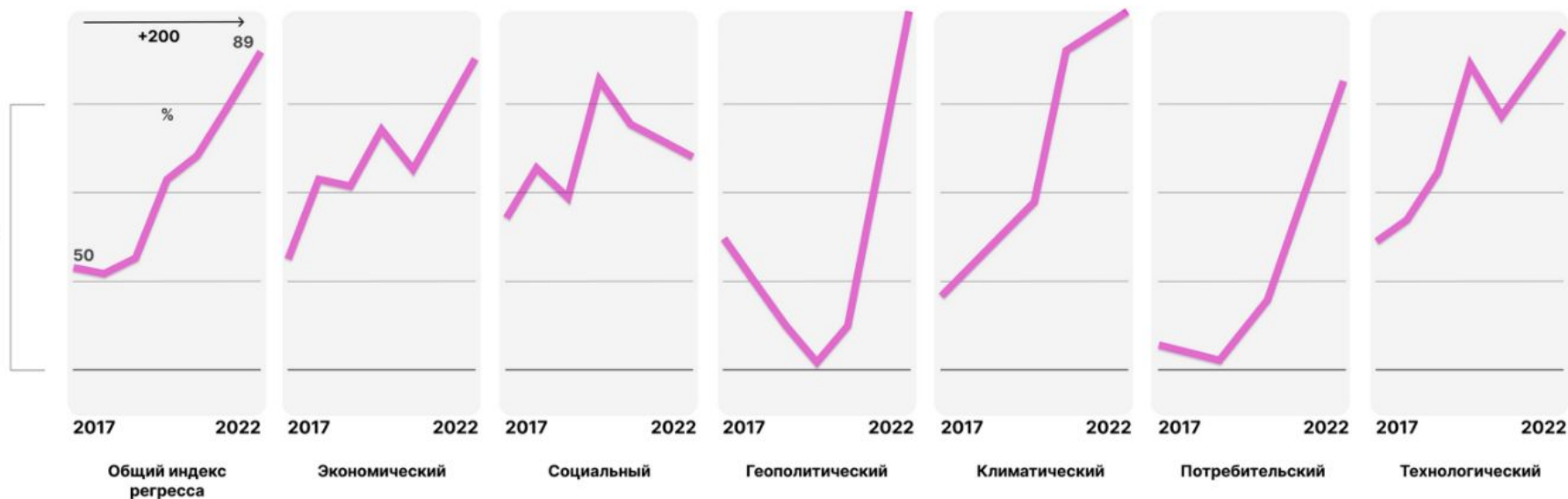
Программа встречи

1. Почему CEO ожидают от HR стратегической роли
2. HR-стратегия не прихоть, а необходимость
3. Пошаговый алгоритм разработки HR-стратегии
4. Три ключевых навыка эффективного HR и как их развивать

Почему CEO ожидают от HR стратегической роли

Бизнес испытывает давление разрушительных факторов

За 2017 – 2023 индекс рецессии вырос на 200 %. Для сравнения: за 2011-2016 индекс вырос всего на 4 %



Длинные тренды 2025

#компании

- Микс форм трудовых отношений с носителями компетенций – проектная работа, частичная занятость, удаленная работа, фриланс
- Управление через ценности

Источник: АРБ Про

Специалисты трансформируются во фрилансеров

Жизненного призвания больше не существует, профессии и навыки будут исчезать с выходом новых инноваций

Замещение текущих «фриланс»-профессий

Специалисты по конкретным компетенциям заменены AI-сотрудниками

Частичная занятость как модель выживания

Человек, который не смог быть востребован на постоянной основе, переходит в разряд тех, кто работает только по частичной занятости

Рост прекариата

Люди, которые не обладают уникальным обновляемым профилем компетенций, переходят в маргинальную группу временного персонала



Kandinsky 2.1
«много безработных фрилансеров»

Длинные тренды 2025

#люди

- Социальная напряженность и неравенство, поляризация доходов
- Рост значимости времени (в т.ч. свободного времени).
- Рост продолжительности активной полноценной жизни (ЗОЖ) + рост спроса на медицинские услуги
- Доминирование женщин в принятии решений
- Рост значимости дизайна и эмоционального отклика
- Непрерывное образование и новые профессии

Источник: АРБ Про

Изменения вызывают стресс

И люди, и бизнес пытаются адаптироваться к вызовам внешней среды

Люди

- 80 % сотрудников находятся в зоне риска смены работы
- 92 % руководителей – под риском выгорания
- Только 29 % менеджеров чувствуют, что компания их ценит
- Только 47 % менеджеров видят себя в управлении людьми через 3 года

Бизнес

«70 % CEO видят CHRO стратегической функцией, но только 55 % соглашаются с тем, что текущие CHRO соответствуют этим ожиданиям»



Мировой
энергокризис



Инфляция



Изменение
клиентских
ожиданий



Нарушение
цепочек
поставок

*Диксон Танг | Книга «Leadership for Future of Work»

Рост одиночества и ментальных расстройств

538 млрд \$

рынок психического
здоровья (+40% к 2020)*

на 77%

выше риск развития
психоза у горожан

6 трлн \$

ежегодные потери
мировой экономики*

38-52%

одиноких в Дании, Норвегии, Швеции,
Финляндии, Германии, Франции и США

Кризис отношений

Изоляция в виртуальном мире мешает
развитию отношений в мире реальном

Рост цифровой тревожности

Нарастание скорости изменений в мире, рост
интенсивности жизни, существование в режиме
многозадачности и параллельного контента

Новая модель потребления одинокех

Одинокие люди больше зарабатывают,
больше накапливают, меньше тратят и
создают новую модель потребления



Kandinsky 2
«перенаселенный утопичный город
будущего, небоскребы летающие машины»

Человек конкурирует с AI за рабочие места

Для того, чтобы не терять работу и сохранять уникальный и востребованный профиль компетенций, нужно постоянно самоактуализироваться

Высокая карьерная тревожность

Отсутствие уверенности в востребованности выбранного места работы в ближайшем будущем

Непрерывное обучение всю жизнь

Постоянный мониторинг набора компетенций человека и рекомендации по обновлению этого набора

Без постоянного обучения человек моментально теряет конкурентоспособность на рынке труда



Рынок труда в РФ принадлежит сотруднику



С начала 2023 г. в промышленности самая низкая обеспеченность людьми за последние 25 лет. Банк России | «Ведомости» на российском рынке труда образовался сильный дефицит кадров

- На июнь 2023 рынок в состоянии дефицита. Уровень безработицы обновил рекорд и составил 3,2% ([Росстат: Социально-экономическое положение России](#))

-Индекс снизился до 3.1 п.п: число активных резюме за месяц упало на 2%, в то время как динамика активных вакансий продолжает устойчивый рост +12% [Heute | Обзоры дыма труда: коротко я самом важном](#)

Отчет Gartner про
стратегическую роль
HR-директора
в период глобальной
экономической
неопределенности

ПОСМОТРЕТЬ ОТЧЕТ



What It Takes to Be a **Strategic CHRO** in Today's Business Environment

by Lisa Mitchell

Economic pressures and disruptive market shifts increase the pressure on CHROs to lead strategically. CHROs can strengthen their strategic impact by developing their understanding of the business and creating flexible HR strategies that adapt to evolving business priorities.

В результате постоянных изменений давление на директоров по персоналу со стороны топов усиливается, бизнесу хочется, чтобы эйчар был более стратегическим и решал сложные задачи.

Как варианты решения этой проблемы, они выделяют три основных приоритета для HRD в новых условиях:

- развивать всестороннее понимание бизнеса;
- согласовывать HR-стратегию с бизнес-приоритетами компании;
- обеспечивать гибкость HR-стратегии к меняющимся условиям.

Переосмысление роли HR

- HR переориентирует свои приоритеты, отражая меняющиеся потребности современной рабочей силы
- Методы работы HR будут изменены с упором на повышение ценности для внутренних клиентов.
- HR выступает за значимые изменения в мире труда



Источник: <https://www.aihr.com/blog/hr-trends/>

Автор: Эрик ван Вульпен, основатель Академии инноваций в HR (Academy to Innovate HR), эксперт по HR-аналитике

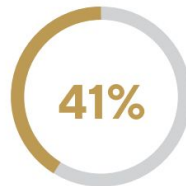
HR-стратегия - часть бизнес-стратегии

HR-стратегия — это перечень долгосрочных планов компании по работе с персоналом для достижения целей бизнеса

Ключевые вызовы 2026:

Микс вызовов в 2023 и 2026 годах не меняется, ключевой вызов — команда — сохраняется. При этом значение цифровой трансформации, автоматизации процессов и других технологических изменений значительно возрастает в 2026-м и занимает второе место сразу после команды. Что может быть ответом на этот вызов и позволит заменить часть человеческого труда технологиями.

« 2026 год, задача топ-менеджеров — мечтать, заряжать других. Умение пронести мечту, религиозная практически вера в будущее, в возрождение и рождение чего-то нового.



Команда (дефицит, текучесть, риск потери, удержание, мотивация, вовлечённость, стресс, выгорание)



Цифровая трансформация, автоматизация процессов и другие технологические изменения



Изменение рыночной конкуренции



Геополитическая ситуация, санкции и иные внешние факторы



Волатильность финансовых рынков и другая экономическая неопределённость

Один из главных фокусов бизнеса в 2023–2024 – преемственность. Выявление, развитие и удержание «бриллиантов» среди своих сотрудников, придание им огранки и блеска.



Факторы успеха HR-стратегии

1. Четкая связь с бизнесом
2. Приоритеты
3. Реальна
4. Работоспособна

БИЗНЕС КАК СИСТЕМА

Главный секрет
эффективности –
взаимное
СООТВЕТВИЕ
ЭТИХ КОМПОНЕНТОВ



Принцип соответствия в
этом случае явно
нарушен! ☹



Организационная машина
должна соответствовать
стратегическим целям!

Бизнес как система

ЦЕЛИ, СТРАТЕГИЯ

ЦЕЛИ: выручка, прибыль, доля рынка и т.д.

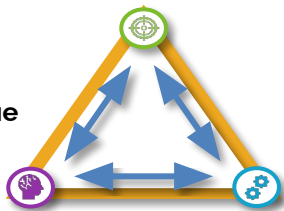
СТРАТЕГИЯ:

- **Продуктовая:** какие продукты будем продавать и на какие рынки
- **Конкурентная:** по каким характеристикам мы должны отличаться от конкурентов
- **Ключевые факторы успеха:** “секретный соус”

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Бессознательные установки -> коллективное поведение

- что правильно/неправильно, за что хвалят/ругают
- как относиться к амбициозным целям
- что такое ответственность за результат
- как взаимодействовать с коллегами: играть в команде/не мешать друг другу/соперничать
- что делать со своими ошибками (прятать или учиться на них) и т.д.



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ «МАШИНА»

Организованная система деятельности компании

- **оргструктура:** набор функций/подразделений, иерархия
- **ключевые бизнес-процессы:** последовательность операций, алгоритмично приводящая к получению ожидаемого результата
- **качество персонала:** нужные компетенции
- **система менеджмента:** прозрачность управления и принятия решений

Блоки HR-стратегии

1. **Организационный дизайн:** структура компании, подход к выстраиванию процессов, систему грейдов и уровень зарплат
2. **Работа с талантами:** все сотрудники компании. HR-стратегия должна охватывать каждый этап жизненного цикла специалистов: наем, онбординг, развитие, увольнение
3. **Корпоративная культура:** вовлеченность и благополучие сотрудников, атмосфера в команде, корпоративные ценности и компетенции, стиль лидерства

Алгоритм разработки HR-стратегии

Шаг 1 - Анализируем боли бизнеса

- Результаты прошлых периодов
- Бизнес-стратегия и цели
- SWOT-анализ сильных и слабых сторон компании (и его аналоги)
- Интервью с бизнесом: сильные стороны, проблемы, бизнес-цели, ключевые ограничения

Шаг 2 - Сбор и аналитика данных

Организационный дизайн

Метрики:

- Оборот компании
- Доля ФОТ в выручке
- Выручка/прибыль на 1 сотрудника
- Затраты на персонал
- Численность персонала
- Количество подразделений и их численность
- Количество грейдов в структуре
- Доля руководителей
- Управленческая нагрузка
- Конкурентоспособность зарплат

Шаг 2 - Сбор и аналитика данных

Работа с талантами

Метрики:

- Стоимость найма
- Средний срок закрытия вакансий
- Эффективность новичков
- Эффективность новичков-руководителей
- Процент сотрудников, прошедших испытательный срок
- Охват целевой аудитории обучением
- Процент вакансий, закрытых внутренними сотрудниками
- Процент управленческих позиций, закрытых внутренними ресурсами
- Затраты на обучение и развитие сотрудников
- Текучесть персонала

Шаг 2 - Сбор и аналитика данных

Корпоративная культура

Метрики:

- Вовлеченность сотрудников
- Удовлетворенность сотрудников
- Индекс лояльности
- eNPS

Шаг 2 - Сбор и аналитика данных

Качественная аналитика

- Опросы сотрудников
- Exit-интервью
- Глубинные интервью
- Результаты оценочных мероприятий

Шаг 3 - Формирование стратегии

- Стратегические сессии HR
- Стратегические сессии с бизнесом
- Фокус-группы с ключевыми сотрудниками
- Бенчмарки
- Предварительная стыковка со стейкхолдерами
- Прохождение стратегических развилок

Шаг 4 - Утверждение с бизнесом

- Документ
- Визуализация
- Чекапы

Сложности разработки стратегии

- Бизнес самоустраняется от разработки HR-стратегии
- С помощью HR-стратегии хотят улучшить все
- Составляют HR-стратегию без опоры на аналитику

Ключевые выводы

- HR - стратегическая функция бизнеса
- HR-стратегия - это часть бизнес-стратегии
- Составляющие HR-стратегии: организационный дизайн, работа с талантами и корпоративная культура

Три навыка эффективного HR



Три ключевых навыка эффективности HR

1. Быть HR-джедаем
2. Говорить на языке бизнеса
3. Быть диджитал

Быть HR-джедаем — это:



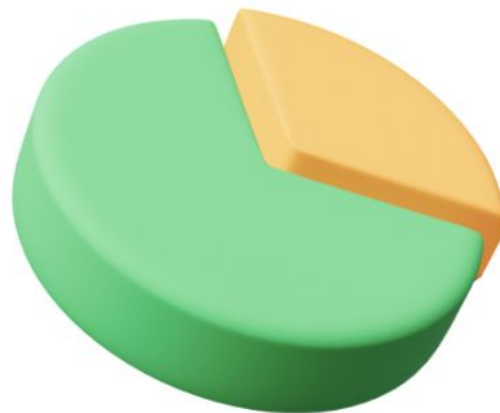
1. Базовое профессиональное мастерство;
2. Постоянное саморазвитие — рука должна быть на пульсе;
3. Использование прогрессивных инструментов в работе.

«Нужно бежать со всех ног,
чтобы только оставаться на
месте, а чтобы куда-то попасть,
надо бежать как минимум
вдвое быстрее!»

- Алиса в стране чудес -



Говорить на языке бизнеса



Язык бизнеса:

- Язык денег: влияние HR на выручку/прибыль компании;
- Язык цифр: аналитика и фокус на данных в принятии решений;
- Язык результата: ценный конечный продукт деятельности (то, за что платит бизнес);
- Язык целей: сонаправленность с целями компании;
- Язык смыслов: сонаправленность со смыслами и ценностями CEO/собственника/бизнес руководителя;
- Язык эмоций: комфорт взаимодействия друг с другом .



Зачем говорить на языке бизнеса?

Пара рук:

- не влияет на принятие решений;
- действует по инструкции;
- исполнитель.

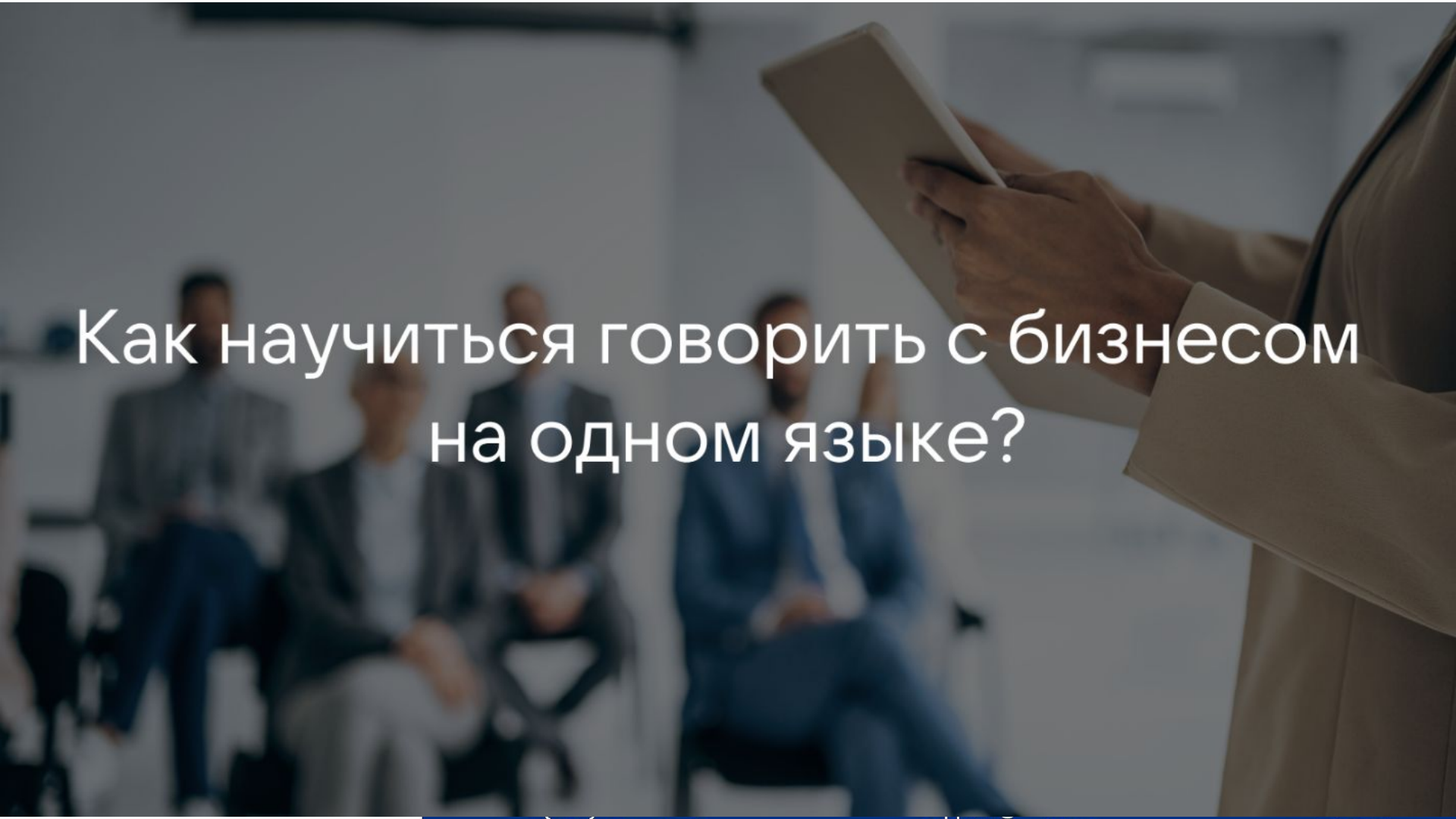
Эксперт:

- участвует в принятии решений;
- приносит результат;
- советчик.

Партнер:

- совместное принятие решений:
- решает проблему :
- на равных.

КАКУЮ РОЛЬ ХОТИТЕ ЗАНИМАТЬ ВЫ?

A person in a light-colored suit is holding a tablet, looking at it. In the background, a group of people in business attire are seated, blurred. The scene appears to be a professional meeting or presentation.

Как научиться говорить с бизнесом
на одном языке?

Компетенции

Бизнес-мышление

- Системно мыслит;
- Понимает особенности бизнеса, трансформирует бизнес-цели в HR-цели;
- Определяет стратегию развития направления/подразделения ;
- Принимает оптимальные решения с учётом рисков.

Построение отношений и влияние

- Устанавливает и поддерживает контакт;
- Гибок в коммуникациях;
- Аргументирует свою позицию;
- Достигает договоренностей.

Бизнес-мышление

- Собирает информацию из различных источников и сфер (экономических, социальных политических и др.), детально ее анализирует, структурирует и сопоставляет полученные данные.
- Устанавливает глубинные причинно-следственные связи и закономерности, влияющие на ситуацию.
- Выделяет факторы, влияющие на ситуацию. Комплексно и системно оценивает ситуацию/проблему, учитывает большинство внешних и внутренних аспектов.
- Участвует в формировании стратегии компании.
- Мыслит на долгосрочную перспективу (2-3 года), рассматривает задачи в широком контексте, мыслит глобальными категориями (прибыль, компания на рынке, внутренние и внешние аспекты функционирования компании и др.)
- Видит конечный результат и детализирует верхнеуровневые цели в конкретную последовательность действий.
- Самостоятельно принимает решения, ориентируясь на повышение эффективности бизнеса и быстрый результат. Анализирует эффективность решений на предмет устранения корневых проблем и влияния на ситуацию в средне- и долгосрочной перспективе (1-3 года).
- Принимает решения, направленные на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных рисков.
- Прогнозирует риски предложенных решений, предлагает разнообразные способы их невилирования.

4 направления для развития «всестороннего понимания бизнеса» (из отчета Gartner про стратегическую роль HR-директора)

✓ Проводить регулярные встречи с генеральным директором один на один в формальной/неформальной обстановке для обсуждения приоритетов и текущей стратегии компании.

✓ Создавать сеть коллег, наставников из отрасли для обмена информацией о рынке. Участвовать и инициировать сессии со сторонними экспертами для изучения динамики отрасли, конкурентных тенденций и лучших практик.

✓ Смотреть ежеквартальные отчеты по анализу рынка и обсуждать результаты исследования рынка с бизнесом, оценивать степень их влияния на бизнес-приоритеты с функциональными руководителями.

✓ Подружиться с финансовым директором. Регулярно просматривать финансовые данные, отчет о прибылях и убытках, участвовать в бизнес-анализе и прочих инициативах фин. отдела, чтобы четко понимать, какие финансовые факторы влияют на бизнес.

Построение отношений и влияние

- Легко устанавливает контакт, находит общий язык и взаимопонимание с коллегами, бизнес-партнерами, располагает к себе. Уверенно позиционирует себя во взаимодействии с коллегами, бизнес-партнерами. Выстраивает долгосрочные партнерские отношения
- В коммуникации проясняет интересы всех сторон, глубоко понимает потребности и ситуацию собеседника. Подстраивается под особенности и стиль общения разных оппонентов. При необходимости оперативно меняет свою роль в коммуникации.
- Проявляет эмпатию, эффективно воздействует на эмоциональное состояние других людей.
- Одинаково успешно владеет всем спектром коммуникационных стилей.
- Согласует взаимные интересы сторон. Аргументированно излагает свою точку зрения, апеллируя к потребностям оппонента. Владеет широким спектром инструментов воздействия на собеседника. Эффективно решает конфликтные ситуации на уровне подразделений.

Что почитать?



Диджитал-навыки

Digital-навыки — это способность использовать цифровые устройства, приложения и сети для доступа и управления информацией. Сегодня эти навыки идут наравне с такими необходимыми умениями, как письмо или чтение.

HR необходимо Использовать, мониторинг и контроль технологий - Автоматизация и роботизация, искусственный интеллект, Big data и Интернет вещей и пр

Понимание роли менеджмента

«Люди работают внутри системы. Задача руководителей и, в первую очередь, высших - работать над системой, непрерывно улучшая ее с помощью работников».

Эдвард Деминг, американский учёный,
статистик и консультант по менеджменту.

Автоматизация HR-процессов в цифрах

до **75%**

рост количества подходящих кандидатов

на **50%**

сокращение времени на найм от 40 до 20 дней

до **30%**

меньше бумажной работы

до **70%**

сокращение времени на обработку заявлений на отпуск

на **20%**

снижение текучести кадров



арб

- 7 [495] 414-47-01

- support@1-arb.ru

- 1-arb.ru