

От развития HR-функции к повышению эффективности бизнеса

Как комплексные программы помогают
развивать компетенции, менять
процессы и создавать работающие
решения для бизнеса



Светлана Олифер



- Исполнительный директор CBSD
- Руководитель Центра методологии CBSD
- SHRM CP, 18+ лет экспертизы в HR
- Куратор направления HR программ CBSD
- Сертифицированный тренер и фасилитатор



Поговорим о трансформации роли HR и посмотрим пример прикладной программы развития HR

01

Что меняется в HR-функции

Международный и российский контекст

02

Какие компетенции становятся критичными

Модель зрелости и профиль HR

03

Почему меняется формат развития

От модулей к работе с реальными задачами

04

Кейс Новапорт Холдинг

Перенос знаний из программы в реальную практику

Ключевая идея

развитие HR должно
приводить не только к росту
знаний, но и к реальному
изменению практик работы
HR-функции

Международный контекст

Адаптивность становится новой нормой

Ключевой становится способность организации учиться и перестраиваться с нужной скоростью

1/3 работников за последний год пережила 15 крупных изменений в работе

7%

считают, что лидируют в создании условий для непрерывного развития и адаптации сотрудников

27%

считают, что компания эффективно управляет изменениями

85%

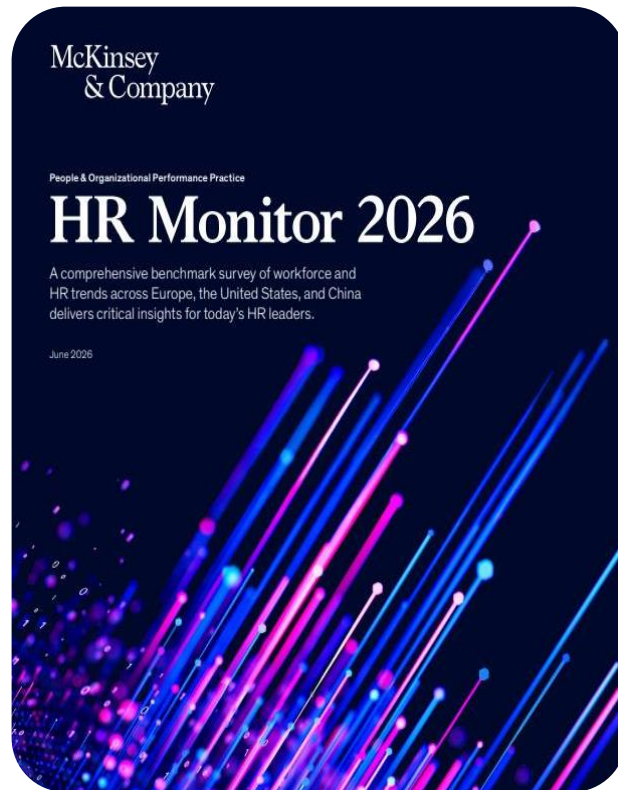
лидеров считают адаптивность критически важной

8%

Только 8% считают свои организации высокоэффективными в удовлетворении постоянных потребностей сотрудников в обучении

HR-функция тоже должна перестраиваться

Исследования описывают переход от операционного HR к стратегическому управлению capabilities*



1 300 HR-профессионалов и 5 500 сотрудников,
10 стран

Только **11%**

организаций используют
долгосрочное
стратегическое
планирование рабочей
силы

24%

сотрудников
не участвовали
в обучении

Более **1/2**

получают обратную
связь раз в год или
реже

* способность организации обеспечивать будущие бизнес-задачи нужными ролями, навыками и ресурсами

HR-функция тоже должна перестраиваться

Исследования описывают переход от операционного HR к стратегическому управлению capabilities



Функции, построенные вокруг контроля и эффективности, начинают ограничивать скорость и кросс-функциональность.

66%

C-level считают чрезвычайно важным выходить за границы традиционных функций

7%

говорят о существенном прогрессе

Следующий уровень зрелости HR — системность

Зрелость определяется способностью связывать процессы вокруг бизнес-задачи

Transactional HR

Администрирование и комплаенс



Service Delivery

стандарты, сервисы, HRBP



Solution-oriented HR

интегрированные решения под задачи бизнеса



Systemic HR

организация как система, проблемно ориентированный HR

11%

компаний имеют
Systemic HR

12x

чаще достигают высокой
продуктивности

9x

чаще удерживают
и вовлекают

7x

чаще адаптируются
к изменениям

Важно: это корреляционные данные исследования зрелости HR, а не универсальная причинно-следственная зависимость.

AI ускоряет переход к новой роли HR

Технологии требуют не только новых инструментов, но и пересмотра ролей, процессов и логики развития людей

- Согласно отчету **LinkedIn Learning 39% навыков**, актуальных сегодня, утратят свою значимость к 2028 году
- Исследование **World Economic Forum** показало, что для **59% сотрудников** потребуется переквалификация в ближайшие **3 года**
- По исследованиям **Gartner к 2028 году 33%** корпоративных программных приложений **будут включать ИИ-агентов**, по сравнению с менее чем 1% в 2024 году, что позволит автономно принимать 15% повседневных рабочих решений.

Новая роль HR:

Лидер

цифровой трансформации, внедряя автоматизацию и аналитические инструменты в свою работу и развивая культуру цифровизации в компании



AI ускоряет переход к новой роли HR

CEO о людях и AI

77%

CEO считают, что готовность сотрудников к ИИ и развитие навыков повлияют на успех компании в ближайшие три года

79%

CEO говорят, что ИИ уже заставил их переосмыслить обучение и развитие сотрудников

Культура и люди в контексте AI

65%

считают, что культура должна измениться из-за AI

6%

говорят о прогрессе в проектировании human-AI взаимодействия

Российский контекст

45%

организаций, внедрявших ИИ, отметили рост производительности труда

- новые роли
- новые навыки
- новая скорость

Какие компетенции становятся критичными для HR

1

Понимание бизнеса

бизнес-модель, экономика, операционные показатели

2

HR экспертиза

профессиональные процессы и их взаимосвязи

3

Консалтинг и решение проблем

диагностика, работа с заказчиком, дизайн решений

4

Принятие решение на основе данных

метрики, аналитика, проверка эффекта

5

Влияние и партнерство

стейкхолдеры, коммуникация, влияние без полномочий

6

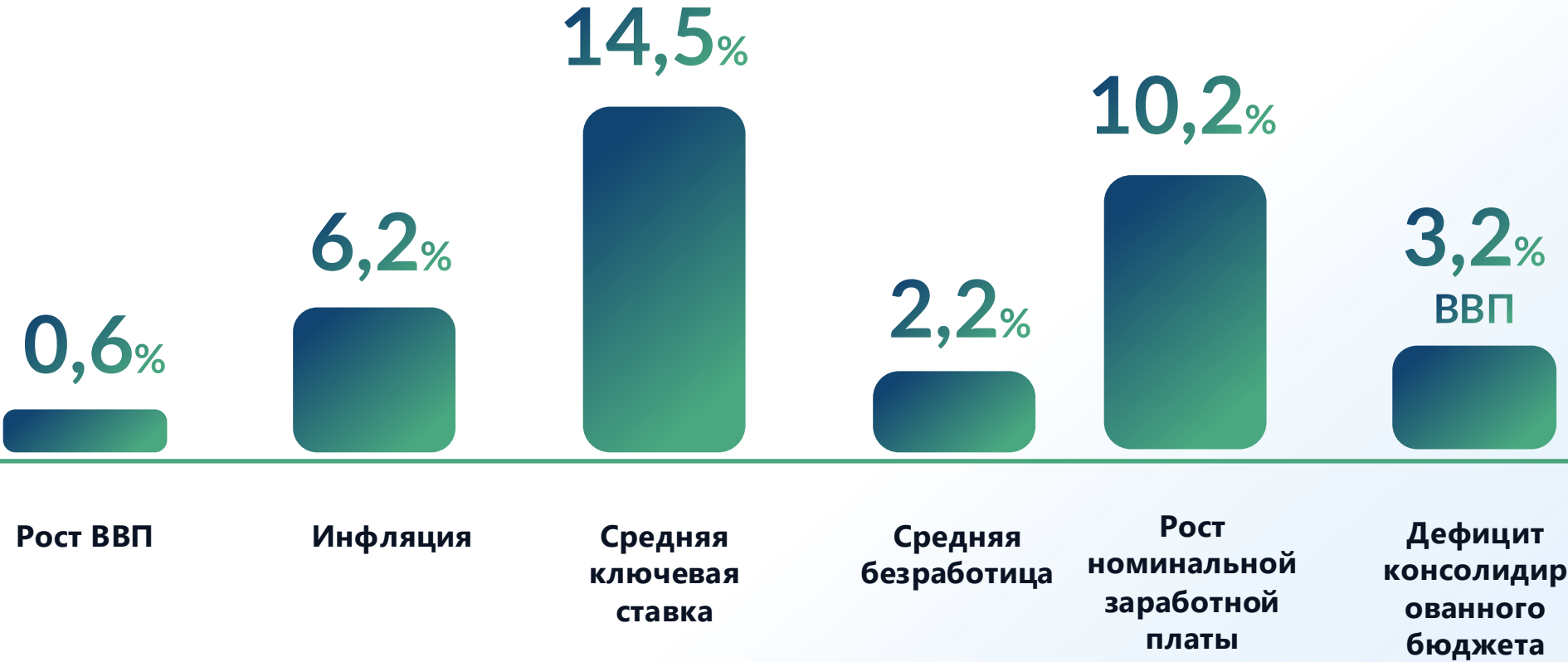
Системное мышление и работа с изменениями

системное мышление, изменение практик, работа с опытом сотрудников

Современному HR недостаточно знать больше инструментов. Нужно уметь собирать из них решение.

Российская экономика в 2026 году: 7 цифр*

* По данным опроса Центробанка, Росстат, Парламентская газета



Россия: фокус смещается от роста численности к эффективности

HR-повестка становится более прагматичной и измеримой

ПРИОРИТЕТЫ КОМПАНИЙ НА 2026 ГОД

Производительность и операционная эффективность

72,8%

Удержание сотрудников

69%

Главный сдвиг

Важнее становится не просто привлечь людей, но и получить больший результат от имеющегося человеческого капитала.

Разрыв: запрос на эффективность растет быстрее, чем измеримость HR-решений

Один из ключевых вызовов зрелости HR-функции — доказуемая связь решений с бизнес-результатом



48%

организаций
не систематизируют
аналитику
результативности практик
удержания

7%

системно связывают
HR-метрики
с коммерческими
показателями бизнеса

Вывод для развития HR:

нужны не только знания о процессах, но и способность проектировать, измерять и защищать решения на языке бизнеса.

Развитие компетенций не всегда превращается в изменение практики

Главный методический вопрос: как сделать так, чтобы обучение меняло реальную работу HR-функции

Типичная модель



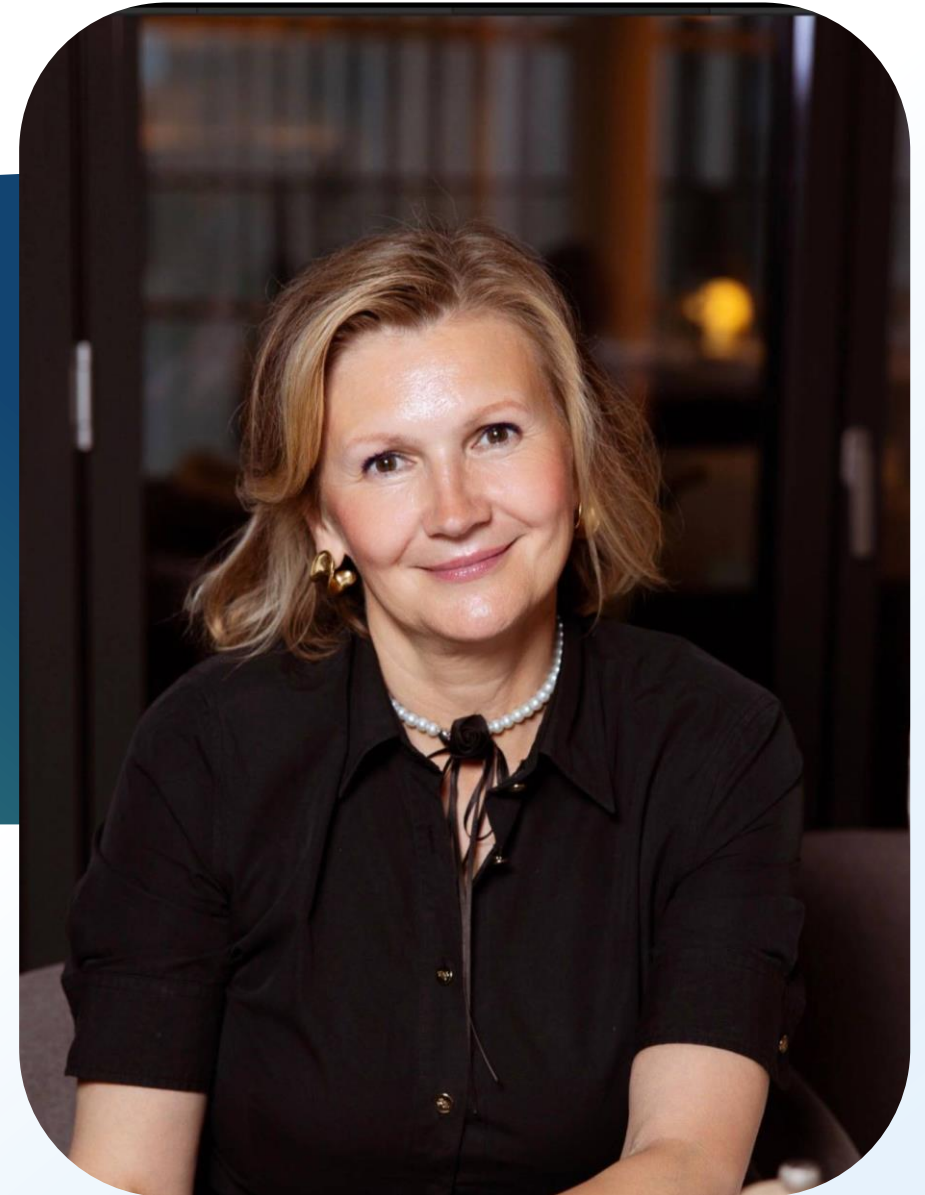
Что требуется сегодня



Переход: от набора модулей — к среде, где участники учатся на собственной рабочей системе

Елена Оленева

Заместитель Генерального директора
по организационному развитию
«Новапорт Холдинг»



Кейс Новапорт Холдинг Школа HR мастерства

Задача программы:

Не просто развить компетенции отдельных HR-специалистов, а одновременно выровнять подходы и создать рабочие решения для холдинга.

- **Разный уровень HR-экспертизы**
нужно создать общую профессиональную рамку
- **Разные практики внутри холдинга**
нужно договориться о принципах и целевых процессах
- **Запрос на практический результат**
программа должна оставить артефакты, применимые в работе



Как была устроена программа

Два интегрированных процесса: развитие участников и работа над системой

Развитие участников:

- Роль HR-эксперта как партнера
- Понимание бизнеса
- Профессиональная HR-экспертиза
- Процессное мышление

**Каждый новый инструмент
проверялся на реальной практике
компании**

Работа над системой

Подбор

Адаптация

Наставничество

Высвобождение

Трек обучения «HR-цикл»

1 ВЫЕЗДНАЯ СЕССИЯ, очно 1 день

2 ВЕБИНАР, онлайн 3,5 ч.

3 3 ВЕБИНАРА, онлайн по 3,5 ч.

4 2 ВЕБИНАРА, онлайн по 3,5 ч.

УПРАВЛЕНИЕ HR-ПРОЦЕССАМИ

Старт программы Архитектура HR. Построение процессов

- Обмен лучшими практиками
Операционный HR и бизнес-партнерство
- Создание ценности для внутреннего клиента
- Определение бизнес-процесса
- Описание бизнес-процессов.
Картирование процессов, блок-схемы.
- Модель ASIS и модель TOBE.
- Метрики и показатели эффективности процесса (PPIs)
- Построение и оптимизация HR-процессов. Регламенты по процессу
- 3 ключевых процесса за 3 месяца

Фиксация целей и результатов программы
Формирование рабочих групп и разработка дорожной карты по процессам

25-26 мая 2026

Управление HR-брендом

- Составляющие внешнего и внутреннего бренда работодателя
- Формирование и трансляция EVP
- Оценка, аналитика и метрики привлекательности бренда,
- Амбассадоры бренда
- Территориальные особенности управления брендом
- Работа с увольняющимися, exit interview

Практическая работа над брендом работодателя в выбранном регионе

Июнь 2026

Привлечение и подбор персонала

1. Планирование подбора. Каналы и методы поиска кандидатов, выбор оптимального
2. Целевые аудитории и шаблоны вакансий. Критерии отбора. Виды интервью и отбор по компетенциям
3. Работа с нанимающими менеджерами. Автоматизация рекрутмента в E-staff. Метрики эффективности рекрутмента

Практика и ДЗ: отработка интервью по компетенциям (вариант - с актером), разработка шаблонов и стандарта рекрутмента

Июнь – июль 2026

Адаптация и наставничество

- Пребординг
- Онбординг и адаптация: CJM, роли руководителя/ наставника, HR
- Инструменты адаптации
- Постановка задач на срок испытания
- Оценка соответствия должности
- Типовые ошибки адаптации
- Метрики эффективности адаптации
- Обзор темы наставничества – роли, процесс, международные и российские примеры

Практика и ДЗ: маршрут адаптации, шаблоны документов, проект регламента

Август 2026

Результат каждого модуля: описанный работающий процесс + проект Положения о процессе — Сентябрь 2026

Трек поддержки «HR-цикл»

Консалтинговое экспертное сопровождение



Межмодульные сессии, до 8 часов за программу

- Практикумы к вебинарам: HR-бренд/ проведение интервью/ организация адаптации
- Проверка прогресса по проекту за прошедшую неделю
- Разбор ошибок и обратная связь
- Проверка проектов документов
- Проверка разработанных шаблонов
- Тестирование процессов

Обмен опытом для всех участников

Чат программы



- Анонсы мероприятий программы
- Преворк, основные и дополнительные материалы
- Обсуждение тем программы применительно к собственным рабочим задачам

Тематические мастер-классы



- Внутренние коммуникации
- Особенности изменения трудового законодательства
- Навыки аргументации и презентации идей

Результат:

Выстроенные процессы, готовые работающие регламенты и тиражируемые решения для холдинга. Развитие профессиональных компетенций. Усиление роли и авторитета HR.

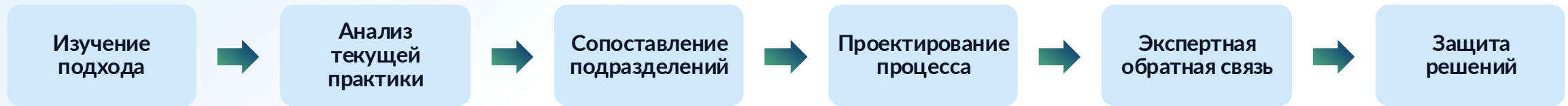
Закрывающая сессия:



Презентация положений, подведение итогов

Программа показала высокую практическую применимость

Участники не только обучались, но и создавали решения, которые остаются в компании



Результат:

четыре положения / решения для работы
на уровне холдинга

*Развитие компетенций происходило через
создание результата, который можно применять
после завершения программы.*

Подбор

Адаптация

Наставничество

Высвобождение

Итоги программы в цифрах

96%

промоутеров
(оценка 9–10)

9,52

средний балл
по шкале 1–10

Голос участников: цитаты

Практика сразу за теорией.
Отличный тренажёр по интервью



Преподаватель — огонь, интересно слушать,
есть чему научиться. Грамотно выстроенный курс



Работа в командах, опыт других компаний
по наставничеству, ощущение причастности
к общему делу



Результат оказался шире четырех процессов

Единый язык

HR из разных подразделений одинаково понимают этапы и результат процессов

Управленческое выравнивание

появляются договоренности: что едино, а где нужна локальная специфика

Горизонтальные связи

участники лучше видят взаимозависимость разных HR-функций

Эффект за пределами проектного трека

начинается обсуждение и изменение процессов, которые не входили в проект

Важные вопросы, которые нужно задать себе

На каком уровне сегодня заканчиваются ваши программы развития HR — человек, практика, команда или система?

Что нужно сделать для того, чтобы обучение HR затрагивало систему?



Спасибо!

