

HR бизнес-партнер в современном HR мире

13 ноября 2018 г.



EY

Совершенствуя бизнес,
улучшаем мир

Знакомство



Дамир Деминов

Старший Менеджер
Руководитель отдела консультирования по управлению персоналом (PAS) в Казахстане

Московский
Государственный
Университет им.
М.В. Ломоносова



С 2012 года в
компании EY

Senior Professional
in Human Resources
international



С 2014 года в
проектах по
развитию НСК

Основной профиль -
HR-консалтинг,
исследования рынка
труда и обзоры
зарботных плат



Женат,
двое детей

Футбол - главное
увлечение



People Advisory Services

1

Данные о тенденциях на рынке труда, уровне вознаграждения и применяемых HR политиках в Казахстане с 2007 года

2

Успешный опыт реализации более 50 HR проектов в Казахстане

3

250 часов тренингов HR академии в Казахстане

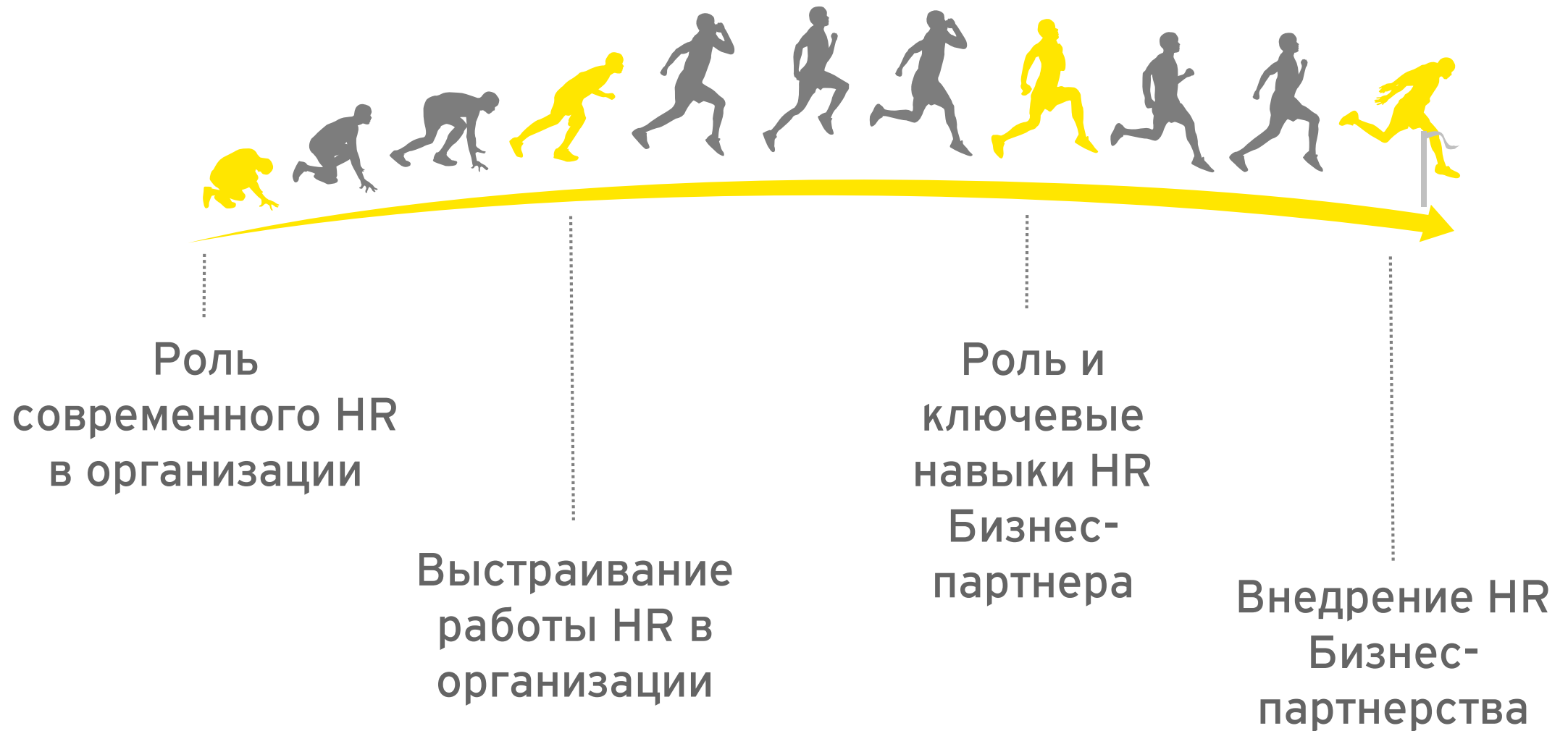
4

Более 10 000 профессионалов в 76 странах мира и более 30 специалистов в Казахстане

5

Собственные глобальные HR инструменты и онлайн-платформа для проведения опросов и исследований

О чем мы сегодня поговорим?



Роль современного HR в организации



А что если... спросить, кто такие HR и зачем они нужны?

Они только разговаривают и чай пьют все время
Они оформляют людей в компанию
Я таких не знаю
HR деген не?
Тот, кто мне заявление на отпуск подписывает
Это кадровики
Через них можно устроиться на работу



Но на самом деле...

HR выполняет огромный функционал в организации



И дает реальные результаты организации

HR – драйвер организационной стратегии

Возврат на инвестиции

Выше на

21%

у компаний, четко связывающих программы по управлению персоналом с бизнес-стратегией

Выше на

38%

у компаний, применяющих интегрированный подход при внедрении программ по управлению персоналом

«Отдайте мне кадровую политику, и я поставлю под свой контроль всю политику»

Джордж Фрост Кеннан, американский дипломат, политолог и историк, «архитектор Холодной войны», идейный отец «политики сдерживания» и доктрины Трумэна.

Источник: E&Y's 2010 Global Talent Management Survey

Показатель	Год	Неважный	Достаточно важный	Важный	Очень важный	Важнейший и срочный
Связь между кадровой политикой и бизнес стратегией	2013	5%	18%	38%	28%	3%
	2014	3%	18%	43%	24%	5%
	2015	6%	7%	47%	32%	7%
	2016	6%	11%	44%	35%	4%
	2017	3%	19%	32%	35%	11%

Источник: EY Обзоры заработных плат и компенсаций 2013-2017

Эволюция роли HR

Эволюция HR от предоставления информации до стратегического бизнес-консультирования относительно управления талантами



Показательный пример

Чтобы проиллюстрировать этот момент, давайте сравним Детройт с Силиконовой долиной по их лучшим показателям:



В данный момент создаются новые позиции, но их недостаточно и они отличаются от позиций прошлых лет

Ирония заключается в том, что у одной группы, у которой явно есть будущее - HR, но только если она может освободиться от прошлого, укорененного в соблюдении и сохранении записей, и вновь поведет себя как архитектор бизнес-структур, который сформирует рабочую силу будущего.

Современная роль HR

Современная роль HR заключается в совместной с бизнесом разработке стратегии, методологии, транслировании ее, поддержке и контроле за ее исполнением

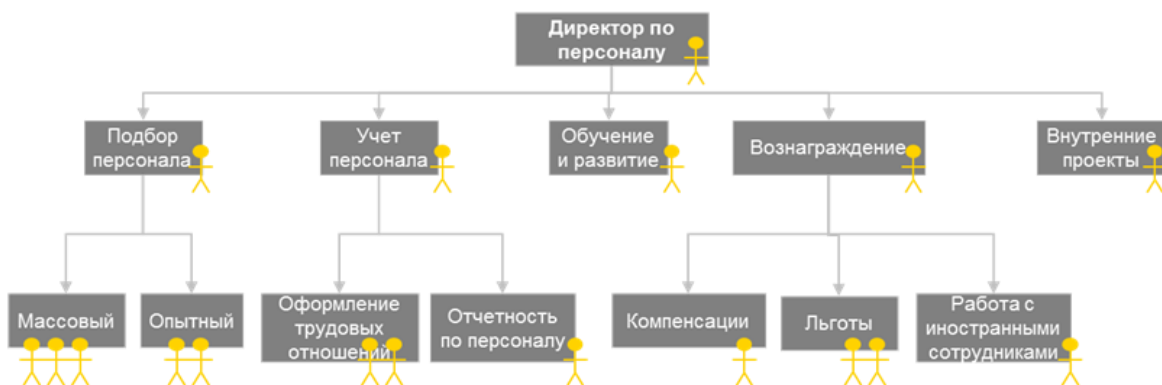


Выстраивание работы HR в организации



Варианты выстраивания работы HR в организации

Линейно-функциональная модель



Преимущества модели

- ▶ Стимулирование профессиональной специализации сотрудников
- ▶ Продвижение сотрудников на основе их компетентности

Недостатки модели

- ▶ Неудобство для внутренних клиентов - к кому обратиться с комплексным вопросом?
- ▶ Высокая зависимость результатов работы от квалификации и личностных особенностей

Модель Д.Ульриха

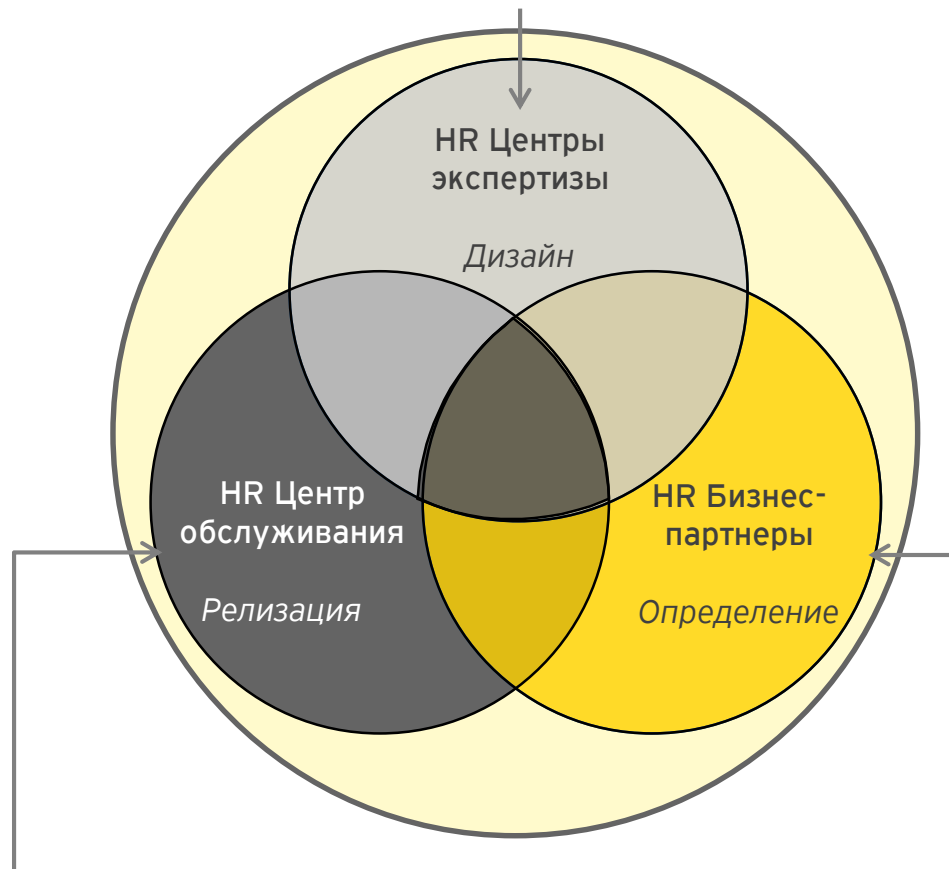


Преимущества модели

- ▶ Четкое распределение ролей
- ▶ Способствует «признанию» HR Бизнесом и лучшему пониманию HR задач Бизнеса
- ▶ Формирование внутренней экспертизы высокого качества
- ▶ Высокое качество оказания услуг (обеспечивается соглашением об уровне сервиса)
- ▶ Сокращение затрат

Операционная модель HR функции Дэвида Ульриха

Ответственны за **дизайн** эффективных HR решений, программ, процессов, политик и процедур

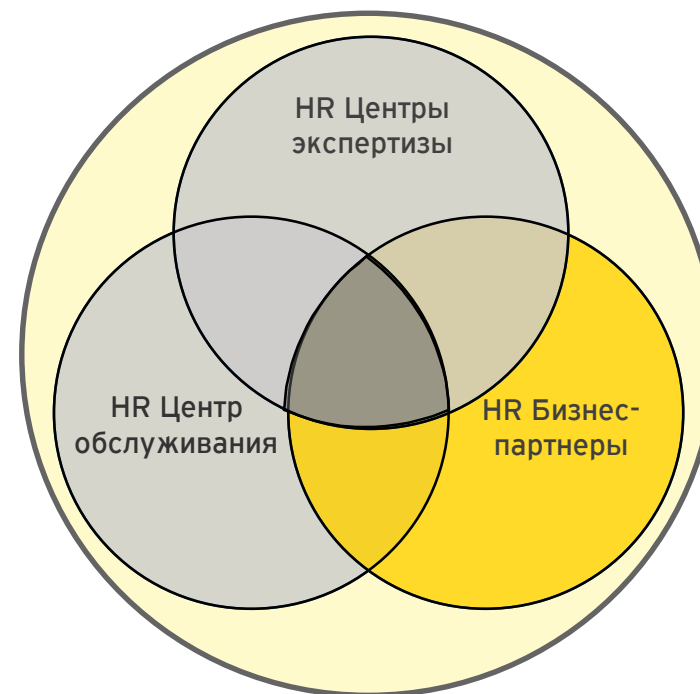


Ответственен за эффективную **реализацию** текущих HR услуг

Ответственны за **определение** бизнес и HR приоритетов и эффективную реализацию HR услуг для бизнеса

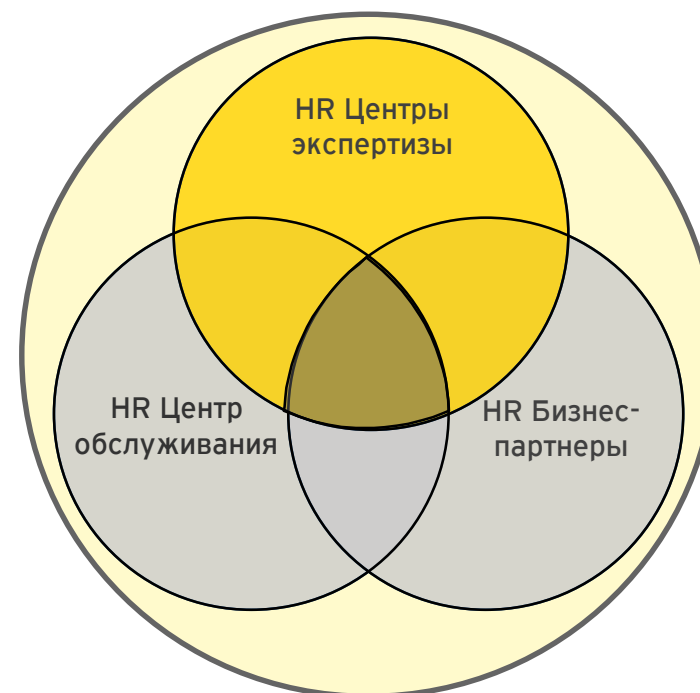
Роль в модели: Бизнес-партнер

- ▶ Установление и поддержание долгосрочных взаимоотношений с внутренними клиентами
- ▶ Участие в разработке стратегии управления персоналом с учетом требований внутренних клиентов
- ▶ Планирование потребностей в персонале по вверенным бизнес-направлениям
- ▶ Проведение организационных изменений на основании требований бизнеса
- ▶ Консультирование руководителей «своего» бизнес-подразделения по вопросам, связанными с управлением персоналом
- ▶ Консультирование внутренних клиентов по корпоративным политикам и процедурам HR



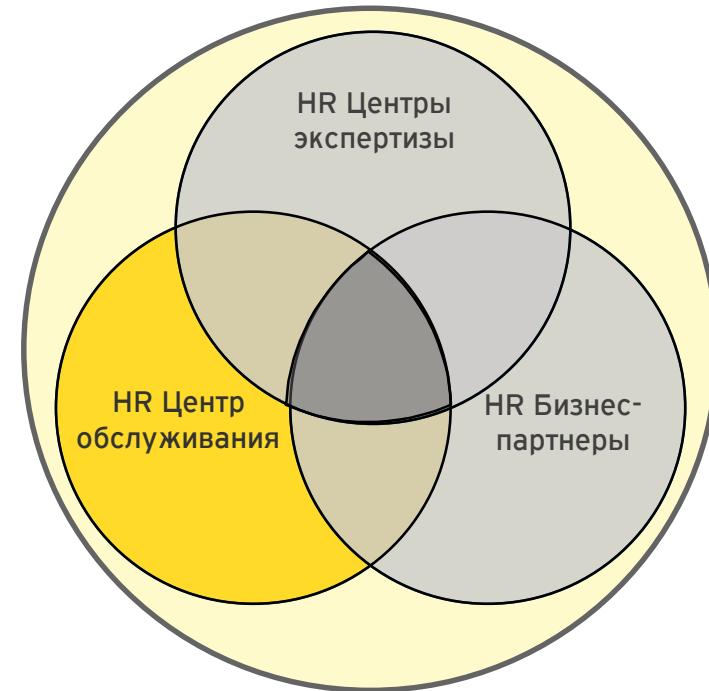
Роль в модели: Центр экспертизы

- ▶ Разработка политик и процедур в области управления персоналом
- ▶ Мониторинг лучших практик, тенденций рынка труда, провайдеров услуг, требований трудового (и смежного) законодательства и т.д.
- ▶ Экспертная поддержка и консультирование Бизнес партнеров и ЦО
- ▶ Поддержка специалистов ЦО при внедрении новых подходов и решении нестандартных вопросов
- ▶ Разработка способов повышения эффективности деятельности HR



Роль в модели: Центр обслуживания

- ▶ Оказание определенного перечня услуг в соответствии с утвержденными стандартами
- ▶ Учет движения персонала, обработка данных, подготовка отчетности по персоналу
- ▶ Консультации сотрудникам по стандартным операционным вопросам
- ▶ Поддержка пользователей портала самообслуживания
- ▶ Распределение сложных вопросов от сотрудников по соответствующим Центрам экспертиз



Что наиболее часто передают в общие центры обслуживания (ОЦО)?

Организация, в которую выводится часть поддерживающих бизнес-процессов компаний в целях повышения эффективности и снижения затрат клиентов на содержание функций.

Какие услуги переданы в ОЦО?



Источник: EY Исследование эффективности общих центров обслуживания (ОЦО), 2016

Роль и ключевые навыки HR Бизнес-партнера



Определение HR Бизнес-партнера

1

HR Бизнес-партнер (HRBP) отвечает за согласование бизнес-целей с сотрудниками и руководством в определенных бизнес-единицах.

3

HR Бизнес-партнер, работает по принципу «Окна», т.е. является представителем подразделения/ий по работе с персоналом по аспектам, связанных с наймом, обучением, компенсациями и льготами, трудовым законодательством.

2

HR Бизнес-партнер - это управленец, опытный стратег, отлично разбирающийся в специфике бизнеса компании, в которой он работает, способный повысить прибыльность предприятия, используя потенциал сотрудников.

Роль HR Бизнес-партнера включает в себя четыре роли



Стратегический партнер



- ▶ Разрабатывает и внедряет HR стратегию, которая соответствует стратегическим целям и нуждам компании
- ▶ Приоритизирует HR нужды
- ▶ Определяет и анализирует критически важные HR метрики
- ▶ Понимает нужды бизнеса относительно ресурсов и талантов
- ▶ Воспитывает новое поколение лидеров

Медиатор отношений в коллективе



- ▶ Находит эффективные решения отдельных индивидуальных проблем
- ▶ Отслеживает тенденции относительно поведения и вовлеченности персонала
- ▶ Решает межличностные конфликты
- ▶ Эффективно собирает и предоставляет обратную связь
- ▶ Устанавливает ожидания компании от персонала, учитывая бизнес-потребности

Диспетчер неотложных случаев



- ▶ Обеспечивает немедленное решение неотложных случаев
- ▶ Быстро реагирует на нужды и жалобы сотрудников и менеджеров
- ▶ Понимает остроту вопроса времени в контексте бизнес-нужд
- ▶ Имеет хорошо развитые навыки межличностного общения

Операционный менеджер



- ▶ Оценивает, мониторит и коммуницирует существующую культуру, стандарты, политики, процедуры и новые инициативы бизнеса и HR
- ▶ Организует работу HR функции
- ▶ Обеспечивает анализ, разработку и внедрение новых бизнес и HR инициатив
- ▶ Координирует управление изменениями (включая новые рынки - поддержка быстрого расширения бизнеса, сосредоточение на поиске талантов, управление глобальной мобильностью)

Ключевые компетенции HR Бизнес-партнера (1/2)



- ▶ **Знание бизнеса**
Использование знания современных особенностей и сущности бизнес-среды для достижения бизнес-целей компании
- ▶ **Знание организации**
Использование глубокого понимания всех процессов организации для достижения бизнес-целей компании
- ▶ **Знания в сфере управления талантами**
Применение стратегий планирования численности персонала, стратегий управления вовлеченностью персонала, а также стратегий управления преемственностью

Ключевые компетенции HR Бизнес-партнера (2/2)



▶ Лидерство

Убеждение и влияние на внутренних клиентов и других стейкхолдеров

▶ Инновации

Применение системного мышления с целью определения новых решений для расширения возможностей компании

▶ Максимальное использование связей

Использование профессиональных связей в стратегической деятельности для достижения бизнес-целей компании

▶ Суждения на основании анализа данных

Использование бизнес и HR аналитики с целью принятия бизнес-решений

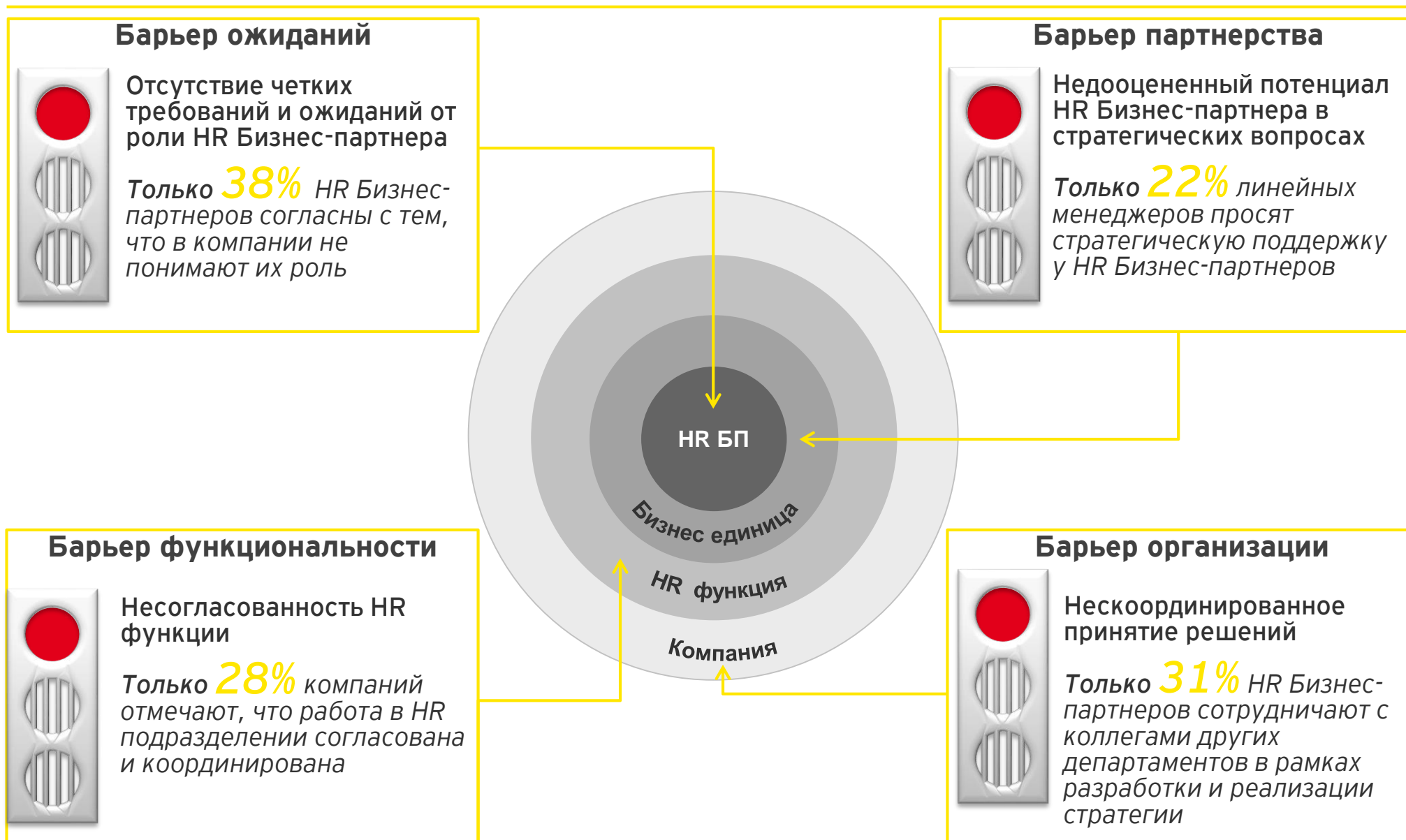
Упражнение. HR Бизнес-партнер: мифы и реальность

N	Утверждение
1	HR Бизнес-партнер выполняет исключительно функции HR-консультанта
2	HR Бизнес-партнер является стратегом, умеющим повысить прибыль компании, правильно используя потенциал ее сотрудников
3	Чтобы внедрить институт HR Бизнес- партнерства необходимо создать департамент HR Бизнес- партнеров
4	Для того, чтобы стать HR Бизнес-партнером, сотрудник обязательно должен проработать долгое время на одной позиции в компании
5	HR- дженералист (generalist) и HR Бизнес-партнер- это одно и то же

Внедрение HR Бизнес-партнерства



Организационные препятствия для HR Бизнес-партнерства



Оцените готовность компании к внедрению HR бизнес-партнерства (1/2)



Оцените готовность компании к внедрению HR бизнес-партнерства (2/2)

1

Стратегические драйверы

- Стратегия компании и HR стратегия должны соответствовать бизнес целям компании
- Линейные руководители должны понимать функции HR в контексте организации

2

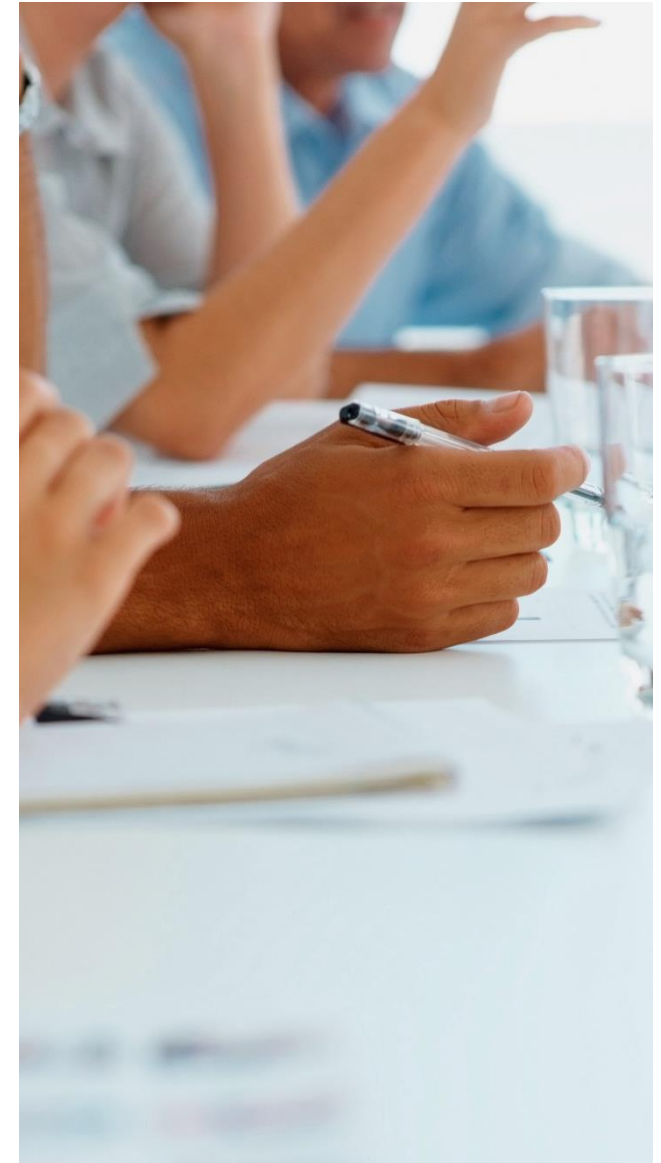
Функциональные драйверы

- Сотрудникам компании необходимо единое контактное лицо по возникающим HR вопросам
- Необходимость улучшения сервиса, оказываемого сотрудниками HR подразделения

3

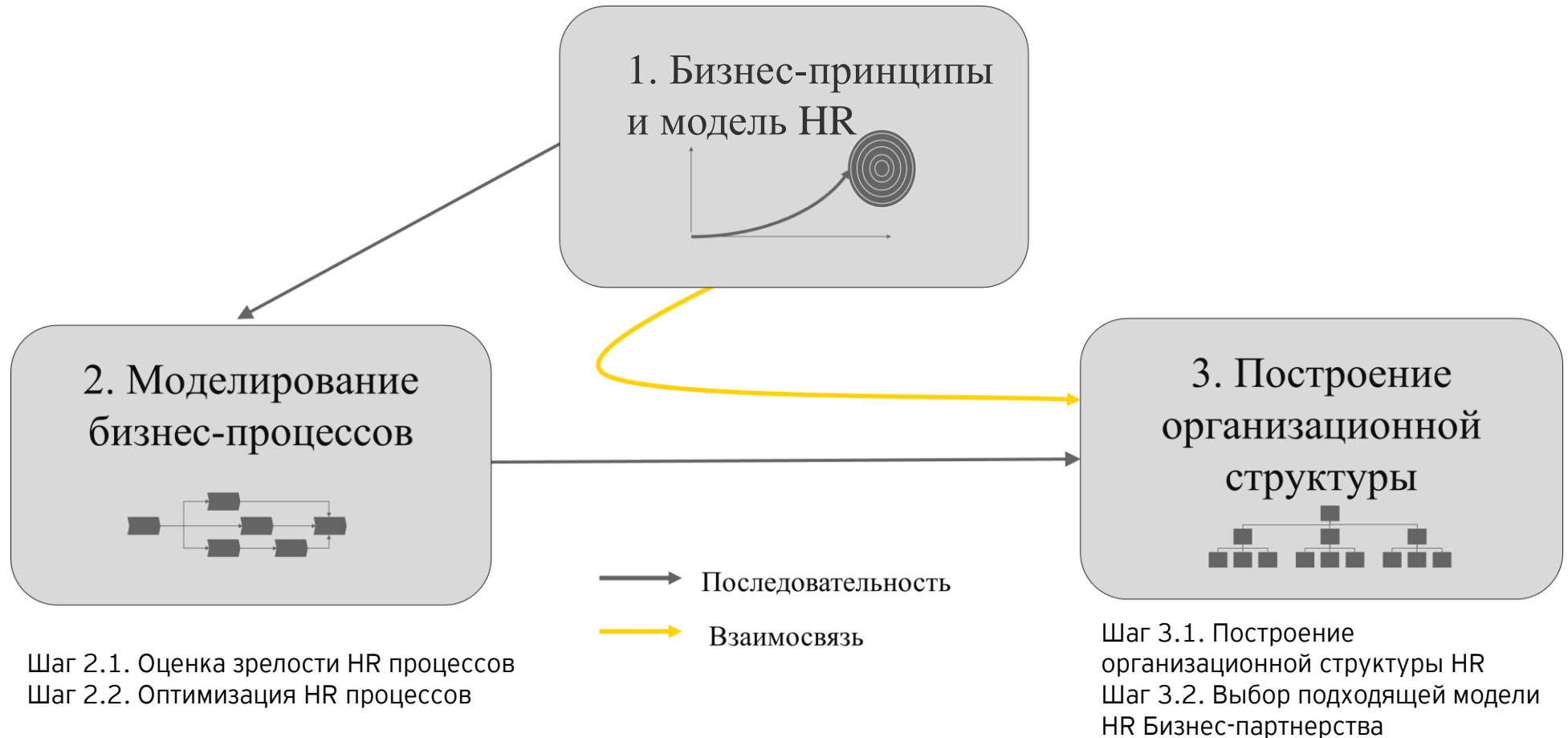
Финансовые драйверы

- Оптимизация деятельности HR с минимальными финансовыми затратами
- Контроль затрат на услуги внешних провайдеров



Дорожная карта внедрения HR Бизнес-партнерства

Шаг 1.1. Выбор модели организации HR



Выбор модели внедрения института HR Бизнес-партнерства

01

Модель 1

HR BP вовлекается исключительно в стратегическую деятельность организации, операционная часть существует централизованно или передана на аутсорс

02

Модель 2

HR BP вовлекается в стратегическую и операционную деятельность организации, операционная подразделение подотчетно HR BP

03

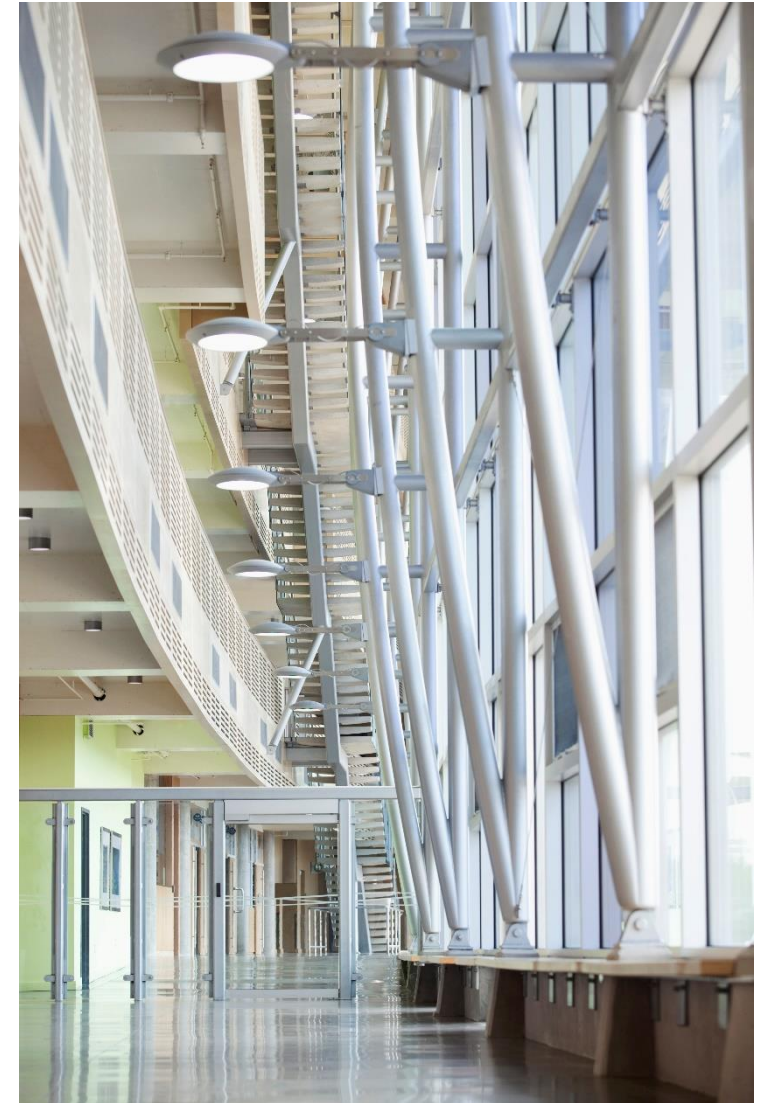
Модель 3

HR BP вовлекается в стратегическую деятельность организации и может отвечать на операционные запросы подразделений, операционное подразделение действует самостоятельно

04

Модель 4

HR BP вовлекается в операционную деятельность организации и изредка отвечает на стратегические запросы

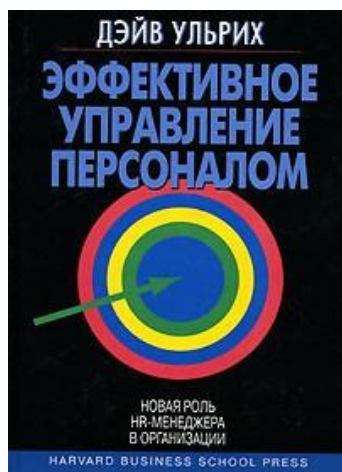


Если вас заинтересовало то, о чем мы говорили...

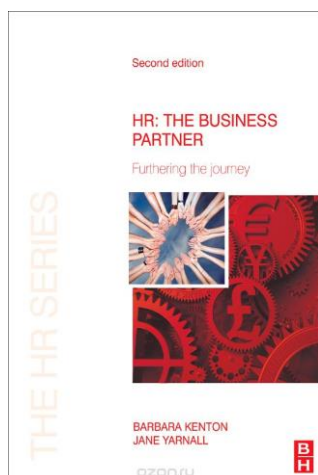


Рекомендуем почитать...

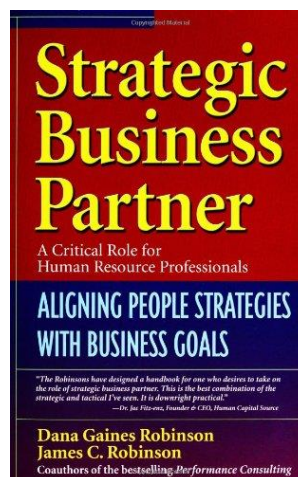
Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера в организации»
Дэйв Ульрих



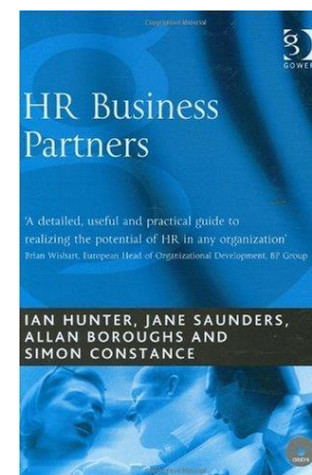
HR: Бизнес партнер
Барбара Кентон
и Джейн Ярнал



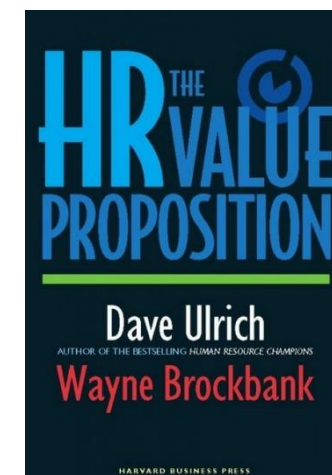
Стратегический Бизнес- партнер
Дана Гейнс Робинсон,
Джеймс С. Робинсон



HR Бизнес-партнер
Ян Хантер, Д. Сандерс,
А. Бороу, С. Констанс



Ценность HR
Дэйв Ульрих и
Уэйн Брокбэнк



Краткая информация о компании EY

EY является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Наши знания и качество услуг помогают укреплять доверие общественности к рынкам капитала и экономике в разных странах мира. Мы формируем выдающихся лидеров, под руководством которых наш коллектив всегда выполняет взятые на себя обязательства. Тем самым мы вносим значимый вклад в улучшение деловой среды на благо наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы взаимодействуем с компаниями из стран СНГ, помогая им в достижении бизнес-целей. В 20 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Ростове-на-Дону, Владивостоке, Южно-Сахалинске, Тольятти, Алматы, Астане, Атырау, Бишкеке, Баку, Киеве, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 4500 специалистов.

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. Более подробная информация представлена на нашем сайте: ey.com.

© 2018 ТОО «Эрнст энд Янг Казахстан».

Все права защищены.

ey.com

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, предназначена лишь для общего ознакомления и не должна рассматриваться в качестве профессиональных рекомендаций в области бухгалтерского учета, налогообложения или в иных сферах. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.