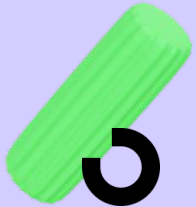




Как сформировать HR-стратегию

Как планировать в ситуации, когда все меняется?



Анна Муромцева



HR-директор с 20-летним опытом управления персоналом и географией реализации проектов в России, Европе, США и Японии.

Коуч топ-команд, спикер, преподаватель лидерских программ РАНХиГС

Любимые задачи:

- выстраивание и реализация HR-бизнес-стратегии;
- организационный дизайн, внедрение современных инструментов орг. дизайна;
- выстраивание и развитие лидерского потенциала.

Как планировать в ситуации, когда все меняется?

Горизонт стратегии складывается из скорости бизнеса и скорости HR-процессов (результатов) — как найти баланс?

Что можно планировать и как: планы, сценарии, направления, управление рисками

Меняем направления: не знаем, куда идем, или гибко реагируем на внешние и внутренние факторы?


Как при всех этих изменениях все-таки дойти до желаемой точки и не свернуть «налево»?

Операционная модель и HR-стратегия



Пример – цифровизация бизнеса

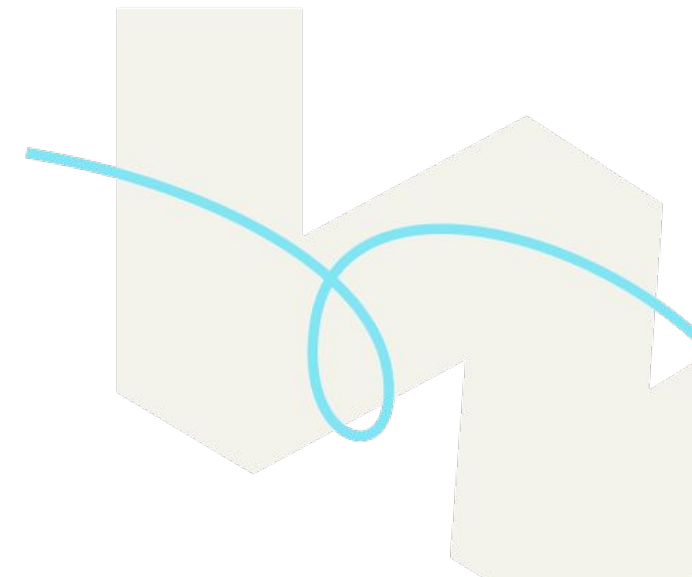
Формальная организация (структура компании)	Неформальная организация (Люди их Компетенции)	Продукт (подразделений), процессы	Корп. культура, неформальные отношения.	Лидерство
Создание отдела цифровизации, увеличение числа специалистов в данной области, внедрение специалистов по цифровизации в каждый отдел	Обучение людей цифровым инструментам, (замена сотрудников увольнение /прием новых с нужными навыками), выявление сотрудников с нужными навыками (из текущих)	Внедрение цифровизации в продукт (отделов, компании) через процесс, внедрение ИТ решений	Признание успехов цифровизации, конкурсы / соревнования по цифре,, создание героев цифровизации, клуб и тд	Все руководители компании включают цифровизация в свою стратегию Руководители поощряют сотрудников повышать свою цифровую грамотность



Планирование HR-стратегии

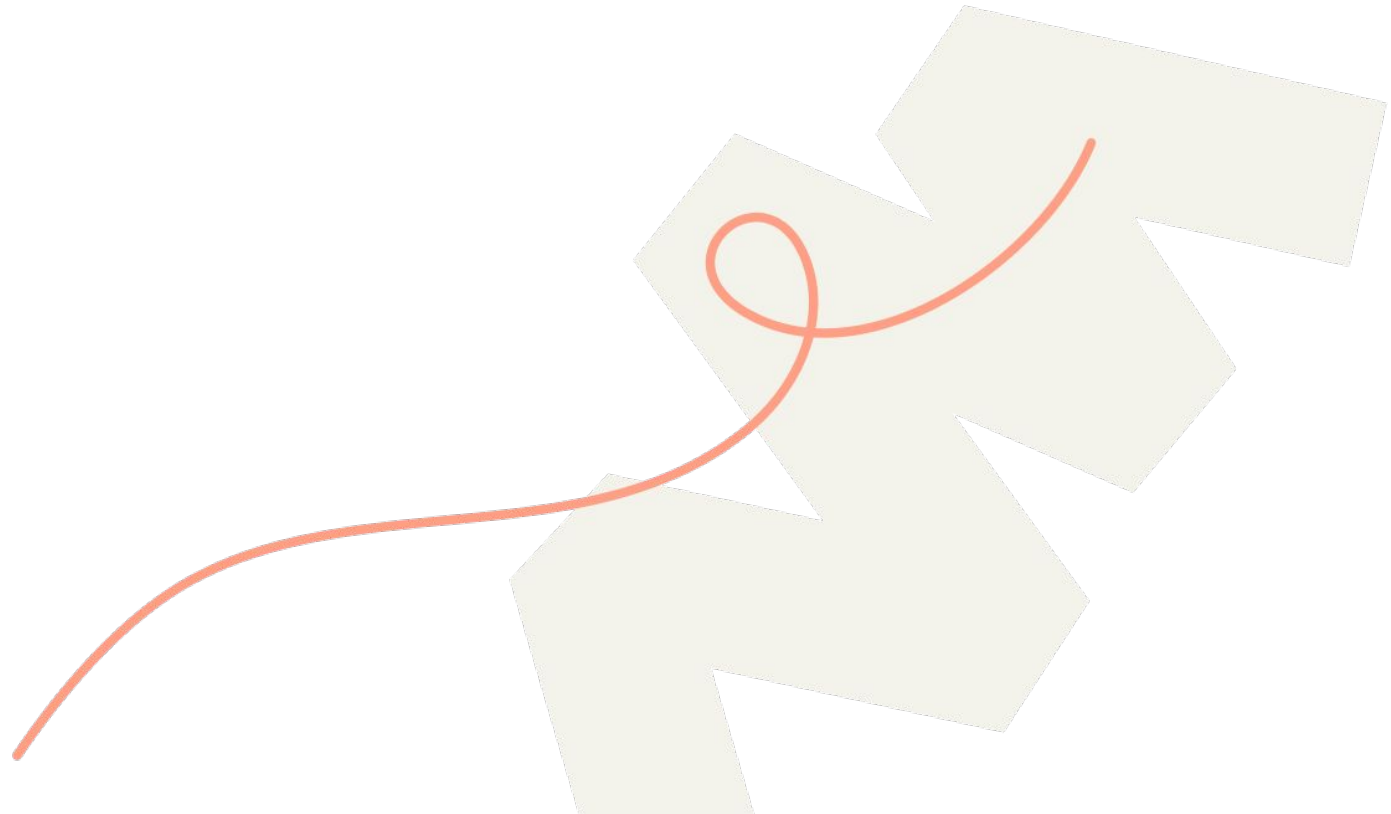
Примеры задач бизнеса :

- ◆ +100% рост бизнеса компании за год
- ◆ Новое направление бизнеса через 3 месяца
- ◆ Неорганический рост через приобретение активов/компаний
- ◆ Открытие нового рынка



Необходимые HR-задачи и сроки	Стратегия HR с учетом вводных
Пересмотр процессов (от 3 мес.), структуры, должностей (2 мес.), перераспределение сотрудников в новой структуре (2 мес.)	Введение проектного управления на время бурного роста, инициирование проекта по орг. дизайну, привлечение экспертизы
Пересмотр КПЭ (1 мес.) системы управления результативностью (3 мес.), пересмотр мотивационной системы (3 мес.)	КПЭ на время проектного управления + простая система бонусов после утверждения нового ОД, подготовка системы мотивации
Подбор на вакансии (3 мес.), адаптация (3 мес.)	Подбор и адаптация ключевых сотрудников / руководителей (работа с внешними рекрутерами, усиление внутреннего рекрутмента (система, отдел и т. д.)
Оценка кадрового резерва (1 мес.), подготовка кадрового резерва (9 мес.), назначение новых руководителей (1 мес.)	Оценка кадрового резерва, ИПРы, назначение тех, кто уже готов к новой роли, привлечение внутренних (внешних) менторов/коучей для новых руководителей

**Горизонт стратегии
складывается из скорости
бизнеса и скорости HR-
процессов — наша задача найти
баланс**



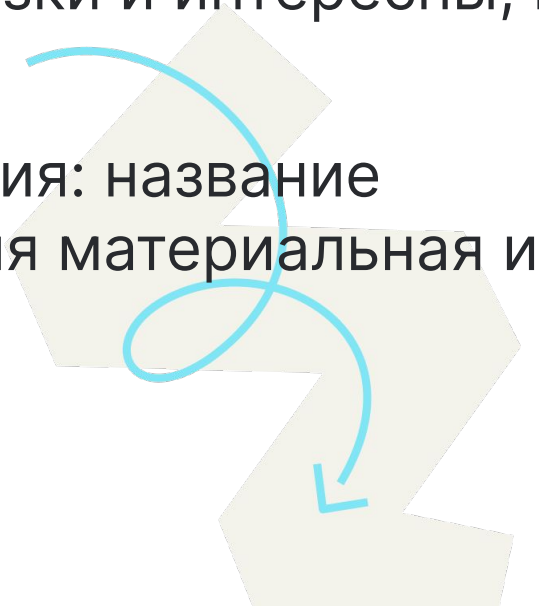
Что можно планировать и как?

- ◆ Планы — когда у нас достаточно данных
- ◆ Сценарии — когда есть несколько версий будущего
- ◆ Направления — когда данных недостаточно, но мы можем планировать общее направление и первые шаги
- ◆ Управление рисками — когда есть риски, которые мы оцениваем как вероятные и значимые



Как выстроить коммуникацию, когда опять меняем направление?

- ◆ Почему меняем направление и почему это важно?
- ◆ Мы остаемся той же компанией (миссия, ценности, культура)?
- ◆ Говорить с сотрудниками, объяснять, вовлекать в изменения
- ◆ Каскадировать через руководителей «было/стало» и обсуждение
- ◆ Искать агентов изменений — тех, кому эти изменения близки и интересны, и через них помогать вовлечь остальных
- ◆ При значительных изменениях делать маркетинг изменения: название проекта, символ, команда, продающая история, мотивация материальная и нематериальная на внедрение изменения



Какие инструменты позволяют быть более гибкими?

Более гибкое трудоустройство компании

- Постоянные должности — для ключевых должностей
- Временные должности — временные договоры на временные потребности бизнеса
- Аутсорсинг и лизинг — непрофильные направления компании, а также в рамках сезонности потребностей
- Консультанты, самозанятые, ИП — выстраивание взаимодействия с внешними экспертами

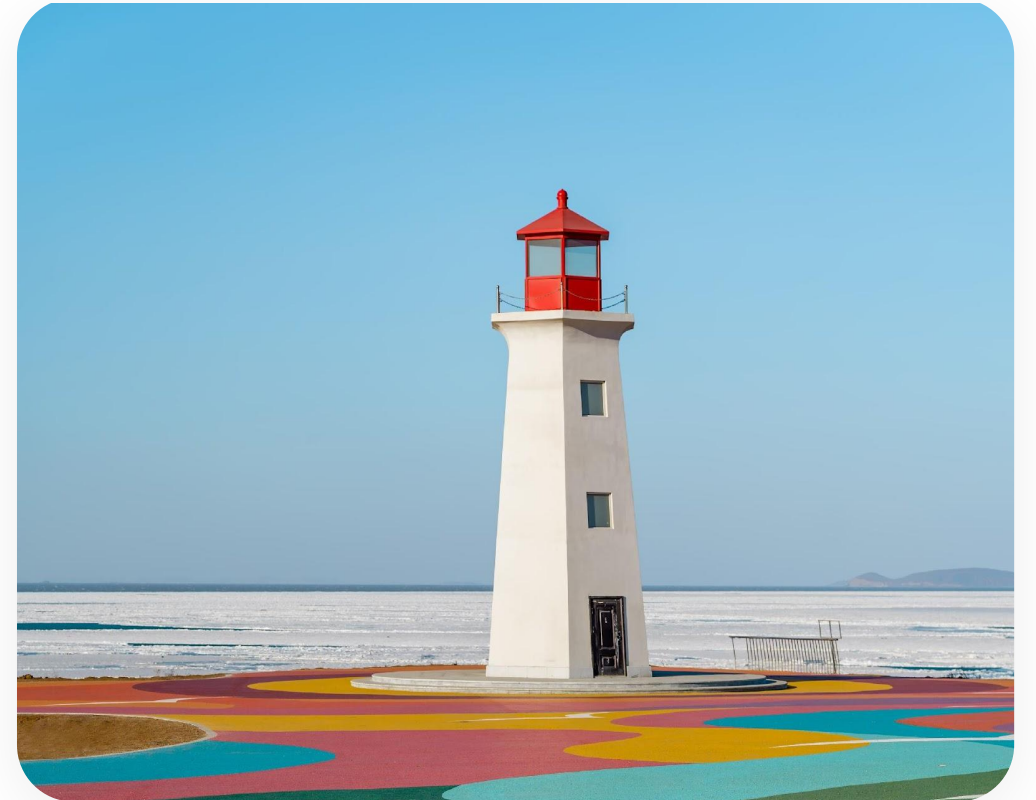
Внутренний marketplace талантов

Определение более точных потребностей бизнеса: сколько времени на выполнение задач необходимо, постоянная или временная потребность, какие навыки и компетенции нужны.

- ✓ Создание гиг-ролей
- ✓ Предложение T — карьерных сценариев
- ✓ Привлечение на выполнение задач сотрудниц_ков, находящихся в отпуске по уходу за детьми, а также бывших сотрудников

Наши маяки:

- ◆ Миссия
- ◆ Ценности
- ◆ Корпоративная культура
- ◆ Продукт
- ◆ Клиент

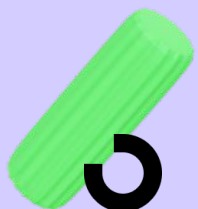


Анна Муромцева

◆ +7 926 0919 350

◆ Ann.Muromtseva@gmail.com





Вопросы

