

КАКОЙ HR-ПАРТНЕР НУЖЕН БИЗНЕСУ?

Концепция HR бизнес-партнера (HR BP), сформулированная еще в 1996 году Дейвом Ульрихом, не потеряла своей актуальности и сегодня. Она остается целевой моделью взаимодействия бизнеса и HR-функции, поскольку лучшим образом описывает непрерывные изменения в сфере управления персоналом.

- /// Михаил Балакшин, партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»
- /// Оксана Бобрышева, старший консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»
- /// Александр Иванов, консультант «ЭКОПСИ Консалтинг»

Сегодня можно говорить по крайней мере о четырех предпосылках, благодаря которым происходит трансформация HR.

1) HR-зрелость. Сама система управления персоналом прошла большой путь развития – от полного принятия и оформления решений менеджеров до проактивного подхода, когда HR выступает коучем и консультантом для менеджеров, помогает принимать решения и вместе с ними отвечает за результат.

2) Отсутствие эталонов. В HR-сфере не было и нет универсальной для всех компаний эталонной HR-модели. В новой для себя компании HR выясняет, какие подходы и инструменты дают результат, начинает анализировать, выстраивать или корректировать процессы. HR-менеджер должен обладать широким набором инструментов для построения и развития HR-системы с учетом ее особенностей и потребностей компании. Именно поэтому, кстати, широкую популярность в HR-среде приобрели различные форматы обмена опытом:

конференции, вебинары, кейс-клубы и другие.

3) Диджитализация HR. Цифровые технологии меняют подходы к работе, дают новые инструменты и предполагают необходимость приобретения новых digital-навыков. Так, например, постановка задач и обратная связь от руководителя сотруднику один раз в полгода уже не работает: появились удобные платформы (например, Real

Time Feedback), которые подразумевают возможность получать обратную связь от руководителя, коллег, подчиненных в онлайн-режиме и корректировать свое поведение и траектории развития.

4) Профессионализм заказчика. Сами руководители компаний стали более квалифицированными заказчиками в области HR. Они обучаются в бизнес-школах по программам

Модель HR BP



В понимании Дейва Ульриха модель HR BP складывается из взаимосвязанных ролей функционального эксперта, консультанта персонала, агента изменений и стратегического партнера

MBA, самообразовываются через чтение бизнес-литературы и широкодоступные курсы, приобретают опыт в управлении людьми разных поколений. Возрастает число руководителей, которые научились работать с моделями компетенций, детально разбираются в вариантах системы мотивации, форматах обучения, оценке персонала.

В таких условиях у HR-функции не остается шансов продолжить работу с имеющимся знаниями, навыками и технологиями, как и с комфортом осесть в какой-то одной HR-роли.

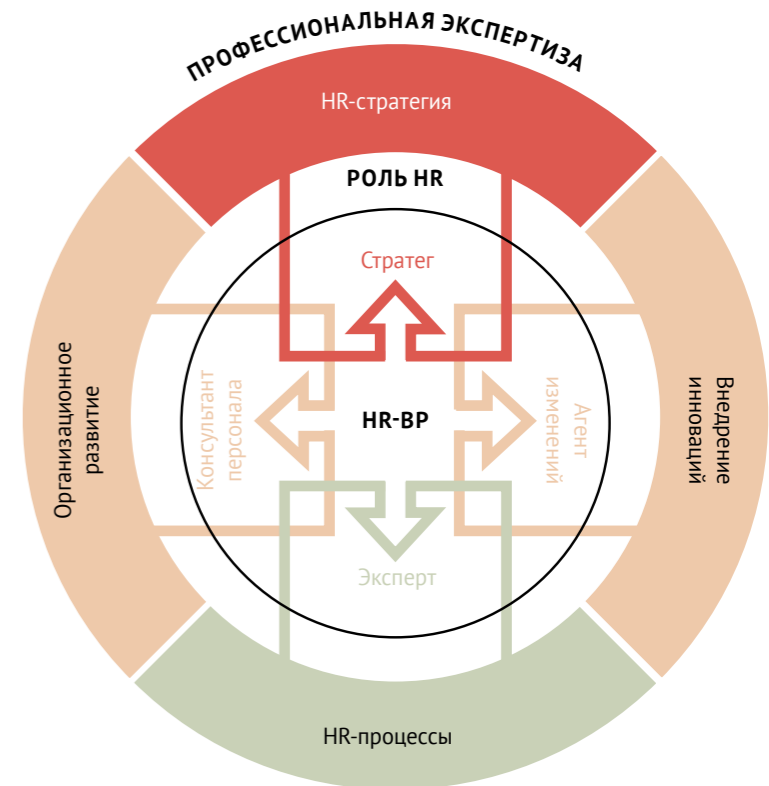
Требования бизнеса

На практике бизнес ожидает от HR партнерской позиции и экспертного взаимодействия при реализации стратегии компании. Трансформация стратегических целей в HR-решения должна проходить с требуемой для бизнеса скоростью реакции и качеством реализации. Например:

- Выход на новые рынки → планирование численности и анализ рынка труда регионов, чтобы своевременно обеспечить потребность в персонале.
- Внедрение новой системы мотивации на основе KPI → создание и оперативное проведение каскадных семинаров, чтобы внедрение прошло успешно.

Сегодня ориентиром эффективной деятельности HR-функции являются бизнес-результаты всей компании или отдельного подразделения: рост финансовых показателей, увеличение производственных мощностей и тому подобное. Тогда как функциональные показатели – снижение текучести персонала, количество часов обучения на сотрудника – это только следствие отстроенной HR-системы.

Также HR BP должен выступать внутренним консультантом для других подразделений, первично проясняя их потребности и реальную



- Базовый уровень: проявляются отдельные элементы роли.
- Уровень опыта: есть практический результат для бизнеса от роли.
- Продвинутый уровень: роль является основной для бизнеса, в данной роли HR проявляется максимально.

необходимость заказчика в каких-либо HR-решениях. Сегодня HR глубже погружается в контекст работы бизнеса, чтобы мыслить финансовыми и производственными категориями. Консалтинговый подход помогает лучше видеть как перспективные возможности, так и потенциальные риски управленческих решений для бизнеса.

Конечно, важно отметить, что описанная выше модель – это не массовая история, а практика лучших компаний в этой области, которых отличает сбалансированный уровень профессиональных и управленческих компетенций. Модель партнерства – это больше влияния и полномочий, а вместе с этим ответственности. И успешный опыт в этой роли открывает перед HR-директором карьерные перспективы, где следующий шаг – CEO. Назначения 2017 года на должность генерального директора в «Яндексе» и «KFC Россия и СНГ» стали тому подтверждением.

Как сейчас обстоят дела с HR BP?

Поделимся нашими наблюдениями об уровне зрелости HR-функции и уровне компетенций HR на российском рынке.

«Исследование уровня зрелости HR-функции в компаниях, работающих на российском рынке» выявило, каким ролям российские HR BP сегодня отдают предпочтение в своей ежедневной практике (напомним: согласно Ульриху, профессиональный HR BP владеет всеми четырьмя ролями).

- 1. Функциональный эксперт** – это преобладающая роль. Она связана с понятными HR-процессами и метриками. Многие компании прошли этапы поиска рабочих инструментов, технологий и смогли выбрать то, что действительно соответствует бизнес-задачам и приносит ценность.
- 2. Агент изменений.** Роль находится на пересечении базового уровня и опыта. Мы связываем это с тем, что HR-функции приходится искать новые возможности, экспериментировать

и пробовать новые подходы, в том числе на отдельных подразделениях компании, но далеко не всегда получается правильно выстроить коммуникацию, вовлечь персонал. До сих пор встречается идея, что для внедрения изменений достаточно подписать приказ.

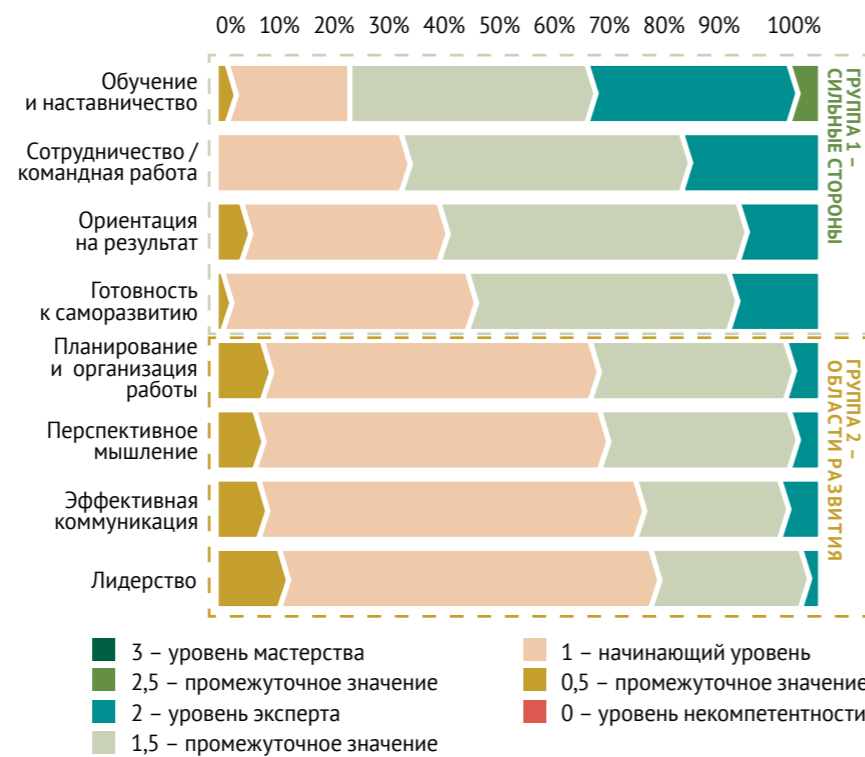
3. Консультант персонала. Роль схожа по уровню развития с агентом изменений, что означает наличие лишь отдельных элементов, а не целостно выстроенной системы организационного развития. Мы видим, что культура внутреннего консультирования уже плотно вошла во многие компании, при этом ответственность за принятые решения остается на менеджерах.

4. Стратегический партнер. Роль не превышает уровня «базовый». В отдельных компаниях она развита на более высоком уровне и дает определенные бизнес-результаты, но это скорее редкость. Данная роль наиболее сложная и зависит как от самой HR-функции – способностей и мотивации (связка «может/хочет»), так и от бизнеса компании – доверие к HR, уровню развития менеджмента и готовности уделять внимание сотрудникам компании.

Результаты оценки компетенций HR-руководителей методом «Ассесмент-центр» позволили выявить сильные и слабые стороны российских эйчаров, что сопоставимо с выводами предыдущего исследования. По итогам анализа мы получили две основные группы HR-компетенций.

Первая группа объединила личностно-деловые компетенции (они, кстати, в наибольшей степени свойственны ролям «функциональный эксперт» и «консультант персонала», которым в первом исследовании отдавали предпочтение большинство опрошенных). Результаты в зеленом коридоре (экспертный уровень) свидетельствуют, что сегодня российские HR BP:

- могут целенаправленно двигаться к цели, способны найти оптимальный способ достижения результата,



готовы выходить за рамки своих привычных обязанностей;

- помогают бизнесу в развитии талантов, понимают основные методы развития людей и команд (отдельно и в комплексе);
- развиваются не только в своем направлении, но и проявляют проактивную позицию в освоении новых знаний и навыков;
- ориентируются на цели компании, готовы поступиться своими показателями ради достижения общей цели.

Во вторую группу вошли управленческие компетенции, характерные HR-ролям «стратег» и «агент изменений». Большая часть оценок в этой группе сосредоточена в желтой зоне (начальный уровень). Это значит, что в большинстве своем российские HR BP:

- сосредоточены преимущественно на реализации операционных проектов (понятные, с четкой целью, сроком реализации до 1 года);
- сфокусированы на задачах, связанных с узконаправленными проблемами в сфере персонала, нет понимания бизнеса в целом;
- уделяют недостаточно внимания оценке рисков принимаемых решений;
- не обладают стройностью и выверенностью своих позиций и доводов.

Исходя из полученных результатов можем заключить, что HR бизнес-партнерство пока не свойственно большинству российских компаний.

Конечно, номинально должность HR BP может существовать в компании, но это не гарантирует реального отношения бизнеса к HR как полноправному партнеру. На наш взгляд, это связано с развилкой «может/хочет». С «хочет» все неплохо: желание HR быть партнером удовлетворено и должности созданы, а вот «может» пока недостаточно подкреплены реальной способностью осуществлять весь спектр требуемых от данной позиции задач. Результаты исследования подтверждают: характерные для западающих ролей компетенции находятся в области развития.

Отдельно обратим внимание на компании, которые получили высокие экспертные оценки по всем HR-ролям. Эти организации целенаправленно работают над становлением внутреннего института бизнес-партнерства. Красивым решением достижения сбалансированного уровня HR-ролей является горизонтальная карьера. Целенаправленные перемещения HR BP между бизнес-подразделениями или переход в HR из другой сферы (финансы, коммерция, производство) – эти решения позволяют развить «западающие» управленческие компетенции.

Как оценить уровень HR BP

Если модель партнерства задает вектор развития HR, то компетенции – это система координат. Чтобы идти по маршруту, нужен навигатор, который определит наше текущее положение, покажет оставшийся путь до пункта назначения и спрогнозирует время прибытия. В системе развития таким навигатором выступает оценка. С одной стороны, она позволяет отличить сильных HR от слабых, с другой – спрогнозировать успешность HR в будущем. По нашему опыту нет одного универсального инструмента, для разных ролей актуальны разные методы. Соответственно, оценка должна быть в комплексе.

Как обучать HR BP

Результаты оценки покажут сильные стороны HR-функции и зоны развития, продемонстрируют разрывы между целевым уровнем развития компетенций и фактическим. Как и в случае с оценкой, для развития компетенций имеет смысл руководствоваться комплексным подходом, который собирается из нескольких различных методов обучения.

HR-знания приобретаются через чтение профессиональной литературы, обучение на курсах и тренингах в

HR-роль	Ведущие компетенции	Инструменты оценки
Функциональный эксперт	Профессиональные знания и умения. Готовность к саморазвитию.	HR-тест. Профессиональные кейсы.
Консультант персонала	Эффективная коммуникация. Обучение и наставничество. Сотрудничество.	Опрос 360. Обратная связь (Real time feedback).
Агент изменений	Лидерство. Ориентация на результат. Организация и планирование работы.	Моделирующие упражнения. Интервью по компетенциям.
HR-стратег	Управленческий масштаб. Понимание бизнес-контекста. Системное мышление.	Аналитические кейсы. Интервью по управленческому масштабу.

Профессиональные знания и умения HR оптимально оценивать тестами знаний, профессиональными кейсами и интервью.

Для оценки консультативных навыков рекомендуем вовлекать заинтересованную сторону (внутреннего

заказчика) путем опроса «360 градусов» и обратной связи.

Более глубокую и комплексную оценку дает центр оценки. Метод позволяет оценить навыки взаимодействия и управленческие компетенции, характерные для разных HR-ролей.

профильных учебных заведениях, открытых образовательных платформах.

Навыки лучше усваиваются через реализацию проектов и получение опыта в решении схожих HR-задач. Например, модульная программа «HR Академия» позволяет сформировать системное представление об управлении персоналом, способствует развитию бизнес-ориентированного мышления и навыков партнерского подхода к взаимодействию с бизнес-заказчиками. Данные цели достигаются за счет комплексного подхода к обучению: участники

приобретают знания от профильных экспертов и чтения рекомендованной литературы, навыки и опыт – через выполнение и защиту HR-проектов.

По нашему мнению, важной составляющей для HR BP является уровень управленческого масштаба, в котором «защиты» картина мира, видение причинно-следственных связей и горизонт планирования.

Развивать управленческий масштаб можно в зависимости от стартового уровня HR BP. Так, при старте 1–2-го уровня начинать развивать управленческий масштаб можно через практики регулярного менеджмента (например, управление совещаниями, делегирование, обратная связь). На уровне 3 управленческий масштаб развивается через управление проектами и процессами, освоение смежных функций (например, финансы и производство), фасилитация и наставничество. На уровне 4–5 – через управление организационными изменениями и корпоративное управление (Более подробно читайте в статье П. Безручко «Путь развития и роста» в журнале «HR-партнер. ВремяВызовыРешения» №1, декабрь 2017 г.).

Страта	Горизонт мышления	Уровень должности
I	От 1 дня до 3 месяцев	Супервизор, эксперт
II	До 1 года (работа по годовому плану)	Руководитель начального звена
III	1–2 года	Руководитель среднего звена
IV	2–5 лет	Руководитель департамента или бизнес-единицы
V	5–10 лет	Топ-менеджер, заместитель ГД