

HR Business Partner (HRBP)

Раушан Райсханова

raushan_raiskhanova

+ 77772229914,
rsraiskhanova@gmail.com



Опыт, практика, инсайты

Раушан Райсханова, MBA, 1999
год
Первый сертифицированный
Professional in Human Resources
(PHR, SHRM) в Казахстане, 2003
год

Более 23 лет HR опыта в
международной и
национальной энергетике,
финансовом секторе: КМГ,
Халык-банк, Кашаган (NCOC)

Предприниматель - собственник
тренинговой, консалтинговой
компании Human Capital Lead,
онлайн-школ HRProfi™ и Good
Governance™.
Собственник отеля Grushevy

Автор сертификационных
программ HR и корпоративного
управления – более 300
выпускников-резидентов

Эксперт международных
проектов Всемирного Банка и
EBRD в области управления
человеческим капиталом

Профессор Женевской бизнес
школы (#89 в мировом рейтинге
вузов по CEOWORLD, 2019, #3 в
Швейцарии)



- История происхождения HRBP
- Прошло 20 лет с начала Модели HRBP: апгрейд от автора Д. Ульриха
- Компетенции и метрики HRBP на 2019 год
- А что дальше? Дальше HR – Entrepreneur (HRE)

НЕБОЛЬШОЙ ОПРОС

1. Кто из вас HR руководители?
2. Кто из вас HR BP?
3. Кто из вас HR руководитель с ролью HRBP?
4. Кто из вас может назвать себя бизнес-партнером?



КЛАССИКА HR ВР: 1997 -200...



МОДЕЛЬ РОЛЕЙ HR МЕНЕДЖЕРА (по Д.Ульриху/У.Брокбэнку)

будущее / стратегия

Стратегический партнер/
Strategic partner

Агент изменений/
Change agent

Администратор/
Administrative expert

Защитник интересов
сотрудников/
Employee champion

процессы

люди

ежедневная деятельность



ЧТО КОНКРЕТНО ДЕЛАЕТ HRBP

стратегическая роль

Стратегический партнер/ Strategic partner

Действие: приоритеты в управлении персоналом

Результат: реализация стратегии

Агент изменений/ Change agent

Действие: создание возможностей

Результат: организационные изменения

процессы

Бизнес - партнер

люди

Действие: оптимизация структур и процессов

Результат: эффективность работы персонала

Действие: мотивация и развитие персонала

Результат: приверженные сотрудники

Администратор/
Administrative expert

Защитник интересов сотрудников/
Employee champion

операционная роль



ДВЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ HR БИЗНЕС - ПАРТНЕРА

- 1. Функционал:** HR бизнес партнер – HR generalist, целостно отвечающий за работу с конкретной категорией персонала/ дирекцией/ функцией
- 2. Содержание:** HR бизнес партнер - советник, внутренний консультант, интегратор усилий функциональных HR по отношению к бизнесу.

HR Бизнес - Партнер – любой HR, мыслящий и действующий как партнер, соратник по отношению к бизнесу



Принимать внешнего Клиента как основного Заказчика

- ✓ Знать его
- ✓ Проводить линию 'Запрос внешнего Клиента – Цели бизнеса – HR решения'
- ✓ Ориентироваться на показатели вовне.

Принимать Бизнес как внутреннего Клиента

- ✓ Трансформировать бизнес-цели в HR идеи и проекты:
 - Понимать бизнес
 - Задавать корректные вопросы, формировать потребность
 - Внедрять эффективные решения
- ✓ Строить партнерские отношения:
 - Быть экспертом в области HR
 - Вовлекаться в принятие бизнес - решений
 - Быть понятным и адекватным, отношения стоять «на равных».

Мыслить Бизнесом и результатом для него: «достичь» важнее, чем «выполнить»

Результаты бизнеса и для бизнеса — в приоритете перед HR-процессами

Интегрировать различные HR-процессы (идеи, продукты, проекты) для лучшего результата бизнеса



МЫСЛИТЬ РЕЗУЛЬТАТОМ ДЛЯ БИЗНЕСА. ПРИМЕРЫ

HR процесс / подсистема	«Выполнить»	«Достичь»
Рекрутмент	Закрыть заявку...	
Управление эффективностью	Поставить цели и оценить достижения...	
Обучение	Удовлетворить заявки на обучение...	
Мотивация	Удержаться в рамках ФОТ... Соблюдать политики...	
Социальное партнерство	Выполнить социальную программу...	
Кадровый резерв	Оценить.... Составить списки... Обучить...	
...



МЫСЛИТЬ РЕЗУЛЬТАТОМ ДЛЯ БИЗНЕСА. ПРИМЕРЫ

HR процесс / подсистема	«Выполнить»	«Достичь»
Рекрутмент	Закрыть заявку...	Сделать хорошее долгосрочное приобретение...
Управление эффективностью	Поставить цели и оценить достижения...	Нацелить на полезный компании результат... Точно дифференцировать людей...
Обучение	Удовлетворить заявки на обучение...	Повысить эффективность труда... Подготовить к новой роли...
Мотивация	Удержаться в рамках ФОТ... Соблюдать политики...	Удержать лучших... Нацелить на полезный компании результат...
Социальное партнерство	Выполнить социальную программу...	Усилить вовлеченность... Оптимизировать социальные риски...
Кадровый резерв	Оценить.... Составить списки... Обучить...	Минимизировать кадровые риски... На ключевых позициях - лучшие люди...
...

Ситуация	Варианты	Интерпретация
<p>В личной беседе с коммерческим директором HR-директор узнал новость, что руководство планирует открыть филиалы в семи городах страны. При этом на сегодняшний день уже даже идет подготовка объектов для открытия. Первый филиал должен начать работать через два месяца. Директор по персоналу слышит эту информацию впервые. Каковы Ваши действия в этой ситуации?</p>	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.	



Ситуация	Варианты	Интерпретация
<p>В личной беседе с коммерческим директором HR-директор узнал новость, что руководство планирует открыть филиалы в семи городах страны. При этом на сегодняшний день уже даже идет подготовка объектов для открытия. Первый филиал должен начать работать через два месяца. Директор по персоналу слышит эту информацию впервые. Каковы Ваши действия в этой ситуации?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уточню в отделе развития, сколько и какой нужен персонал, составлю штатное расписание и начну подбор на открывающийся объект 2. Обсужу с генеральным директором актуальность данного проекта. Изучу план ввода объектов по городам. Уточню планируемые показатели по каждому объекту и сроки окупаемости. Изучу рынок труда региона. Составлю инвестиционное штатное расписание и начну рекламную кампанию на открытые вакансии 3. Я ничего не буду предпринимать. Мой руководитель генеральный директор и он ничего мне об этом не говорил. Вот когда поставит задачу, тогда и буду действовать 	



Ситуация	Варианты	Интерпретация
<p>В личной беседе с коммерческим директором HR-директор узнал новость, что руководство планирует открыть филиалы в семи городах страны. При этом на сегодняшний день уже даже идет подготовка объектов для открытия. Первый филиал должен начать работать через два месяца. Директор по персоналу слышит эту информацию впервые. Каковы Ваши действия в этой ситуации?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уточню в отделе развития, сколько и какой нужен персонал, составлю штатное расписание и начну подбор на открывающийся объект 2. Обсужу с генеральным директором актуальность данного проекта. Изучу план ввода объектов по городам. Уточню планируемые показатели по каждому объекту и сроки окупаемости. Изучу рынок труда региона. Составлю инвестиционное штатное расписание и начну рекламную кампанию на открытые вакансии 3. Я ничего не буду предпринимать. Мой руководитель генеральный директор и он ничего мне об этом не говорил. Вот когда поставит задачу, тогда и буду действовать 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Действия HR-директора сервисного подразделения, оказывающего услуги 2. Действия HR-партнера, при решении задач учитывает бизнес-показатели 3. Действия HR-директора сервисного подразделения



HR ПАРТНЕРСТВО: ВЫСЧИТЫВАЕМ КОЛИЧЕСТВО

Дирекция по персоналу

Дивизион/Дирекция

ТОП – менеджеры

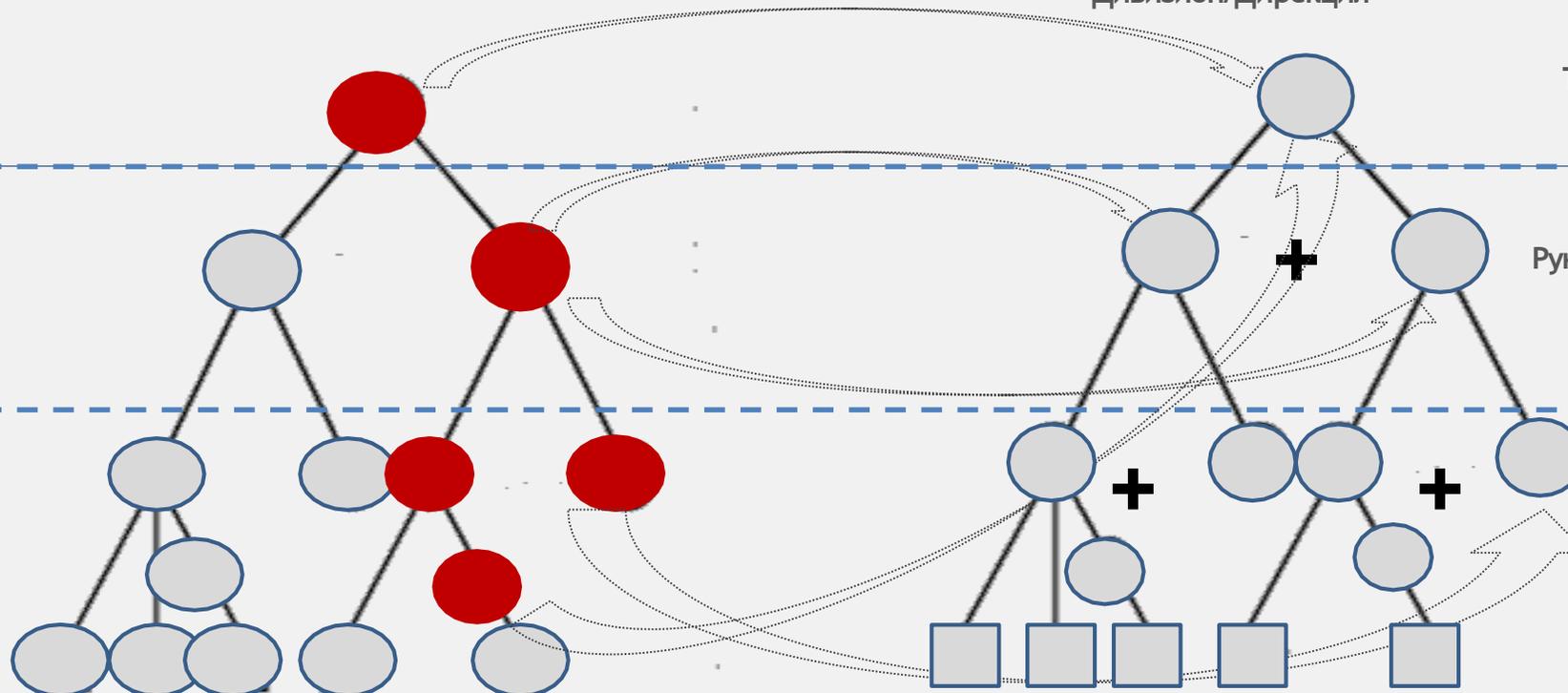
HR –
ТОП-партнер
1 HR –партнер на
5 TOP-менеджеров

HR-партнер 1
уровня
1 HR –партнер на
20 руководителей

HR-партнер 2
уровня
1 HR –партнер на
50 руководителей

Руководители управлений, цехов

Нач. участков, отделов



○ - HR-специалист

● - HR-специалист+ Роль «HR-партнер»

--- партнерство

Основная задача:

Сбор, анализ и предоставление возможности использовать комплексную информацию для управленческих решений о ключевом персонале подразделения:

- результативность
- мнение экспертов о результативности
- выполнение КПЭ
- показатели премирования
- компетенции (профессиональные, управленческие, личностные)
- ключевые события (успехи, провалы).

Роль «HR-партнер» присваивается HR-специалисту, который обладает необходимыми знаниями, умениями и мотивацией.

ДЛЯ ДЕЛА ВСЕ ВЕРСИИ HR ВР ХОРОШИ

ЕСЛИ В ТЕКУЩЕМ ВАРИАНТЕ

НЕ ТОЛЬКО

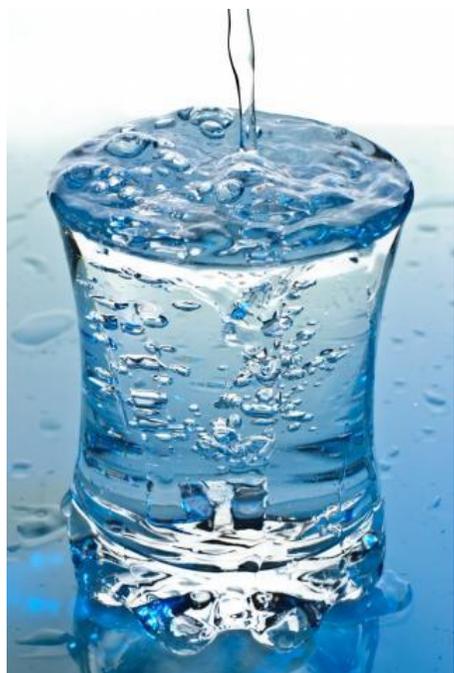
НАЗВАНИЕ HR ВР



В ЧЕМ МОЖЕТ БЫТЬ СЛОЖНОСТЬ?

Это распределить и удержать ответственность

HR



HR BP



ЭВОЛЮЦИЯ МОДЕЛИ HR ВР (BY D.ULRICH)

К ВЕРСИИ 2.0

Наиболее важные пункты (Д. Ульрих выделил всего 13)

Добавленная стоимость HR: Какую ценность HR придает организации?	Тип ценности, которую обеспечивает HR, перешел из эффективности в функциональное совершенство , далее в стратегический HR и теперь вовне компании
Заинтересованные стороны HR: Кому служит HR? Кто «клиенты» HR?	Заинтересованные стороны перешли из внутренних (сотрудники, линейные менеджеры, организации) во внешние (клиенты, инвесторы, сообщество)
HR контекст: Каковы контекстуальные факторы, определяющие вектор HR?	HR - это не HR, а бизнес . Бизнес требует признания и оценки следующих факторов: Изменения, с которыми сталкивается наш мир сегодня (тенденции: социальные, технологические, экономические, политические, экологические и демографические - STEEPLED) Темп перемен (VUCA), который увеличивается Персонализация, фокус на потребности людей: найти веру и цель, стать лучше и принадлежать к сообществу
Результат HR - Лидерство: Как HR может построить лучшее лидерство во всей организации?	Лидерство имеет значение, и понимание лидерства определяется переходом : <ul style="list-style-type: none">• Лидер (индивидуум) к лидерству (коллективу)• Изнутри вовне (бренд лидерства)• Код лидерства от версии 1.0 к 2.0 (компетенции: парадокс навигации, риск до безрассудства, поиск смыслов и т.д.)



5 НЕДОСТАТКОВ МОДЕЛИ HRBP (ВЕРСИЯ К. РОБАКА)



Уровень понимания HRBP текущего бизнеса



Реактивная позиция HRBP, не проактивная (внутренний клиент сам должен обратиться)



Снижается ценность из-за невыровненных запросов (действия самого клиента не соответствуют стратегическим целям компании)



Нереальная потребность (HRBP рассматривает симптомы отдельного проекта, но не всего бизнеса)



Неуместные решения (клиенту предлагаются «лучшие практики», а не соответствующие текущему моменту)



А ЧТО ДАЛЬШЕ?



5 НЕДОСТАТКОВ МОДЕЛИ HRBP (ВЕРСИЯ К. РОБАКА)

- Уровень понимания HRBP текущего бизнеса

- Реактивная позиция HRBP (сам должен)
- Снижается качество работы HRBP (качество самого HRBP)
- Нереальная нагрузка на HRBP (нагрузка отдельного HRBP)
- Неуместные решения (решения, не соответствующие текущему моменту)

**РЕШЕНИЕ: СТАНОВИТЬСЯ HR-
ENTREPRENEUR**

HR- ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ!!!



Минимум

- выручка на одного сотрудника и
- выручка на один тенге ФОТ.

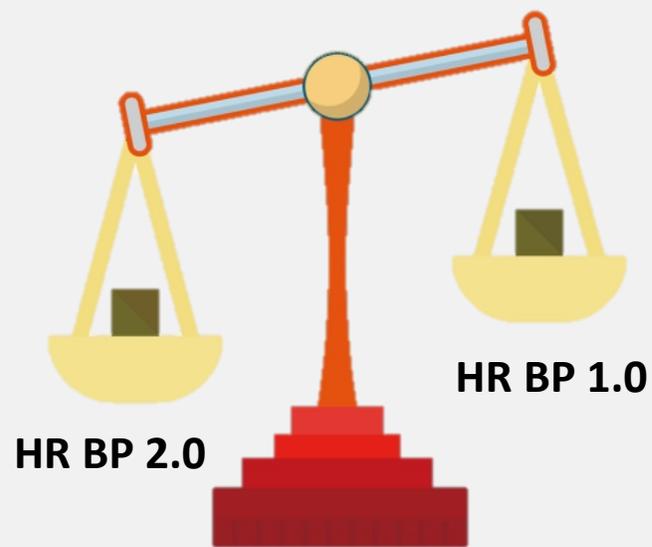
Эти ключевые показатели обозначат тенденции, укажут, есть ли проблемы с эффективностью.

+ динамика этих показателей



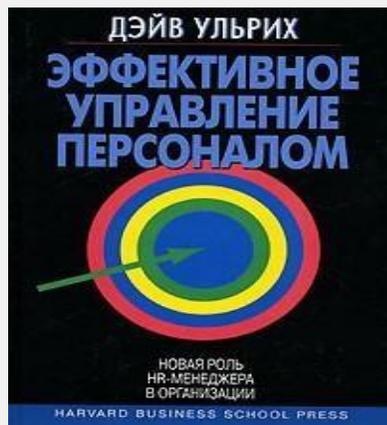
ИТОГО: ГДЕ МЫ СТАРТУЕМ?

Классический HR BP (1997) версии 1.0
или с коррекцией самого D. Ulrich
версии 2.0

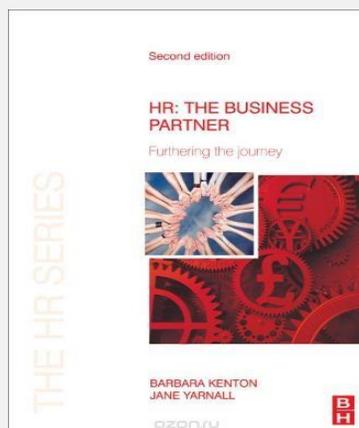


КЛАССИКА HR ВР: ЛИТЕРАТУРА

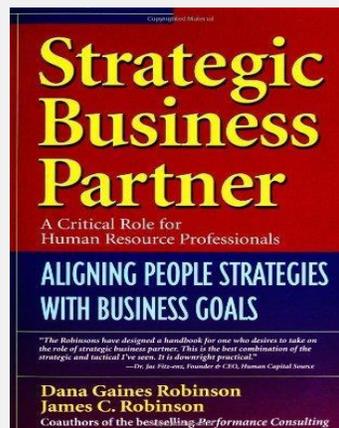
Эффективное
управление
персоналом.
Новая роль HR-
менеджера в
организации»
Дэйв Ульрих



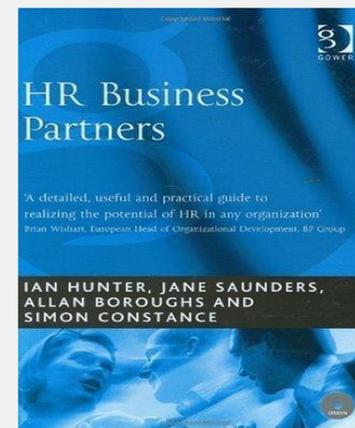
HR: Бизнес
партнер
Барбара Кентон
и Джейн Ярнал



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

