

Разработка HR-стратегии

+7 (495) 645-00-40

info@ecopsy.ru



Почему разрабатывать HR- стратегию так важно именно сейчас?

«Необходим переход к более зрелой HR-функции, от службы к партнерству»

«Более важными стали отношения между HR и руководителем, собственником бизнеса»

«Больше значения уделяется связке HR и бизнеса»

76%

Компаний сталкиваются с **дефицитом кадров** и имеют сложности с **подбором персонала**



62%

Компаний выделяют **удержание персонала** в качестве **приоритета**, стоящего перед HR-службой на 2024-2025 гг.



39%

Компаний в качестве ключевого тренда отмечают **человекоцентричность**, **заботу о благополучии людей**



Что такое HR-стратегия

HR-стратегия – это долгосрочный план по управлению человеческими ресурсами, который направлен на достижение бизнес-целей компании

HR-стратегия должна учитывать следующий контекст:

Люди есть

Ключевые процессы Компании обеспечены необходимым количеством сотрудников

X

Люди умеют

Сотрудники владеют необходимыми компетенциями / потенциалом

X

Люди вовлечены

Сотрудники инициативны, увлечены работой и привержены Компании

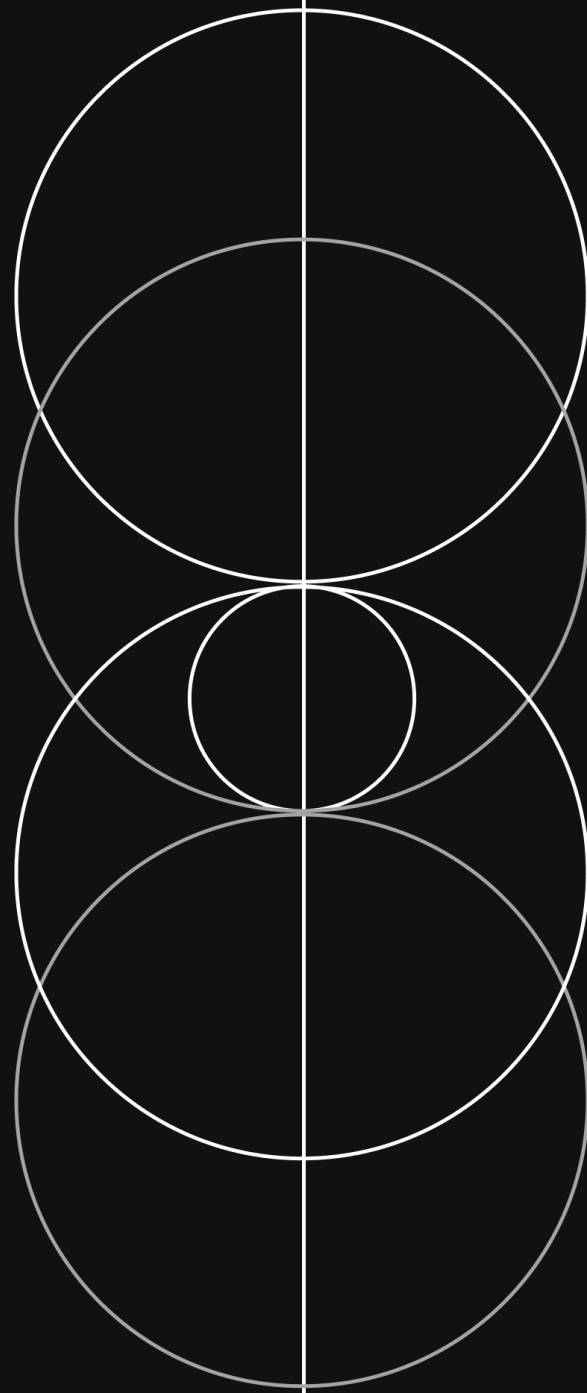
Организационные барьеры

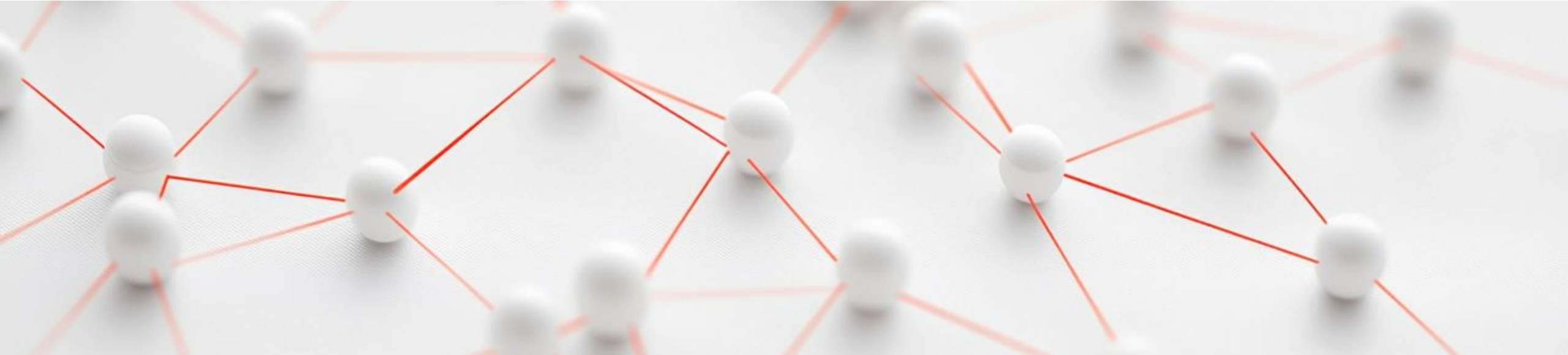
Отсутствие четкого видения
Неоптимальность организационной структуры
Размытость полномочий и ответственности
Плохое оборудование и МТО
Устаревшие процессы и др.

Опция 1

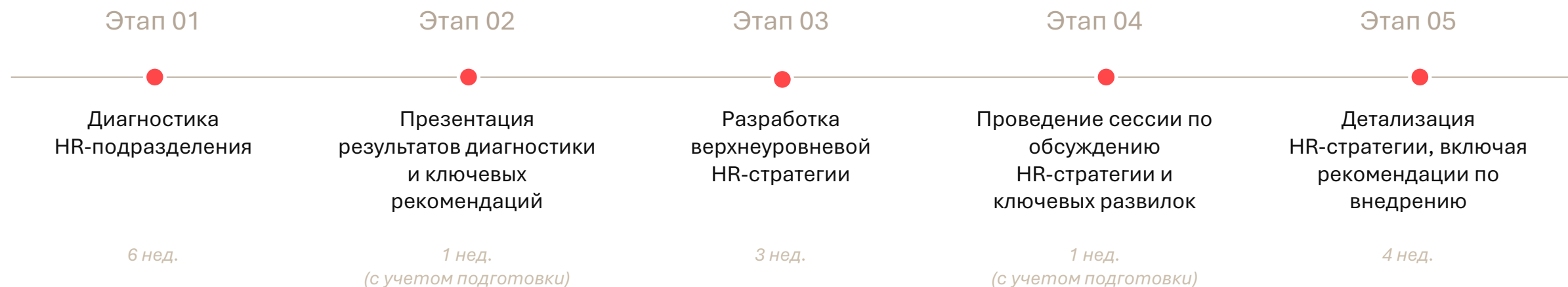
Разработка HR-стратегии «под ключ»

ЭКОПСИ

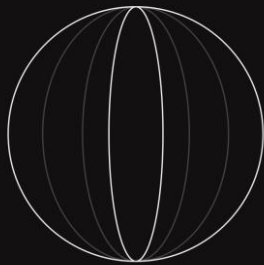




Этапы проекта по разработке HR-стратегии



Этап 01. Диагностика HR-подразделения (1/2)



Интервью

с представителями ТОП-команды, экспертами HR-функции; руководителями и сотрудниками HR-подразделения



Анализ документов HR-функции

структура HR-подразделения, HR-бюджет, положение о подразделении, штатное расписание



Проведение онлайн-опроса

удовлетворенности внутренних заказчиков



Бенчмаркинг анализ

сопоставление данных компании с рыночными бенчмарками

Результат этапа:

Отчет о результатах диагностики HR-подразделения, зрелости и эффективности текущих HR-процессов, ключевых разрывах относительно стратегических бизнес-целей

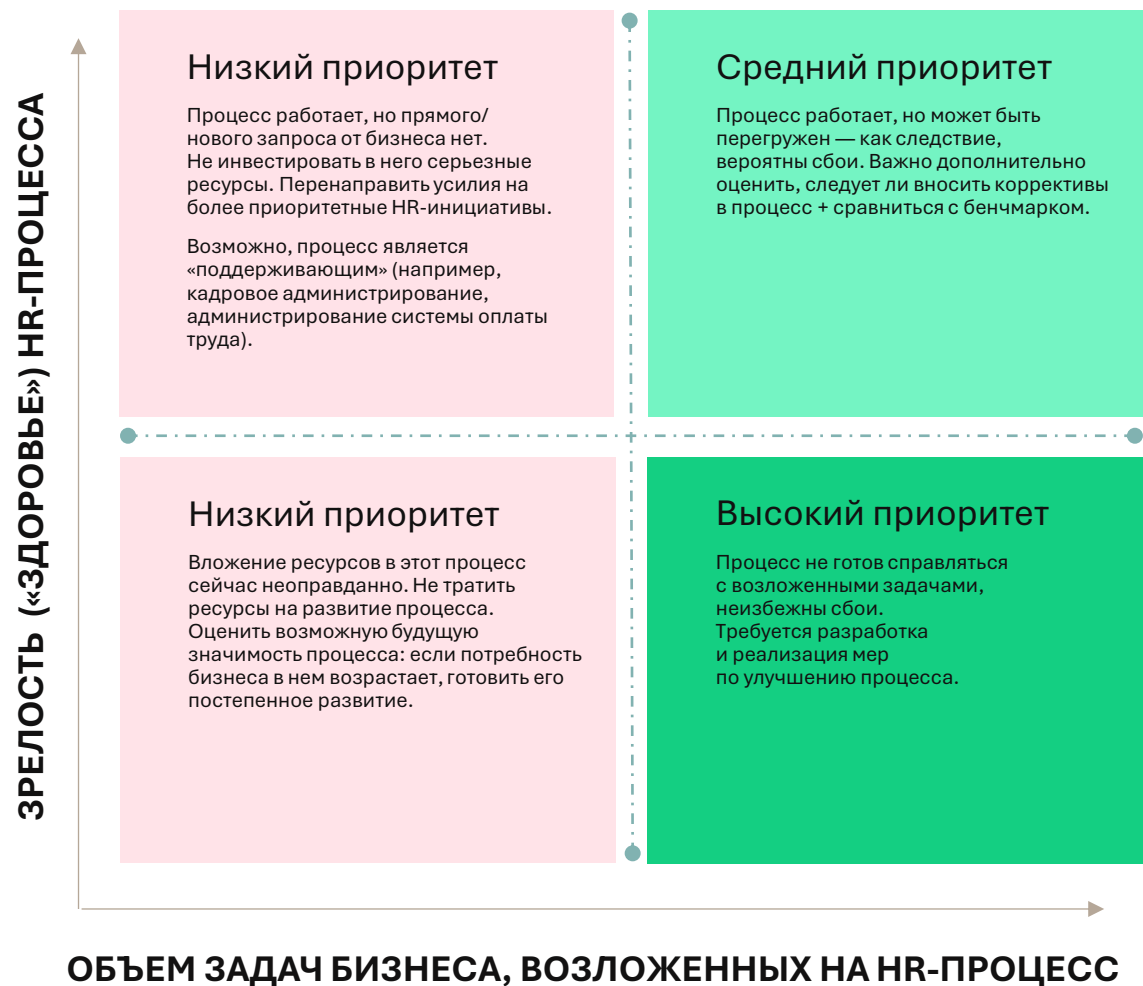
Шкала оценки зрелости («здоровья») процессов

A	Процесс реализован в Компании целостно и выполняется с требуемой регулярностью	B	Процесс целостно реализован в Компании и представлен в полном объеме, но выполняется недостаточно регулярно и/или есть серьезные возможности для улучшения
C	Процесс реализован в Компании фрагментарно и представлен отдельными элементами	D	Процесс не реализуется в Компании

№	Наименование процесса	Планирование процесса	Реализация процесса	Оценка эффективности процесса	Развитие процесса	Интегральная оценка
1	Привлечение персонала	B	B	C	C	B
2	Адаптация персонала	C	B	C	C	C
3	Оценка персонала	C	C	D	C	C
4	Обучение и развитие	B	A	B	A	A
5	Управление карьерой	D	C	D	D	D
6	Оргдизайн и управление численностью	B	B	C	C	B
7	Управление вознаграждением	B	A	B	C	B
8	Внутренняя социальная политика	B	B	C	C	B
9	Внутренние коммуникации и корп. культура	B	B	C	C	B
10	HR-аналитика	C	C	D	C	C



Этап 01. Диагностика HR-подразделения (2/2)



Рекомендации по декомпозиции бизнес-контекста в HR-инициативы:

1. Определение бизнес-проблем и тех изменений, которых хочет достичь бизнес
2. Формирование гипотез причин (почему HR-процесс не дает нужного результата?)
3. Проверка гипотез
4. В случае подтверждения гипотез — переход к формулированию HR-инициатив с учетом приоритетности (высокий, средний, низкий приоритет)

Этап 02. Презентация результатов диагностики и ключевых рекомендаций

Задачи этапа

- Представить результаты диагностики HR-подразделения и HR-процессов HR и ТОП-команде
- Принять решение по ключевым вопросам и дилеммам, связанным с дальнейшим планом HR-трансформации

Результаты этапа

- HR и ТОП-команда ознакомлены с результатами диагностики, ключевыми выводами и рекомендациями
- Приняты решения по ключевым вопросам и дилеммам, намечены основные направления дальнейшей HR-трансформации

Основные рекомендации и ключевые дилеммы

ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. **Разработать и внедрить долгосрочную стратегию продвижения внешнего и внутреннего HR-бренда**, включающую в себя комплексное исследование и трансформацию корпоративной культуры, формулировку EVP и коммуникационной стратегии.
2. **Разработать долгосрочную стратегию управления талантами и преемственностью** для мотивации и удержания ключевого персонала.
3. **Развивать направления HR-аналитики, определить более широкий набор метрик** для оценки эффективности HR-процессов и HR-продуктов, их влияния на бизнес-показатели.
4. **Усилить роль HR BP на всех этапах HR-цикла** в качестве связующего звена между руководителями и HR для выстраивания партнерских отношений с бизнесом и консультирования бизнес-лидеров по вопросам управления персоналом.
5. Продолжать обучение и развитие HR-команды, особое внимание уделяя **развитию управленческих компетенций HR на уровне CEO-3**.
6. **Усилить компетенции HR в области организационного дизайна**, управления численностью и эффективностью персонала.

КЛЮЧЕВЫЕ ДИЛЕММЫ И ВОПРОСЫ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ РЕШИТЬ

1. **Передать процесс управления HR-брендом полностью в HR-дирекцию** или сохранить распределение функционала между HR, PR и маркетингом?
2. **Готова ли Компания увеличить бюджет на развитие и поддержание корпоративной культуры**, не уменьшая другие статьи расходов на персонал?
3. **Какие дополнительные метрики для анализа эффективности HR-процессов целесообразно использовать** для оценки влияния на бизнес-показатели?

ПРИМЕР

Этап 03. Разработка верхнеуровневой HR-стратегии

НАЗВАНИЕ ИНИЦИАТИВЫ	2 кв. 2024г	3 кв. 2024г	4 кв. 2024г	1 кв. 2025г	2 кв. 2025г	3 кв. 2025г	4 кв. 2025г	РЕЗУЛЬТАТ
★  Рыночная система мотивации и социальных льгот								Система, обеспечивающая оперативное реагирование на изменения рыночного уровня оплаты труда и внутреннюю справедливость вознаграждения
★  Система преемственности								Система, обеспечивающая регулярное выявление, развитие и назначение высокопотенциальных внутренних кандидатов на позиции, подлежащие обеспечению резервом с учетом их профессиональных и управленческих компетенций
★  Система постоянных улучшений, обеспечивающая постоянный рост производительности труда								Система, позволяющая регулярно снижать потребность производства в персонале, расширять возможности комплектования позиций за счет трансформации рабочих мест
★  Автоматизация HR процессов								Система, позволяющая принимать оперативные управленческие решения на основе анализа данных из различных функциональных областей HR

Показатели	Метрики, Short Term	Метрики, Long Term	Стратегические инициативы
Обеспечение персоналом	- Укомплектованность - Текучесть	- Укомплектованность - Привлекательность бренда - Текучесть - Количество дней нетрудоспособности	- Создание долгосрочной модели планирования численности - Развитие HR бренда городов, профессий, предприятия - Рыночная система мотивации и социальных льгот - Программа «Управление Здоровьем»
Квалификация персонала	% соответствия уровню компетенций для позиций с описанными требованиями	% соответствия целевому уровню компетенций % назначений из КР, время нахождения в КР % молодых специалистов, выпускников, соответствующих требованиям компании	- Система преемственности - Система управления знаниями - Программа взаимодействия с учебными заведениями
Эффективность персонала	- Производительность - Проектные показатели	Производительность	Система постоянных улучшений, обеспечивающая постоянный рост производительности труда
Удовлетворенность HR функций Факторы успеха	Индекс удовлетворенности HR функций (качество, сроки, гибкость, консультации)	- Индекс удовлетворенности HR функций (качество, сроки, гибкость, консультации) - Уровень зрелости функции	- Стандартизация системоборазующих HR практик - Data Driven HR: система хранения и управления HR - данными

ПРИМЕР

Задачи этапа

Сформировать верхнеуровневое видение развития HR-службы:

- Цели
- Ключевые инициативы
- Целевые процессы в контуре HR-службы
- Возможные содержательные КПЭ по HR-инициативам (без конкретных значений)

Результаты этапа

- Сформирован проект HR-стратегии
- Определены возможные содержательные КПЭ по HR-инициативам (без конкретных значений)



Этап 04. Проведение сессии по обсуждению HR-стратегии и ключевых развилок

Задачи этапа

- Представить проект HR-стратегии ТОП-команде
- Согласовать с ТОП-командой цели, приоритеты развития HR-системы, КПЭ, ответственных

Результаты этапа

- Сформированы приоритеты развития и видение HR как системы (цели, стратегия)
- Согласованы содержательные КПЭ по HR-инициативам

Этап 05. Детализация HR-стратегии, включая рекомендации по внедрению

Задачи этапа

- Разработать детализированные предложения по трансформации HR-функции
- Сформулировать детализированный набор стратегических инициатив и дорожную карту для достижения целей
- Детализировать целевые КПЭ, зафиксировать формулы расчета

Результаты этапа

Сформирована HR-стратегия, включающая в себя описание:

- целей и HR-инициатив
- целевых КПЭ по HR-инициативам
- целевой структуры и численности HR-подразделения
- целевого уровня централизации по каждому HR-процессу
- дорожной карты по внедрению HR-стратегии

Цели, vision, KPI

Цели, vision, KPI			Шаги и KPI		
Цель HR	Vision	KPI	Инициативы	KPI	
Обеспечить необходимый уровень потенциала и квалификации персонала	Менеджмент обучается и работает по единому набору стандартов работы руководителя	Доля сотрудников ключевых специальностей, у которых замерено соответствие профессиональным требованиям (квалификация и/или потенциал)	Стандарты работы руководителя	Доля руководителей, выполняющих стандарты работы руководителей на требуемом уровне	70% 2025 г.
	На основании проф. компетенций формируются профили должностей и стандарты поведения	Доля сотрудников ключевых специальностей, соответствующих профессиональным требованиям после испытательного срока (квалификация и/или потенциал)		У каждого стандарта есть лидер из состава топ-команды	
	HR формирует обучение на основании профилей профессиональных компетенций	Доля руководителей, выполняющие стандарты работы руководителей на требуемом уровне	Укрупнённые профессиональные компетенции	Доля сотрудников ключевых специальностей, соответствующих профессиональным требованиям после испытательного срока (квалификация и/или потенциал)	70% 2025 г.
	Для подбора используется набор стандартных инструментов оценки потенциала и профессиональных навыков кандидатов.		Подробные проф. компетенции и инструменты их оценки для Бэк	Доля сотрудников ключевых специальностей, у которых замерено соответствие профессиональным требованиям (квалификация и/или потенциал)	100% 2025 г.
					

Ориентировочная смета (1/2)

№	Этапы проекта	Результат этапа	Сроки	Стоимость (руб.) без НДС и накладных расходов
1	ДИАГНОСТИКА HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ:			
	Сбор и анализ информации:			
1.1	- Анализ документов (положение о подразделении, орг. структура, штатное расписание, бюджет) - Проведение интервью с ключевыми представителями HR-службы, CEO, представителями ТОП-команды (совокупно до 15 интервью)	Проведены интервью и проанализированы ключевые документы	2 нед.	1 140 000
	Оценка уровня взаимодействия с внутренними Заказчиком:			
1.2	Проведение опроса на платформе ЭКОПСИ Linkis (до 40 ключевых внутренних заказчиков – руководителей среднего звена)	Проведен опрос ключевых внутренних заказчиков	2 нед.	300 000
	Оценка зрелости каждого HR-процесса согласно модели аудита			
	- Описание сильных сторон и зон развития по каждому процессу - Подготовка рекомендаций по повышению эффективности HR-подразделения (в т.ч. рекомендации по структуре, функционалу и численности HR-подразделения)			
1.3	- Подготовка рекомендаций по повышению эффективности каждого HR-процесса - Подготовка рекомендованных бенчмарков по внедрению конкретных инструментов (анализ открытых источников) - Подготовка перечня дилемм, требующих принятия решений при дальнейшем повышении эффективности HR-подразделения и процессов	Подготовлен итоговый отчет (.ppt)	2 нед.	2 160 000
	ПРЕЗЕНТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ДИАГНОСТИКИ И КЛЮЧЕВЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ			
2	- Проведение встречи с HR / ТОП-командой (до 2-х часов) - Совместное обсуждение результатов - Обсуждение возникших по итогам диагностики дилемм <i>Предполагается 2 ведущих</i>	Проведена встреча с HR / ТОП-командой	До 2-х часов (1 нед. с учетом подготовки)	350 000

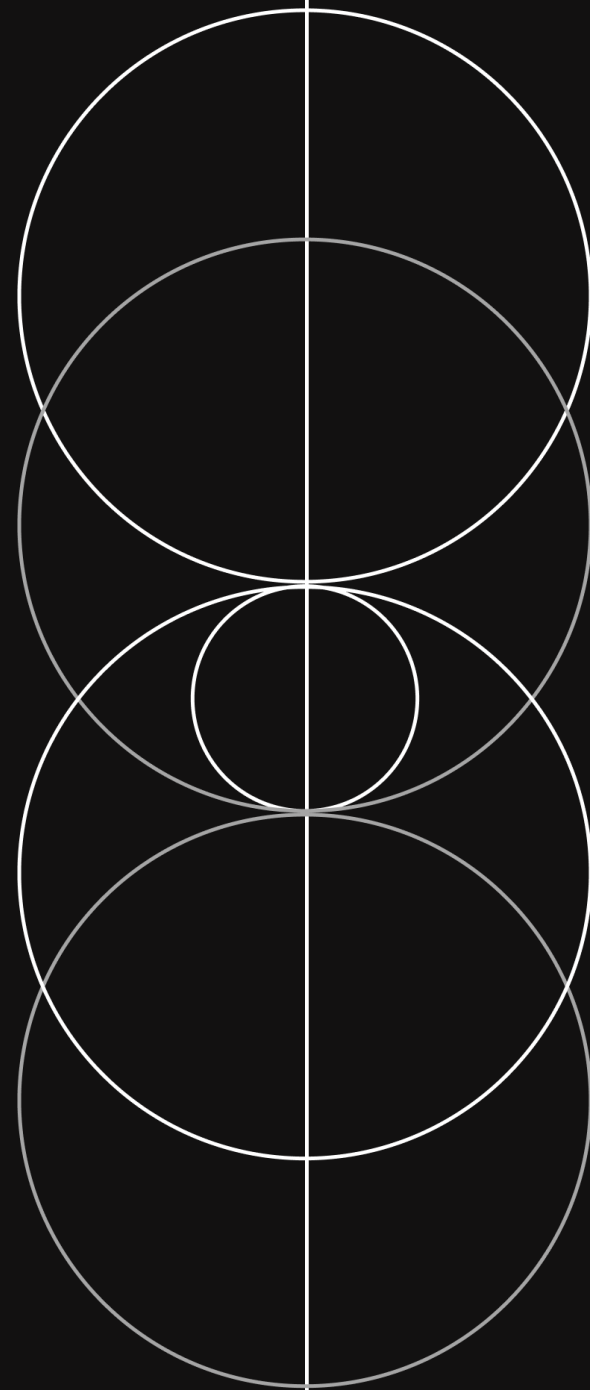
Ориентировочная смета (2/2)

№	Этапы проекта	Результат этапа	Сроки	Стоимость (руб.) без НДС и накладных расходов
3	РАЗРАБОТКА ВЕРХНЕУРОВНЕВОЙ HR-СТРАТЕГИИ - Цели - Ключевые инициативы - Целевые процессы в контуре HR-службы - Возможные КПЭ по HR-инициатам (на текущем этапе содержательные КПЭ без конкретных величин)	Сформирован проект верхнеуровневой HR-стратегии и КПЭ	3 нед.	864 000
	ПРОВЕДЕНИЕ СЕССИИ ПО ОБСУЖДЕНИЮ ВЕРХНЕУРОВНЕВОЙ HR-СТРАТЕГИИ И КЛЮЧЕВЫХ РАЗВИЛОК (включая подготовку к сессии): Задачи сессии: - Представить проект концепции HR-трансформации ТОП-команде - Сформулировать основные цели HR, обеспечивающие реализацию бизнес-стратегии - Обсудить подход к реализации цели, определить ключевые барьеры и факторы успеха по каждой цели верхнего уровня - Согласовать с ТОП-командой цели, приоритеты развития HR-системы, КПЭ, ответственных <i>Предполагается 2 ведущих</i>	Сформированы приоритеты развития и видение HR как системы (цели, стратегия, КПЭ)	До 4-х часов (1 нед. с учетом подготовки)	650 000
5	ДЕТАЛИЗАЦИЯ HR-СТРАТЕГИИ, ВКЛЮЧАЯ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВНЕДРЕНИЮ: - Подготовка набора конкретных инициатив в рамках каждой верхнеуровневой цели (в т.ч. с опорой на результаты сессии и диагностики) - Расчет целевых КПЭ для сформированных инициатив - Подготовка плана-графика реализации инициатив - Расчет бюджета на реализацию сформированных инициатив - Определение целевой организационной структуры и численности HR-подразделения с учетом инициатив - Определение требований к сотрудникам HR-подразделения в целевой структуре (подготовка job description: описание функционала, формальных требований и опыта). <i>Стратегия формируется на 3 года.</i>	Сформирована HR-стратегия и план развития HR-системы компании Сформирован набор стратегических инициатив и бюджет на их реализацию	4 нед.	3 888 000
Итого (без учета НДС и накладных):				9 352 000
Итого (с учетом НДС)				11 222 400

Опция 2

Экспресс чек-ап HR-процессов

ЭКОПСИ



Экспресс чек-ап HR-процессов

Быстрый и понятный формат – позволит вам всего за неделю получить основания для управленческих решений

Анализируем процесс

- Подбора
- Адаптации
- Обучения и развития
- Управления карьерой
- Мотивации и вознаграждения
- Управления корпоративной культурой
- **Любой другой HR-процесс**

Делаем заключение о процессе

- **Сильные стороны:** что работает хорошо и приносит результат
- **Узкие места и точки роста:** что работает неэффективно и почему, где есть скрытые потери (время, деньги, ресурсы)
- **Сравнение с бенчмарками:** какие показатели в пределах нормы, где есть потенциал для оптимизации без потери эффективности
- **Рекомендации по улучшению:** что можно исправить уже сейчас, куда стоит вложить ресурсы в дальнейшем

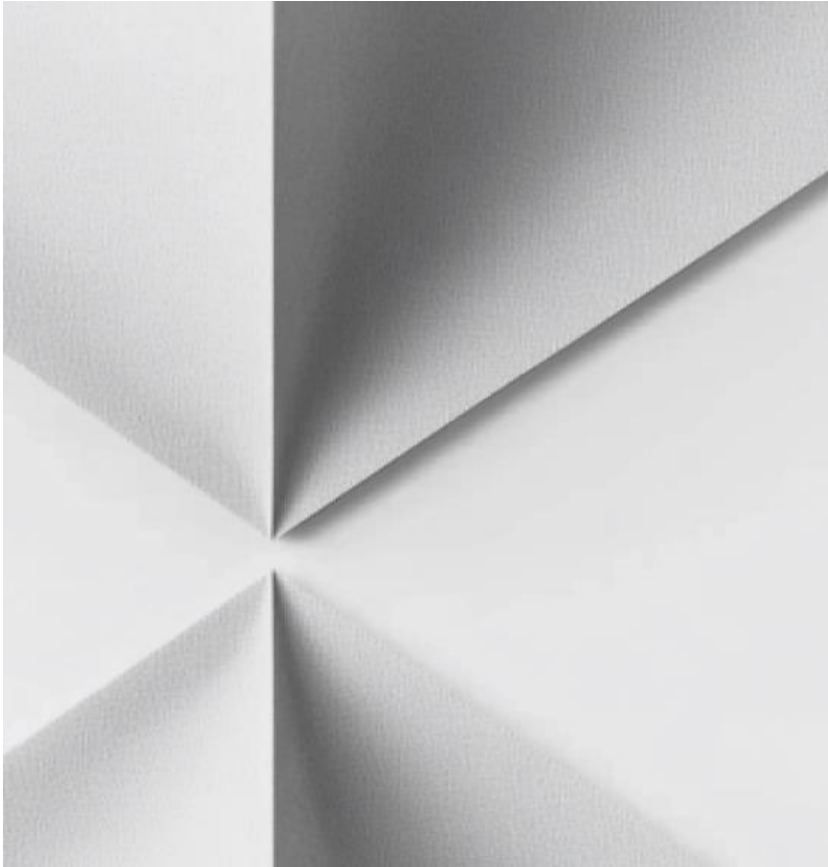
График проекта: результат уже через неделю

Анализируем один HR-процесс, делаем выводы и даем рекомендации в течение 5 рабочих дней



Стоимость

Экспресс чек-ап одного HR-процесса*



Этапы проекта**

Интервью со стейкхолдерами (3 интервью по 1 часу)

Анализ ключевых документов, описывающих процесс

Обработка результатов, формирование выводов
и рекомендаций (документ word, 2-3 страницы)

Презентация отчета (1 встреча до 1,5 часов)

Сумма***

360 000 руб.

*Предполагается, что диагностика будет проведена за 5 рабочих дней, в случае если идет сдвиг по срокам со стороны Заказчика, то стоимость проекта увеличивается по формуле: кол-во рабочих дней * 50 000 руб. (без НДС)

**В случае необходимости контур проекта может быть расширен. В этом случае смета обсуждается дополнительно и зависит от конкретного состава услуг.

***Сумма указана без учёта НДС

Опыт аналогичных проектов



Примеры реализованных проектов (1/2)

КЛИЕНТ

Промышленный холдинг горнодобывающего и металлургического профиля.

ЗАДАЧА, ПОСТАВЛЕННАЯ КЛИЕНТОМ

В условиях острого дефицита рабочего персонала Компания ставила перед собой цели на увеличение объемов добычи и производства.

В связи с этим топ-менеджмент Компании был особенно заинтересован в повышении эффективности работы по привлечению и удержанию персонала.

В качестве первого шага на пути к реализации этой задачи были приглашены консультанты ЭКОПСИ. Перед нами стояла задача провести независимую оценку текущего уровня зрелости HR-службы и сформулировать рекомендации по повышению ее эффективности.

Полученные рекомендации Компания планировала использовать для последующего построения системной HR-стратегии, трансформации HR-службы и HR-процессов.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты проделанной работы легли в основу последующей трансформации HR-подразделения. Клиент смог с учетом полученных рекомендаций пересмотреть подход к структуре, функциям, компетенциям HR, принял решение о централизации ключевых HR-процессов в управляющей компании и наметил дальнейшие направления повышения эффективности HR.



Решение ЭКОПСИ

Консультанты провели диагностику HR-службы и проанализировали зрелость HR-процессов:

- выявили значимые несоответствия структуры и бюджетов HR-подразделения с внешним бенчмарком и ключевыми приоритетами Компании
- выявили сильные стороны и зоны роста каждого HR-процесса
- выявили сильные стороны и зоны роста каждого HR-специалиста, сформировав матрицу потенциала 9-box grid
- сформулировали рекомендации по повышению эффективности HR-процессов и пересмотру HR-структуры с учетом текущего уровня развития компетенций HR-команды и обозначенных приоритетных целей Компании
- предложили подход к дальнейшей трансформации HR-службы

Примеры реализованных проектов (2/2)

КЛИЕНТ

Группа компаний в области импорта, дистрибуции и продажи алкогольной продукции.

ЗАДАЧА, ПОСТАВЛЕННАЯ КЛИЕНТОМ

Компания поставила перед собой амбициозные цели по расширению бизнеса и увеличению численности персонала в достаточно сжатые сроки, что требовало наличия сильной сбалансированной HR-команды и отлаженных HR-процессов.

Текущий уровень развития HR-функции Компания оценивала высоко, вместе с тем необходимо было оценить степень готовности HR к новым вызовам и найти возможные точки роста, чтобы уверенно занимать лидирующие позиции.

Особое внимание собственника и топ-менеджмента Компании привлекал процесс привлечения и онбординга персонала, т.к. в последнее время дефицит квалифицированных кадров и массового персонала начал ощущаться особенно остро.

Перед консультантами ЭКОПСИ стояла задача в ходе проведения аудита сравнить HR-модель компании с лучшими практиками и определить зоны, имеющие потенциал для повышения эффективности.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Результаты проекта позволили Компании принять взвешенное решение о пересмотре HR-структуры и функционала HR-службы (ввести новые должности и роли, «забрать» в HR ряд процессов, находившихся за контуром HR-службы), а также определить приоритетные HR-процессы и направления их развития на ближайший год.



Решение ЭКОПСИ

Консультанты провели диагностику HR-службы по модели SCAN и проанализировали зрелость HR-процессов, уделив особое внимание рекрутингу и онбордингу:

- выявили отклонения в структуре и бюджете HR-службы по сравнению с внешними бенчмарками и лучшими практиками по ряду ключевых для Компании фокусов HR-стратегии
- выявили зоны роста HR-процессов и дальнейшие направления их совершенствования с учетом потребностей бизнеса
- провели расширенную диагностику рекрутинга и онбординга, выявили возможности для оптимизации и автоматизации этих процессов, а также точки роста смежных процессов, влияющих на их эффективность, таких как развитие HR-бренда и управление карьерой
- провели оценку Hard&Soft компетенций руководящего состава HR-команды, определили перечень компетенций, требующих приоритетного развития
- предложили видение целевой структуры и функционала HR-службы с учетом текущих и перспективных бизнес и HR-целей

КОМПАНИЯ	СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА
ГК в области импорта, дистрибуции и продажи алкогольной продукции*	Аудит Дирекции по работе с персоналом по модели SCAN и формирование рекомендаций по повышению эффективности HR-системы
Промышленный холдинг горнодобывающего и металлургического профиля*	Аудит Дирекции по работе с персоналом по модели SCAN и формирование рекомендаций по повышению эффективности HR-системы
JTI	Трансформация корпоративной культуры; стратегическая сессия по целям
Российский производитель чая и кофе*	Аудит культуры и HR-практик
Крупная российская нефтяная компания*	Аудит и формирование концепции целевой системы корпоративного обучения
Крупная металлургическая компания*	Определение стратегических HR-метрик и инициатив Формулировка и отслеживание показателей для HR-стратегии
Servolux	Трансформация корпоративной культуры
ГК в области импорта, дистрибуции и продажи алкогольной продукции*	Экспресс-анализ системы обучения и формирование рекомендаций по целевому видению системы обучения
АО «Фосагро»	Аудит действующих HR процессов, оценка сотрудников HR-функции Трансформация HR-функции и профилирование должностей HR-функции
АО «Дом.рф»	HR-аудит
Крупная металлургическая компания*	HR-аудит, Корректировка HR-процессов
ООО «МЕТИНВЕСТ Холдинг»	Аудит HR-практик
Крупный российский банк*	Проведение аудита системы обучения и формирование концепции корпоративного университета
ООО «Мосэнергoproект»	Разработка плана организационных преобразований, обеспечивающего реализацию 3х летней стратегии развития ООО «МЭП»

ЭКОПСИ

работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ



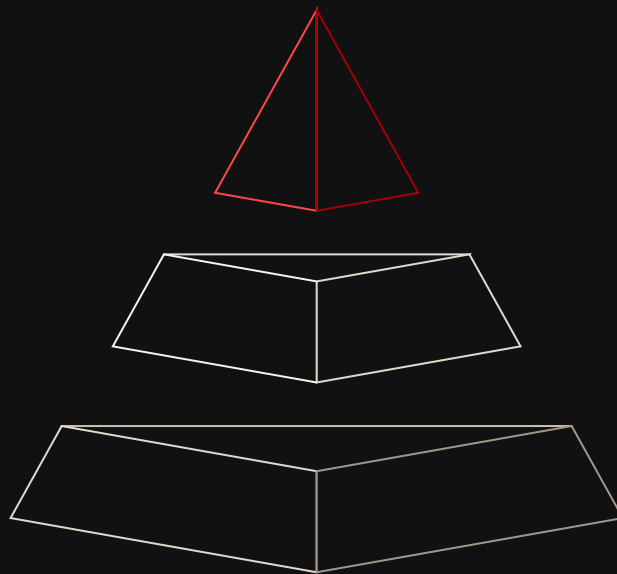
Входит в ТОП-5

по динамике роста
выручки в стратегическом
консалтинге
(RAEX, 2023-2024 гг)



1 МЕСТО

в области
управления
персоналом
(RAEX, 2015-2024 гг)



Управленческий консалтинг

Стратегия и операционные модели

HR-системы

Производственные системы

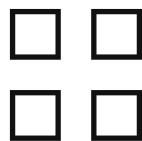
Производственная безопасность

Системы работы с клиентами

Люди: оценка и развитие

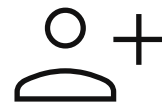
20+

отраслей



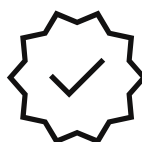
250+

консультантов



85%

компаний из топ-списков РБК и Forbes



90%

лояльных клиентов





Контакты

ЭКОПСИ
бизнес делают люди

Сергей Кузнецов

Партнер,
руководитель практики
«Развитие HR-среды»

E.: kuznetsov@ecopsy.ru
T.: +7 (926) 173 79 05

Ксения Кашпарова

Старший консультант
практики
«Развитие HR-среды»

E.: kashparova@ecopsy.ru
T.: +7 (925) 097 00 31

info@ecopsy.ru

+7 (495) 645-00-40

