



Развитие HR в эпоху перемен. Как оставаться на шаг впереди

вебинар



Ведущие вебинара



Светлана Олифер

ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР
CBSD, SHRM CP



Наталия Ембулаева

ТРЕНЕР ЭКСПЕРТ CBSD



Валерия Миненкова

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ
И БИЗНЕС-СЕРВИСАМ
ГК «УЛЬТИМАТЕК»



Виктория Пятница

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР
HR-SREDA

Наталья Ембулаева



Более 20 лет опыта руководства HR в транснациональных компаниях

В портфеле проектов создание C&B- и T&D-функций с нуля, разработка и реализация HR-стратегии, создание единой HR-функции на основе разрозненных региональных подразделений, запуск программы международной мобильности сотрудников, внедрение грейдинга, формирование кадрового резерва и т. д.

Образование:

- Юрист (гражданское и трудовое право), Среднеазиатский государственный университет
- Сертификация Global Professional in Human Resources (GPHR), CBSD и HR Certification Institute, Москва
- Сертификация SHRM, CBSD и Society for Human Resource Management, Москва
- Сертификация McQuaig Psychometric System, Holst Group и McQuag Institute
- Учись учить, Train the Trainer, MDT International
- Подготовка к управлению проектом по внедрению SAP SF, Train the Trainer
- Совершенствование управленческих качеств, Dale Carnegie
- Gear Up, DDI
- Business Finance, Smith Intl
- Human Resources (Language training for professionals), Marcus Evans Linguarama
- Targeted Selection. Interviewer, DDI
- Interviewing Skills, Mentoring Skills, BAT



*«Успех там, где знания
сочетаются с умением.
С радостью делюсь тем,
что уже знаю, — и продолжаю
учиться. Сегодня постоянное
обучение — неотъемлемая
составляющая
профессионального успеха и
просто важная часть
нашей жизни»*

Сегодняшние изменения определяют новые цели и новые способы их достижения...



Глобальный опрос CEO (4702 респондента), свидетельствует: **подавляющее большинство крупных компаний в мире уже предпринимают шаги по преобразованию бизнес-моделей...**

«Процветание в эпоху непрерывных преобразований»
Survey, PWC

«Глобальное исследование в области производительности труда»
The Joshbersin Company

HR — эксперты в области персонала. Мы должны каждый день прилагать усилия, чтобы **делать людей и организацию продуктивными и эффективными**. Мы должны сосредоточиться на этой миссии



Исследование «Навыки в 2024»



«...Обучение - это навык, который необходимо развить, чтобы учиться быстрее, чем когда-либо прежде...

Компаниям необходимо поощрять правильное поведение, а также разрабатывать программы переквалификации и повышения квалификации, чтобы сделать передачу знаний максимально эффективной для обеспечения мобильности в развитии карьеры в 2024 году и далее в будущем...»



*По материалам статьи
Т. Шипперена*

«Создание культуры непрерывного обучения: лучшие практики для HR лидеров»

*Building a culture of continuous learning:
best practices for HR leaders
Written by: Thomas Schipperen
JUNE 26, 2024*

- **Лучшие практики HR-лидеров:**
 - формирование менталитета роста,
 - персонализация обучения,
 - использование технологий,
 - поощрение учащихся,
 - поощрение обмена опытом и подача примера.
- **HR-экспертам отводится ведущая роль в формировании культуры, где ценится рост, а сотрудникам предоставляются возможности для полного раскрытия потенциала, что в конечном итоге приносит пользу и людям, и организациям.**

Создание карьерных маршрутов, ориентированных на обучение



«...Внедрение культуры непрерывного обучения и развития талантов сегодня обеспечит будущее вашего бизнеса...

Совершенствование имеющихся знаний и обучение новым навыкам – неотъемлемая часть обеспечения готовности талантов к цифровой трансформации, содействия здоровой эволюции организации, поддержки управления изменениями и создания вовлеченной рабочей силы, имеющей осязаемые и захватывающие карьерные маршруты»

— из исследования, проведенного
экспертами SPEEXX

- Карьерный рост, основанный на культуре непрерывного обучения – сегодняшняя стратегия обучения и развития каждого сотрудника
- Руководители должны научиться развивать карьеру сотрудников, преодолевать разрыв между работой сотрудника и целями организации, уметь определять мотивирующие факторы и знать, как максимально раскрыть потенциал человека
- Приоритетное инвестирование в непрерывное обучение и использование многогранных возможностей учебных мероприятий – важный шаг к тому, чтобы сегодняшние таланты чувствовали поддержку, приверженность и мотивацию для реализации возможностей завтрашнего дня.

Именно те организации, которые привержены культуре постоянного обучения и развития навыков, которые уделяют особое внимание повышению квалификации сотрудников всех уровней, в ближайшие годы получат наибольшую отдачу от инвестиций в сотрудников

HR определяет приоритеты...



«Чтобы преуспевать в условиях неопределенности, HR должен развивать новые компетенции, направленные на создание ценности для всех заинтересованных сторон... Способность адаптироваться и внедрять инновации сегодня становится ключевой компетенцией HR»

(“Reinventing Talent”, Dave Ulrich)

В мире постоянных перемен HR-профессионалам необходимо развивать способности, которые позволят организациям быть гибкими, устойчивыми и дальновидными. Это требует постоянного обучения и адаптации

(“Leadership Sustainability: Seven Disciplines to Achieve the Changes”, Norm Smallwood в соавторстве с Dave Ulrich)

...Отсутствие инвестиций в развитие HR-профессионалов и лидеров

Если мы делаем все правильно, но не инвестируем в людей, чтобы повысить их квалификацию, трансформация потерпит неудачу.

Если мы ожидаем, что люди будут выполнять стратегическую работу, мы должны инвестировать в предоставление им концепции, руководящих принципов, инструментов и выработать общий язык для выполнения этой работы...

Это классическая проблема босоногих детей сапожника - HR склонны фокусироваться на других, прежде чем инвестировать в себя. Но **для того, чтобы повлиять и изменить бизнес к лучшему, HR должен инвестировать в себя**

(HR Transformation: Common Pitfalls and Tried and True Tips”, Norm Smallwood)

Согласно недавнему исследованию, в котором приняли участие почти 8000 человек со всего мира, **изменения и трансформация** стали главным приоритетом для HR-профессионалов. Это неудивительно: современный бизнес стал намного более динамичным, требуя от организаций постоянной адаптации к новым условиям.

Но вот парадокс: **40% HR-специалистов признались, что не обладают необходимыми компетенциями**, чтобы эффективно справляться с этими вызовами

(“The Big Reset Playbook. Change Agility”, The JoshBersin Company)

Навигация Влияния HR



По материалам «Навигация Влияния HR»



Ключевые компетенции:

- Стимулирует развитие бизнеса (*Accelerates Business*)
- Способствует развитию персонала (*Advances Human Capability*)
- Эффективно использует информацию (*Mobilizes Information*)
- Развивает командную работу (*Fosters Collaboration*)

Результаты развития компетенций:

- Личная эффективность
- Ценность для заинтересованных сторон
- Бизнес-производительность

Характеристики успешной эффективной HR функции

- Практики Управления Персоналом (*Employee Practices*)
- Согласованность Практик (*Practice Alignment*)
- Развитии компетенций, необходимых бизнесу (*Capability Support*)
- Создание ценности для всех стейкхолдеров (*Stakeholder Value*)
- Авторитет HR (*HR Department Credibility*)
- Данные и Аналитика (*Information and Analytics*)
- HR – незаменимый партнер (*HR Reliance*)

Управление компетенциями



01

Выявление и определение компетенций

02

Разработка комплексной модели компетенций

03

Оценка компетенций кандидатов

Оценка компетенций сотрудников в ходе оценки деятельности

04

Анализ пробелов в компетенциях сотрудников для определения потребностей в обучении

05

Обеспечение соответствия модели компетенций стратегии и потребностям бизнеса

06

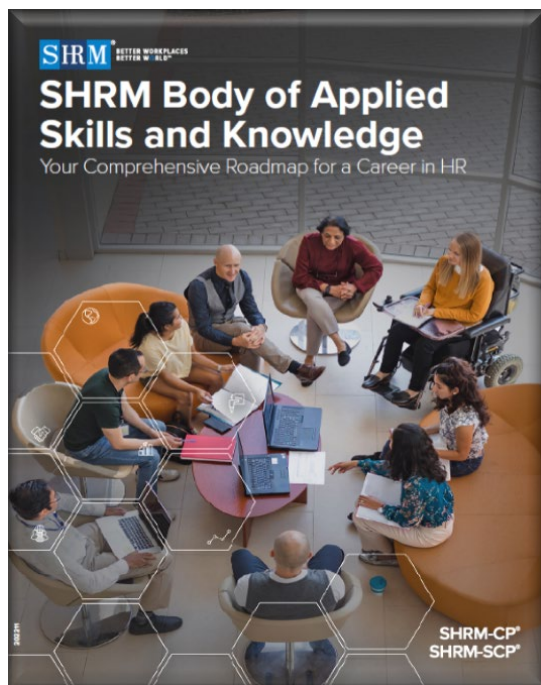
Обеспечение интегрированности модели компетенций в соответствующие HR-процессы

Какие знания и навыки наиболее важны HR-ам?



- Какие знания и навыки наиболее важны для построения успешной карьеры?
- Эксперты «[Потока](#)» и [TalentTech Консалтинг](#) обратились с этим вопросом к российским рекрутерам и эйчарам;
- Своим мнением поделились представители более **200 компаний** малого, среднего и крупного бизнеса из разных отраслей экономики

Популярные модели компетенций HR SHRM BASK



SHRM BASK - основные преимущества:

- Комплексный подход
- Практическая применимость
- Гибкость и адаптивность
- Развитие профессиональных компетенций
- Усиление влияния HR на бизнес
- Международное признание
- Внедрение SHRM BASK - это инвестиция в будущее вашей компании и вашей карьеры.
- Это не просто модель компетенций, это фундамент для построения успешной HR-практики!

The SHRM BASK

Поведенческие компетенции

Компетенции

- Каждая компетенция имеет определение, составные элементы (sub-competencies) и Индикаторы профессионального уровня
- Компетенции состоят из двух уровней — те, которые относятся ко всем HR профессионалам и те, которые предназначены только для HR профессионалов, имеющих более обширный опыт и занимающих руководящие должности

Индикаторы

- Индикаторы определяют, каким должно быть надлежащее поведение и исполнение обязанностей компетентного HR в рабочей среде
- Индикаторы разработаны как для каждой поведенческой компетенции так и для каждой области деятельности HR



© 2023 CBSD. Все права защищены. Не копировать.

The SHRM BASK

Экспертиза HR

Единственная профессиональная компетенция «Экспертиза HR» определяется как принципы, практика и функции эффективного управления персоналом

Эта компетенция включает 14 функциональных областей HR, которые описывают профессиональные (технические) знания, необходимые для выполнения ключевых видов деятельности в области управления персоналом



Популярные модели компетенций HR Skill Model от Worldatwork



С целью оказания поддержки в профессиональном развитии, компания **WorldatWork** создала модель знаний и навыков (Skill Model), чтобы определять и формировать стили поведения, развивать критически важные деловые качества и овладевать необходимыми профессиональными знаниями, которыми обладают лучшие специалисты в области совокупного поощрения.

Модель* включает:

- Технические (профессиональные) знания и навыки



TECHNICAL SKILLS

- Предприимчивость и навыки влияния



BUSINESS ACUMEN AND INFLUENCE SKILLS

- Навыки в области эффективности деятельности



EFFECTIVENESS SKILLS

Валерия Миненкова



Директор по персоналу ГК «Ультиматек»

Направления деятельности «Ультиматек»



Консалтинг и инжиниринг



Автоматизация и АСУ ТП



Системная интеграция



Информационная безопасность



Заказная разработка и ПО



Инфраструктура связи

Клиент

Реализованный проект



Гомельский химический завод

«Большие данные»
в промышленности»



ЛУКОЙЛ-Пермнефтеоргсинтез

Экология
и промбезопасность



Омский НПЗ

Оперативный учет



Качканарский ГОК АО «ЕВРАЗ»

Материальные потоки



НЛМК

Энергоэффективность



ГК «УльтимаТек» – это
цифровизация «под ключ»:
от стратегии до внедрения
сквозных межпередельных
решений

Горная добыча

Нефтегаз

Машиностроение

Нефтехимия

Мега тренды рынка труда*



Технологические прорывы

Развитие технологических инноваций, автоматизация, роботизация, искусственный интеллект. Технологии забирают на себя рутину и повторяющуюся рутинную работу, открывают человеку возможность личной самореализации. С развитием технологий уходит в прошлое неквалифицированный труд и появляется угроза социальной стабильности. Если экономические блага не распределены равномерно, появляется закономерная экономическая напряженность.

Демографические сдвиги

В мире меняется возрастной состав и численность населения. Основная тенденция в большинстве стран – население стареет. Это меняет бизнес-модели и влияет на распределение ресурсов. Компаниям придется смириться с тем, что переучивать и развивать придется и сотрудников в возрасте, что у них такие же амбиции, как и у молодого поколения, они и вынуждены, и готовы вооружаться новыми навыками и работать дольше.

Быстрая урбанизация

Городское население будет расти. Согласно прогнозам ООН, к 2050 году количество городских жителей по всему миру вырастет на 72%.

Изменения в экономической системе

Страны продолжают перекраивать зоны экономического влияния: выигрывают быстро развивающиеся страны, которые столкнутся с проблемой безработицы. С ростом автоматизации, разрыв между уровнем благосостояния будет расти, средний класс будет размываться, а социальная нестабильность усиливаться.

Изменение климата и нехватка ресурсов

Меняется климат, истощаются природные ресурсы – это не может не влиять на тенденции на рынках труда. К 2030 году спрос на электроэнергию возрастет в половину, на воду – на 40%. Чтобы удовлетворять эти возрастающие потребности, будут создаваться рабочие места, люди будут заниматься поиском новых технологий, искать способы использования вторичных ресурсов. Сферы, связанные с ресурсами, ждет стремительная реорганизация.

* По прогнозу PWC (в России Технологии Доверия) <https://trends.rbc.ru/trends/social/6384990f9a794739b96ea74a?ysclid=m2t00cdi8j662670529&from=copy>

Аутсорсинг и цифровизация:

ключевые тренды, меняющие ландшафт рынка труда



Тренд	Что отсюда следует?
Автоматизация	Замена низкоквалифицированного человеческого труда машинным Повышение безопасности труда
Цифровизация	Перевод бумажных документов и носителей в цифровые сократил количество белых воротничков, занятых рутинной работой Под цифровые технологии создается большое количество новых высококвалифицированных рабочих мест, прежде всего в ИТ, связи и т.д. Развитие автономной техники позволит увести человека из опасных производств
Появление и развитие платформ	Переход сферы услуг на цифровые платформы породил платформенную занятость Появление и бурный рост количества самозанятых, трудоустроенных через платформы
Дистанционная работы	Появление дистанционных и гибридных графиков стирает региональные границы Работа становится более виртуальной и выполняется в любом месте в любое время. Компании оптимизируют расходы на недвижимость.
Аутсорсинг	Возможность получить квалифицированный сервис не нанимая в штат. <i>Например</i> , бухгалтерские услуги

Задавайте себе неудобные вопросы, стимулирующие развитие:

- Моя профессия творческая? В чем смысл в ней находиться?
- Что для меня рок-н-рол в моей профессии? От каких проектов я получила и получаю удовольствие?
- Что нового я сделала в прошедшем финансовом году?
Не команда, а лично я.
- Чему научилась?
- Что интересного сделали коллеги из других компаний, что хотелось бы применить к своей компании?
- Как я учла и отразила в проектах будущего финансового года тренды рынка?

Выберите свой тип развития навыков



I-shape

специалист,
глубокие знания
в 1 области



T-shape

комбинация
дженералиста и
специалиста в 1
области



π-shape

комбинация
дженералиста и
специалиста
в 2 областях



М или comb-shape

комбинация
дженералиста и
специалиста
во многих областях

Светлана Олифер



Области экспертизы

Коммуникация

Управление командами

Построение HR-процессов

SHRM

Развитие кросс-функциональной эффективности

- 18+ лет экспертизы в HR
- Куратор направления HR программ CBSD
- Сертифицированный тренер и фасилитатор



**ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ
ДИРЕКТОР CBSD, SHRM CP**

CBSD — это ПРО ПреОбразование



1 000 000+ человек прошли обучение
за последние 30 лет

Поддержка профессионального уровня HR и внедрение лучших мировых практик в России — одно из ключевых направлений CBSD

Обучение для HR-профессионалов: сертификация для HR, сертификация для C&B, программы для T&D, HR Academy

Развитие управленческих и лидерских навыков и личная эффективность

Эмоциональное лидерство и ресурсное состояние

Обучение и сертификация тренеров

ОБЛАСТИ
ЭКСПЕРТИЗЫ

Так много вопросов...

Как успевать реагировать на тренды?

Какими компетенциями необходимо обладать, чтобы быть востребованным на рынке труда HR-профессионалом?

Какие варианты развития существуют в HR-карьере?

Как находить качественные программы для развития в HR-экспертизе для решения конкретных задач бизнеса?

....

А еще и рабочие задачи никто не отменял ...

Программы обучения CBSD основаны на лучших международных практиках



Ассоциация WorldatWork

Более 65 лет международной практики

Сотрудничество с экспертами в области HR и C&B международного уровня

Сообщество международных профессионалов в области Total Rewards

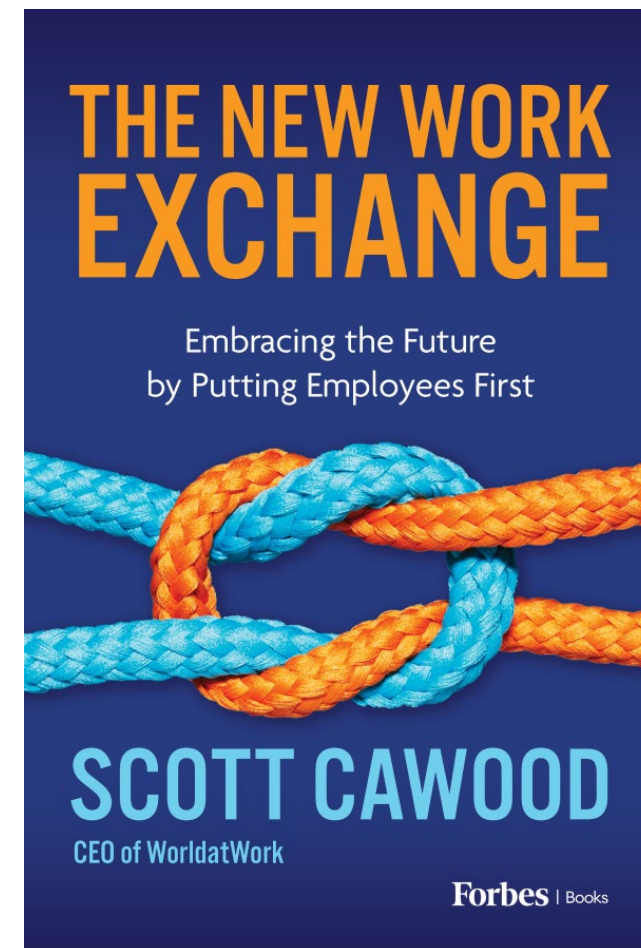
Единственная в мире ежегодная конференция C&B

Сертификационные программы и обучающие курсы по Total Rewards и смежным темам

В России и странах СНГ с 2000 года/сотрудничество с CBSD в формате эксклюзивного партнерства

Возможность получения международной сертификации на русском языке

WorldatWork®



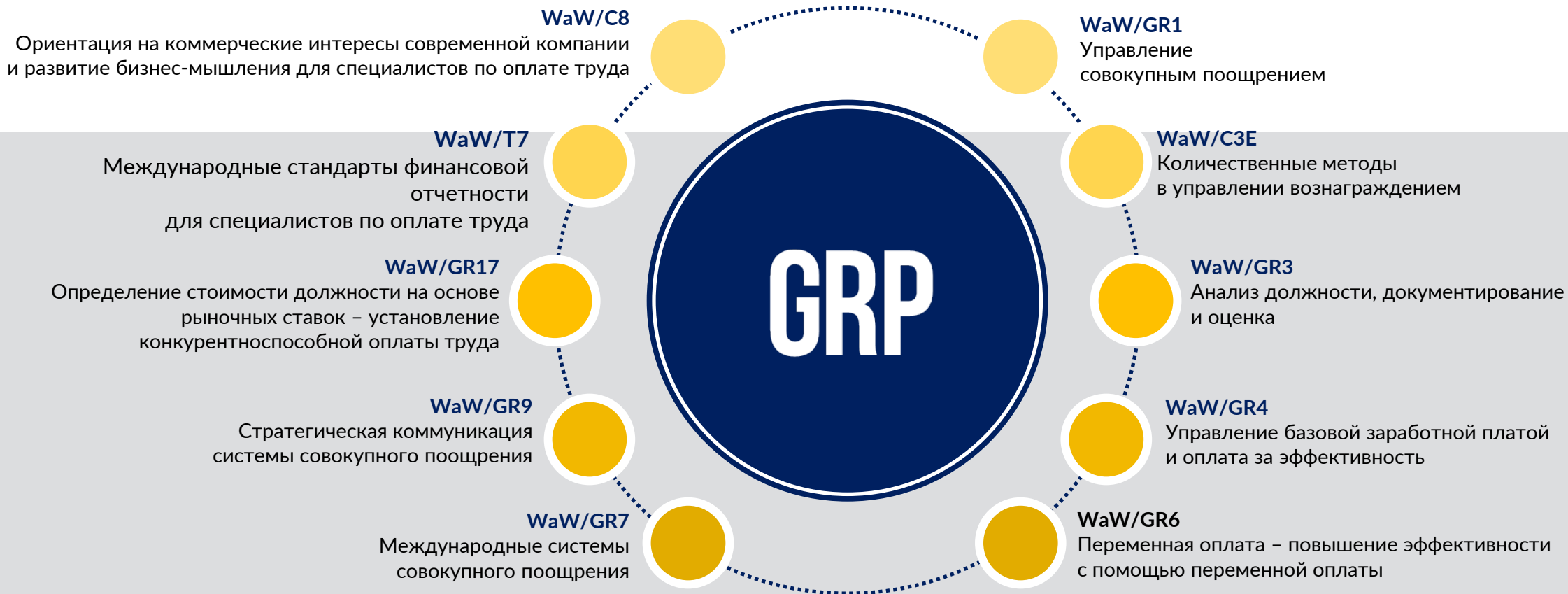
www.worldatwork.org

Модель совокупного поощрения WorldatWork®



Сертификация GRP для C&B профессионалов

WorldatWork®



Вашингтон, 18–21 мая 2025

ATD 2025 International Conference and Expo

Приглашаем вас стать частью глобальной делегации CBSD Global Delegation, погрузиться в мир профессионального обучения, обменяться опытом и вдохновиться новыми идеями.

CBSD в любые времена продолжает объединять и собирать лучшие мировые практики.

Присоединяйтесь, чтобы это делать вместе, в компании единомышленников!

22 мая — культурная программа для делегатов от CBSD Global

Стоимость участия

ATD — крупнейшая конференция по обучению и развитию, предлагающая обширную программу, интересные выступления, EXPO выставку и множество возможностей для нетворкинга

	ATD Members	Non-Members
Early Bird Rate (Ends December 31)	\$ 1,595	\$ 1,995
Advanced Rate (Ends March 15)	\$ 1,795	\$ 2,195
Standart Rate (Ends March 17)	\$ 1,995	\$ 2,395
Onsite Rate	\$ 2,095	\$ 2,495

#Узнаете новые идеи, лайфхаки, которые будете применять в своей работе

Что вы получаете, став частью CBSD Global Delegation

#А, возможно, поймете, что вы в курсе всего актуального и захотите выступить со своими идеями на следующей конференции!

Остались вопросы?

Напишите Оксане Лутониной (Бирюковой)

o_biryukova@cbsd.ru

Оксана поможет с ответами на ваши вопросы

Информация про цены, форматы участия и многое другое здесь

[ПОСМОТРЕТЬ](#)

Скидка от 20% очным делегатам как членам делегации CBSD Global*

#Откроете тренды, которые меняют T&D индустрию

*При количестве делегатов 5+

Мы — одна команда

- Поддержка, советы, лайфхаки, рекомендации и другая инсайдерская информация от «бывалых» делегатов
- Ответы на вопросы, обсуждение, планирование треков выступлений в отдельном ТГ чате
- Во время конференции: встречи до и после выступлений, традиционный обмен материалами и полезными ссылками.

Ценность участия для каждого делегата умножается благодаря обмену опытом и знаниями между всеми участниками делегации. Чем нас больше и разнообразнее (страны, позиции, организации, опыт), тем интереснее!

Консультации специалиста CBSD

Консультируем по вопросам: как оплатить взнос за участие, каковы пути получения визы США (для граждан РФ), а также по др. вопросам логистики поездки на конференцию

Совместные мероприятия по итогам конференции

Выступления на мероприятиях, организованных CBSD, со своими инсайтами. Это позволит вам продвинуть свой личный бренд как профессионала в области обучения и познакомиться с коллегами из разных компаний

Виктория Пятница



Профессиональный опыт и экспертиза:

- **25 лет в сфере HR и бизнес-консалтинга:** оценка эффективности и оптимизация бизнес-процессов предприятия; построение системы ключевых показателей эффективности; разработка системы грейдов; оценка, обучение и развитие персонала; работа с кадровым резервом; аутплейсмент; поиск и подбор
- **30 лет управленческого опыта**

Опыт работы:

С 2015 — по настоящее время:

- Управляющий Партнер Профессионального сообщества HR-Эксперты и развивающего пространства HR-SREDA (<https://www.hr-sreda.com/>)
- Со-руководитель и преподаватель программ профессиональной переподготовки по управлению персоналом в МГУ им. М. В. Ломоносова
<https://dpo.econ.msu.ru/hr-modern-organization.html>,
<https://www.hr.dpo.econ.msu.ru/hr-mba>
- Преподаватель HR-дисциплин для программ MBA в МГУ, РУДН и РАНХиГС

2003–2017: Кадровая корпорация ManpowerGroup Russia&CIS

1998–2003: Консалтинговая компания Служба персонала, Коммерческий директор



Тренер CIPD; коуч Ericson University International, Right Management;
MBA по программе
«Стратегический менеджмент и маркетинг»; член NCDA (National Career Development Association), НК
«Развитие человеческого капитала»,
НП «Эксперты рынка труда»,
Сообщества HR-Директоров
России и СНГ

5 ключевых трендов в развитии в HR-функции



Осознанность в управлении
личной карьерой и
профессиональным развитием



Партнерство с бизнесом и
высокая профессиональная
экспертность



Высокая
профессиональная
экспертиза



Развитие в параллельных
профессиях



Развитие
личного бренда





Получи HR-MBA в МГУ им.
М.В. Ломоносова и начни
влиять на стратегию
развития бизнеса



Подтверди свою HR-
квалификацию дипломом
профессиональной
переподготовки от
главного ВУЗа страны

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ – ЭТО ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

Добро пожаловать в HR-SREDA — развивающее пространство для HR-руководителей и специалистов. Здесь вы найдете всё необходимое для постоянного совершенствования ваших навыков в управлении человеческими ресурсами.

Вдохновляйтесь, учитесь и развивайтесь вместе с нами!

ВСТУПИТЬ В СООБЩЕСТВО HR-SREDA ↘



Клуб по подписке HR-SREDA

Университет HR-профессий

HR-квалификация в МГУ

HR-MBA в МГУ

Библиотека HR-знаний

Сообщество HR-Эксперты

Календарь HR-событий

Партнёры HR-SREDA



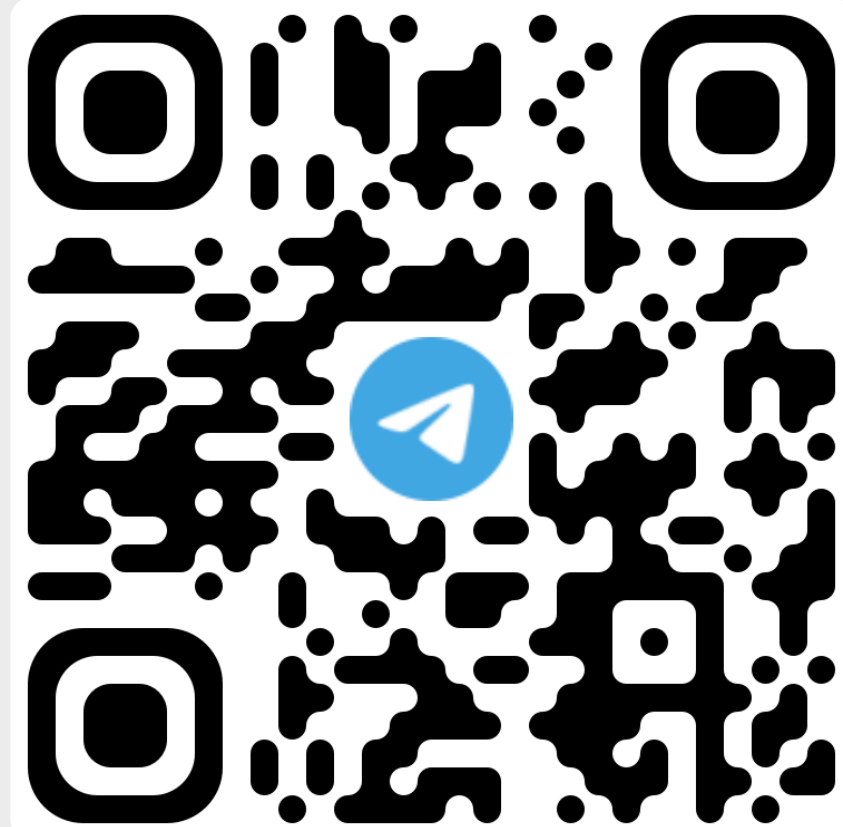


Спасибо за внимание!
Вопросы?



CBSD C&B Club

Присоединяйтесь!





Наши контакты:

CBSD

Евгения Бельская E_Belskaya@cbsd.ru

HR-SREDA

Виктория Пятница vpyatnitsa@hr-experts.ru