

# HR стратегия

**Юлия Юрошева**

Начальник отдела персонала UDV Group

Раздел 1

# Интро



## О себе

- 10 лет в HR, с 2021 года в IT HR
- Путь от HR до лидера HR как партнера для бизнеса
- Компания – вендор, разработчик в области кибербезопасности
- Штат компании 220 чел



## Образование

- РГППУ, Психология труда и организационная психология, специалитет, 2014
- УрГЮУ, Юриспруденция, бакалавриат, 2018



## Доп. образование

- 2024 HR API Санкт-Петербург
- 2023 HR API Санкт-Петербург
- 2022, Mike Pritula Academy. International HR/ Международный HR
- 2019, Ассоциация профессионалов в сфере мотивации персонала и орг. развития. Академия C&V менеджера



## УрФУ

- Веду курс для студентов 3 курса ИРИТ РТФ и Матмех



## Топ 50 HR РФ 2023

- «Развитие и обучение персонала»



## Топ 50 HR РФ 2024

- «Стратегическое управление персоналом»



## UDV Group или Unity in Digital Vision

- 10+ лет разработки
- группа продуктовых компаний
- объединены единым видением **Unity in Digital Vision**
- два направления
  - UDV Security – вендор, ведущий разработчик в области кибербезопасности
  - UDV Data Transformation – направление цифровой трансформации
- штат компании 220 чел
- распределенная команда
- средний возраст 28 лет
- любят пятничных котиков и кофе

## О чем кейс?



Кейс про эволюцию HR функции и построение HR стратегии с «0»: ключевые критерии и факторы влияния



### Стартовая точка:

- HR = сервис
- отсутствует стратегия, размытые цели, нет целевых метрик и показателей, «догоняем бизнес»



### Точка в настоящее время:

- HR = партнер для бизнеса
- есть согласованная HR стратегия, целевые метрики и интересный путь HR

## Почему кейс классный?



Мы прошли интересный путь отделения от интегратора и становления вендора, в том числе становления HR функции



Это мощный опыт с тз HR: ценный и редкий для HR на рынке



И мой кейс об этом - пошаговая инструкция:

- как построить HR стратегию с «0»,
- какие HR метрики рассматривать как ключевые для бизнеса

Раздел 2

# Путь к целеполаганию



Аудит HR  
ландшафта,  
Годовая  
оценка  
функции HR

Поиск и  
определение  
HR  
челленджей

Разработка  
карты  
навигации

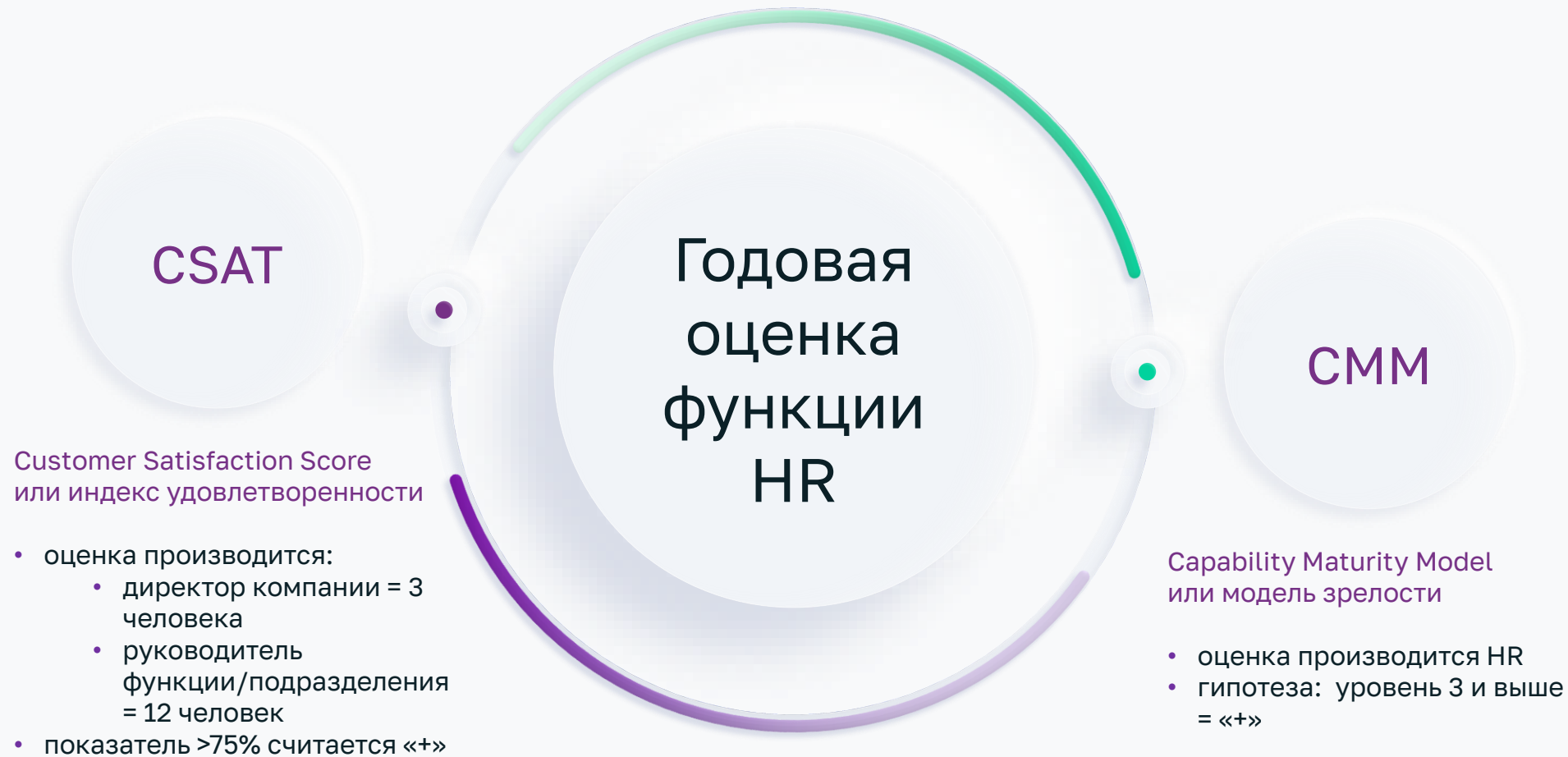
Формиро-  
вание HR  
стратегии

Разработка  
HR целей и  
целевой  
архитектуры

Всегда важно:  
сверяться с  
бизнесом, иначе  
это путь в никуда

Далее подробнее о каждом шаге

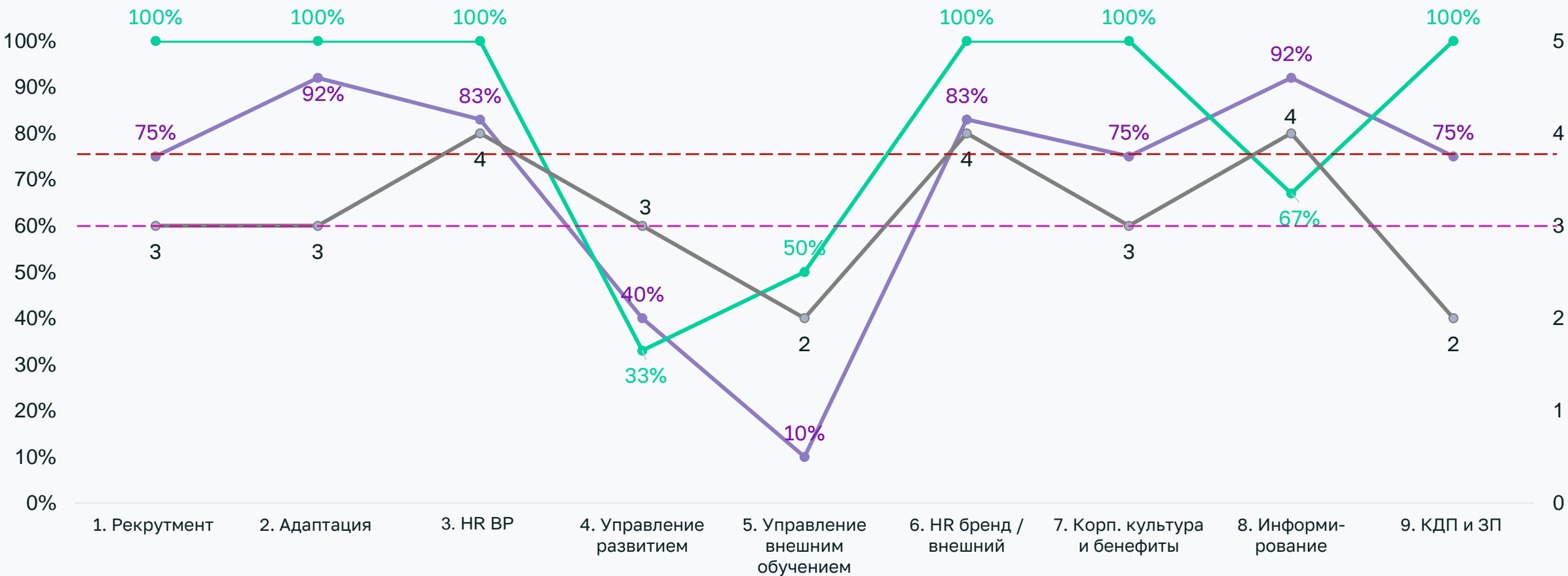




# 2023 Годовая оценка HR функции

**CSAT:**  
 Бенчмарк CSAT  
 Директор  
 Руководители функций

**CMM:**  
 Бенчмарк CMM  
 HR





## Челленджи для HR

А с чем именно нам придется столкнуться в новом году?  
Вспомним прошлый год, предупрежден = вооружен 😊



## Условия навигации

Это очень интересно, поэтому об этом будет отдельный слайд далее 😊



## HR стратегия

HR стратегия – это предназначение HR функции  
В том числе определяет позиционирование HR функции для бизнеса



## Топ цели HR

Ключевые цели, что критично важно помнить и делать HR, чтобы быть именно партнером для бизнеса

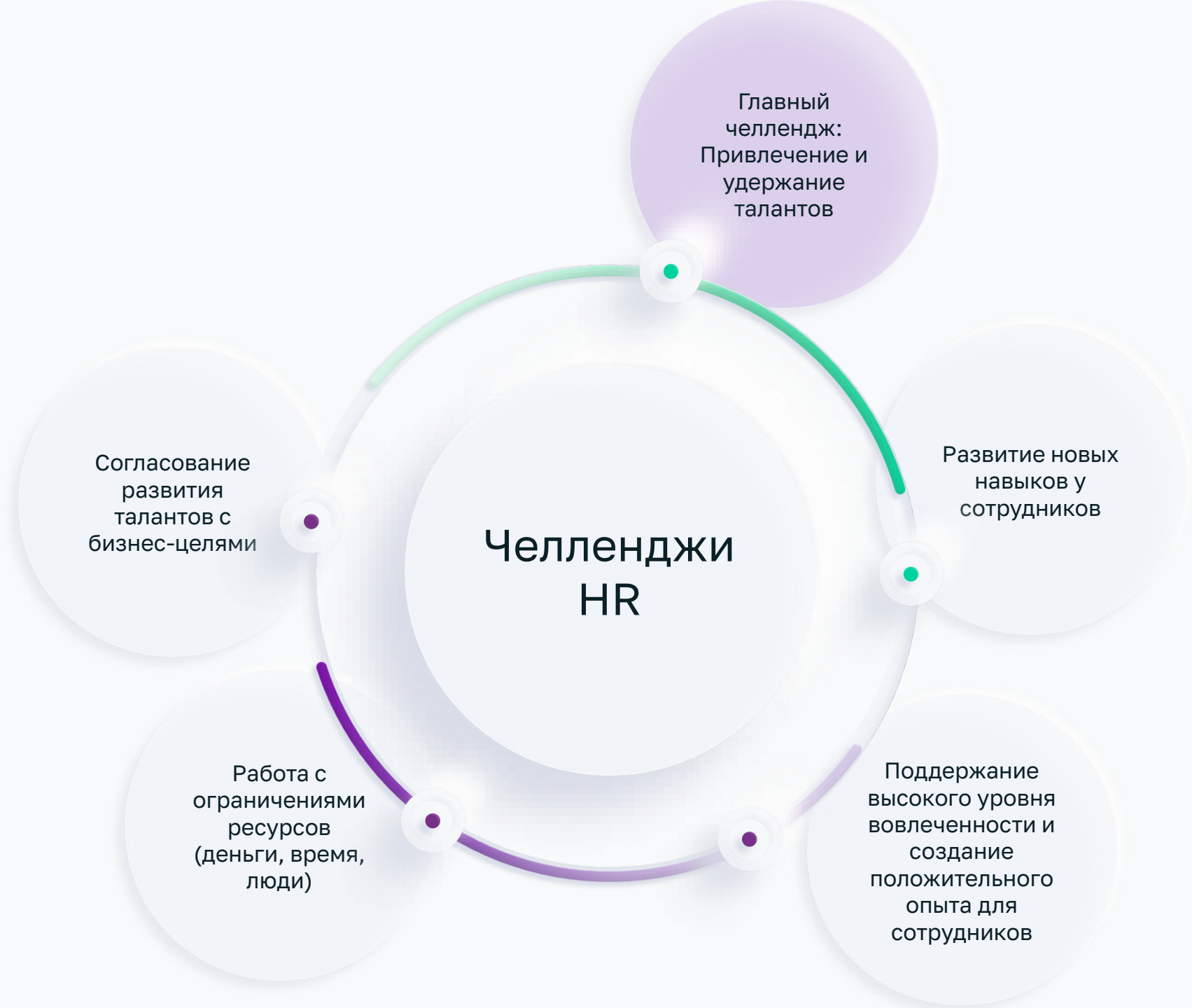


## Фокусные HR направления

А тут подробнее: основные направления, на чем сосредоточить внимание в «ежедневной» деятельности HR  
+метрики



Поиск и определение челленджей





Карта навигации



ПОСТОЯННО  
МЕНЯЮЩАЯСЯ  
среда



экономическая  
неопределенность



растущие  
ожидания  
со стороны  
сотрудников

Холодная война

### VUCA

С 1980-х годов

Мир стал  
непредсказуем

- V** Volatility / Изменчивость
- U** Uncertainty / Неопределенность
- C** Complexity / Сложность
- A** Ambiguity / Неоднозначность

VUCA

Изменения климата,  
Трамп, Брекзит, Covid

### BANI

С 2020 года

Риски нарастают  
и реализуются

- B** Brittle / Хрупкий
- A** Anxious / Тревожный
- N** Nonlinear / Нелинейный
- I** Incomprehensible / Непостижимый

BANI

Изменения мирового порядка;  
СВО – один из элементов

### SHIVA

С 2022 года

Крушение старого  
и зарождение нового мира

- S** Split / Расщепленный
- H** Horrible / Ужасный
- I** Inconceivable / Невообразимый
- V** Vicious / Беспощадный
- A** Arising / Возрождающийся

SHIVA

«Неизменным остаётся только то, что всё меняется», и нам ничего не остаётся, как меняться.



## HR стратегия



Содействовать росту и развитию компании за счет системного подхода к управлению персоналом, который учитывает особенности компании и помогает сотрудникам в достижении их бизнес задач

### Заметки:

HR стратегия – это не просто декларация или красивые слова.

HR стратегия имеет 4 признака:

1. Не является формальностью – иначе зачем это все? ☺
2. Четкая связь с целями бизнеса – если вы их не знаете, начните с этого, пожалуйста
3. Приоритетность с точки зрения задач – не получится сделать все и сразу, даже если вы претендуете на роль супергероя
4. Может быть реализована – стратегия не может существовать отдельно от реальности в параллельной вселенной

2024



## Топ HR цели на 2024



Привлечение талантов с необходимыми навыками



Развитие менеджерского состава



Формирование управленческого резерва



Удержание top перформеров



Создание условий для инноваций и перемен



Создание положительного опыта для сотрудников



## Целевая HR архитектура

Важно:  
Метрики



### Таланты

Правильные люди в правильное время на правильных ролях

- внешний найм и внутренняя ротация
- адаптация новых сотрудников
- развитие сотрудников
- оценка потенциала и план преемственности



### Структура

Структура, готовая к масштабированию

- создание профилей ролей: бизнес задачи, распределение ответственности, навыки и компетенции
- управление организационным дизайном
- материальная мотивация, соответствующая орг. дизайну и бизнес-задачам



### HR бренд

Формирование сильного конкурентного бренда

- нематериальная мотивация
- внутренние коммуникации
- формирование EVP / ценностное предложение компании
- продвижение бренда и повышение его узнаваемости через соц. сети и работу с ВУЗами
- повышение лояльности сотрудников



### Развитие

Сотрудники, обладающие навыками и компетенциями для решения задач

- осознанное обучение
- культура внутреннего обучения
- формирование и реализация индивидуальных планов развития
- база знаний



Раздел 3

# Ключевые HR метрики



eNPS onboarding  
Онбординг



Текущая  
персонала



Выполнение плана найма  
Рекрутмент



eNPS Exit  
Удержание



Покрытие планами  
онбординга  
Онбординг



К принятия job offer  
Рекрутмент



eNPS общий



Закрытие ключевых  
вакансий  
Рекрутмент



Time to offer



Конверсия найма

Далее подробнее о каждой HR метрике

## Рекрутмент

Показатель за I полугодие 2024

Time to offer

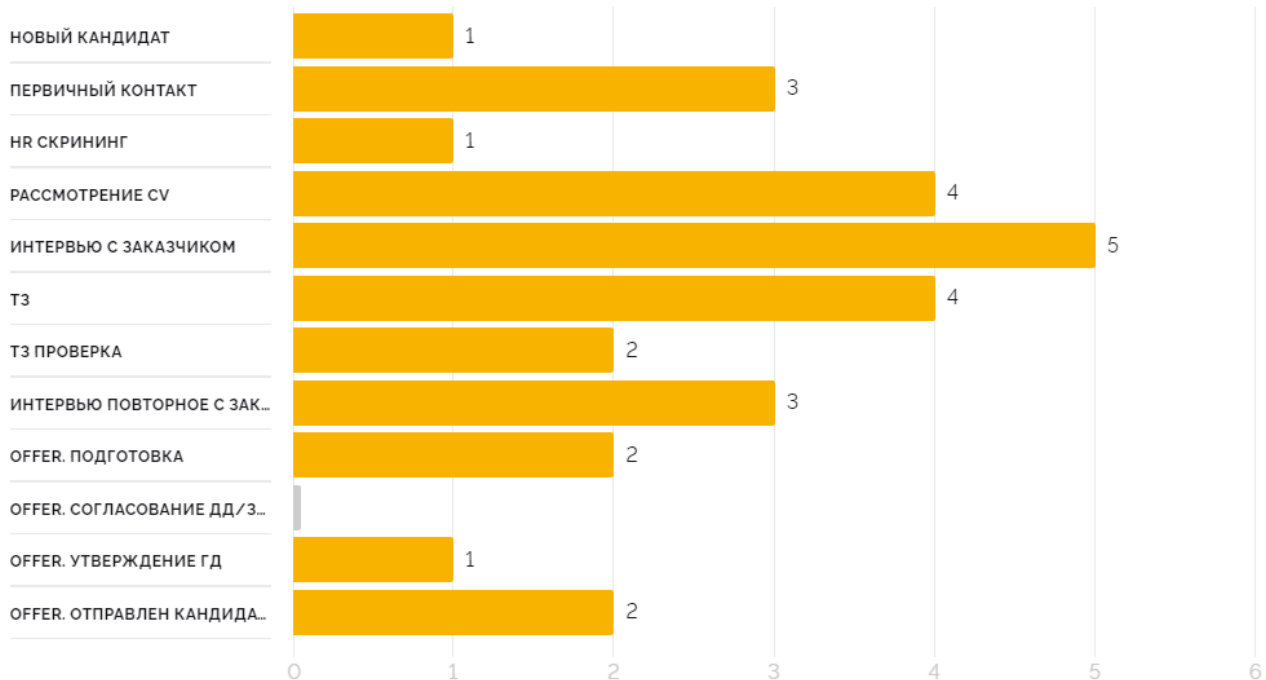
26 р. Дн

Конверсия найма

1,76%

## Среднее время на этапе ?

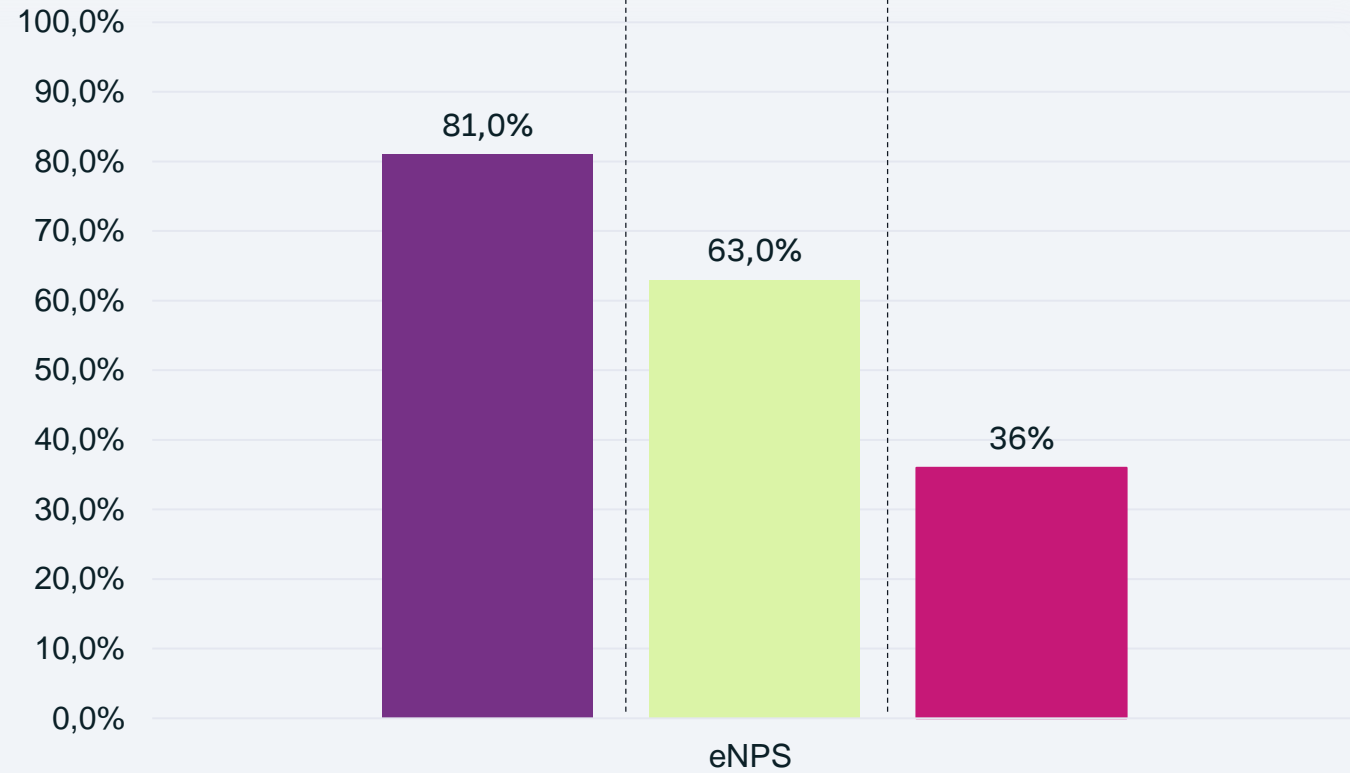
Среднее время нахождения кандидатов на каждом этапе воронки до этапа «Оффер принят»



eNPS общий по компании

36%

- 2022 факт
- 2023 факт
- 2024 факт



\*идентификационная анкета

\*анонимная история

Раздел 5

# Заключение

# Заключение

## Мои ингредиенты

- Сверяться с бизнесом, иначе это путь в никуда
- Классная команда HR с горящими глазами и желанием делать этот мир лучше
- Мощные и открытые к новым практикам и экспериментам стейкхолдеры

Аудит HR  
ландшафта,  
Годовая  
оценка  
функции HR

Поиск и  
определение  
HR  
челленджей

Разработка  
карты  
навигации

Разработка  
HR целей и  
целевой  
архитектуры

Новая  
система  
корп.  
Управления\*

\*Формирование стратегического  
видения до 2027  
+ Политики, бюджеты, OKR



# Спасибо!

Контакты

tg @yurosheva

Сайт

udv.group

udv.dev

