

СОВРЕМЕННУЮ

КАК ПОСТРОИТЬ HR-СЛУЖБУ



ВЕБИНАР ЭКОПСИ

14 ИЮЛЯ 2023 ГОДА

ВЕДУЩИЙ

СЕРГЕЙ КУЗНЕЦОВ

ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ,
Руководитель практики «Развитие HR-среды»

+7 (926) 173-79-05 | kuznetsov@ecopsy.ru



ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ!

Вы ➤

- ▶ HR ВР
- ▶ ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
- ▶ HR-СПЕЦИАЛИСТ
- ▶ НАЧАЛЬНИК HR-НАПРАВЛЕНИЯ (например, руководитель T&D)
- ▶ БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИК (например, руководитель функции)
- ▶ ДРУГОЕ (напишите в чате)

01

ПОЧЕМУ УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ НЕВОЗМОЖНО БЕЗ ЭФФЕКТИВНОЙ HR-СЛУЖБЫ?

02

КАК ВЫБРАТЬ ОПТИМАЛЬНУЮ СТРУКТУРУ HR-СЛУЖБЫ?

03

КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ НУЖНЫ СОВРЕМЕННОМУ HR?

04

НА КАКИЕ HR-МЕТРИКИ СТОИТ ОБРАТИТЬ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ HR-СЛУЖБОЙ?



ПОЧЕМУ УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ ...

... НЕВОЗМОЖНО БЕЗ ЭФФЕКТИВНОЙ HR-СЛУЖБЫ?

ПОЧЕМУ СТАЛО ТАК ВАЖНО ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ HR-СЛУЖБЫ?



ОТСУТСТВИЕ ЭТАЛОНОВ

HR-менеджер должен обладать **широким набором инструментов** для построения и развития HR-системы с учетом ее особенностей и потребностей компании



ДИДЖИТАЛИЗАЦИЯ HR

Цифровые технологии **меняют подходы к работе, дают новые инструменты** и предполагают необходимость приобретения новых digital-навыков



КОНКУРЕНЦИЯ ЗА ПРОФЕССИОНАЛОВ

На рынке **растет конкуренция за высокопрофессиональные кадры**, увеличивается потребность в наращивании эффективности деятельности



ПРОФЕССИОНАЛИЗМ ЗАКАЗЧИКА

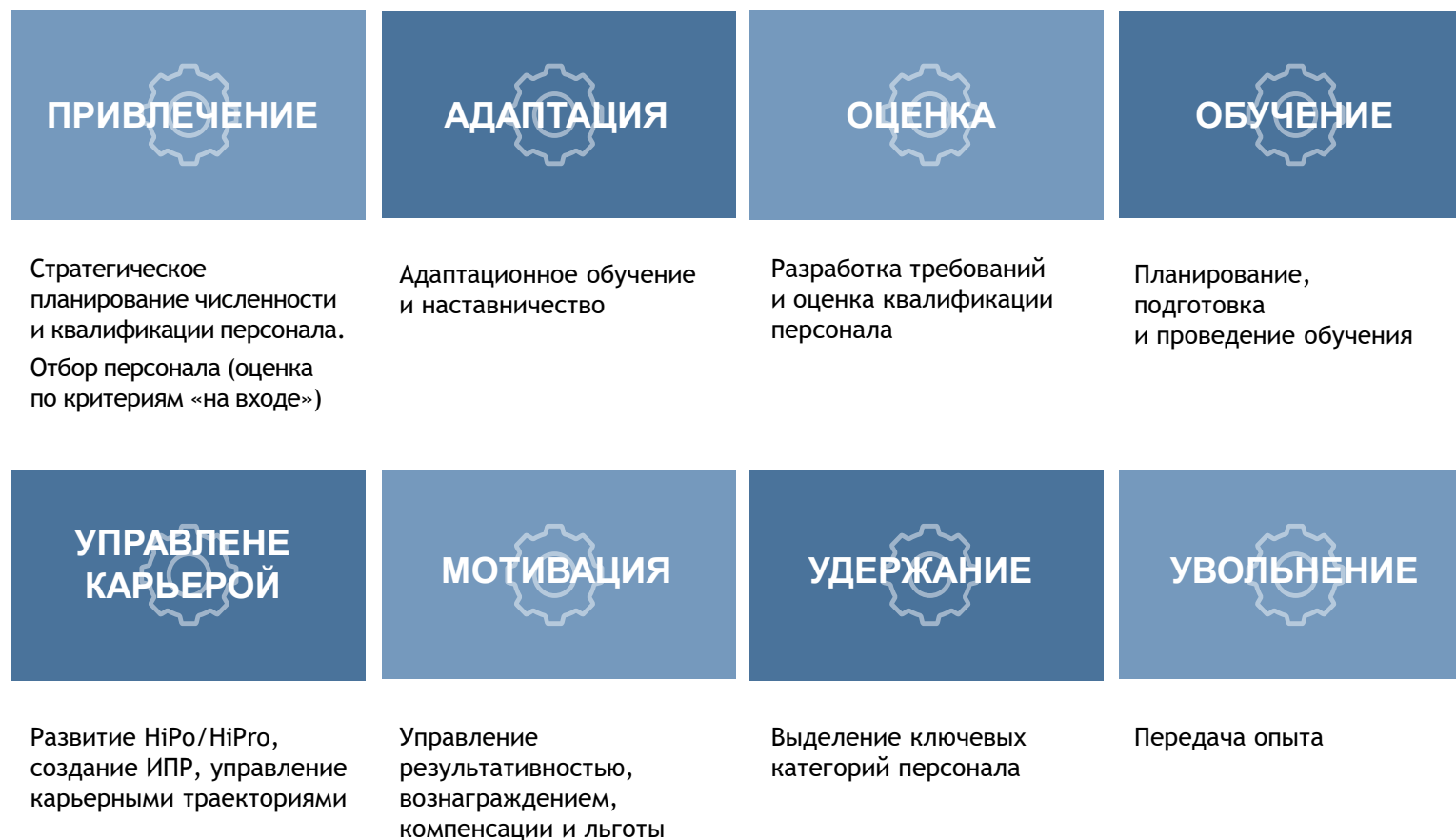
Сами руководители компаний стали более **квалифицированными заказчиками в области HR**

ПРОЦЕССЫ СОВРЕМЕННОЙ HR-СЛУЖБЫ

СКВОЗНЫЕ ПРОЦЕССЫ



ОСНОВНЫЕ HR-ПРОЦЕССЫ



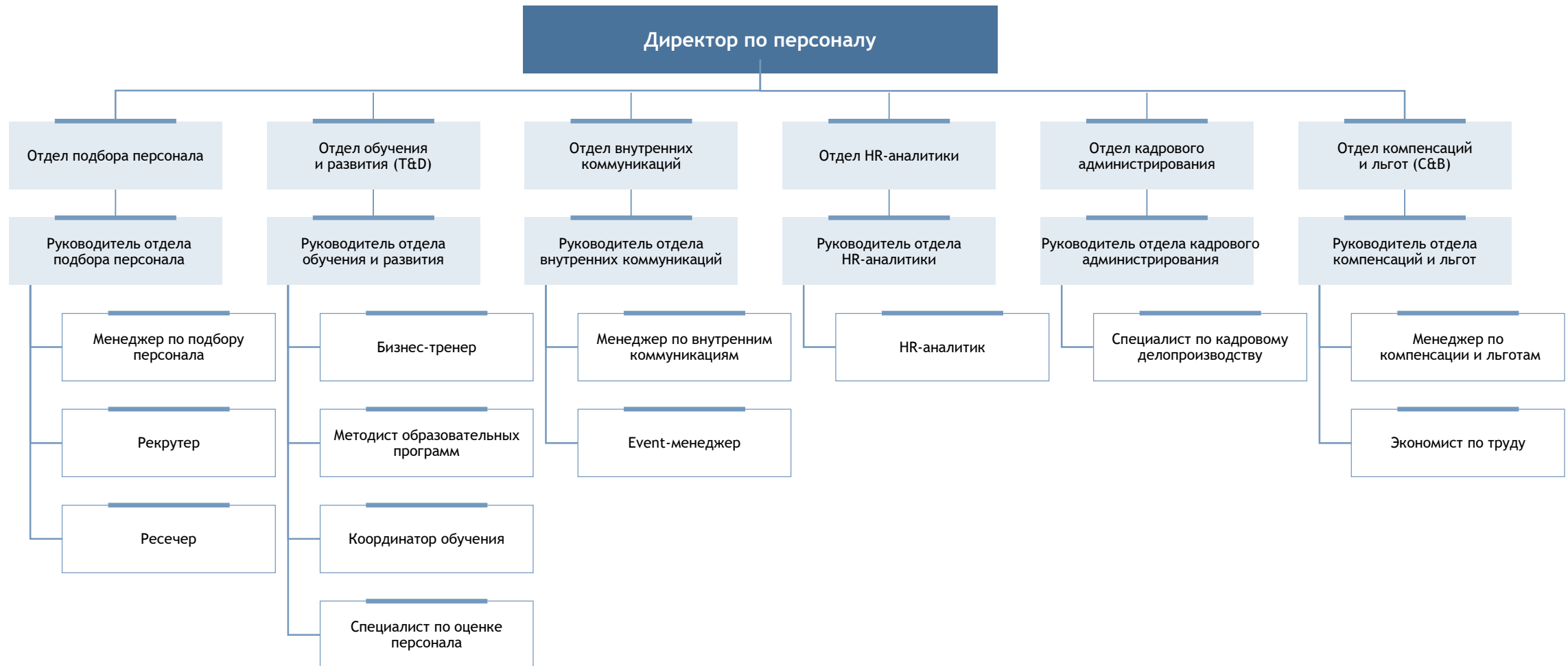


КАК ВЫБРАТЬ ...

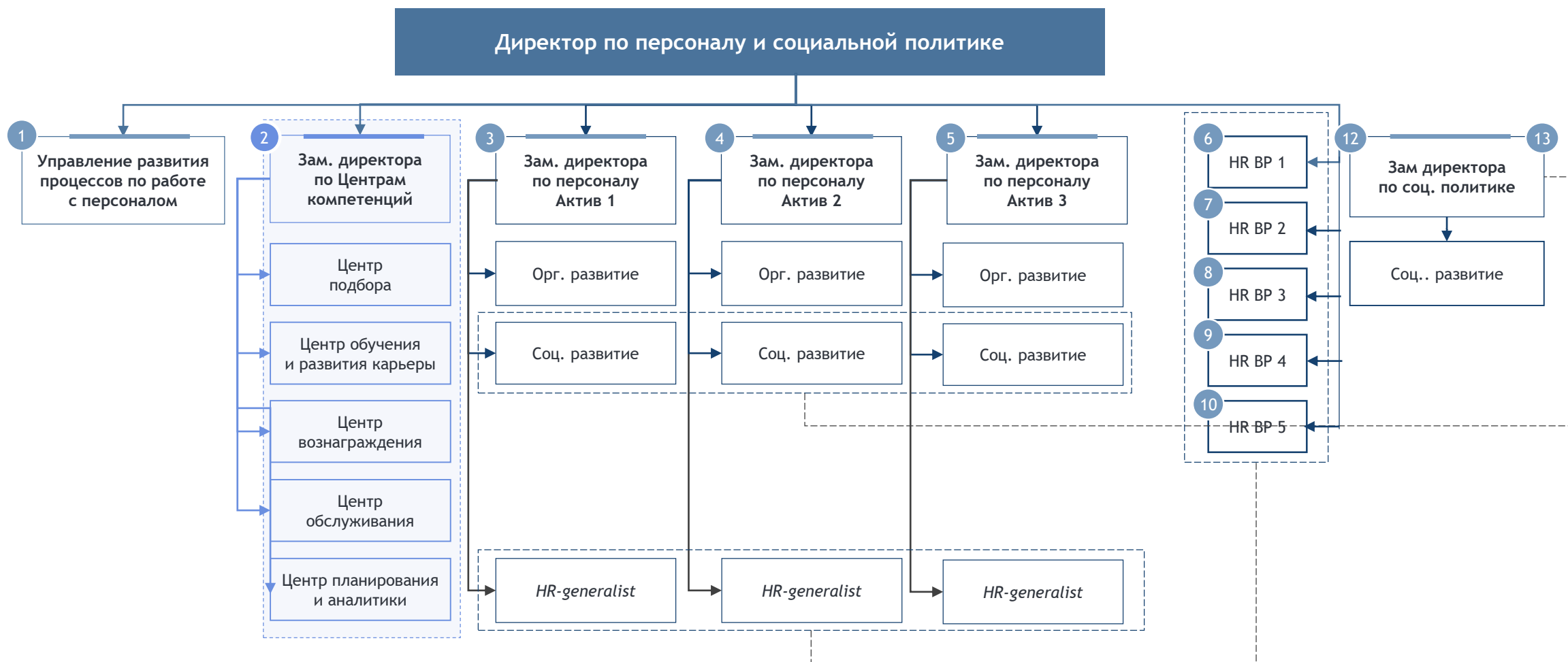
... ОПТИМАЛЬНУЮ СТРУКТУРУ HR-СЛУЖБЫ?



СТРУКТУРА HR: ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА



СТРУКТУРА HR: ЦЕНТРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ

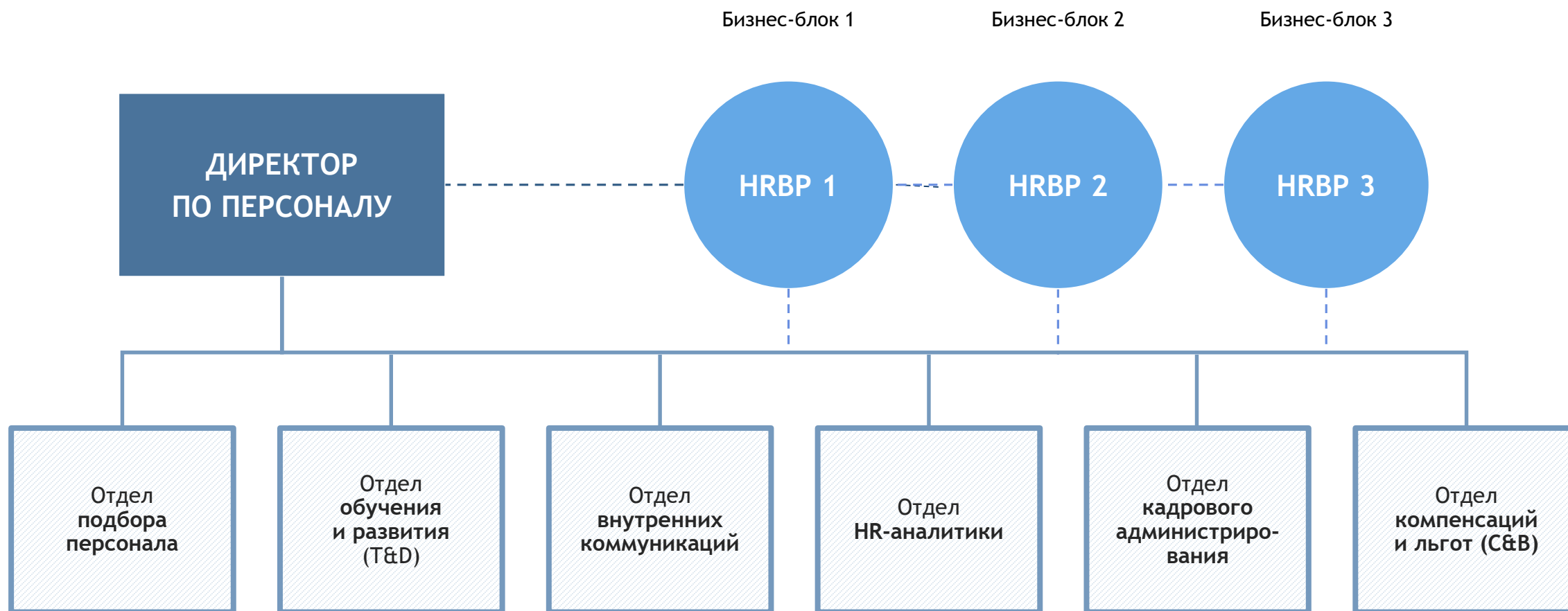


СТРУКТУРА HR: ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ



*С опорой на материалы Gartner и SHL

СТРУКТУРА HR: HR БИЗНЕС-ПАРТНЕРСТВО (1/2)



* С опорой на материалы Gartner и SHL

СТРУКТУРА HR: HR БИЗНЕС-ПАРТНЕРСТВО (2/2)

HRBP - это связующее звено между операционными руководителями и HR-блоком



ЕДИНОЕ ОКНО ВХОДА
своего бизнес
-подразделения
в HR

ФОРМИРУЕТ
партнерские
взаимоотношения
с бизнесом

КОНСУЛЬТИРУЕТ
бизнес-лидеров

ВНЕДРЯЕТ
стратегические
HR-инициативы

СТРУКТУРА HR: HR PEOPLE PARTNER

HR People Partner (HR People Representative, Представитель работников) - связующее звено между интересами организации и персонала. Зачастую взаимодействует только со средним менеджментом и линейными сотрудниками.

Одна из важных HR PP функций – поддерживать удовлетворённость и мотивацию в команде.

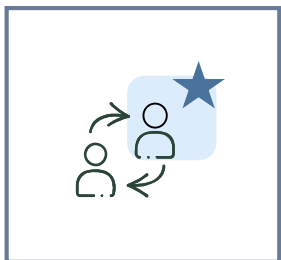
КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ:

- Работа с линейными сотрудниками, активное участие в вопросах вовлеченности, адаптации, развития, найма и удержания кадров.
- Поддержание равновесия в рабочих отношениях, оказание помощи в решении конфликтов.



В ряде компаний функции HR PP берет на себя HR Бизнес-партнер.

АУТСОРСИНГ: ЧТО ЧАЩЕ ВСЕГО ОТДАЮТ НА HR-АУТСОРСИНГ?



ПОДБОР И НАЙМ
ПЕРСОНАЛА



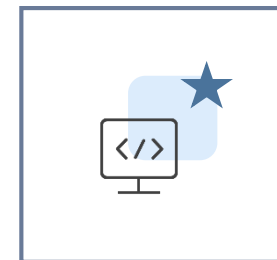
ОЦЕНКА
И РАЗВИТИЕ



РАСЧЕТ
ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

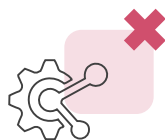


КАДРОВОЕ
ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

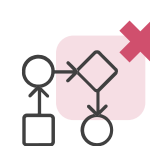


ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ЦИФРОВОЙ
ИНФРАСТРУКТУРОЙ

НЕ РЕКОМЕНДУЕТСЯ
ОТДАВАТЬ НА АУТСОРСИНГ



Уникальные
функции



Ключевые
бизнес-процессы



**КАКИЕ
КОМПЕТЕНЦИИ
НУЖНЫ
СОВРЕМЕННОМУ HR?**





КАКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ ХОТЯТ ВИДЕТЬ У СОВРЕМЕННОГО HR?

- ▶ HR-СТРАТЕГИЯ
- ▶ HR-АНАЛИТИКА
- ▶ УПРАВЛЕНИЕ HR-БРЕНДОМ
- ▶ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ
- ▶ ОРГАНИЗАЦИЯ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕС-ПАРТНЕРСТВА
- ▶ УПРАВЛЕНИЕ ВНЕШНИМИ ПРОВАЙДЕРАМИ
- ▶ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ
- ▶ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
- ▶ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА
- ▶ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
- ▶ КАДРОВОЕ АДМИНИСТРИРОВАНИЕ
- ▶ УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕМ
- ▶ КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА
- ▶ ОРГ.ДИЗАЙН И УПРАВЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТЬЮ

ФАКТОРЫ УСПЕХА В КОММУНИКАЦИИ С БИЗНЕСОМ

Баланс HR-ролей

ПРОВЕРЯЮЩИЙ

«Я пригласил вас, господа, с тем, чтобы сообщить вам пренеприятное известие: к нам едет ревизор!»



ИСПОЛНИТЕЛЬ

«Чего изволите? Обязательно сделаем, как вы скажете!»

СУПЕРЭКСПЕРТ

«Я лучше вас знаю, что делать!»



НА КАКИЕ HR-МЕТРИКИ ...

**... СТОИТ ОБРАТИТЬ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ
ПРИ УПРАВЛЕНИИ HR-СЛУЖБОЙ?**

HR-МЕТРИКИ

КАКИЕ HR-МЕТРИКИ ВЫБРАТЬ?

ЭФФЕКТИВНЫЕ

Метрика покрывает целиком одну, а лучше сразу несколько HR-целей

ИЗМЕРИМЫЕ

Данные, используемые для расчета метрики, точны, однозначно интерпретируемы и легко воспроизводимы



ПРИМЕНИМЫЕ

Метрика используется руководством для принятия решений

КОНКРЕТНЫЕ

Метрика валидна, измеряет именно то, что требуется

HR-МЕТРИКИ

КАКИЕ HR-МЕТРИКИ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ

ЦЕЛЬ

МЕТРИКА

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ

- Численность персонала
- Потребность в найме
- Плановая текучесть

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА

- Обученность персонала бизнес-блоков по корпоративным программам
- Отношение бюджета на обучение к ФОТ

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

- EBITDA на 1 сотрудника
- Доля численности АУП в общей численности персонала

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

- Производительность сотрудника HR-службы
- Индекс удовлетворенности (eNPS)
- Вовлеченность персонала

HR-МЕТРИКИ

ПРИМЕРЫ*

Метрика	Ед. измерения	Значение / Компания	Значение / Отрасль		Значение / Рынок в целом		
			Среднее	Медиана	Среднее	Медиана	
Затраты на обучение персонала, всего	млн руб.	140,4	↓↓↓↓	340,9	274,9	530	480,5
Затраты на обучение персонала по категориям:							
Руководители	млн руб.	50,2	↓↓↓↓	110	98	240,7	187
Специалисты	млн руб.	28,7	↓↓↓↓	80,5	62	150,4	110
Рабочие	млн руб.	20,3	↓↑↓↓	23	17,6	40	33,7
Кадровый резерв	млн руб.	41,2	↓↑↑↑	60	30,4	20,8	12
Охват персонала обучением по категориям:							
Руководители	%	60	↓↑↓↓	66	49	75	67
Специалисты	%	40	↓↑↑↑	50,4	30,3	25	22,9
Рабочие	%	15	↓↑↑↑	17,8	9,6	10	8,7
Охват персонала внешними программами обучения по категориям:							
Руководители	%	21	↓↓↓↓	87,3	40	40	34
Специалисты	%	7,3	↓↓↓↓	25	22	10	8
Рабочие	%	4,5	↓↑↓↓	9	4	5	3
Среднее количество часов обучения на 1 работника	Человеко-часы	35,8	↓↓↓↑	47,3	38,6	54	29

*Демонстрационная версия: представленные значения не являются реальными

КАК ПОСТРОИТЬ СОВРЕМЕННУЮ HR-СЛУЖБУ

ВЕБИНАР ЭКОПСИ, 2023

БЕНЧМАРКИНГ**ЧТО ПОЗВОЛИТ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЕНЧМАРКИНГА?**

**ОПРЕДЕЛИТЬ ТОЧКИ
РОСТА HR-ПРОЦЕССОВ**



**АКТУАЛИЗИРОВАТЬ
KPI HR-СЛУЖБЫ**



**СФОРМИРОВАТЬ
ОБЪЕКТИВНЫЕ ОЖИДАНИЯ
БИЗНЕСА ОТ HR-СЛУЖБЫ**



**СРАВНИТЬ СЕБЯ
С ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ
ОТРАСЛИ (РЫНКА)**



**ПЛАНИРОВАТЬ БЮДЖЕТ
HR-ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ**



**ПОСТАВИТЬ АМБИЦИОЗНЫЕ
ЦЕЛИ ПО КЛЮЧЕВЫМ
HR-ПРОЦЕССАМ**

HR-АНАЛИТИКА

ЧТО ПОЗВОЛИТ ВЕДЕНИЕ HR-АНАЛИТИКИ?

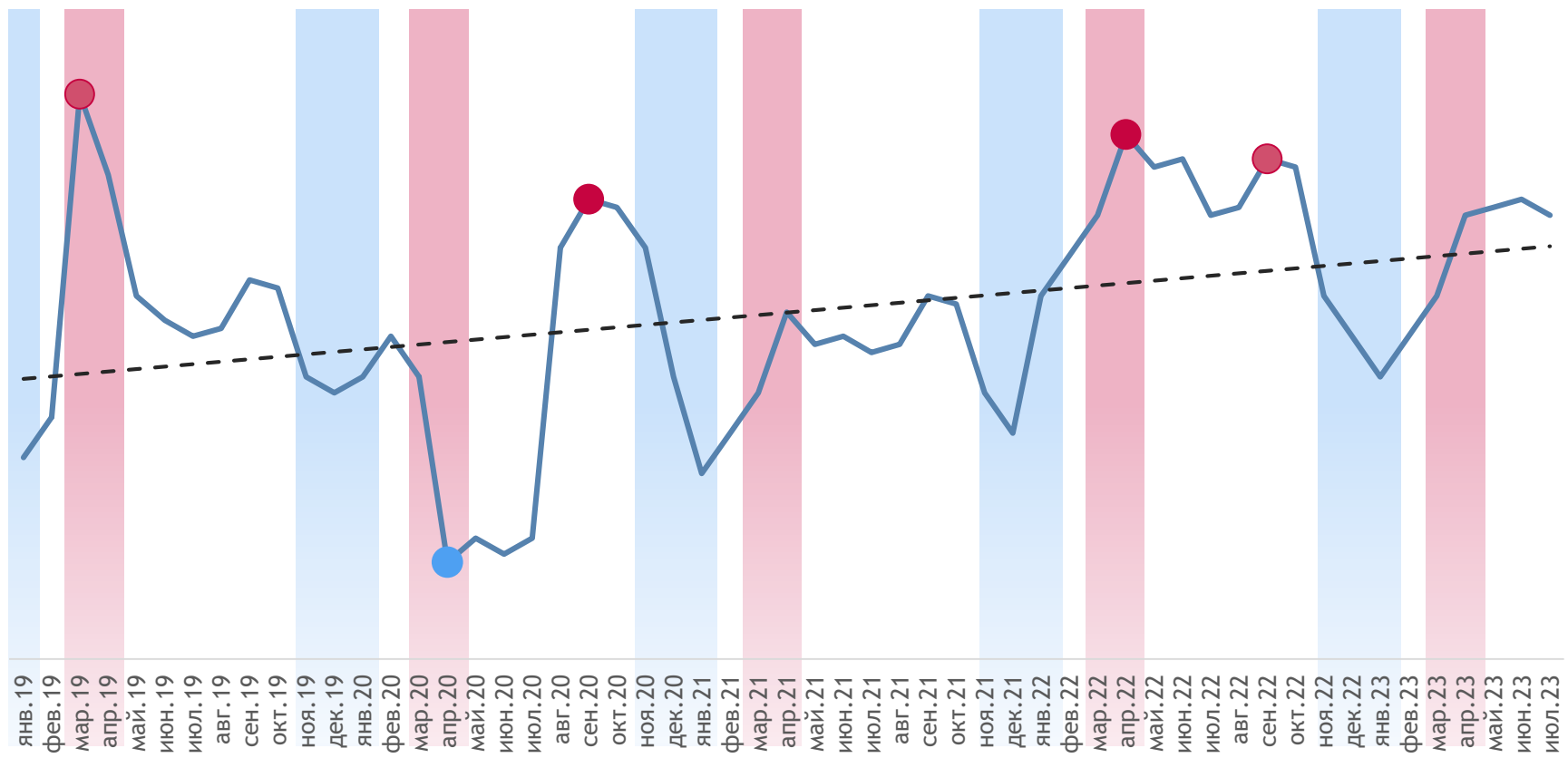
ОПРЕДЕЛЯТЬ ТРЕНДЫ

ВЫЯВЛЯТЬ ЗАКОНОМЕРНОСТИ

УСТАНОВЛИВАТЬ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ

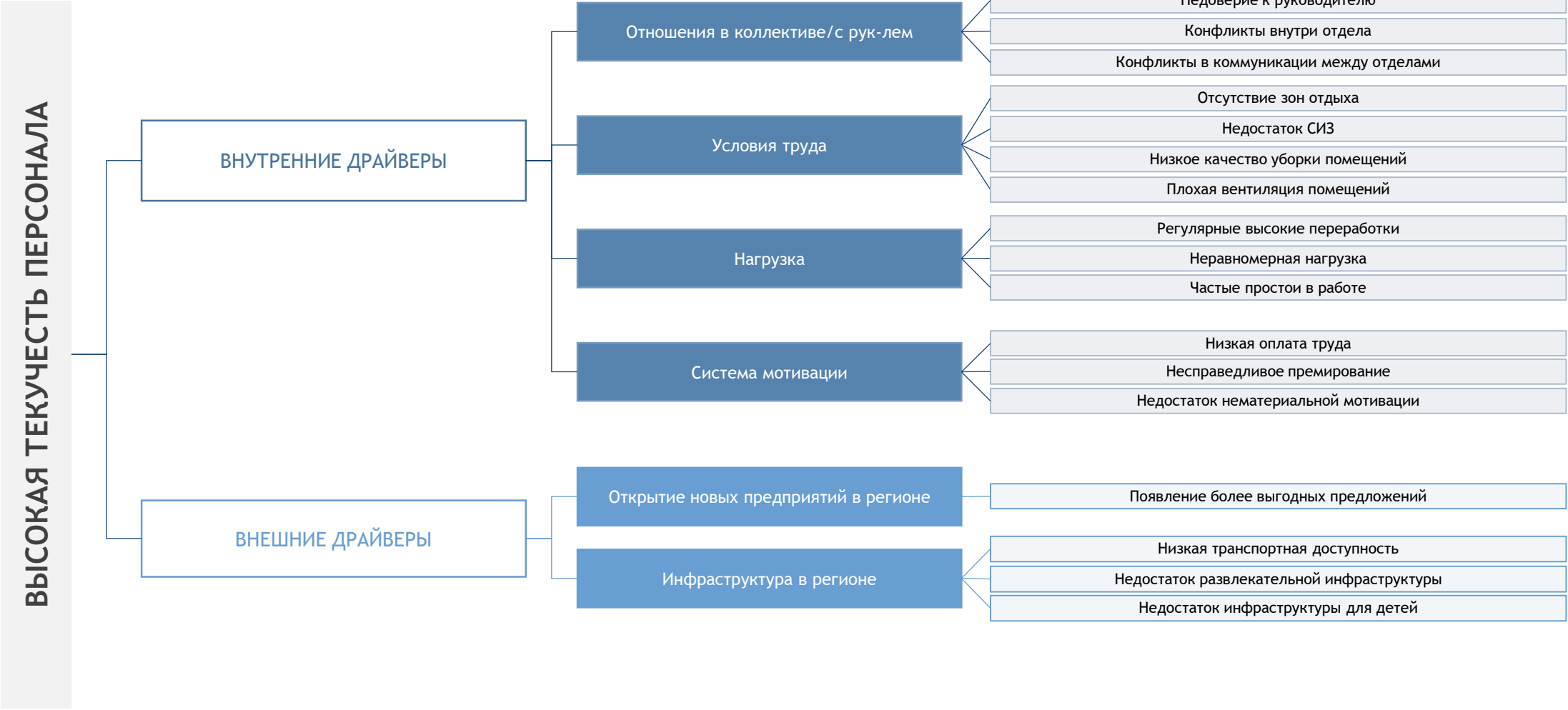
ПРОГНОЗИРОВАТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

Динамика текучести персонала, %



HR-АНАЛИТИКА

КАК РАЗРАБОТАТЬ ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ?



МОДЕЛЬ SCAN

КАК ПОНЯТЬ, ЧТО ВАША HR-СЛУЖБА ЭФФЕКТИВНА?



STRUCTURE СТРУКТУРА

Исследование орг. структуры HR-подразделения

- Функции в периметре подразделения
- Функции, выведенные на аутсорсинг
- Организационная структура и численность подразделения



COSTS ЗАТРАТЫ

Анализ структуры затрат HR-подразделения

- ФОТ подразделения
- Бюджет подразделения
- Фактические затраты подразделения



APPRAISAL ОЦЕНКА

Экспресс-оценка сотрудников HR-подразделения

- Тест профессиональных знаний (HR-тест)
- Тест способностей Switch
- Опросник профессионального выгорания FADE



NEGOTIATION ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

Оценка уровня взаимодействия с внутренними Заказчиком

- Скорость реакции на возникающие запросы
- Удовлетворенность партнерской ролью сотрудников HR-подразделения
- NPS по HR-процессам

**НАВЕРНЯКА У ВАС
ПОЯВИЛИСЬ ВОПРОСЫ!**





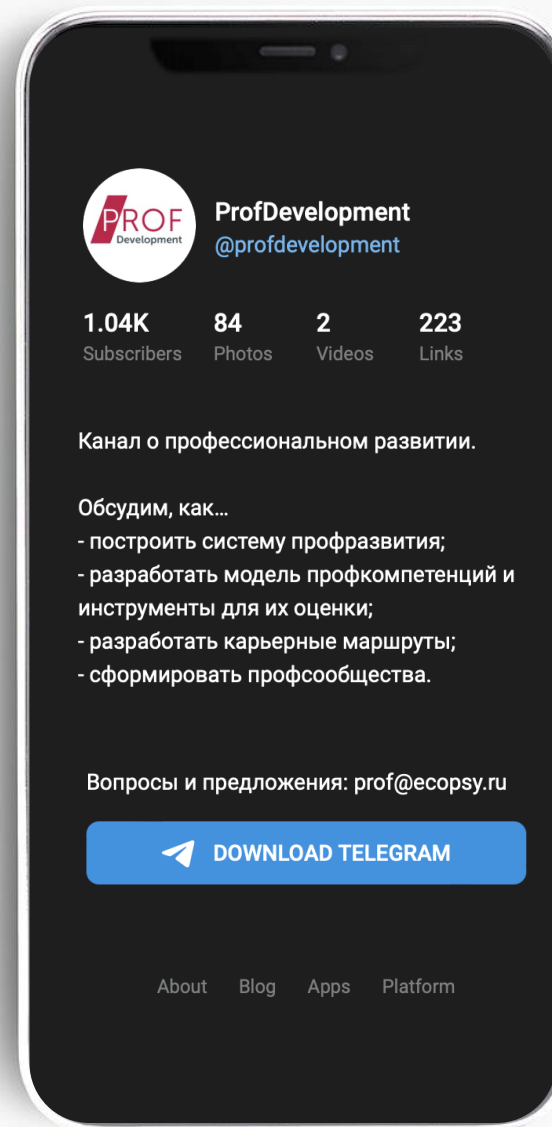
МЫ В TELEGRAM

PROFDEVELOPMENT

<https://t.me/profdevelopment>

ОБСУЖДАЕМ КАК:

- ✚ ПОСТРОИТЬ СИСТЕМУ ПРОФРАЗВИТИЯ
- ✚ РАЗРАБОТАТЬ МОДЕЛЬ ПРОФКОМПЕТЕНЦИЙ
- ✚ РАЗРАБОТАТЬ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ИХ ОЦЕНКИ
- ✚ РАЗРАБОТАТЬ КАРЬЕРНЫЕ МАРШРУТЫ



ОТСКАНИРУЙ
QR

ЭКОПСИ

КОНСАЛТИНГ

№1 В СФЕРЕ HR
КОНСАЛТИНГА

РАБОТАЕМ НА СТЫКЕ

ЭКОНОМИКИ И ПСИХОЛОГИИ

500+

проектов в год

120+

консультантов

30+

лет на рынке



СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

- Бренд работодателя
- Корпоративная культура и ценности
- Вовлеченность
- Системы управления персоналом
- Автоматизация HR



СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

- Организационные изменения
- Операционная эффективность
- Промышленная безопасность
- Практики регулярного менеджмента
- Стратегические сессии



ЛЮДИ

- Оценка персонала
- Обучение и развитие
- Работа с топ-менеджерами