

Почему не каждый HR станет партнёром для бизнеса?

Игорь Корганов, CBSD

Для HR-сообщества «Пульс HR»

23 января 2025 г.

Давайте знакомиться

Игорь Корганов

- Директор по стратегии и развитию талантов, тренер-эксперт CBSD
- PCC ICF, SHRM-SCP, GPHR
- 15 лет HR практики и консалтинга
- 12 лет бизнес-тренингов и фасилитации
- Победитель Премии Trainings 2015 в номинации «Бизнес-тренер года»



Четыре уровня зрелости HR: где вы сейчас?



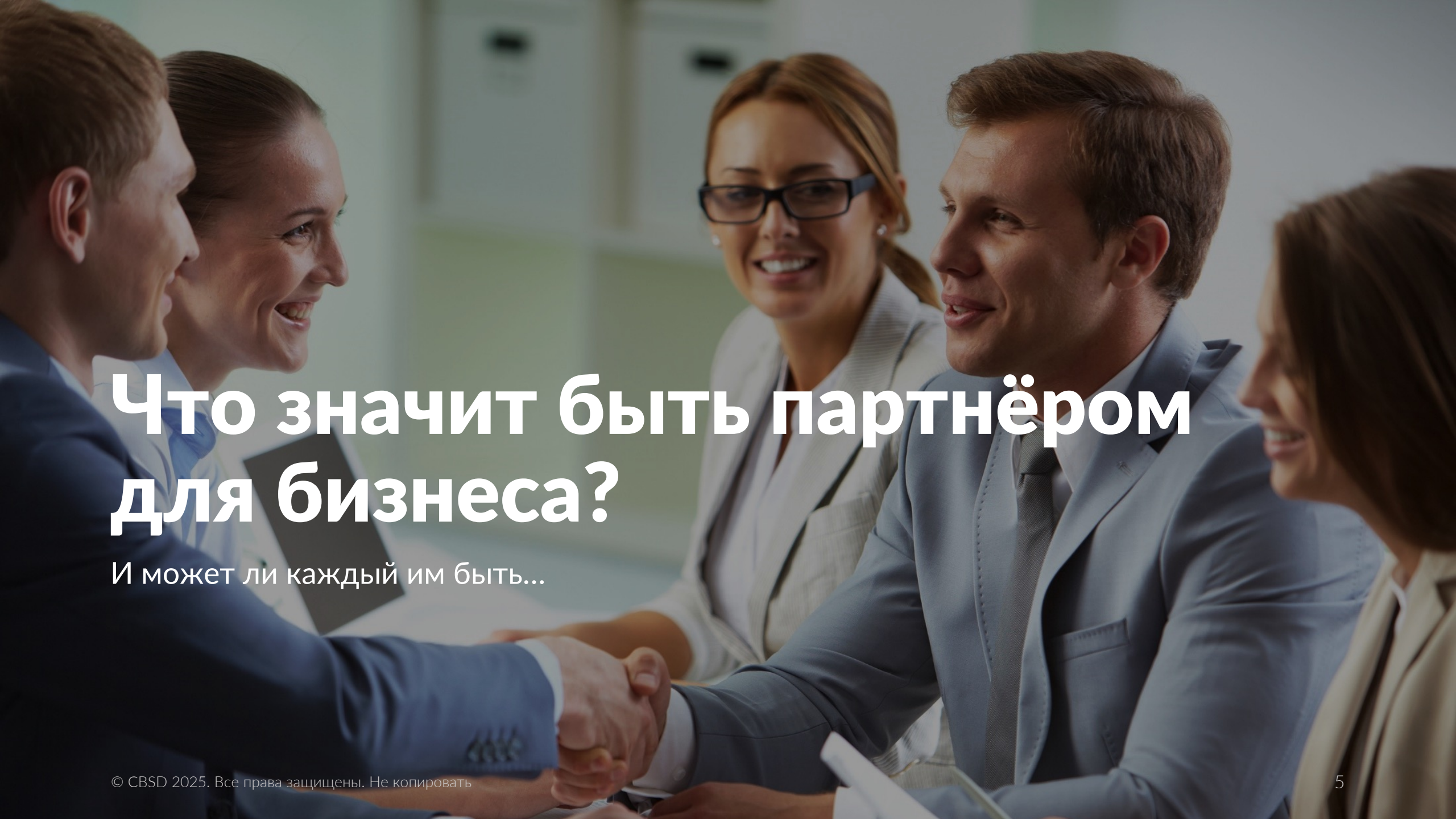
Попробуем ответить на два вопроса для HR:



Что значит быть
партнёром
для бизнеса?



А можно я не буду
партнёром
для бизнеса?

A group of four business professionals in an office setting. A man and a woman in the foreground are shaking hands, while two other people in the background smile. The scene is brightly lit with a soft blue tint.

Что значит быть партнёром для бизнеса?

И может ли каждый им быть...

”

**Не надо называть меня
партнёром для бизнеса...
я и есть бизнес**

Ответ HR-директора дивизиона крупной компании на вопрос
«Что для вас значит быть партнёром для бизнеса?»

Профиль успешного HR

Бизнес-лидер,

который

может завоевать доверие, построить отношения
и повлиять на руководителей,

а также

использовать свои широкие и глубокие
технические навыки в области HR...
и навыки своих товарищей по команде

для

увеличения выручки и прибыли

Марк Эффрон, основатель и президент Talent Strategy Group



PRESIDENT

Marc Effron

Модель 4+2: формула успеха HR

КЛЮЧЕВАЯ ЧЕТВЁРКА

ФАНАТ БИЗНЕСА

HR ПРАКТИК

МЕНЕДЖЕР ПРОИЗВОДСТВА

АВТОРИТЕТ ДЛЯ ТАЛАНТОВ

ДВА ДИФФЕРЕЦИАТОРА

ДОВЕРЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ СОВЕТНИК

- Заслуживает доверия как профессионал
- Формирует прочные отношения с руководством

ОТВАЖНЫЙ ЗАЩИТНИК

- Может обосновать
- Настойчив в нужный момент

Фанат бизнеса:

Вы можете говорить со своим СЕО или CFO?

1. Объясните простыми словами стратегию вашей компании и как вы зарабатываете деньги

2. Расскажите мне о цифрах

Отчет о прибылях и убытках и баланс вашей компании

- | | | |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------|
| ✓ Доход | ✓ Выручка по сегментам | ✓ Динамика доходов |
| ✓ Затраты | ✓ Доход на сотрудника | ✓ Всего активов |
| ✓ Чистая прибыль | ✓ Общие затраты на персонал | ✓ Динамика расходов |
| ✓ Прибыль на акцию | • Постоянные | ✓ Операционный рычаг |
| ✓ Топ-инвесторы | • Переменные | |
| ✓ Рыночная капитализация | | |

3. Вы знаете расходы компании на заработную плату... в день/неделю/месяц?

4. Все можно найти в открытых источниках www.yourcompany.com/investors

5. Незнанию НЕТ оправданий

Чего топ-менеджеры хотят от HR

- Соответствия бизнесу
- Сосредоточенности на P&L
- Роли доверенного советника CEO и команды
- Простых процессов
- Безупречного исполнения
- Катализации изменений



Доверенный советник

Формирует прочные отношения с руководителями

- Это может произойти только после того, как топ-менеджер поверит, что **HR-специалист искренне заботится о его интересах**
- Чтобы добиться этого, **HR руководителю необходимо будет продемонстрировать понимание личных и профессиональных задач топ-менеджера**

Заслуживает доверия как профессионал

- Предоставляет мудрые советы по вопросам талантов с учетом **эго клиента, личных надежд и страхов** и отражает более глубокое понимание финансовых, операционных и политических реалий организации
- Убедительно представляет и аргументирует свою позицию, используя **правильный баланс фактов и эмоций**

Отважный защитник

Знает своё дело

- Аргументы, основанные на фактах, кратко и логично о том, почему следует или не следует принимать кадровое решение
- Производит впечатление, что у него есть глубокое понимание того, почему таланты добиваются успеха, какой лучший способ развития талантов, почему таланты терпят неудачу
- А также есть ощущение, что у вас есть большой опыт взаимодействия с талантами

НАПОРИСТЫЙ
В НУЖНЫХ МОМЕНТАХ

Где вы? Где ваша HR команда?



Модель 4+2: оцените себя

КЛЮЧЕВАЯ ЧЕТВЁРКА

ФАНАТ БИЗНЕСА

HR ПРАКТИК

МЕНЕДЖЕР ПРОИЗВОДСТВА

АВТОРИТЕТ ДЛЯ ТАЛАНТОВ

ДВА ДИФФЕРЕЦИАТОРА

ДОВЕРЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ СОВЕТНИК

- Заслуживает доверия как профессионал
- Формирует прочные отношения с руководством

ОТВАЖНЫЙ ЗАЩИТНИК

- Может обосновать
- Настойчив в нужный момент



А можно я не буду партнёром для бизнеса?

Ведь можно быть просто отличным поставщиком сервисов

Чем выше позиция – тем шире квалификация

Эксперт
в узкой
области

T&D
Assmt.
Des.
Del.

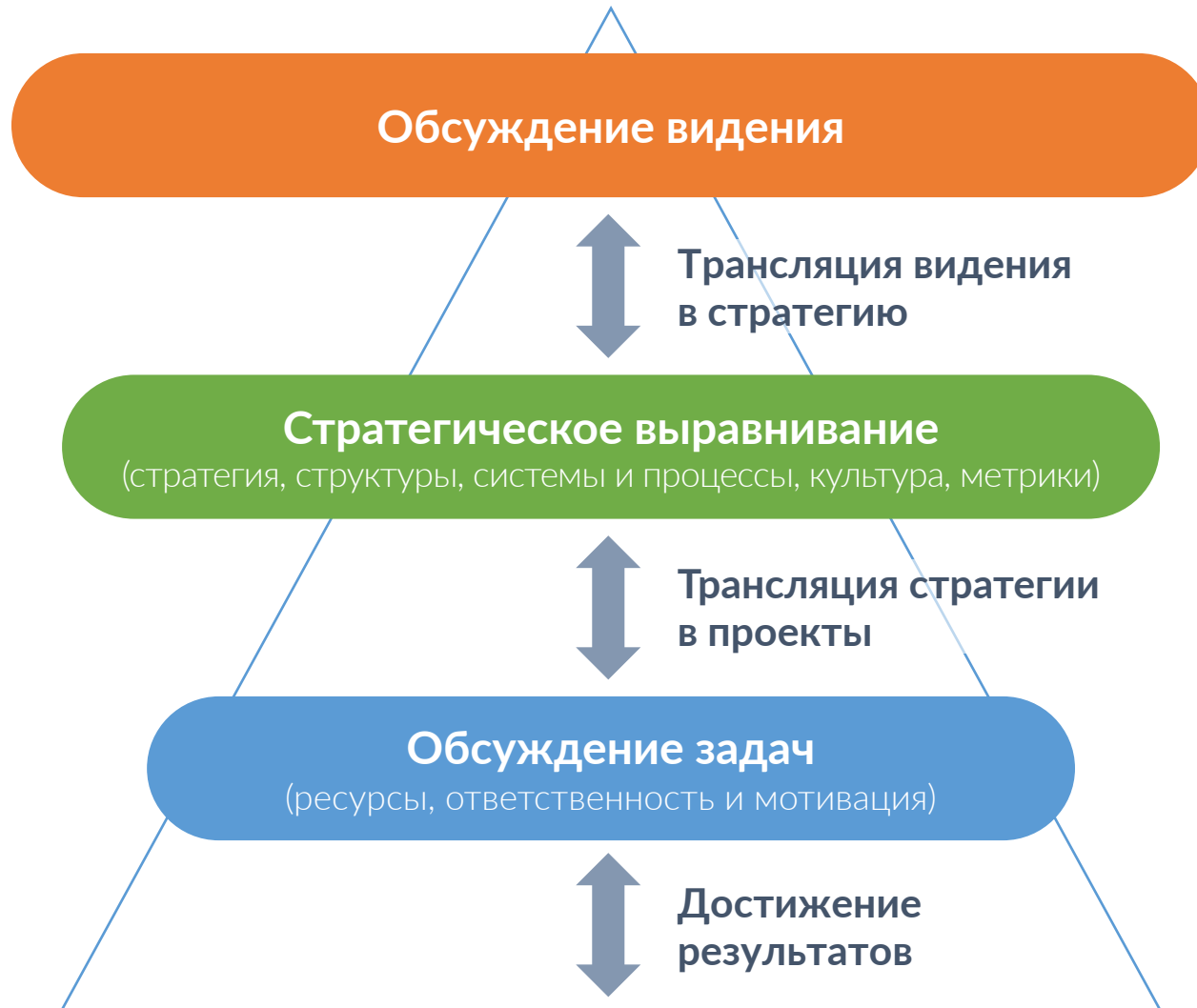
Специалист, способный
применить свою экспертизу
в более широком контексте

OD	Str.	T&D	Fin.	DT
		Assmt.		
		Des.		
		Del.		

Мультипотенциальный
специалист, способный
выполнять разнообразные
задачи и участвовать в кросс-
функциональных инициативах

OD	Str.	T&D	Fin.	DT
PM		Assmt.		HRIS
CM		Des.		BI
PMO		Del.		AI

Стратегический диалог: от идей к результатам



Стратегический диалог: от идей к результатам



Если **бизнес** обратился к вам с конкретным запросом, значит **вы уже опоздали!**

Карен Рихтер, доктор философии
Старший партнер компании
«Бюро Рихтер», бизнес-тренер,
профессиональный модератор,
консультант по развитию, коуч

Пример HR стратегии

ЦЕЛЬ БИЗНЕСА

Использовать возможности развивающегося рынка

ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ HR

Организация

- Новая структура продаж в регионах
- Усиление штата продавцов на XXX человек (требуемый профиль XXX)

Процессы

- Развитие бизнес-процессов за счет внедрения мониторинга KPI и регулярной обратной связи по эффективности

Компетенции и ресурсы

- Требуются новые компетенции по категорийному менеджменту и работе с торговыми сетями премиум-класса
- Усиление тренингов по продвижению бренда и мерчендайзингу

HR-процессы и сервисы

- Внедрить новую схему премирования по KPI
- Поддерживать менеджеров по продажам в найме новых и избавлении от низкопроизв. сотрудников

Стратегические HR-мероприятия

- Изменить стратегию обучения и развития продавцов посредством внедрения модели компетенций

От целей через драйверы к действиям

Цели/Драйверы

Как создаётся ценность

Рычаги улучшений

Что компания может улучшить

Инициативы/задачи

Что нужно сделать, чтобы добиться улучшений



SHRM Body of Applied Skills and Knowledge

Знания + Поведение = Успех

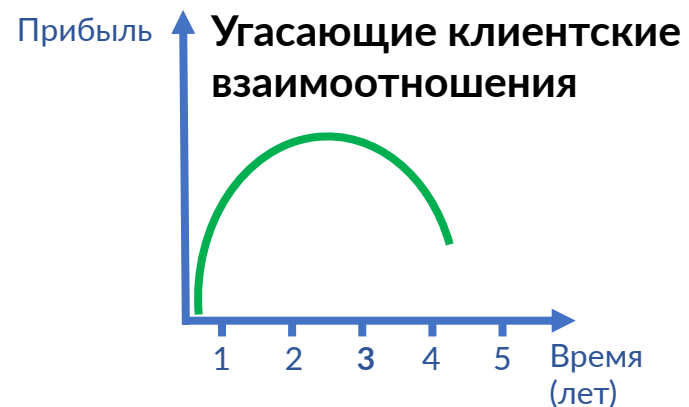
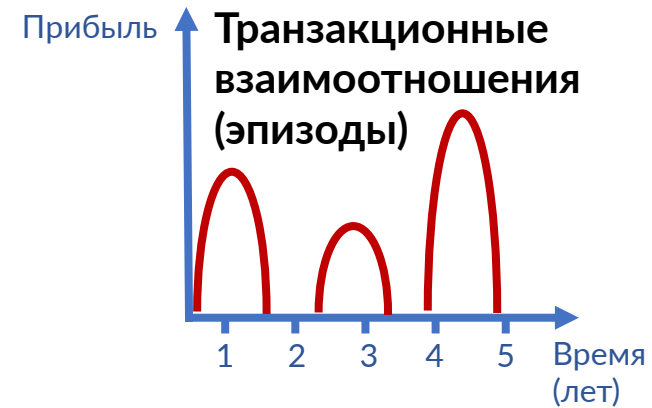
Включение SHRM **поведенческих и технических компетенций** в свою модель компетенций и сертификационные экзамены отражает убежденность в том, что **стратегическое мышление**, ведущее к успеху в области управления персоналом, является результатом успешного применения как знаний, так и поведения.

Другими словами, успех зависит не только от того, что вы знаете (знания), но и от того, что вы делаете (поведение).

Ни того, ни другого по отдельности недостаточно



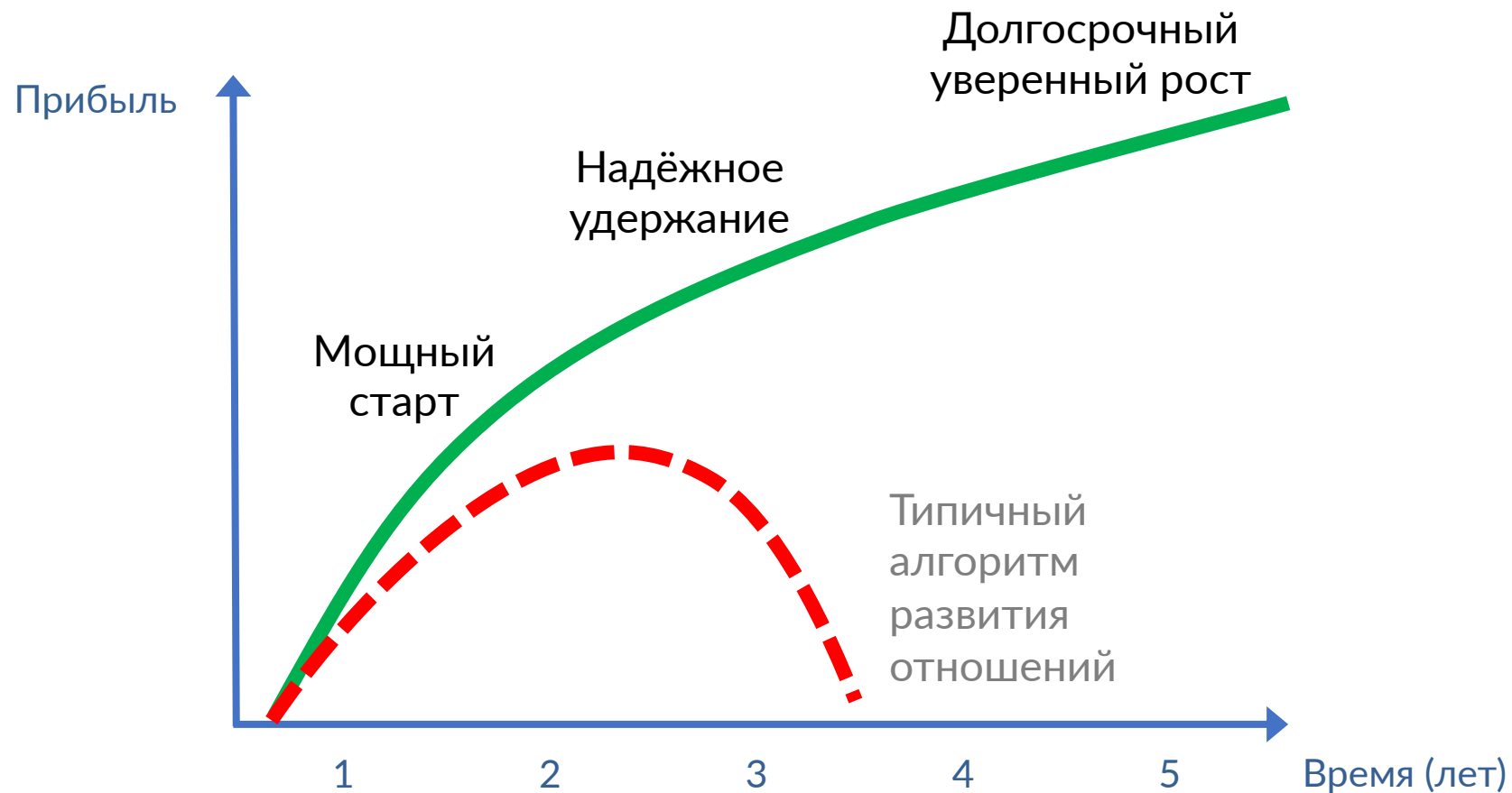
Большинство клиентских взаимоотношений...



Уровни клиентских отношений



Вы хотите развития отношений?



Приглашаю в свой канал

О практиках лидерства,
нацеленных на раскрытие
и использование уникальности
каждого члена команды

[Подписаться](#)



@LEADERSGREENPEN