



HR и бизнес: слушать и слышать

Исследование мнений о сложностях
во взаимодействии HR и менеджмента компаний

Май 2024 | исследование

Организаторы исследования



Подбор персонала,
исследования рынка

Сайт

Telegram



HR-консалтинг
полного цикла

Сайт

Telegram

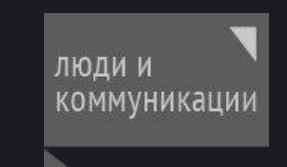


При поддержке

CENTER • GAME



kampus[®]

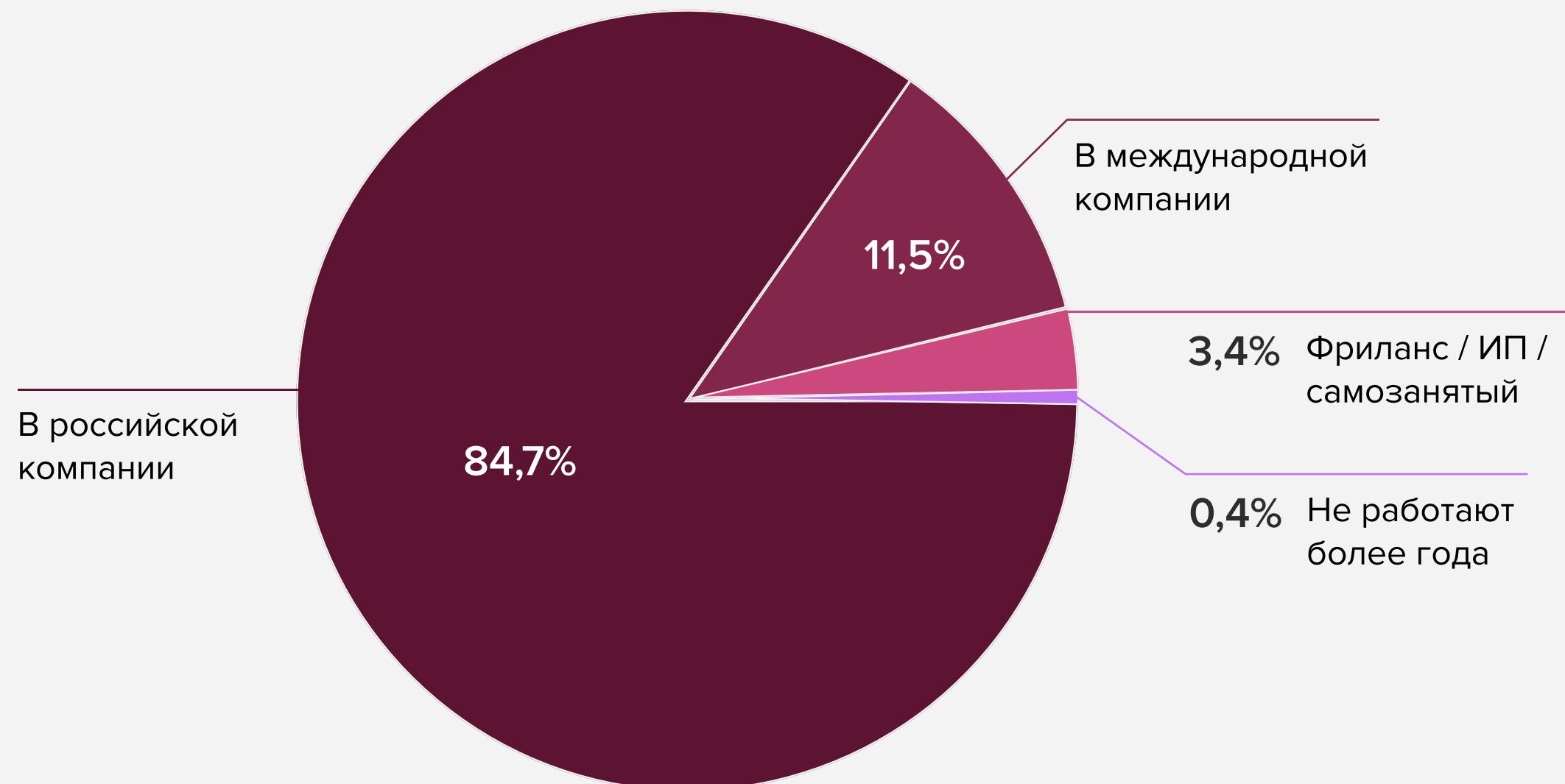


Портрет респондентов

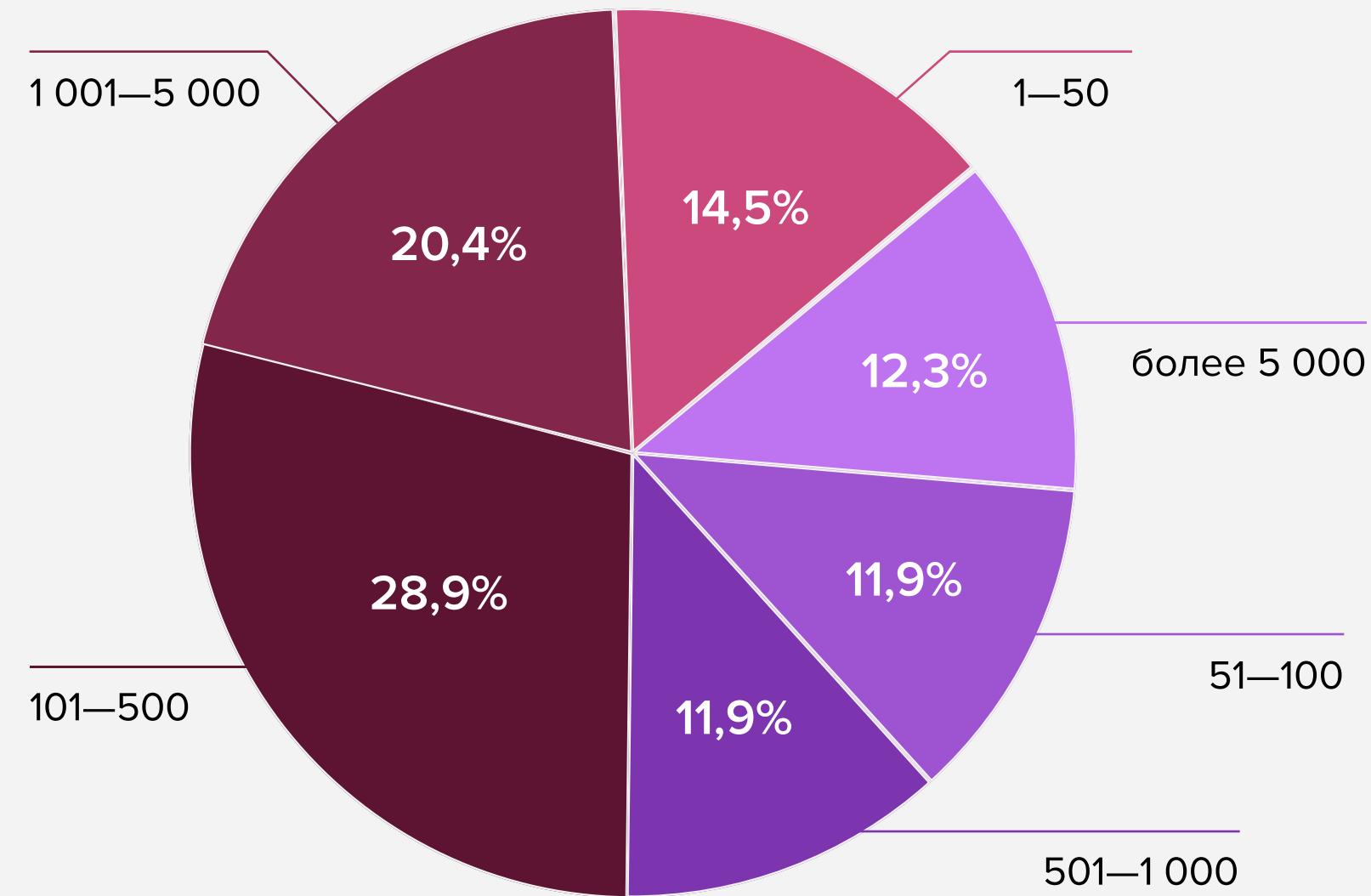
405 респондентов

приняло участие в исследовании,
которое прошло в мае 2024 года.

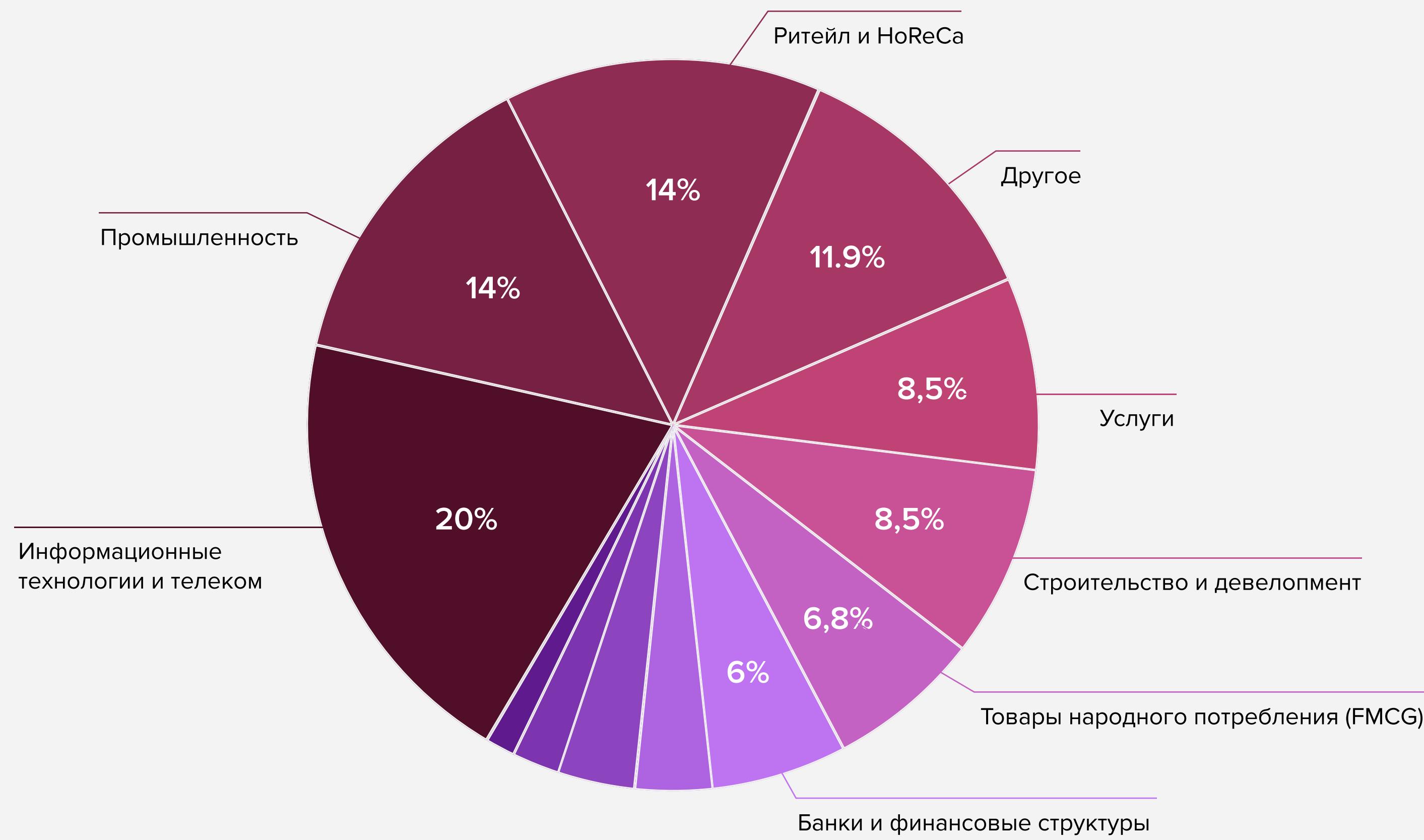
Работают:



Численность
компании:



Отрасль, в которой работает ваша компания:



Остальные ответы:

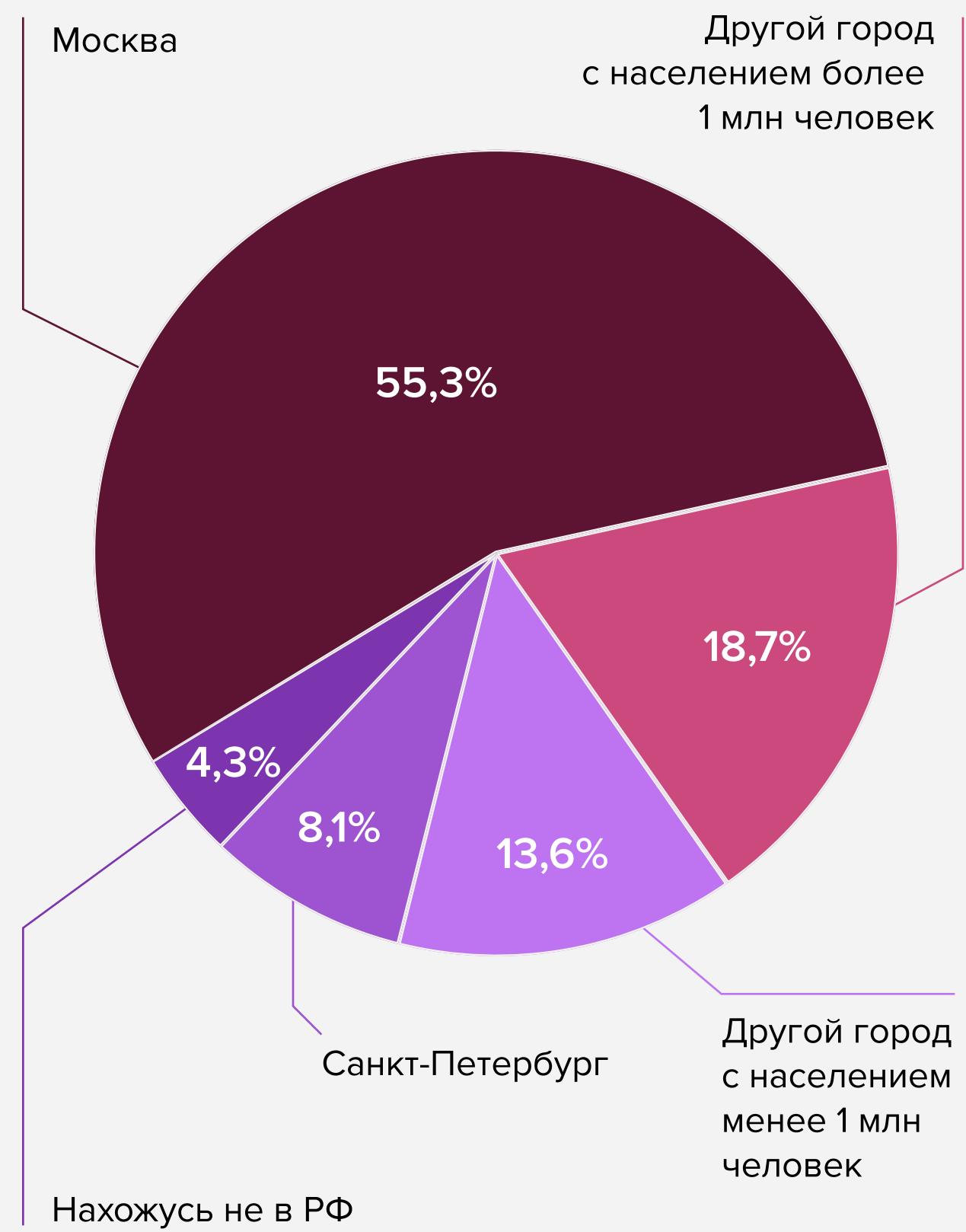
3,4% Фармацевтика и медицинское оборудование

3,4% Кадровые агентства и HR-фриланс

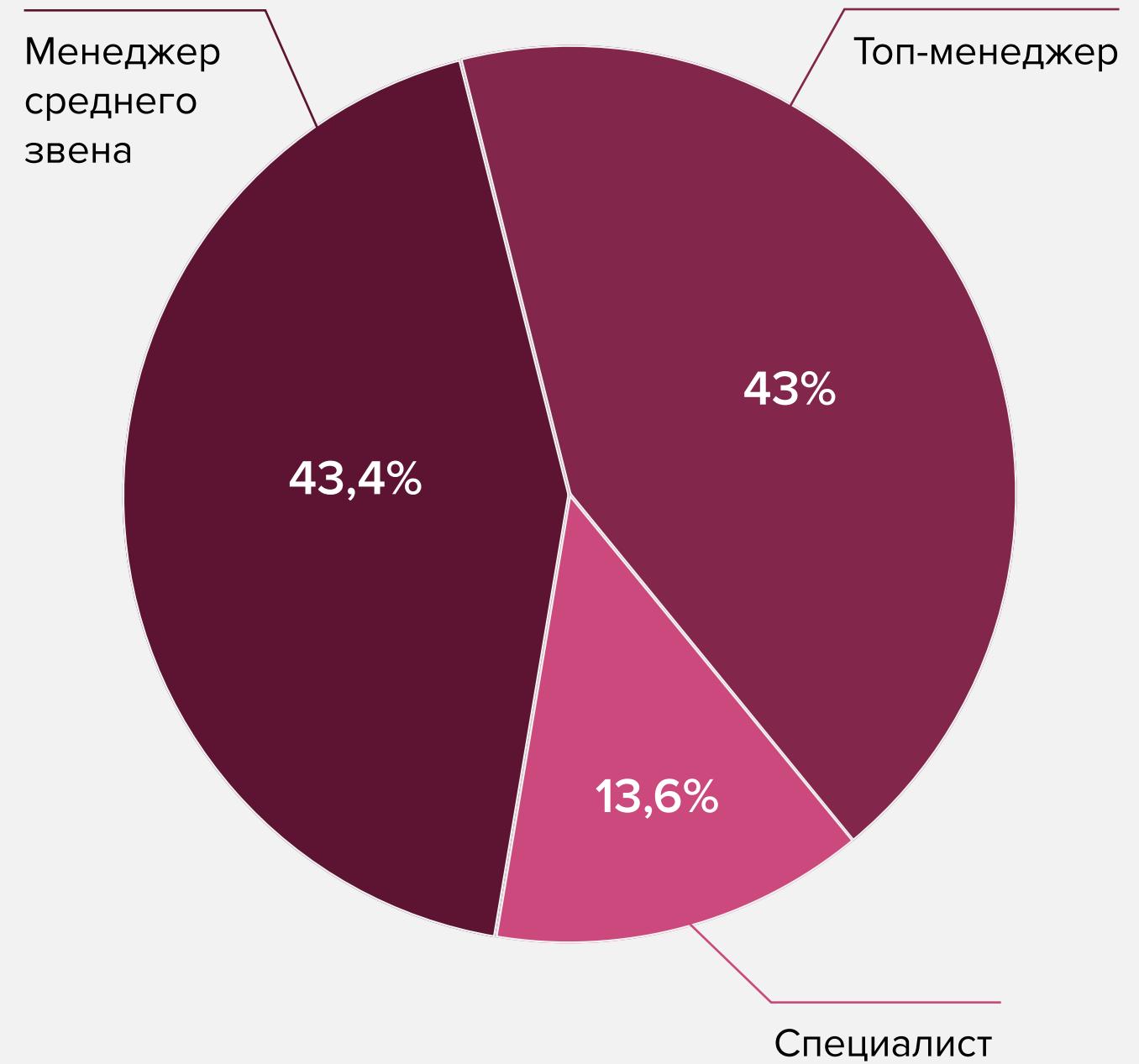
2,1% Агропромышленность

1,3% Гос.структуры

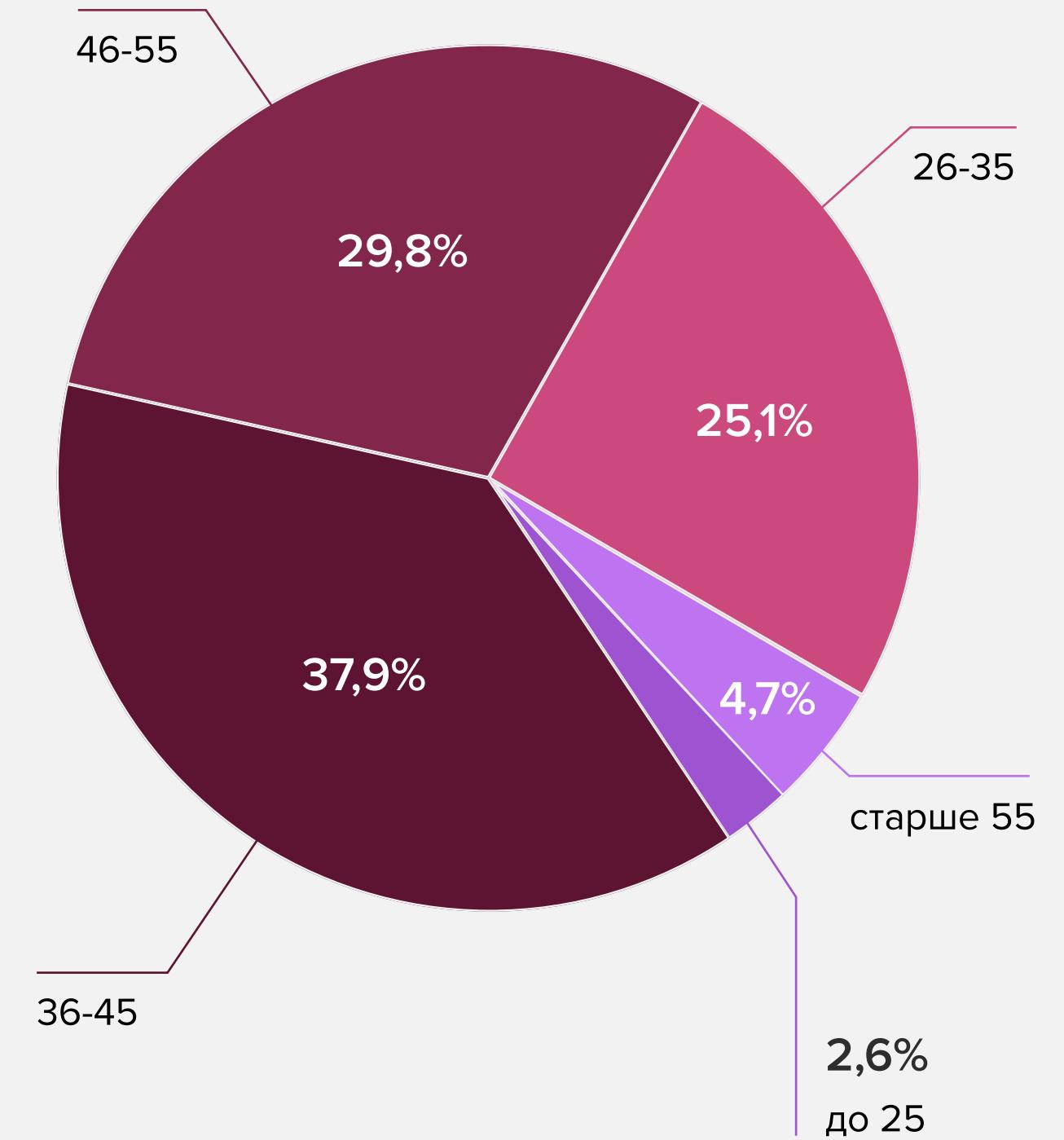
Локация респондентов



Уровень должности респондентов



Возраст



Выбор нескольких вариантов ответа

С какими сложностями во взаимодействии HR и бизнеса Вы сталкиваетесь в вашей компании?

Работаем по устоявшимся алгоритмам, бизнес не готов к изменениям процессов / процедур



Не выделяют ресурсов (человеческих, финансовых и т.д.)

Микроменеджмент

Мы не понимаем / не владеем информацией о стратегических целях компании

Наши аргументы не слышат

Отношение к персоналу как к расходному материалу (неуважение к персоналу, к команде)

Нет понимания, за что должен / не должен отвечать HR

Нам не доверяют

Нет сложностей

У 80% респондентов в категории «Нет сложностей» бизнес готов к изменению бизнес-процессов.

HR'ы этой категории добиваются компромиссов в диалоге с бизнесом всеми доступными способами: предоставляют аналитику, проводят обучение линейных руководителей, на регулярной основе коммуницируют с менеджментом и тп.

Самые действенные форматы коммуникаций при этом: система «открытых дверей» и плановые встречи.

С какими сложностями во взаимодействии HR и бизнеса Вы сталкиваетесь в вашей компании?

Бизнес

1. Шаблонный подход к поиску кандидатов.
2. Мыслят поверхностно. Нет понимания целей бизнеса, поэтому все процессы и ведут не как функция, которая может влиять на стратегию компании, а как функция, которая оказывает сервис бизнесу. При этом этот сервис не всегда должного качества.
3. Возможны нарушения сроков реализации HR-инициатив / отсутствие оценки их эффективности.
4. Низкий поток кандидатов.

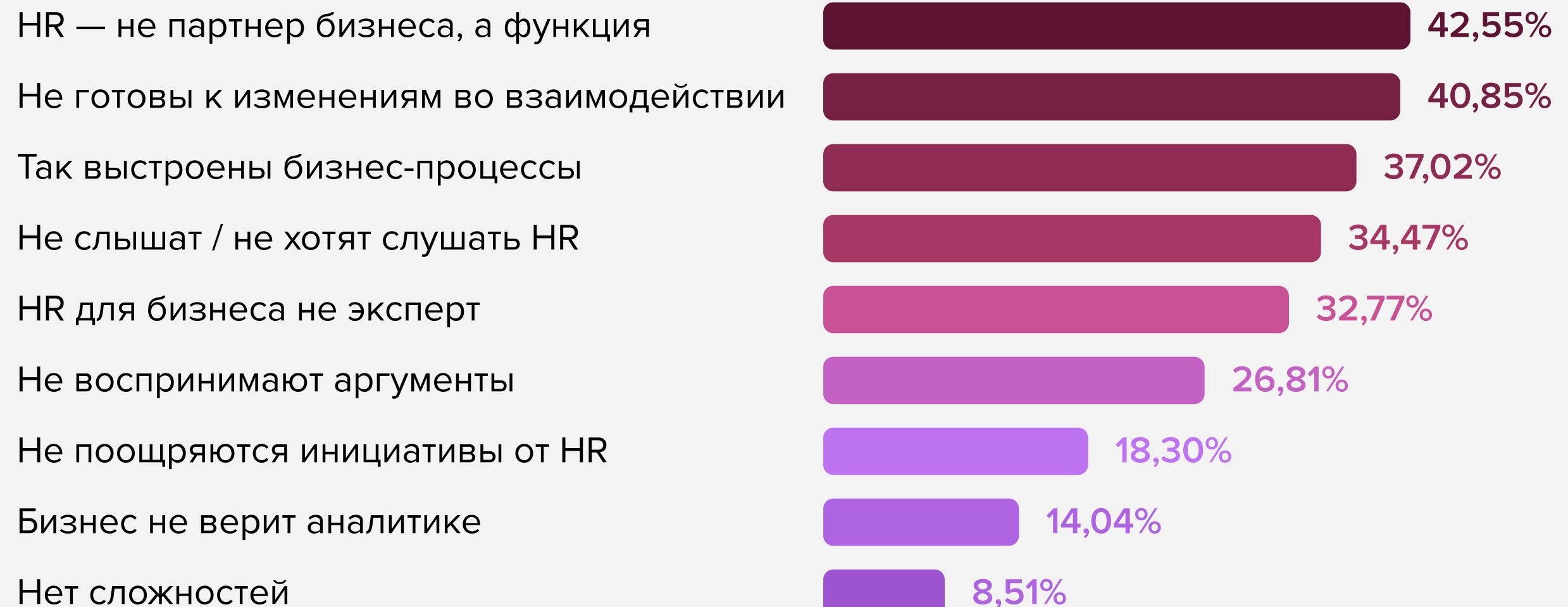
Выбор нескольких вариантов ответа

На Ваш взгляд, сложности во взаимодействии возникают потому, что:

HR

Категория «HR — не партнер бизнеса»:

- 35% респондентов из компаний численностью от 1 000 человек.
- у 50% сложности возникают из-за отсутствия информации о стратегических целях компании, что снижает их эффективность.
- 52,5 % — для реализации своих идей отмечают необходимость подключения своего руководителя.



На Ваш взгляд, почему возникают сложности?

Бизнес

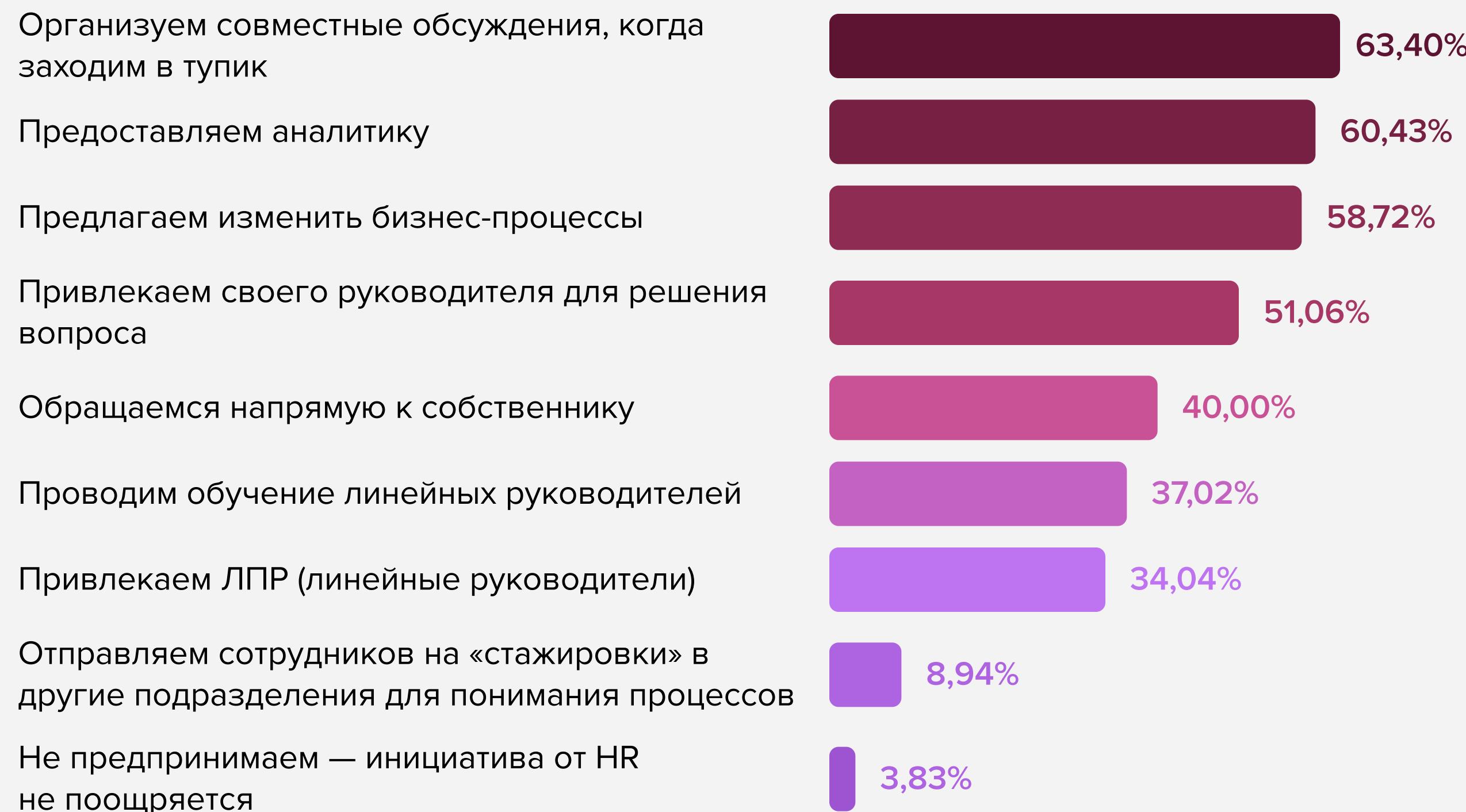
1. Плохое ТЗ.
2. Профессионализм конкретного человека в HR. Людей, которые могут влиять на бизнес, в HR мало.
3. Не всегда бизнес имеет четкие цели и стратегию, которая транслируется в компании и HR'у в том числе.
4. Высокая загруженность сотрудников службы HR. Текущей численности подразделения недостаточно для выполнения всех задач бизнеса в короткие сроки и запуска новых HR-проектов.
5. Низкая квалификация HR.



Выбор нескольких вариантов ответа

Какие шаги Вы предпринимаете, чтобы изменить ситуацию?

HR



Какие шаги/действия помогут изменить ситуацию?

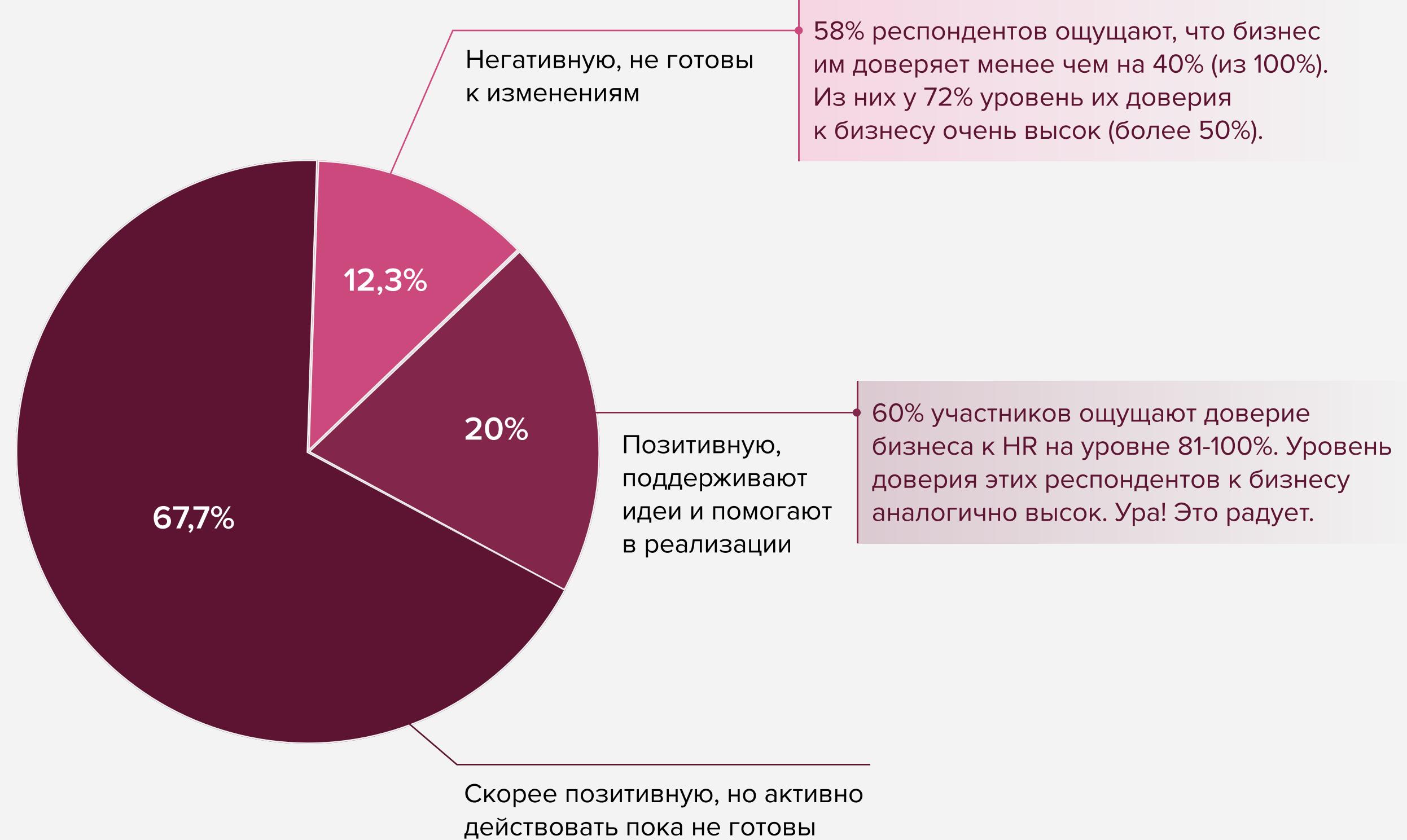
Бизнес

1. Развивать институт HR, повышать профессионализм специалистов в сфере. Прививать бизнесу знание и понимание, что HR не только обслуживает бизнес, но и влияет на его развитие.
2. Увеличение численности службы HR. Разделение сотрудников на ответственных за регулярные текущие задачи (run) и на участующих в проектах/инициативах (change).
3. Составление более подробного ТЗ на вакансию.
4. Расстановка приоритетов.
5. Обучение.
6. Совместное обсуждение вопросов.



Какую реакцию Вы получаете на Ваши действия по изменению ситуации?

HR



Как Вы реагируете на действия вашего HR'а для изменения ситуации?

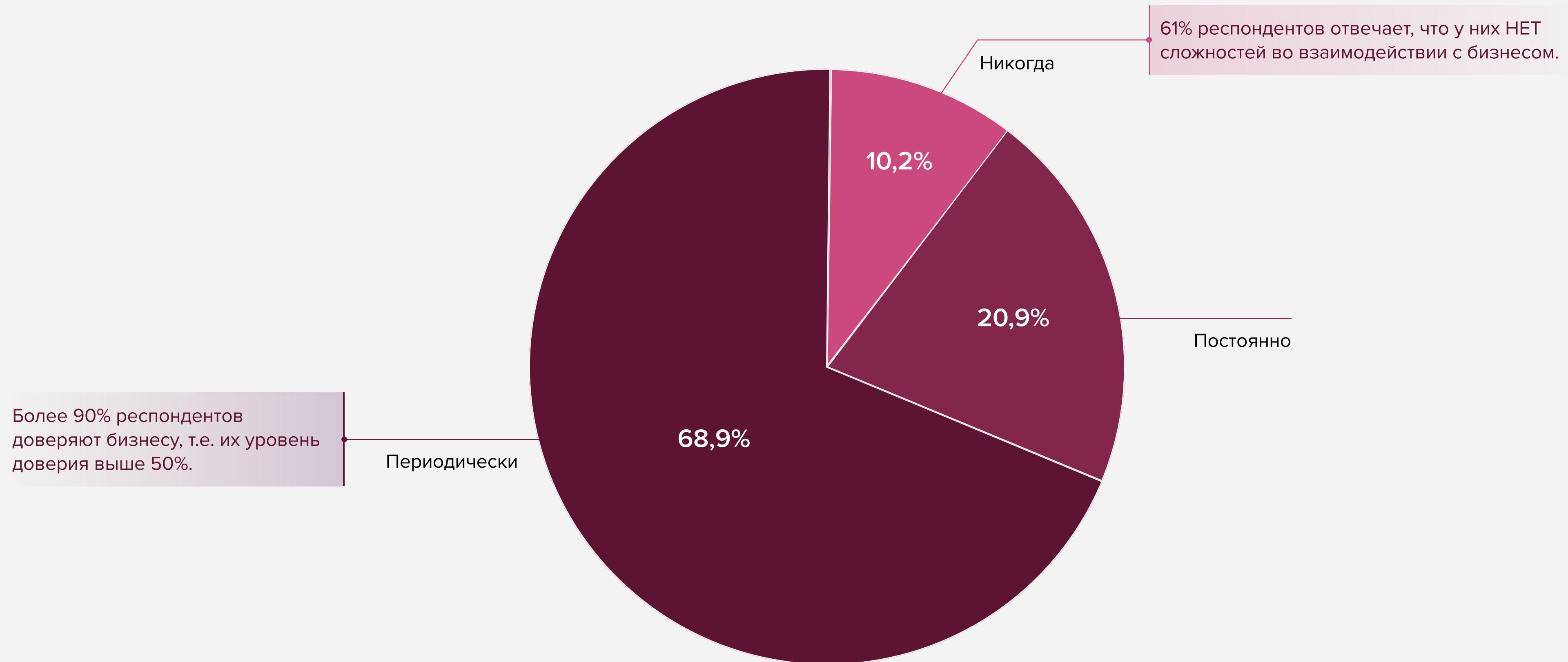
Бизнес

Большинство ответили «Позитивно, поддерживаю идеи и помогаю в реализации»



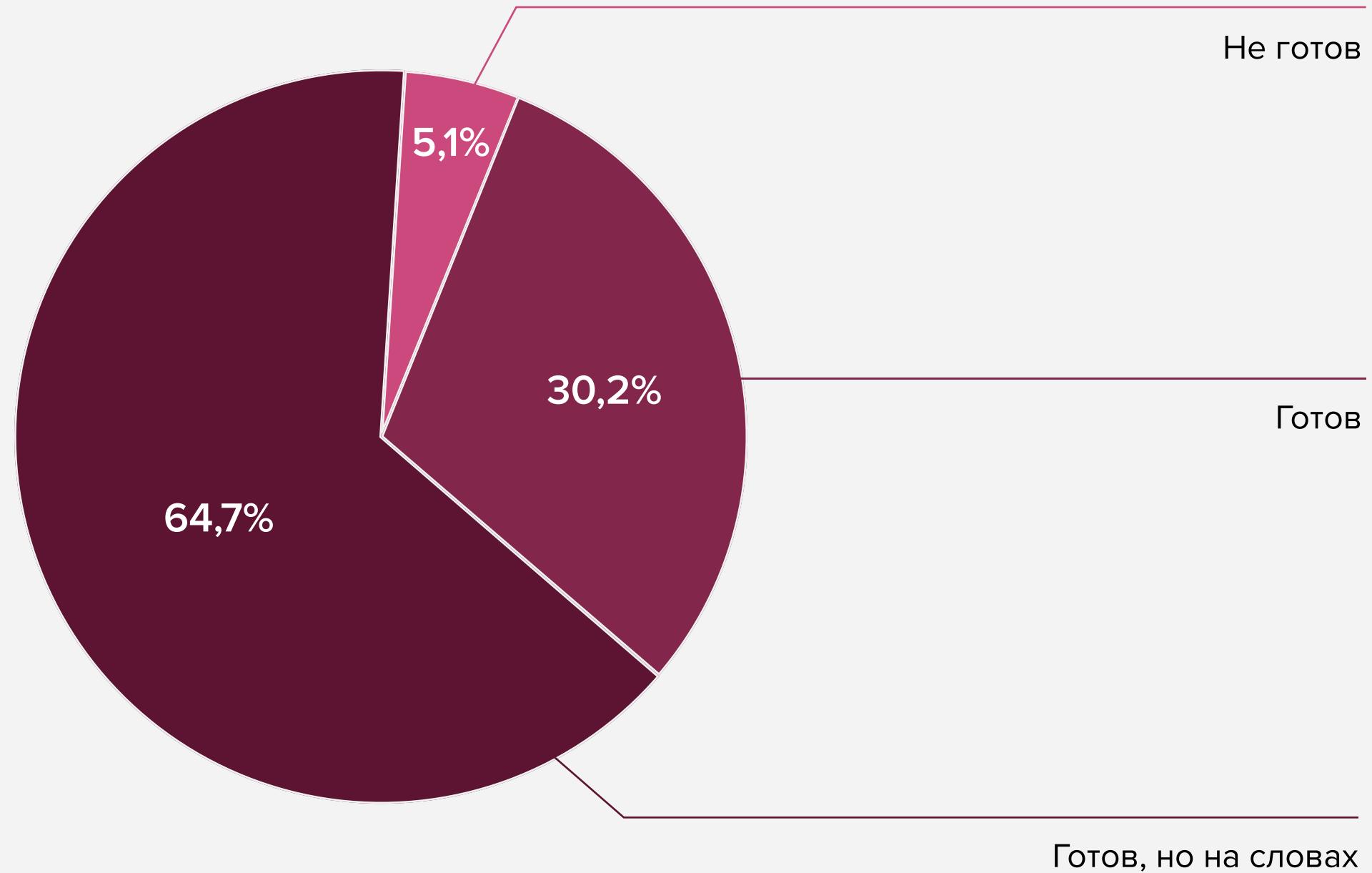
Как часто Вы сталкиваетесь с сопротивлением бизнеса Вашим инициативам?

HR



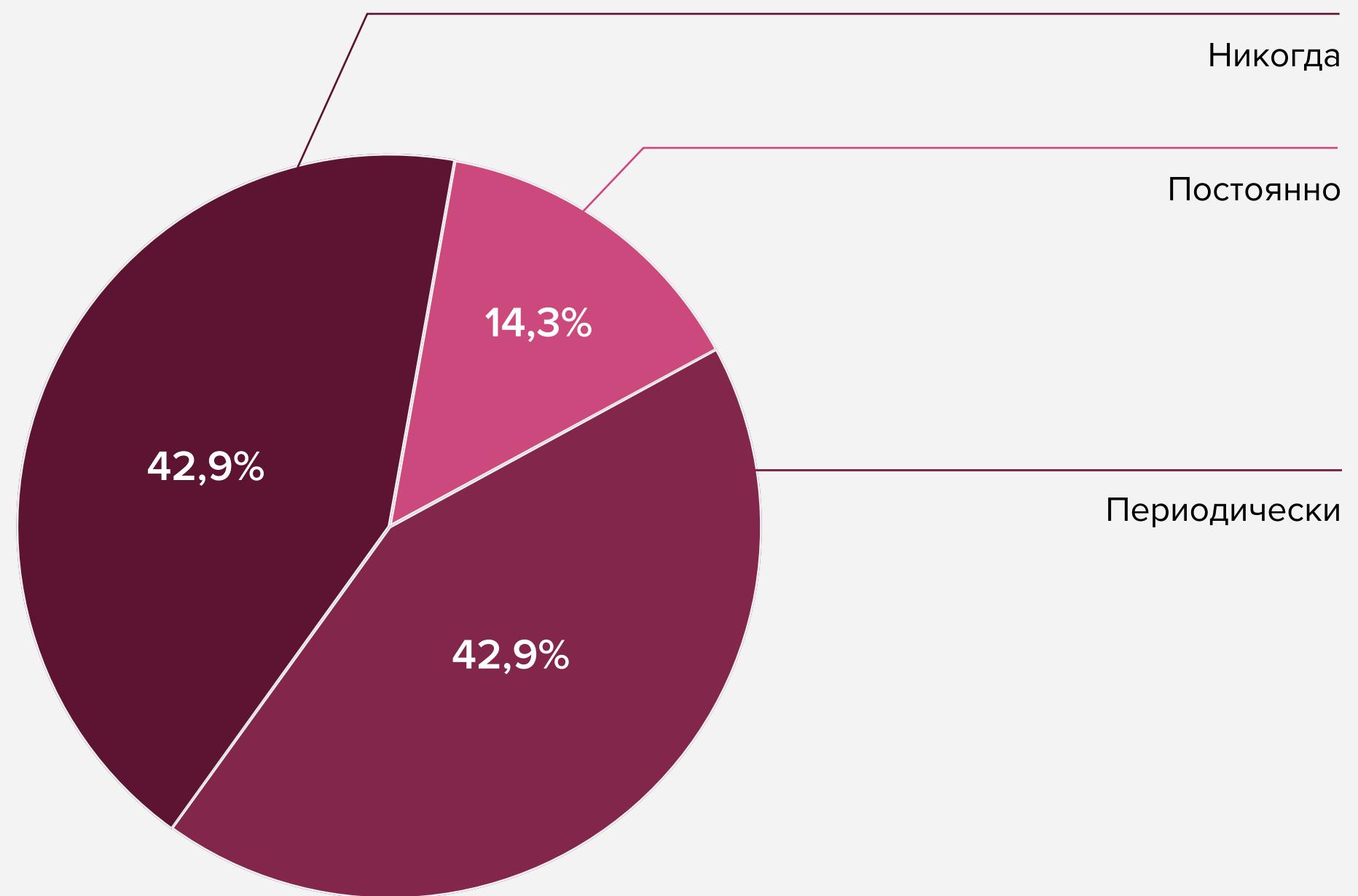
На Ваш взгляд, готов ли менеджмент менять бизнес-процессы для достижения эффективной работы?

HR



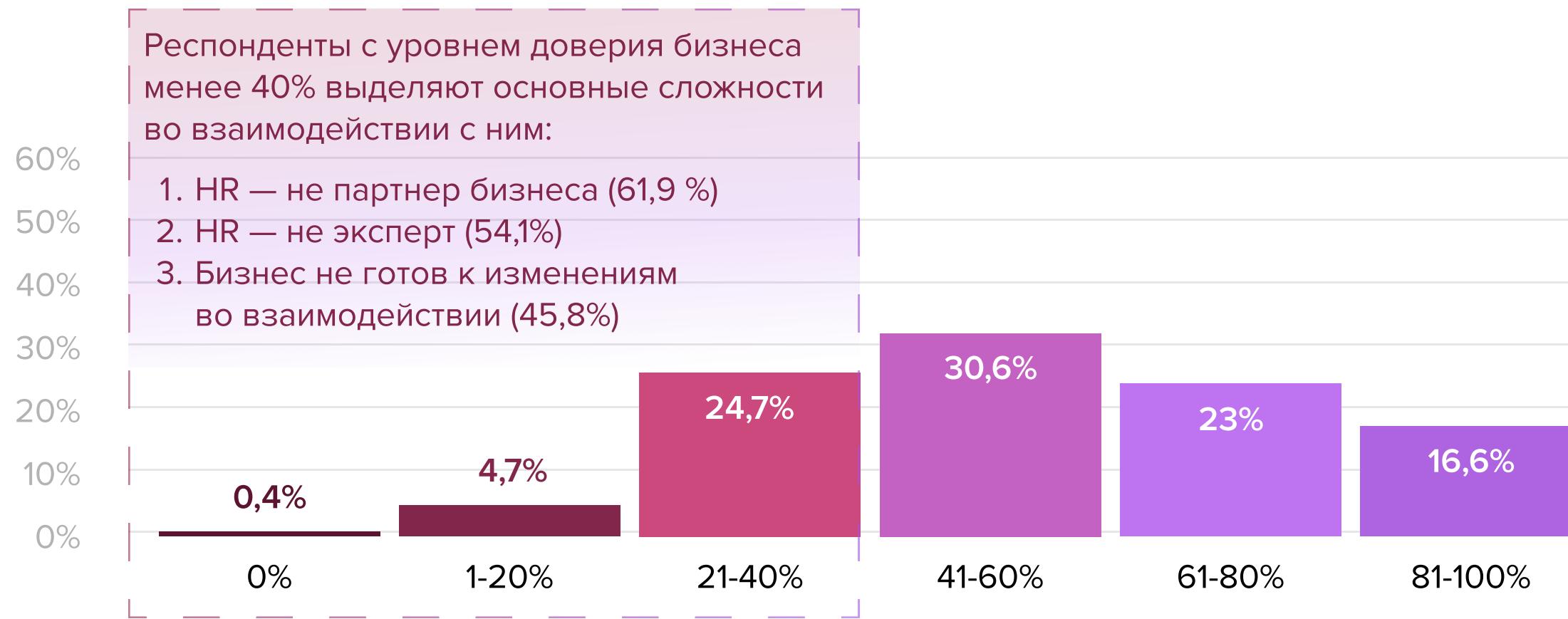
Как часто HR выступает с инициативой?

Бизнес



Каждая из сторон **демонстрирует** готовность к изменениям, но и Бизнес, и HR ожидают **БОЛЬШЕЙ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ДРУГ ОТ ДРУГА**.

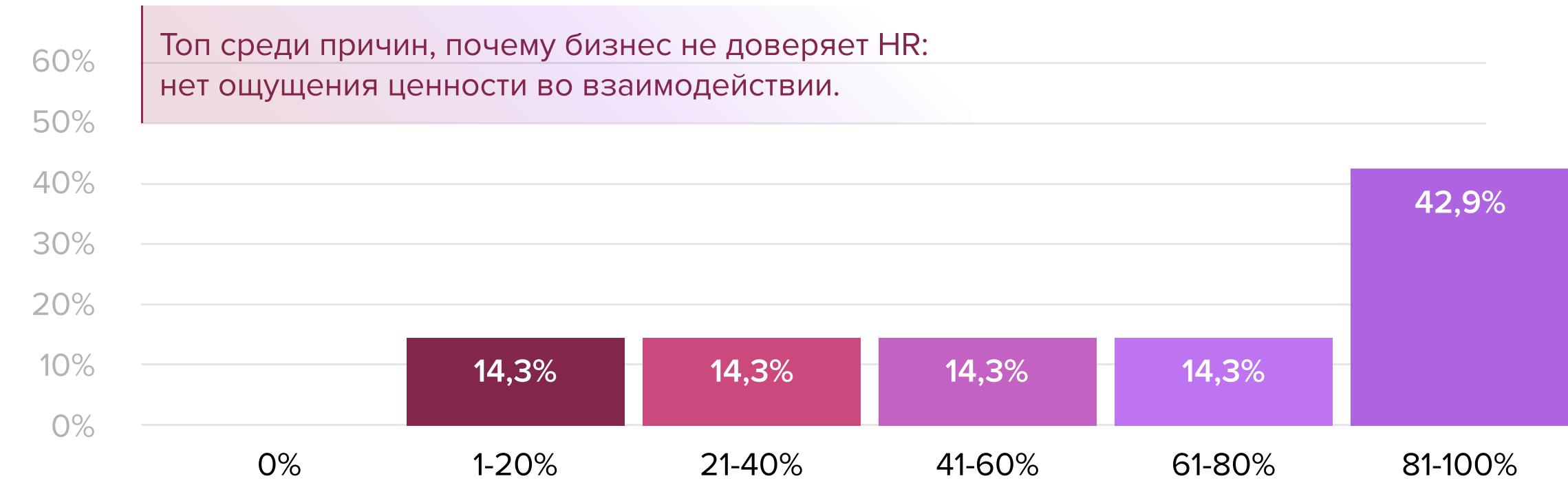
Как Вы оцениваете уровень доверия бизнеса к HR в целом в вашей компании?

HR

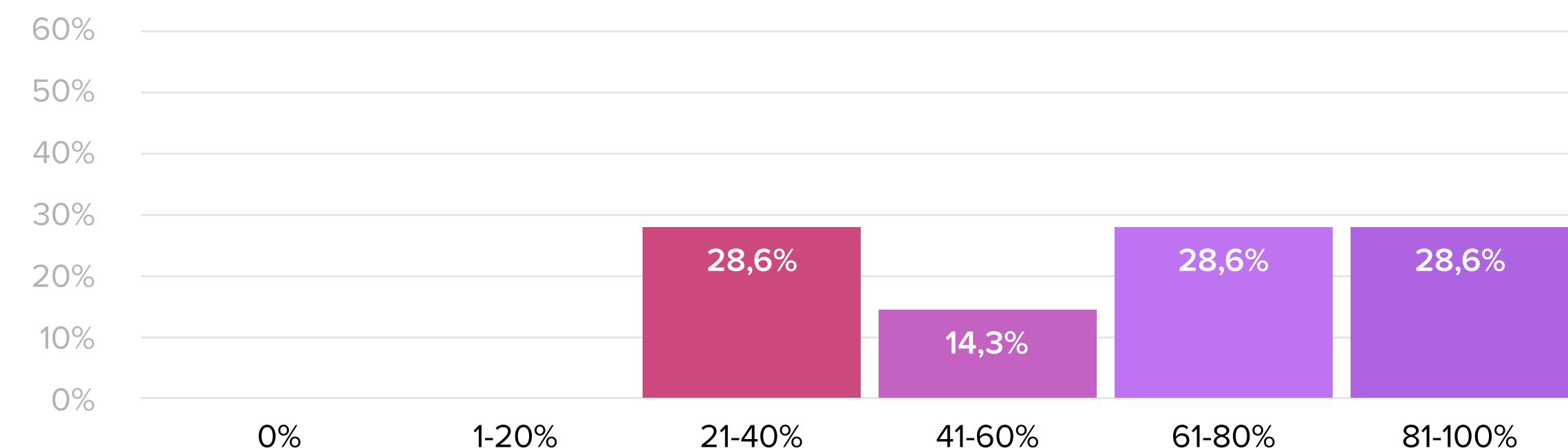
Каков лично Ваш уровень доверия к бизнесу?

HR

Как бизнес доверяет HR'у?

Бизнес

Как бизнесу доверяет HR?

Бизнес

Выбор нескольких вариантов ответа

Почему, на Ваш взгляд, бизнес не доверяет HR?

HR



Почему, на Ваш взгляд, HR не доверяет бизнесу?

Бизнес

1. Из-за нехватки информации могут возникать «узкие» места
2. У HR недостаточно информации о том, какой результат принесут/принесли выполненные задачи
3. Личная недалекость
4. Нет понимания самого бизнеса



Выбор нескольких вариантов ответа

Что влияет на уровень Вашего доверия бизнесу?

HR



Респонденты, которые отвечают, что у них в компании выстроенное взаимодействие с бизнесом, рецептом успеха считают:
72% — плановые встречи
64% — систему открытых дверей
А это значит, что секрет счастья лежит в области коммуникаций. Не бойтесь разговаривать!

Что влияет на уровень Вашего доверия к HR?

Бизнес

1. Профессионализм и вовлеченность.
2. Профессионализм сотрудников в HR.
3. Высокий уровень экспертизы в HR, бизнес-ориентированность в поиске решения задач, скорость реализации проектов.
4. Результат.
5. Он не должен лезть в управление командой!
6. Стремление к сотрудничеству HR.

Зона внимания!
Большое количество респондентов от бизнеса обращают внимание на уровень компетенций HR

Выбор нескольких вариантов ответа

Форма диалога с бизнесом, принятая в вашей компании:

HR



Бизнес

По мнению бизнеса, ТОП-3 формы диалога с HR, принятые в компании, — это «открытые двери», переписка, плановые встречи.

Какая форма диалога с бизнесом была бы наиболее эффективна, на Ваш взгляд?

HR



Бизнес

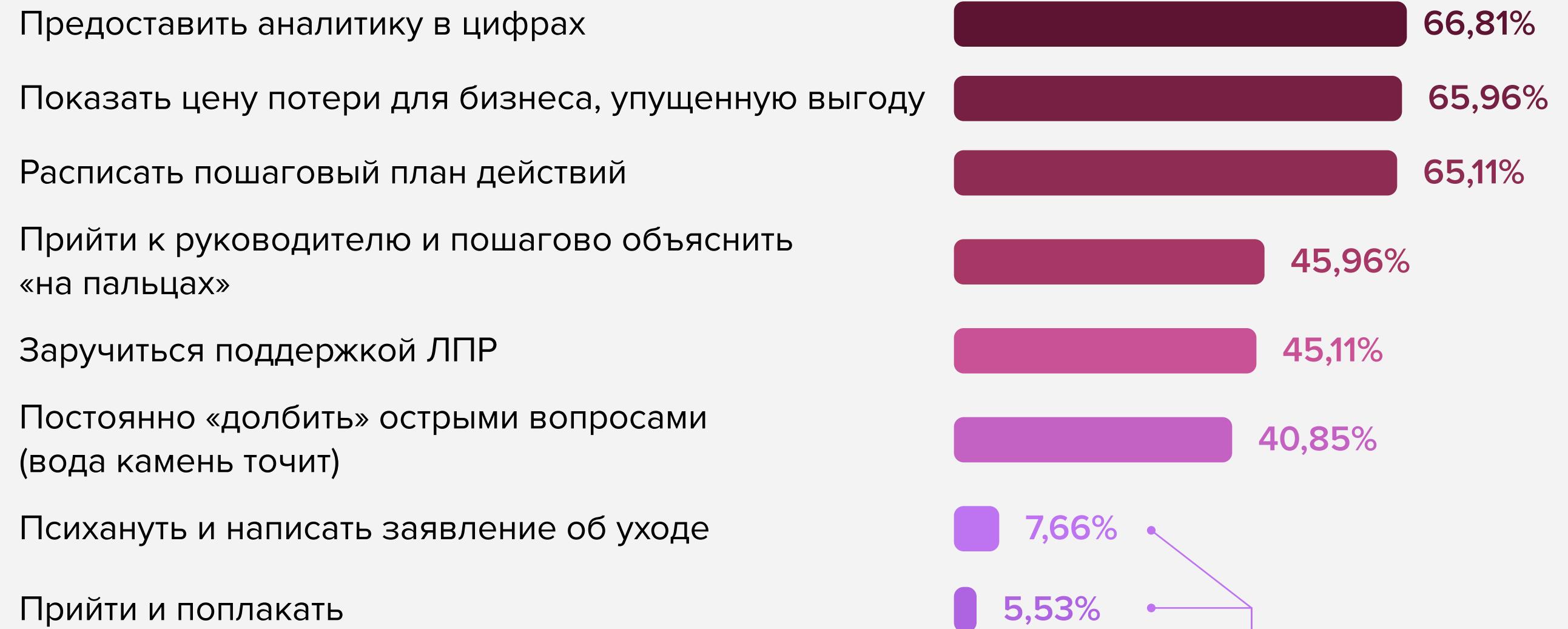
По мнению бизнеса, ТОП-3 наиболее эффективных форм диалога с HR — это плановые встречи, «открытые двери», аналитика.

Бизнес и HR сходятся во мнении, что наиболее эффективными формами диалога являются система открытых дверей, плановые встречи и аналитика. Но реально на сегодняшний день самыми распространенными форматами работы являются переписка и нерегулярные встречи под запрос.

Выбор нескольких вариантов ответа

Для того, чтобы быть услышанным,
Вы должны:

HR



99% респондентов, ответивших «прийти и поплакать» + «психануть и написать заявление», кроме эмоциональных реакций предпринимают реальные практические действия: предоставляют бизнесу аналитику, пишут пошаговые планы, рассчитывают риски для бизнеса от потерь сотрудников и т.п.

64% из них работают в компаниях от 1000 и больше сотрудников!

Для того, чтобы быть услышанным,
HR должен:

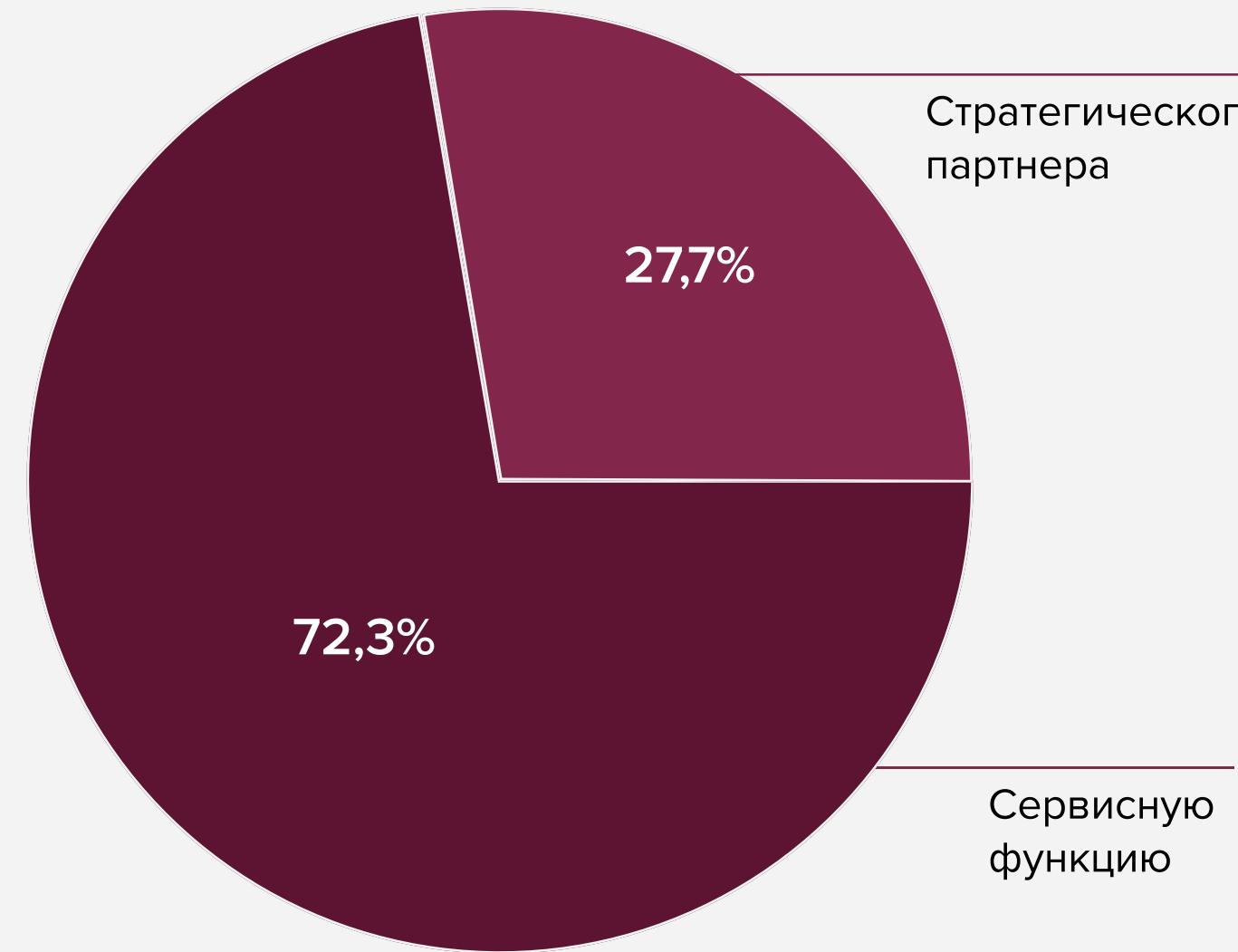
Бизнес

1. Предоставить аналитику в цифрах.
2. Расписать пошаговый план действий.
3. Показать цену потери для бизнеса.
4. Заручиться поддержкой ЛПР.



Бизнес воспринимает роль HR в вашей компании как:

HR

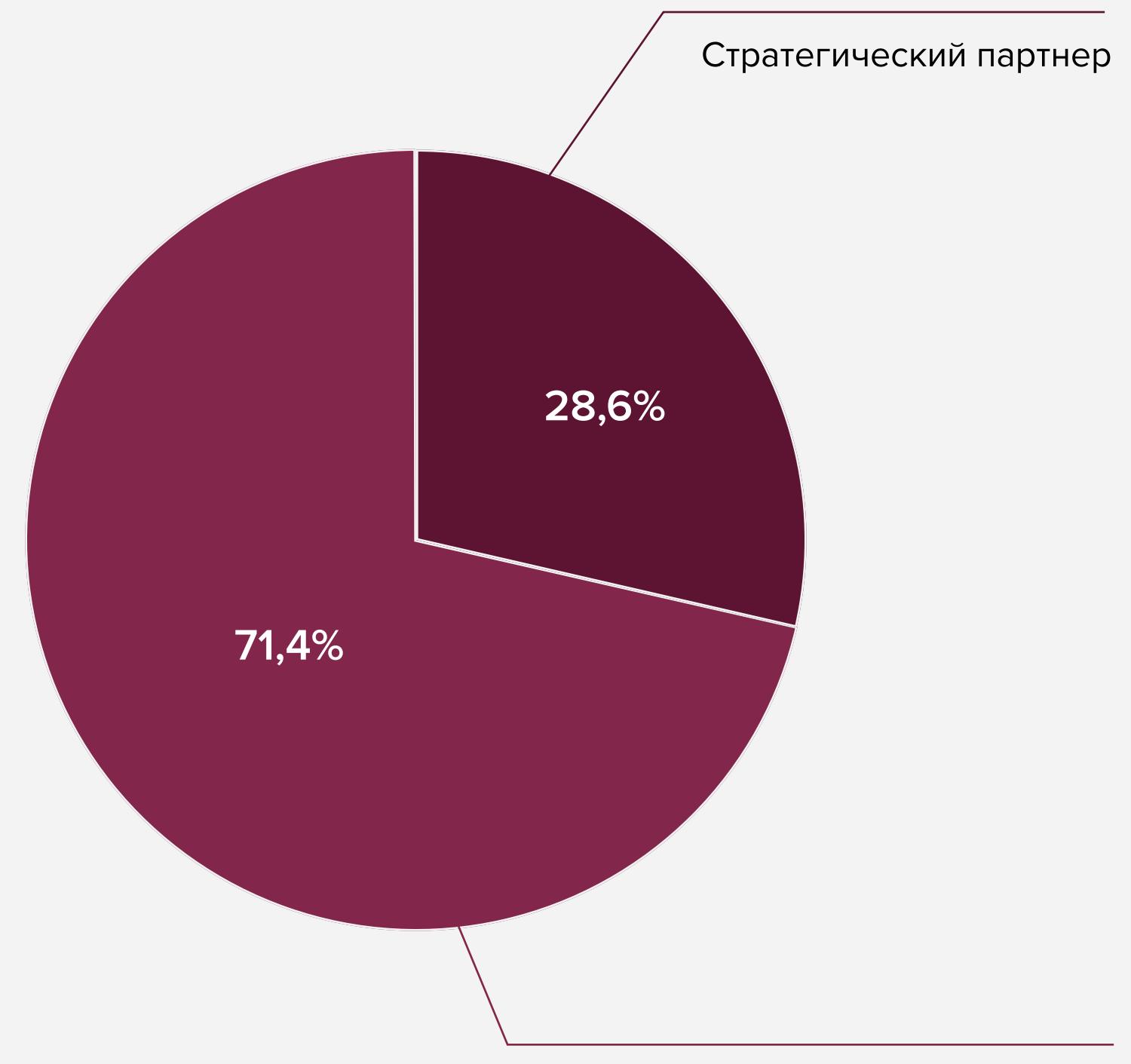


- 80% респондентов этой категории чувствуют высокое доверие к бизнесу. Из них более 50% — максимальное (81-100%).
93% — ощущают высокое доверие бизнеса к себе, 50% из них — максимальное.

В тех компаниях, где роль HR — стратегическая (шире сервисных рамок), мы наблюдаем высокий уровень доверия с двух сторон.

HR в вашей компании — это:

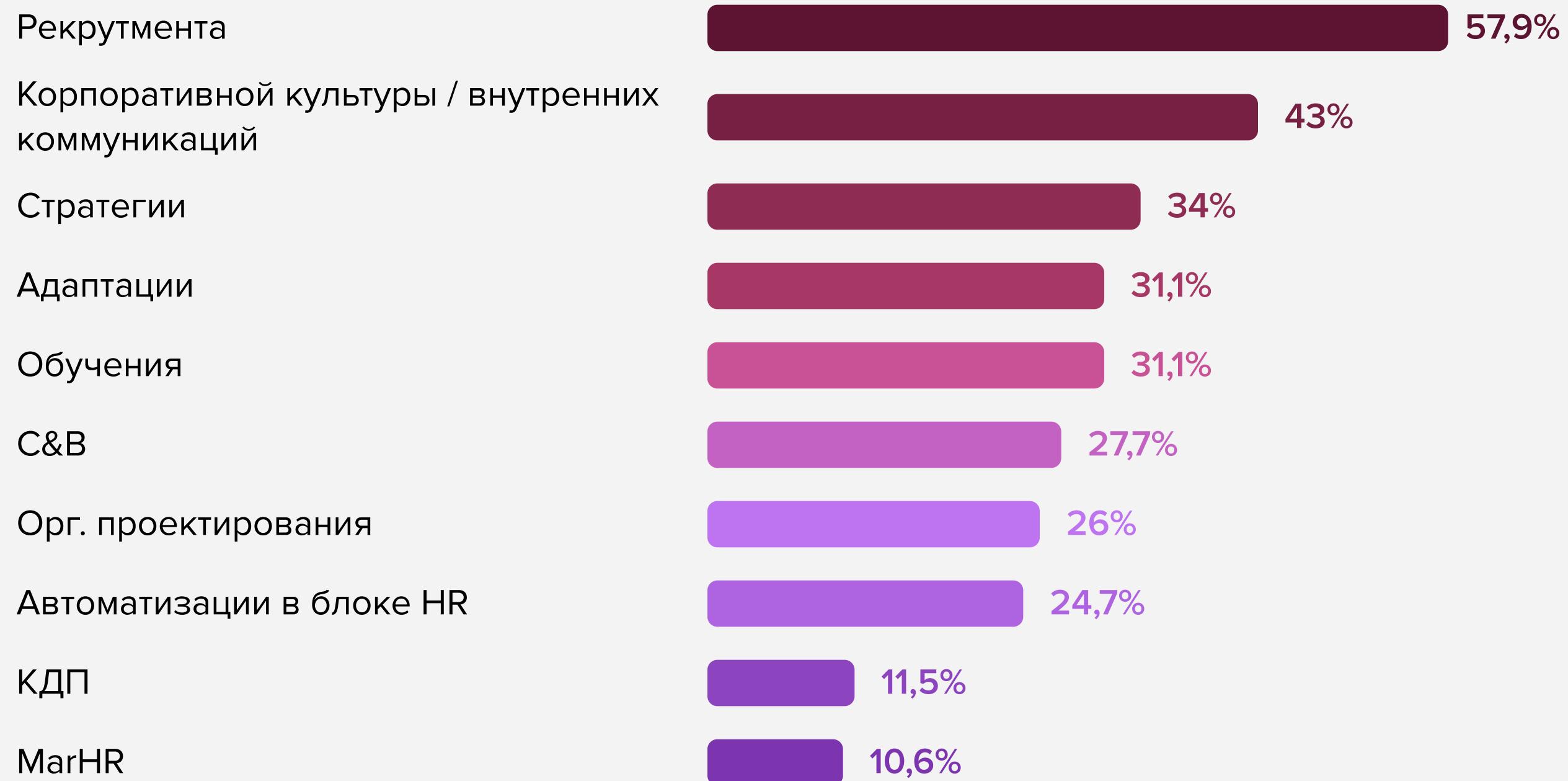
Бизнес



Выбор нескольких вариантов ответа

Чаще всего конфликты возникают при реализации следующих HR-функций:

HR



Чаще всего конфликты возникают при реализации следующих HR-функций:

Бизнес

Чаще всего конфликты возникают при реализации следующих HR-функций:

1. Корпоративная культура
2. Рекрутинг
3. Далее равноценно: орг. проектирование и КДП

Меньше всего конфликтов возникает там, где больше всего правил (процессы КДП). Больше всего недопониманий там, где процессы «на кончиках пальцев»: корпоративная культура, рекрутмент.

Выбор нескольких вариантов ответа

С какими основными сложностями Вы сталкиваетесь в процессе рекрутмента при взаимодействии с бизнесом?

HR



На Ваш взгляд, с какими основными сложностями сталкивается HR в процессе рекрутмента?

Бизнес

- Стремительный рост финансовых ожиданий кандидатов.
- Нечетко сформулированные задачи на подбор.
- Кадровый дефицит.

Мы видим практически полное совпадение ответов у бизнеса и HR, с одним «но» — не возникает диалога для поиска конструктивного решения. А это снова вопрос коммуникаций между всеми участниками процесса!

Ключевые выводы исследования

Сложности во взаимодействии HR и бизнеса — есть, доказано!

Все пути решения лежат только в области совместных коммуникаций и поиска единого языка общения.

Доверие — основа успешной коммуникации:

- основной фактор, влияющий на уровень доверия HR к бизнесу, — расхождения между словами и делами.
- основной фактор, влияющий на уровень доверия бизнеса HR'ам, — профессионализм.

Доверие сторон зеркально друг другу.

Каждая из сторон демонстрирует готовность к изменениям, но и Бизнес, и HR ожидают большей вовлеченности друг от друга.

Существует ли «рецепт» счастья? Да. Слушать и слышать!



Ольга Петрова

Управляющий партнер КА ВИЗАВИ Консалт

Ключевые выводы исследования

Один из факторов успеха в бизнесе – это то, насколько быстро этот бизнес может меняться и адаптироваться к внешним условиям. Основными проводниками изменений в компании являются люди. Работа по предотвращению негативного влияния кадрового голода на бизнес идет через ориентацию на качественный рекрутинг, работу с корпоративной культурой и HR-брендом.

Однако как мы видим из исследования, именно эти HR-функции находят больше всего разногласий во взаимоотношениях между бизнесом и HR.

Три ключевые проблемы, которые препятствуют успешному привлечению и удержанию сотрудников:

1. Отношение к HR как к вспомогательной обеспечивающей функции

HR-службу можно и нужно использовать как рычаг для создания благоприятной среды, способствующей удержанию персонала.

2. Низкий уровень доверия к инициативам HR-службы

В своей практике мы замечаем в настоящее время прямую корреляцию между развитием персонала и развитием бизнеса.

3. Основные трудности взаимопонимания возникают в функциях «рекрутинг» и «управление корпоративной культурой»

Это ключевые, на наш взгляд, функции, которые являются основой результативного бизнеса.

Роль HR в изменениях, если не ключевая, то близкая к этому. Бизнесу важно понимать, принимать и учитывать мнение и инициативы HR, вовлекать HR-службу в изменения компании и принимать решения с учетом предоставляемой HR-аналитики.



Дарья Яндульская

Руководитель направления «Консалтинг»
TSQ Consulting

Полезные материалы для развития

Что делать HR на каждом этапе работы с Заказчиком?

Используйте этот документ как чек-лист для работы с Заказчиком.

1 Этап анализа

- изыскивают с амбитерованными сторонами и рассматривают их как клиента;
- говорят на языке бизнеса;
- демонстрируют хорошую коммерческую осведомленность и понимание бизнес-потребностей;
- устанавливают и поддерживают контакты внутри и вне компании;
- помогают людям обмениваться идеями и работать в рамках различных функций;
- отделяют ключевые заинтересованные стороны и управляют ими;
- используют широкий диапазон стилей, позволяющих влиять на людей, и различные стратегии взаимодействия для достижения своих целей.

2 Этап диагностики

- устанавливают эффективные связи между HR и бизнес-сторонами;
- демонстрируют осведомленность о проблемах в бизнес-процессах и влиянии, которое они могут оказывать на HR-функцию;
- выявляют последствия проблем для людей и компании в целом;
- используют систему диагностических и аналитических инструментов;
- бросают вызов мышлению и восприятию своего клиента;
- отделяют внешние тенденции и давление, требующие изменения, и включают их в стратегию бизнеса.

3 Этап подготовки предложений

На этапе подготовки предложений по проведению улучшений HR-специалисты:

- разрабатывают программу изменений;
- определяют критически бизнес-проблемы и обеспечивает поддержку руководства, необходимую для их решения;
- разрабатывают структурованные рекомендации и стратегии для реализации;
- дают советы по финансовым последствиям реализации тех или иных бизнес-стратегий возможного сопротивления;
- помогают каждой заинтересованной стороне, по мере предвидения вперед, извлечь уроки из предыдущего опыта.

4 Этап достижения договоренности

На этапе достижения договоренности HR-специалисты:

- определяют выгоды для бизнеса и количественно оценивают ценность, созданную профessionными изменениями;
- согласовывают объем, результаты, графики и ресурсы для проектов с клиентами;
- обеспечивают искренность каждого и согласование стандартов обслуживания;
- определяют и привлекают соответствующие люди и ресурсы для реализации проектов.

5 Этап реализации проекта

На этапе реализации проекта HR-специалисты:

- обеспечивают согласованные результаты;
- понимают и применяют методологии управления проектами;
- обучают других инструментов и методов проведения изменения бизнеса;
- анализируют, чтобы обеспечить надлежащую коммуникацию;
- выявляют и снижают риск для заинтересованных сторон (тем самым делая риск приемлемым), чтобы они могли поддерживать дальнейшую реализацию проектов;
- организуют свое рабочее время таким образом, чтобы включать в него несколько видов деятельности;
- уделяют особое внимание преимуществам реализации проектов.

© TSQ Consulting

Что делать HR на каждом этапе работы с Заказчиком?

Используйте этот документ как чек-лист для работы с Заказчиком.

3 Этап подготовки предложений

На этапе подготовки предложений по проведению улучшений HR-специалисты:

- разрабатывают программу изменений;
- определяют критически бизнес-проблемы и обеспечивает поддержку руководства, необходимую для их решения;
- разрабатывают структурованные рекомендации и стратегии для реализации;
- дают советы по финансовым последствиям реализации тех или иных бизнес-стратегий возможного сопротивления;
- помогают каждой заинтересованной стороне, по мере предвидения вперед, извлечь уроки из предыдущего опыта.

4 Этап достижения договоренности

На этапе достижения договоренности HR-специалисты:

- определяют выгоды для бизнеса и количественно оценивают ценность, созданную профessionными изменениями;
- согласовывают объем, результаты, графики и ресурсы для проектов с клиентами;
- обеспечивают искренность каждого и согласование стандартов обслуживания;
- определяют и привлекают соответствующие люди и ресурсы для реализации проектов.

5 Этап реализации проекта

На этапе реализации проекта HR-специалисты:

- обеспечивают согласованные результаты;
- понимают и применяют методологии управления проектами;
- обучают других инструментов и методов проведения изменения бизнеса;
- анализируют, чтобы обеспечить надлежащую коммуникацию;
- выявляют и снижают риск для заинтересованных сторон (тем самым делая риск приемлемым), чтобы они могли поддерживать дальнейшую реализацию проектов;
- организуют свое рабочее время таким образом, чтобы включать в него несколько видов деятельности;
- уделяют особое внимание преимуществам реализации проектов.

© TSQ Consulting

Мы противостояли компьютерам, когда были использованы инструменты, которые — в сочетании с человеческим фактором — превратили нас в настоящих профессионалов. Помимо этого, мы находимся на переднем плане в области разработки. Во время разработки мы постоянно сотрудничаем с нашими клиентами, чтобы они могли быстрее оценить наши достижения. Мы также стремимся к тому, чтобы наши клиенты могли быстрее оценить наши достижения. Мы также стремимся к тому, чтобы наши клиенты могли быстрее оценить наши достижения.

Тенденции в оценке эффективности адаптации

01. Цель инновации заключается в том, чтобы максимизировать количество новых сотрудников, достигнувших высокой производительности, как можно скорее. 02. В результате передачи управляемых инноваций, которые были созданы в результате инноваций, мы можем достичь максимальной производительности. Наша цель — создать новые инновации, которые будут способствовать дальнейшему развитию нашей компании. Их можно использовать для оценки эффективности этого HR-процесса.

• для закрепления:

- стимулов адаптации;
- выполнения HR-новинок;
- сроков выхода на полную производительность;

Очевидно, что рассматривать необходимо только в совокупности.

Как результат — 27% от общего количества

Дополните инструмент

В рамках кампаний организовано 17 различных Технологий, чтобы помочь вам достичь успеха. Каждый из них имеет свои особенности и преимущества.

1. Чем выше темпы выполнения задач, тем выше производительность.

2. Обучение в базе знаний.

3. Установление новых стандартов.

4. Установление новых стандартов.

5. Установление новых стандартов.

6. Установление новых стандартов.

7. Установление новых стандартов.

8. Установление новых стандартов.

9. Установление новых стандартов.

10. Установление новых стандартов.

11. Установление новых стандартов.

12. Установление новых стандартов.

13. Установление новых стандартов.

14. Установление новых стандартов.

15. Установление новых стандартов.

16. Установление новых стандартов.

17. Установление новых стандартов.

© TSQ Consulting



Чек-лист для HR:
Как организовать взаимодействие
с бизнес-заказчиком

Скачивайте бесплатно!



Исследование
«Уровни зрелости аналитической культуры в российском HR»

Изучайте инструменты HR-аналитики!



визави
консалт