

# Бизнес функции – партнеры HR, HR – равноправный партнер в бизнесе

Галина Козлова

Директор по работе с персоналом

Кадровый семинар: «10 приемов для обновленного бизнеса:  
лучшие практики компаний вчера, сегодня, завтра»

28 сентября 2010  
Санкт-Петербург

# Содержание

- Люди – главный капитал компании
- HR-партнерство: Кому и зачем?
- От HR-администратора к HR-стратегу
- Бизнес-функция – партнер HR в управлении персоналом
- HR-партнерство: Очередная мода или будущее HR?
- HRD и HRP: Кто есть кто
- Перестройка HR-системы

## Люди – главный капитал компании

- 60-80% общих административных расходов компании финансового сектора приходится на прямые и косвенные затраты на персонал
- 90% успеха предприятия зависит от человеческого фактора

Согласен ли с этим бизнес?

HR-партнерство – современный инструмент для решения вопросов управления человеческим ресурсом

## HR партнерство: Кому и зачем?

### **HR-функция** становится партнером бизнеса

- *HR расширяет зону влияния?*
- *HRD захотел карьерного роста?*
- *Теперь руководителя HR называют именно так?*

### **Бизнес-функция** – партнер HR в управлении персоналом

- *Новые карьерные возможности для профессионала-производственника?*
- *Замена HR-профессионалу в связи с нехваткой у того «индустриальных» знаний, его недостаточным пониманием бизнес-процессов ?*
- *HR видится только в функции «учетчика-кадровика»?*

## От HR-администратора к HR-стратегу

- **HR** понимает бизнес компании, принимает непосредственное участие в решении стратегических задач
- **HR** напрямую взаимодействует с бизнесом; его вклад приносит *ощутимую* пользу компании
- Руководитель **HR** службы занимает место топ-менеджера в структуре компании
- **HR** принимает активное участие в обсуждении бизнес-планов и новых проектов
- **HR** имеет поддержку и полное доверие CEO и руководителей подразделений

## Бизнес-функция – партнер в управлении персоналом

- **Бизнес-функция** хочет и готова к переменам
- **Менеджеры** обладают достаточной квалификацией и опытом для решения вопросов, касающихся управления персоналом
- HR-инструменты воспринимаются **Менеджерами** как необходимая часть бизнес-процесса
- Регулярный процесс оценки эффективности работы каждого сотрудника напрямую связан с успехом бизнеса в целом
- Обязательная поддержка и активное участие **Топ-менеджмента** в процессе реструктуризации HR-функции

## HR-партнерство: Очередная мода или будущее HR?

Для при принятии решения о профиле руководителя, отвечающего за работу с человеческим ресурсом, и о том, как его назвать необходимо иметь ответы на вопросы:

- ✓ *Кому и для чего нужна HR-функция на данном конкретном этапе развития компании?*
- ✓ *Есть ли необходимость в HR-партнерстве или достаточно HR-экспертизы?*
- ✓ *Принесет ли такое партнерство пользу, кому и какую именно?*
- ✓ *Самое ли лучшее время для изменений именно сейчас?*

Экономический эффект и другие преимущества HR-партнерства сомнительны, если это только новое

**ТКБ** BNP PARIBAS  
INVESTMENT PARTNERS

название должности при устаревших методах и подходе к управлению человеческим ресурсом

## HRD и HRP: Кто есть кто

**HRD** – центр экспертизы по всем HR-функциям

**HRP** тесно взаимодействует с руководителями бизнеса. Его истинная задача – находить ключевые решения вопросов, касающихся работы с персоналом, которые сделают эту бизнес-модель успешной

Все, что реализует **HR** в том или ином качестве, должно быть востребовано бизнесом, направлено на решение бизнес-задач и на успех организации в целом



## Перестройка HR-системы

HR-партнерство => перестройка HR-системы и HR-функции

- Поиск эффективных способов справиться с рутинной работой в HR-службе, если функция HR-партнера в HR
- Необходимость обучения HR-технологиям «производственников», если данная функция переходит в бизнес-подразделения
- Понимание и принятие каждым из участников процесса перестройки своей роли, ответственности и стоящих перед ним задач

## На что тратит время HR-служба

- Оказание HR-услуг внутреннему клиенту – 30%
- Кадровое делопроизводство – 25%
- Разработка программ/ политик – 15%
- Отчетность и внутренний аудит – 15%
- **Участие в решении стратегических задач – 15%**

## На что предполагает тратить время HR-партнер

- Оказание HR-услуг внутреннему клиенту – 30%
- Кадровое делопроизводство – 0-5%
- Разработка программ/ политик – 15%
- Отчетность и внутренний аудит – 15%
- **Участие в решении стратегических задач – 35-40%**

## HR-партнерство = Стратегическое бизнес-партнерство

- **HRP** занимает активную позицию, ищет и предлагает необходимые бизнесу решения, принимая во внимание стадию развития компании
- **HRP** умеет переводить свои управленческие HR-идеи на языки, понятные руководителям и коллегам по команде и умеет переводить потребности компании в понятия управления персоналом
- **HRP** представляет область деятельности по обслуживанию внутреннего клиента
- **HRP** отвечает за весь HR- функционал: администрирование, подбор, обучение, систему оценки, мотивации и управление персоналом

## HRP: Кто же он и чего от него ожидать?

- **Руководитель** высокого уровня, понимающий специфику данного бизнеса, которого окружающие воспринимают как партнера по бизнесу и доверяют ему как эксперту управлению ресурсом
- **Лояльный сотрудник**, глубоко понимающий бизнес-цели компании и способствующий выполнению общих бизнес-задач
- **Профессионал** высокого класса, профессионально владеющий HR-инструментариями и способный предоставить компании HR-услуги высшего качества и международного уровня

Q&A

Спасибо за внимание!