

Ars Administrandi (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 1. С. 124–147.

Ars Administrandi. 2024. Vol. 16, no. 1, pp. 124–147.

Научная статья

УДК 331.108

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-1-124-147>

НОВАЯ РОЛЬ «БИЗНЕС-ПАРТНЕР В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ» НА РЫНКЕ ТРУДА РОССИИ

Светлана Борисовна Долженко¹, Руслан Алексеевич Долженко²✉,
Дмитрий Юрьевич Галенковский³

^{1,2}Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

³АО «Уралэлектромедь», Верхняя Пышма, Россия

¹ginsb@usue.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7658-516X>

²snurk17@outlook.com✉, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

³d.galenkovsky@elem.ru, <https://orcid.org/0009-0000-4298-6945>

Аннотация. Введение: изменения в современной жизни сказываются на рынке труда, формируют новые профессии, меняют приоритеты в профессиональной деятельности. Рынок труда в сегменте управления персоналом испытывает аналогичные изменения, данная профессиональная сфера последовательно проходит трансформацию от функции кадрового документооборота через подбор и развитие персонала к обеспечению запросов бизнес-подразделений в области персонала и достижению бизнес-показателей. **Цель:** выявить предпосылки, изучить текущую представленность и определить перспективы развития роли бизнес-партнера в области управления персоналом на рынке труда Российской Федерации. **Методы:** анализ данных платформы HeadHunter (hh.ru), фокус-группы, анализ документов. **Результаты:** в работе изучены данные платформы hh.ru за период с 2019 по 2022 год в части предложения на рынке труда роли HR-бизнес-партнера. Представленность профессии «бизнес-партнер в сфере управления персоналом», согласно нашим оценкам, выросла за указанный период в пять раз, на рынке труда формируются устойчивые требования к роли. В работе изложены результаты фокус-группы с экспертами о перспективах развития данной профессии, и эти результаты продемонстрировали запрос на новые образовательные программы, модели компетенций, обмен опытом между компаниями. **Выводы:** полученные результаты позволяют сформировать выводы о направлениях развития новой профессии. Рост интереса к роли «бизнес-партнер в области управления персоналом» на рынке труда приводит к перестройке спроса и предложения со стороны работодателей и работников в сфере работы с персоналом, что также должно быть отражено в системе профессионального образования с учетом актуальной модели компетенций для данной роли.

Ключевые слова: управление персоналом, HR-бизнес-партнер, рынок труда, профессиональные компетенции

Благодарности: авторы благодарят руководство АО «Уралэлектромедь» за предоставленную возможность проанализировать опыт компании в трансформации системы управления персоналом, а также руководство Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом и компанию HeadHunter за предоставление доступа к данным платформ.



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International License
The content is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

Для цитирования: Долженко С. Б., Долженко Р. А., Галенковский Д. Ю. Новая роль «бизнес-партнер в области управления персоналом» на рынке труда России // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2024. Т. 16, № 1. С. 124–147. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-1-124-147>.

Original article

“HR-BUSINESS PARTNER” NEW ROLE IN THE RUSSIAN LABOR MARKET

Svetlana B. Dolzhenko¹, Ruslan A. Dolzhenko²✉, Dmitry Yu. Galenkovskii³

^{1,2} Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russia

³ JSC “Uraelectromed”, Verkhnyaya Pyshma, Russia

¹ ginsb@usue.ru, <https://orcid.org/0000-0002-7658-516X>

² snurk17@outlook.com✉, <https://orcid.org/0000-0003-3524-3005>

³ d.galenkovsky@elem.ru, <https://orcid.org/0009-0000-4298-6945>

Abstract. Introduction: the current changes in social life affect labor market, forming new professions and changing priorities in professional activity. The labor market in the personnel management segment is experiencing similar changes; the professional sphere has consistently undergone a transformation from personnel document management, through personnel selection and development, to meeting the needs of business units in the field of personnel. **Objectives:** to identify the prerequisites, study the current representation and determine the prospects for the development of a HR-business partner role in the Russian labor market. **Methods:** HeadHunter (hh.ru) platform data analysis, focus groups, document analysis. **Results:** the article analyzes the data of the hh.ru platform for the period from 2019 to 2022 in terms of HR-business partner role supply in the labor market. According to our estimates, the presence of an HR-business partner role has grown 5 times over the past 4 years; the labor market is creating stable requirements for this role. The article presents the results of an expert focus group on the development prospects for HR-business partner profession, demonstrating a demand for new educational programs, competency models, and the exchange of experience between companies. **Conclusions:** the presented results provide for formulating ideas on the development of the profession. The growing interest in HR-business partner role in the HR segment of the labor market brings about restructuring of supply and demand on the part of employers and employees in the field of HR.

Keywords: personnel management, HR-business partner, labor market, professional competencies

Acknowledgments: the authors express their gratitude to JSC “Uraelectromed” management for the opportunity to analyze the company’s experience in the transformation of the personnel management system, as well as the management of the Council for Professional Qualifications in the Field of Personnel Management and the HeadHunter company for providing access to the platform data.

For citation: Dolzhenko, S. B., Dolzhenko, R. A. and Galenkovskii, D. Yu. (2024), “HR-business partner” new role in the Russian labor market”, *Ars Administrandi*, 2024, vol. 16, no. 1, pp. 124–147, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2024-1-124-147>.

ВВЕДЕНИЕ

В связи с ситуацией во внешней среде, запросами на повышение эффективности со стороны собственников и топ-менеджмента отечественного бизнеса, накоплением внутренних противоречий и других факторов, растет понимание, что трансформации становятся неотъемлемой частью жизни любой компании, вне зависимости от ее размера и отраслевой принадлежности. Однако для быстрого и эффективного осуществления преобразований нужны структуры, механизмы, правила, которые обеспечивают их внедрение, причем на уровне и технологий, и людей. Особенно важна эта тема на уровне персонала, так как именно он зачастую становится сдерживающей силой, не позволяющей проявляться позитивным изменениям. В организациях, на рынке труда появляются новые роли, накапливается экспертиза среди людей, которые приобретают опыт трансформаций и управления людьми в условиях изменений. Одна из таких ролей – профессия «HR-бизнес-партнер», или «бизнес-партнер в управлении персоналом», которая предполагает содействие бизнес-подразделениям в реализации их запросов по поводу специалистов. Для понимания возможностей и перспектив развития этого сегмента профессиональной деятельности в сфере управления персоналом нами было проведено соответствующее исследование.

Цель работы – выявить предпосылки, изучить текущую представленность и определить перспективы развития роли HR-бизнес-партнера на рынке труда Российской Федерации. Для этого рассмотрим теоретические вопросы управления человеческими ресурсами, опишем результаты анализа кейсов отечественных компаний, детально разберем данные платформы HeadHunter (hh.ru) для поиска вакансий и резюме со стороны работодателей и потенциальных работников, представим результаты фокус-группы, которая была проведена в 2022 году с привлечением экспертов сферы управления персоналом.

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

Понятие «HR-бизнес-партнер» уже давно используется в зарубежной теории и практике управления человеческими ресурсами. Эта роль начала формироваться в крупных компаниях в 1980-е годы в связи с запросом бизнеса на увеличение эффективности всех функциональных областей, усилила эти тенденции передача ряда подфункций на аутсорсинг в 90-е XX века. Параллельно шло осмысление трендов научным сообществом, что привело к активизации исследований в области управления персоналом. Начиная с 2010 года большая часть работ ученых была связана с оценками эффектов от внедрения новой роли «HR-бизнес-партнера», трансформации функции управления персоналом и ее оцифровке в транснациональных компаниях (Багрий, 2010; Охлопкова, 2013). В последнее десятилетие европейские практики стали внедряться в организациях разных стран, что привело к попыткам анализа и сопоставления различных кейсов с учетом национальной специфики, например: в Индии (Ananthram and Nankervis, 2013), Израиле (Qassoom, 2023), Индонезии (Hutasoit, 2022), Китае (Braun and Warner, 2002), Ирландии (Roche

and Teague, 2012). Также начали изучаться практики использования HR-бизнес-партнеров в таких отраслях, как энергетический сектор (Sharma et al., 2022), горнодобывающая промышленность (De Bruyn and Roodt, 2009) и др. Выводы зарубежных ученых (Poor et al., 2015; Stříteský and Quigley, 2014; Vasumathi, 2018; Vlach et al., 2019; Wach et al., 2021) показывают, что в каждом конкретном случае нужно учитывать особенности предприятия, отрасли, но, главное, национальные особенности (менталитет, ценности), которые влияют на практику управления персоналом.

Обзор зарубежных исследований демонстрирует, что наиболее результативным в части внедрения новой роли HR-бизнес-партнера оказался опыт европейских стран, во многом за счет большей готовности руководителей подразделений напрямую работать с выделенными представителями кадровой службы. С точки зрения ряда исследователей, основным условием эффективности новой практики в сфере управления персоналом является наличие определенных компетенций у HR-бизнес-партнеров (Armstrong and Taylor, 2023, p. 548; Caldwell, 2008). Кроме того, зарубежные ученые и практики заостряют внимание на продолжающуюся эволюцию новой роли – от партнера в бизнес-подразделении, который решает в нем локальные задачи к стратегическому лидеру, отвечающему за реализацию стратегии в области управления персоналом (Bahuguna et al., 2009), развитие талантов (Boudreau and Ramstad, 2005), достижение бизнес-целей компании (Cascio, 2005), цифровизацию HR-аналитики (Belizón and Kieran, 2022), внедрение проектного управления в бизнесе (Piwowar-Sulej, 2017).

Первое упоминание понятия «HR-бизнес-партнер» в отечественных научных работах встречается в статье М. А. Багрий (Багрий, 2010). В дальнейшем большинство исследователей рассматривали эту роль как современный подход к управлению персоналом в компании, который пришел к нам из зарубежной практики (Долгова, 2015, с. 48–50). Предпосылкой для его появления стали запросы бизнеса на повышение эффективности работы персонала, потребность в превращении HR-менеджеров в стратегических партнеров, обладающих особым набором компетенций (Роздольская и др., 2018) и способных формировать команду в компании. Но уже тогда практики и исследователи начали задавать справедливые вопросы о сути роли, ее наполнении функционалом, нормативном закреплении нового подхода к организации работы HR-службы (Охлопкова, 2013, с. 28), и многие из этих вопросов остались неразрешенными до настоящего времени (Шершева, 2018).

Актуальность этой темы для нашей страны определяется еще и тем, что роль «бизнес-партнер в области управления персоналом» была закреплена в профессиональном стандарте «Консультант в области управления персоналом»¹. Сложность заключается в том, что первичное функциональное направление данного стандарта – оказание консультационных услуг в сфере управления персоналом, которое, как правило, затрагивает частные вопросы

¹ Об утверждении профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом» [Электронный ресурс]: Приказ М-ва труда и соц. защиты Рос. Федерации от 04.04.2022 № 197н. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/404499409/> (дата обращения: 14.01.2023).

и связано с деятельностью, осуществляемой для компании извне. Эту работу могут выполнять коучи, бизнес-тренеры, консультанты по карьерному ориентированию и другие специалисты. Запрос на стандарт был сделан в 2015 году, а работа по его формированию Советом по профессиональным квалификациям в области управления персоналом (далее – СПК УП) закончена в 2021-м. Минтруд России утвердил стандарт в 2022 году, что выявляет ключевую проблему в подготовке подобного рода документов – долгий период разработки, согласования и утверждения, приводящий к тому, что часть содержания профстандарта теряет свою востребованность, а новые, актуальные направления деятельности не находят в нем отражения.

Анализ профессионального стандарта показал, что большой объем функций в нем связан с психологическими аспектами консультационной деятельности. Это может быть объяснено тем, что ключевым разработчиком его является Московская школа практической психологии НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа». Они исходили из установки, что «консультант – отдельный вид профессиональной деятельности, с присущими ему компетенциями»². Авторы статьи принимали участие в разработке стандарта как представители Уральского государственного экономического университета, отвечая за вопросы эффективности управления персоналом в организации и обеспечения проектов операционной трансформации.

В настоящей статье речь идет о конкретной выделенной роли внутри организации и HR-подразделении, исполнители которой занимаются вопросами на стыке работы с персоналом и деятельности бизнес-подразделения. Нахождение этой роли должно быть регламентировано в первую очередь в профессиональном стандарте «Специалист по управлению персоналом», и, по имеющейся информации, СПК УП рассматривает такую возможность. В преддверии этой работы нами в качестве участников рабочей группы СПК УП по мониторингу рынка труда в сегменте управления персоналом было проведено исследование, результаты которого отражены в данной статье.

В нашем понимании HR-бизнес-партнер является специалистом в области управления персоналом, непосредственно участвующим в бизнес-планировании и реализации кадровой стратегии, ответственным за решение вопросов, которые касаются управления персоналом в закрепленном подразделении; кроме того, он выполняет функцию организатора, помогающего руководителям подразделений решать различные кадровые вопросы и разрабатывать решения, позволяющие персоналу максимально эффективно реализовывать свой потенциал (Верна и Гасюк, 2020, с. 269).

В основе концепции HR-бизнес-партнерства лежит представление о формировании партнерских отношений между руководителем бизнес-подразделения и представителем HR-службы либо HR-экспертами с рынка (Алавердов и Алавердова, 2020). Первый выступает в качестве поставщика задачи, второй обеспечивает ее выполнение с максимально высоким резуль-

² Соответствие стандарту консультанта по управлению персоналом: что важно знать? [Электронный ресурс] // Директор по персоналу: практич. журн. по упр. человек. ресурсами. 2022. 27 июня. URL: <https://www.hr-director.ru/news/74955-sootvetstvie-standartu-konsultanta-po-upravleniyu-personalom-chto-vajno-znat> (дата обращения: 02.01.2023).

татом и эффектом, в том числе привлекая коллег из подразделения по работе с персоналом. Причем HR-бизнес-партнер выступает в качестве не исполнителя, а куратора. Непосредственное выполнение задач, оформление кадровых вопросов, обеспечение подбора, обучения и других функций управления персоналом реализуются еще одним представителем HR-подразделения – HR-джереналистом (HR-generalist), универсальным исполнителем, который обладает необходимыми компетенциями в различных предметных областях HR-функции.

В период с 2012 по 2014 год отечественные компании начали активно внедрять новый подход к управлению персоналом через разграничение функционала HR-бизнес-партнеров и HR-джереналистов. Этот путь прошли, в частности, «Ростелеком», «Сбер», «Росатом», «Сибур». В дальнейшем практика не получила необходимого распространения, закрепившись только в ряде крупных компаний с рядом локальных особенностей (Ботенева, 2023, с. 180).

Выделим ключевых стейкхолдеров, заинтересованных во внедрении новой роли HR-бизнес-партнеров в деятельность компаний. По нашему мнению, таковыми являются:

- работодатели из числа крупного бизнеса, так как в структуре их компаний функция управления персоналом максимально детализирована и бизнес заинтересован, чтобы за каждым подразделением был закреплен конкретный специалист, понимающий технологические процессы и знающий всех работников;

- профессиональное сообщество специалистов по управлению персоналом, представленное различными объединениями экспертов, которых, по нашим оценкам, в Российской Федерации более 120. Это сообщество заинтересовано в развитии профессиональной сферы, максимальном повышении эффективности и значимости HR-службы для бизнеса;

- образовательная среда, ориентированная на подготовку HR-специалистов на перспективу с опережением в несколько лет, чтобы выпускники соответствующих программ были востребованы на рынке труда;

- HR-специалисты, которые хотят уйти от узкого функционала кадровой работы и рекрутинга и заинтересованы в профессиональном росте, связанном с удовлетворением запросов бизнеса.

Последние несколько лет в применении и распространении изучаемого нами подхода наблюдается ренессанс. Многие крупные компании все активнее начинают использовать HR-бизнес-партнерство в своей деятельности (Пономарева и Сабитова, 2022, с. 6), в том числе в промышленности, которая всегда отличалась высоким уровнем консерватизма по отношению к новым технологиям (Полякова и Пушина, 2020). При этом роль HR-джереналистов не нашла своего закрепления, да и само понятие практически ушло из обихода. Можно утверждать, что современный подход является развитием первичного и реализуется в качестве концепции HR-бизнес-партнерства 2.0, в которой работают HR-специалисты нового поколения (Рудак, 2017).

Особо отметим, что выделение новой роли приобретает максимальную ценность для бизнеса только в связке с пересмотром и оптимизацией бизнес-подходов к управлению персоналом, централизацией функции с после-

дующим выделением в самостоятельное структурное подразделение (центр обслуживания), максимальной цифровизацией и автоматизацией процессов (1С: Кадры, SAP SuccessFactors, Directum HR Pro, собственное решение).

Согласно базовым представлениям Дейва Ульриха, которого считают основоположником концепции HR-бизнес-партнерства, специалист в этой области должен заниматься только стратегическими вопросами управления персоналом, обеспечивать каскадирование операционных вопросов на центры экспертизы, специализирующиеся на выполнении отдельных функций (Ulrich, 1996, p. 12–29).

С учетом современных подходов к разделению функций в сфере управления персоналом можно разграничить функционал HR-бизнес-партнера по отношению к другим коллегам из HR-подразделения следующим образом (рис. 1).

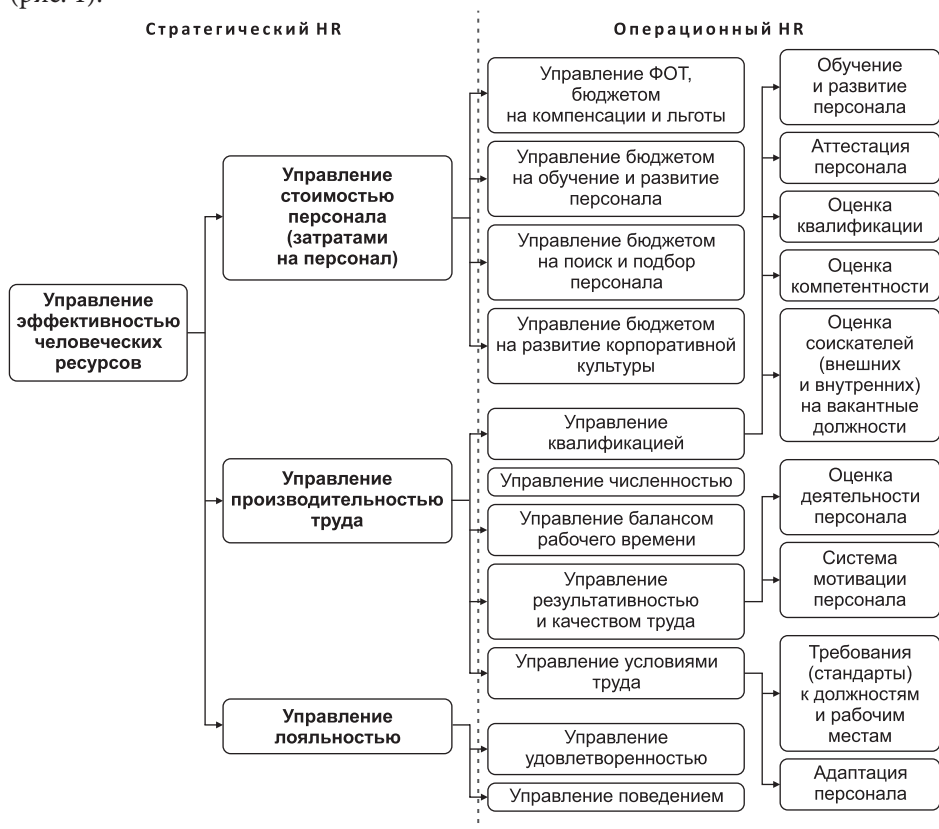


Рис. 1. Разграничение функционала в сфере управления персоналом на стратегическую и операционную компоненты / Fig. 1. Separation of personnel management functions into strategic and operational components

Источник: разработано и составлено авторами.

Необходимость подобного разграничения обусловлена запросами бизнеса: все то, что отвечает ключевым стратегическим задачам, должно быть в фокусе внимания руководителя компании и его HR-директора, остальное может быть в перспективе оптимизировано, автоматизировано либо устранено. Соответ-

ственно, для бизнеса важно, чтобы в компании необходимые человеческие ресурсы были в требуемом для реализации задач объеме, а также чтобы они использовались максимально эффективно. Именно решение этих двух задач должно быть в фокусе внимания HR-бизнес-партнера, так как это сближает позиции бизнеса как заказчика и HR-подразделения как исполнителя.

Как видно из рисунка 1, реализацию стратегической компоненты функции управления персоналом отражают три показателя: управление стоимостью персонала, управление производительностью труда, управление вовлеченностью персонала. Именно они позволяют оценивать результативность и эффективность работы по управлению персоналом. Когда показатели измерены, директор по персоналу может говорить с руководителем на понятном ему языке цифр и решать актуальные для бизнеса задачи. Если HR-бизнес-партнер способен управлять этими тремя показателями в бизнес-подразделении, то он может влиять и на результаты деятельности компании.

Дейв Ульрих, предлагая свою модель, исходит из двух критериев: ориентация внимания и фокус во времени. Каждый из критериев имеет два варианта направления: ориентация на людей или на процессы, операционный или стратегический фокус (рис. 2).



Рис. 2. Новые роли в системе управления персоналом /
Fig. 2. New roles in the personnel management system

Источник: (Ulrich, 1998)³.

³ Ulrich D. A new mandate for human resources [Online] // Harvard Business Review. 1998. Feb.–March. URL: <https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources> (Accessed Jan. 23, 2023).

Исходя из этой модели, можно выделить четыре новые роли, которые могут реализовываться в HR-службе в новых условиях (рис. 3). По мнению Дейва Ульриха, именно HR-бизнес-партнер – функция, которая является ключевой и отвечает за организационную архитектуру, обеспечивает реализацию стратегии компании на местах, связывает цели бизнеса и персонала (рис. 3).



Рис. 3. Модель системы управления персоналом Дейва Ульриха /
Fig. 3. The Dave Ulrich model of personnel management system

Источник: (Ulrich, 1998)⁴.

В предложенной модели для управления персоналом в современной компании необходимы три роли:

- 1) HR-бизнес-партнеры, отвечающие за организацию взаимодействия и налаживания доверия между руководителем подразделения и HR-службой;
- 2) центр экспертизы, ответственный за методическую проработку решений в кадровой сфере, использование лучшего опыта с внешнего рынка и его адаптацию с учетом особенностей компании;
- 3) операционный офис, реализующий текущие HR-услуги на местах по стандартам, разработанным центром экспертизы, с учетом запросов HR-бизнес-партнеров.

Следовательно, в каждой крупной компании новую функцию управления персоналом можно встроить в один из четырех блоков:

1) корпоративный центр управления человеческими ресурсами, который определяет и развивает стратегии управления человеческими ресурсами и несет ответственность за обеспечение общей эффективности и устойчивости стратегии, оказываемых услуг и новой операционной модели. Данный центр состоит из директора по управлению человеческими ресурсами – HR-директора и подчиняющихся ему руководителей направлений. Они учитывают бизнес-потребности бизнес-партнеров и определяют соот-

⁴ Ibid.

ветствующие стратегии по управлению человеческими ресурсами, которые будут использованы в центре экспертизы для создания необходимых политик и процедур.

Уровень руководителей включает в себя директора по управлению человеческими ресурсами, руководителей центров экспертизы, руководителя сервисного центра, руководителя бизнес-партнеров по управлению человеческими ресурсами (при количестве бизнес-партнеров более 5 человек);

2) центры экспертизы, состоящие из специалистов в той или иной предметной области управления персоналом. Подобные центры выступают методологами процессов, формируют политики и предоставляют программу и консультации в области управления человеческими ресурсами. Их предназначение – в создании методологии, поддерживающей основные процессы управления персоналом. Каждый центр экспертизы обеспечивает охват всех процессов и политик управления персоналом. Он не участвует в выполнении операционных задач, но его сотрудники являются экспертами в предметных областях, передающими лучшие знания по проектированию и разработке процессов и методологии;

3) бизнес-партнеры в сфере управления персоналом. Эти представители службы управления персоналом для бизнеса являются исходными контактными лицами при формировании стратегического и долгосрочного спроса, оказывают консультационную поддержку. Функциональные бизнес-партнеры подотчетны главному директору по управлению персоналом. Их количество зависит от размеров компании, а также наличия ключевых функциональных бизнес-подразделений. Клиентами бизнес-партнеров является функция (например, продажи) или кластер функций (например, связи с общественностью, ИТ, финансы). Распределение по функциям (кластерам функций) обеспечивает наличие у подразделений интегрированного и согласованного подхода к управлению человеческими ресурсами, выявлению/развитию талантов;

4) сервисный центр. Эта команда специалистов обеспечивает операционную поддержку внутренних клиентов по вопросам управления персоналом (поиск, оценка, мотивация и т. д.). На них приходится основная часть административных работ и справочных услуг по ежедневным вопросам о политиках и процедурах в организации. Сервисный центр может быть централизованным или децентрализованным. Децентрализованные подразделения оказывают сервисную поддержку и обеспечивают личное взаимодействие в удаленных местах.

В сервисном центре предусмотрены три роли:

- универсальные специалисты, оказывающие первую линию поддержки клиентам, такую как ежедневные вопросы или запросы по управлению человеческими ресурсами согласно процессам и политикам, которые установлены центром экспертиз;

- операционисты, выполняющие обработку операций;

- специалисты, выполняющие комплексные обязанности там, где необходимы знания, мнение и опыт касательно политик и процессов, установленных центром экспертиз. Соответственно, если специалисты сервисного центра не могут решить вопрос, он скалируется до уровня центра экспертиз.

В этом подходе меняется роль руководителя службы по работе с персоналом. Он перестает быть директором по персоналу, обладающим максимальной экспертизой в предметной области; его роль теперь сводится к лидерству над командой: отбору лучших талантов с рынка, оценке, мотивации и развитию вверенных ему людей. Но при этом он продолжает отвечать за бизнес-показатели всей компании. Подход, сформулированный Дейвом Ульрихом, послужил толчком для поиска направлений развития функции управления персоналом; с учетом местных и отраслевых особенностей он используется в предложенном виде до сих пор.

Далее рассмотрим представленность роли HR-бизнес-партнера в отечественной практике через анализ данных рынка труда и экспертных мнений специалистов в предметной области.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для оценки востребованности специалистов профиля «HR-бизнес-партнер» на рынке труда Российской Федерации нами был проведен анализ данных платформы HeadHunter (hh.ru) – агрегатора объявлений о вакансиях, резюме соискателей. Период, за который анализировались данные, – с 2019-го по 2022-й. Из общей выгрузки были отобраны и очищены объявления о вакансиях в категориях «управление персоналом, тренинги», «административный персонал», «высший менеджмент». Рассматривались объявления во всех представленных отраслях, вне зависимости от опыта работы, типа занятости, рабочего графика. Из общего объема были отобраны объявления о вакансиях, в которых фигурируют названия роли в виде «HR BP», «HR business partner», «HR бизнес партнер», «бизнес-партнер». Для исследования выборка формировалась по следующему принципу: по одной вакансии от каждой компании (так как описание зачастую одинаковое) и все вакансии кадровых агентств (так как очень часто HR-бизнес-партнера ищут именно агентства). После подготовительного этапа было принято решение исключить из выборки дублирующиеся объявления по одной организации, выложенные в промежуток менее одного месяца, так как это позволяет устранить задвоение.

После очистки данных, их обобщения и классификации нами была получена следующая выборка объявлений (табл. 1).

В таблице 1 представлен топ-10 регионов по количеству объявлений о вакансиях в роли «Бизнес-партнер в области управления персоналом». По востребованности данной роли лидируют Москва, Санкт-Петербург и Свердловская область. В целом можно сделать вывод о восьмикратном росте количества соответствующих вакансий за последние четыре года. В Москве рост составил с 232 до 386 человек. Всего за это время по России было выложено 4 366 объявлений о вакансиях бизнес-партнера в области управления персоналом.

Таблица 1 / Table 1

Количество вакансий бизнес-партнера в области управления персоналом на рынке труда России в разрезе регионов за период 2019–2022 гг. / Vacancies for a business partner in the field of personnel management in the labor market of the Russian Federation by regions, 2019–2022

Регион	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Общий итог
Москва	232	325	752	386	1 695
Санкт-Петербург	79	122	220	142	563
Свердловская область	23	48	88	51	210
Республика Татарстан	31	36	54	57	178
Новосибирская область	23	53	57	24	157
Нижегородская область	21	22	65	26	134
Краснодарский край	19	18	32	48	117
Самарская область	14	34	45	14	107
Воронежская область	13	26	29	25	93
Московская область	3	5	37	31	76
Прочие	115	229	376	316	1 036
Всего	573	918	1 755	1 120	4 366

Источник: составлено авторами.

Рассмотрим требования к опыту работы для данной должности, так как это позволяет оценить уровень профессионализма кандидатов (табл. 2).

Таблица 2 / Table 2

Требования к опыту работы кандидатов на должность HR-бизнес-партнера / Job experience requirements for candidates for the position of HR business partner

Требования к опыту	Нет опыта	От 1 года до 3 лет	От 3 до 6 лет	Более 6 лет	Не указано	Общий итог
Количество вакансий	115	1 221	2 456	490	84	4 366

Источник: составлено авторами.

По таблице 2 можно сделать вывод, что у работодателей есть представление о том, что роль бизнес-партнера в области управления персоналом является высокопрофессиональной, требует опыта работы (в основном от 1 года до 6 лет). Интервью с экспертами в сфере управления персоналом подтвердили гипотезу о большом значении профессионального опыта для кандидата на рассматриваемую должность, причем как в сфере работы с персоналом, так и по основной для бизнес-подразделения деятельности. Таким образом, портрет идеального кандидата на должность предполагает наличие двух образований: в сфере управления персоналом и профессионального (например, для производственного цеха – технического).

Обзор предложений работодателей показал значительный разброс уровня заработной платы в должности – от 40 до 300 тыс. рублей, который во многом обусловлен территориальными различиями (наибольший уровень дохода в должности представлен в вакансиях г. Москвы), а также размерами компаний. С одной стороны, это говорит об отсутствии сформированных требований со стороны предложения (работодателей), с другой – не позволяет использовать данные о заработных платах в качестве релевантного источника информации о должности и ее значении для компаний.

Следующим нашим шагом стал обзор успешных кейсов внедрения роли HR-бизнес-партнера в деятельность компаний. В число анализируемых предприятий попали Уральская горно-металлургическая компания, «Сбер», «Росатом», «Ростелеком», Уральский банк реконструкции и развития. Наиболее успешным примером внедрения был определен «Росатом», и с точки зрения времени, затраченного на реализацию проекта, и с точки зрения полученных эффектов (количество оптимизированных процессов, назначения на должность бизнес-партнеров, сокращение ставок). Например, в общей сложности в компании было стандартизировано и унифицировано 72 бизнес-процесса, которые последовательно передавались в отдельную инсорсинговую структуру АО «Гринатом»⁵. Часть бизнес-процессов была автоматизирована; создан институт бизнес-партнеров (26 ставок, на которые в 2019 году назначены 22 человека); в 2021 году реализована образовательная программа по развитию HR-бизнес-партнеров и для обеспечения их деятельности организовано 13 клиентских HR-сервисов; проведено проектирование и пилотирование сквозных процессов с новой ценностью для бизнес-заказчиков и другие активности.

Для подбора, оценки и развития сотрудников на должности «HR-бизнес-партнер» в «Росатоме» была разработана модель компетенций бизнес-партнера в области управления персоналом, которая включала в себя следующие компетенции:

- управление кадровым потенциалом и трудовыми ресурсами;
- управление совокупным вознаграждением и управление эффективностью деятельности;
- управление корпоративной культурой;
- понимание бизнеса и стратегии, организационное развитие;
- управление изменениями и коммуникациями;
- управление проектами.

Все кандидаты на должность прошли первичный отбор, оценку и профессиональное тестирование для определения индивидуальной траектории обучения. Для развития компетенций в последующем новички в должности прошли обязательное очное обучение, перекрестные стажировки, обмен опытом и реализацию индивидуальных планов развития.

Типовая структура HR-подразделения ГК «Росатом» в настоящее время выглядит следующим образом (рис. 4). В ней выделяется четыре ключевые роли: HR-директор, HR-бизнес-партнеры, подразделение по компенсациям и льготам (C&B), подразделение по обучению и развитию (T&D).

⁵ «Гринатом» – ИТ-интегратор госкорпорации «Росатом», обеспечивающий услуги организациям атомной отрасли по направлениям «ИТ», «бухгалтерия», «управление персоналом», «документооборот», «экономика и контроллинг».

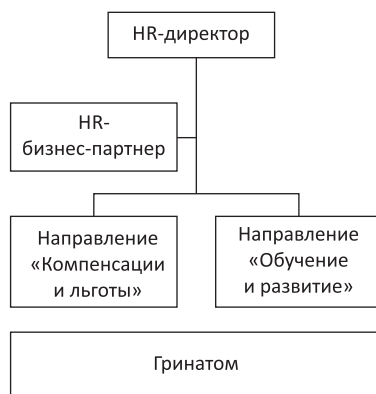


Рис. 4. Типовая структура HR-подразделения ГК «Росатом» /
Fig. 4. Typical structure of the HR department of "Rosatom" state corporation

Источник: составлено авторами.

Обзор кейсов других компаний показал, что трансформация HR-функции занимает в общей сложности два года плюс год на адаптацию, за счет автоматизации и централизации HR-процессов в отдельной структуре обеспечивается оптимизация численности HR-подразделения на 10–15 %, профильные функции, как правило, сосредоточены в центрах HR-компетенций, находящихся в структуре HR-службы.

Для понимания особенностей развития роли «HR-бизнес-партнер в области управления персоналом» нами была проведена фокус-группа с экспертами в этой предметной области, которые обладают опытом работы в данной должности не менее трех лет, занимались проектами перестройки подходов к взаимодействию подразделения по работе с персоналом и бизнес-подразделений. В фокус-группу были включены одиннадцать человек, из которых один представлял промышленную отрасль, пять – банковскую отрасль, четыре – ритейл и два – сферу цифровых технологий.

Перед участниками фокус-группы были поставлены пять вопросов, которые они обсуждали в рамках мини-групп, меняя состав для обеспечения однородности ответов:

1. Какие тренды в развитии профессиональной деятельности в сфере управления персоналом актуальны на ближайшие 5 лет? (Назвать не более 5 трендов.)
2. Какие направления перестройки роли HR-службы в деятельности компании можно выделить в перспективе 5 лет? (Назвать не более 5 направлений.)
3. Какие функции в сфере управления персоналом могут исчезнуть или появиться в ближайшие 5 лет?
4. Какими компетенциями должен обладать бизнес-партнер в области управления персоналом для обеспечения эффективной деятельности HR-службы и подразделения, которое он курирует? (Назвать не более 5 компетенций.)

5. Какие ключевые показатели эффективности (КПЭ) в работе бизнес-партнера в области управления персоналом являются актуальными и в какой мере могут отразить суть и эффективность его работы? (Назвать не более 5 показателей.)

На первый вопрос были сформулированы пять трендов в сфере управления персоналом (всего предложили девять вариантов, но в ходе обсуждения ограничились пятью).

Экспертам было предложено обсудить возможности и направления трансформации роли HR-бизнес-партнера в ближайшей перспективе. Фокус-группа пришла к общему представлению, что роль прочно зафиксирована в крупных и средних предприятиях, начнет распространяться в органах власти, значение бизнес-партнера в сфере управления персоналом усилится. Отдельно эксперты обсудили возможности получения необходимого образования в учебных заведениях страны. Обзор рынка образования показал, что лишь в одном вузе обеспечивается профильное образование уровня магистратуры «HR-бизнес-партнер» – Уральском государственном экономическом университете⁶ и в более чем двадцати структурах реализуется дополнительное профессиональное образование по данному направлению. В ходе фокус-группы подтвердился запрос экспертов на наличие образования и опыта в сфере анализа данных о людях и управления вовлеченностью персонала (Гиниева и Долженко, 2016, с. 40–45; Долженко, 2019, с. 66–68).

На третий вопрос была предложена следующая схема трансформации функции управления персоналом (табл. 3).

Отдельно отметим, что в ходе обсуждения этого вопроса экспертами было предложено обратить внимание на наименование роли и должности. Во второй волне внедрения практики HR-бизнес-партнерства проявился себя запрос на отказ от англицизмов (HR BP, HR-бизнес-партнерство, HR-джерналист). Отечественные компании предпочитают вводить такие должности, как «партнер в сфере управления персоналом», «главный специалист по работе с персоналом», «куратор сферы управления персоналом в подразделении» и т. п. Все эти должности воплощают ключевую идею концепции HR-бизнес-партнерства о том, что при руководителях подразделений находятся специалисты по управлению персоналом, которые помогают им решать вопросы с подбором, обучением, мотивацией, карьерой и другими HR-темами, но функционально подчиняются директору по персоналу.

В ходе обсуждения эксперты выделили проблемы, мешающие отечественным компаниям внедрить новую роль бизнес-партнера в области управления персоналом:

- руководители бизнес-подразделений не понимают сути подхода и предназначение HR-бизнес-партнеров;
- несмотря на значительный рост количества резюме на должность «HR-бизнес-партнер», многие из кандидатов не обладают необходимыми компетенциями и зачастую называют должность для привлечения внимания;

⁶ Экономика человеческих ресурсов: HR-бизнес-партнер. Прикладная магистратура [Электронный ресурс]. URL: <http://ehr.usue.ru/> (дата обращения: 14.01.2023).

Таблица 3 / Table 3

**Направления оптимизации функции управления персоналом по мнению экспертов /
Directions for optimizing the function of personnel management according to experts**

Функция	Автоматизация	Миграция	Сдерживающие факторы
Рекрутинг	Использование сторонних платформенных решений	Передача на аутсорсинг направления “executive search” (подбор топов)	–
Кадровый документооборот	Цифровизация процедур документооборота	–	Сохраняющиеся различия в статусе бумажных и электронных документов
Обучение и развитие (Пономарева и Сабитова, 2022)	Онлайн-обучение для массовых должностей	Спецпрограммы для менеджмента в сторонних образовательных центрах	–
Оплата труда и КПЭ (Охлопкова, 2013)	Внедрение и интеграция системы планирования ресурсов предприятия (ERP), кадровых и бухгалтерских модулей	–	Нормативное регулирование вопросов персональных данных, защита конфиденциальной информации
Корпоративная культура и внутренние коммуникации	–	Передача функции корпоративных мероприятий в аутсорсинговую компанию	Высокий консерватизм персонала, приводящий к усложнению процесса трансформации корпоративной культуры

Источник: составлено авторами.

– HR-бизнес-партнер для эффективной реализации своих функций должен глубоко погрузиться в специфику работы компании и подразделения, что зачастую приводит к тому, что HR-службе проще найти кандидата на должность не на рынке, а в самом подразделении;

– внедрение новой роли возможно только после того, как проведен аудит действующих функций в области управления персоналом, осуществлена их оптимизация, внедрены системные программные комплексы, которые обеспечивают сопровождение кадровой работы.

В ходе обсуждения четвертого вопроса экспертами были предложены следующие компетенции бизнес-партнера в области управления персоналом, которые также были разнесены по двум категориям – soft (мягкие) и hard (твердые) навыки:

- people management (управление персоналом) – hard;
- процесс и инструменты принятия решений – soft;
- навыки переговоров и влияния – soft;
- управление экономической эффективностью деятельности – hard;
- управление конфликтами – soft;
- эффективные коммуникации – soft;
- психология отношений между людьми – soft;
- организационная культура и внутренние коммуникации – hard;
- HR-аудит – hard.

Данный набор компетенций является базовым, то есть включает первоочередные компетенции HR-бизнес-партнеров. В зависимости от особенностей бизнеса, запросов работодателя он может быть скорректирован и сужен до конкретных направлений. В свою очередь, по каждой из компетенций должны быть сформированы шкала оценки выраженности компетенции, рекомендации по ее развитию и составлению индивидуальных планов развития. Эти компетенции должны стать «скелетом» системы управления персоналом, на которую «нанизываются конкретные мышцы» функционала.

Важным вопросом, связанным с организацией работы бизнес-партнеров в сфере управления персоналом, является перечень ключевых показателей эффективности (КПЭ), по которым должна оцениваться результативность их деятельности. В ходе обсуждения был предложен расширенный перечень КПЭ HR-бизнес-партнера, из которого каждым экспертом отобраны три самых важных показателя. Итоговый выбор КПЭ представлен следующими вариантами:

- EBITDA на одного сотрудника (топ-3 КПЭ);
- укомплектованность штата (топ-3 КПЭ);
- уровень вовлеченности персонала (топ-3 КПЭ);
- средний срок заполнения вакансий (в календарных днях);
- своевременное и четкое исполнение приказов руководства, которые имеют отношение к деятельности HR-бизнес-партнера;
- удовлетворенность HR-сервисами со стороны руководителя подразделения.

Кроме того, эксперты встречно отметили, что у каждого руководителя подразделения в портфеле КПЭ будет несколько прямо связанных со сферой управления персоналом, а у директора по персоналу и HR-бизнес-партнеров ключевым КПЭ по компании и курируемому подразделению должен стать показатель производительности труда. Как сообщил один из экспертов, «роль HR-бизнес-партнера обладает фундаментальной значимостью для руководителя бизнес-подразделения. Он должен стать для менеджера правой рукой, решающей все возникающие проблемы в сфере управления персоналом, в том числе отвечающей за развитие личных и профессиональных компетенций руководителя. Для этого уровень доверия между ними должен быть максимальным, и чтобы его достичь, должно пройти время и быть реализовано множество совместных задач».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Можно сделать однозначный вывод, что несмотря, а во многом и благодаря изменениям на рынке труда, в обществе, на предприятиях, бизнес пытается искать новые подходы к работе, способные обеспечить большую производительность труда работников, их вовлеченность, клиентоориентированность. Одним из таких подходов стала концепция HR-бизнес-партнерства, которая пришла в отечественную практику в 2010 году в виде заимствования зарубежного подхода, почти через десятилетие была пересмотрена и сейчас получает все большее распространение на отечественных предприятиях. За последние несколько лет мы видим бум со стороны спроса на рынке труда на людей, обладающих экспертизой в данной предметной области. Эксперты, которые приняли участие в фокус-группе в рамках нашего исследования, подтверждают эту динамику, отмечают сохранение интереса в среднесрочной перспективе и дальнейшее развитие системы обеспечивающих задач и функций (разработка новых образовательных программ, формирование модели компетенций, появление новых КПО и др.).

Для того чтобы эти начинания были оперативно и эффективно реализованы, как минимум, необходимо вовлечение сообщества экспертов в сфере управления персоналом, которые помогут с осмыслением трансформаций данной предметной сферы, разработкой рекомендаций по их развитию и внедрению в максимально возможное количество отечественных организаций и структур.

В условиях все большей автоматизации и цифровизации многих HR-процессов возрастает потребность в высококомпетентных партнерах с масштабным мышлением и быстрой скоростью реакции на уникальные события во внешней и внутренней средах организации. Бизнес-партнер нового поколения по большому счету является партнером всей экосистемы HR и бизнеса, вверенного ему подразделения.

Список источников

Алавердов А. Р., Алавердова Т. П. Проблемы бизнес-взаимодействия организации работодателя с профессиональными HR-консультантами в процессе антикризисного управления персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2020. № 12. С. 143–159.

Багрий М. А. HR-бизнес-партнер – эффективная поддержка бизнеса [Электронный ресурс] // Управление человеческим потенциалом. 2010. № 3. С. 174–178. URL: <https://grebennikon.ru/article-zjbr.html> (дата обращения: 14.03.2023).

Ботенева М. В. Проблемы трансформации традиционного функционала специалиста по управлению персоналом к роли HR-партнера // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023. № 63. С. 170–186. <https://doi.org/10.17223/19988648/63/10>.

Верна В. В., Гасюк В. А. Трансформация роли HR-менеджера в организациях: от менеджера по персоналу до бизнес-партнера // Экономика устойчивого развития. 2020. № 2. С. 267–271.

Гиниева С. Б., Долженко Р. А. Внутренний краудсорсинг как инструмент вовлечения персонала // Управленец. 2016. № 3. С. 36–46.

Долгова С. А. Бизнес-партнер: новое веяние или старая песня на новый лад? [Электронный ресурс] // Управление развитием персонала. 2015. № 1. С. 48–55. URL: <https://grebennikon.ru/article-8ekq.html> (дата обращения: 14.03.2023).

Долженко Р. А. People Data («данные о людях») как новое направление работы с человеческими ресурсами // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2019. Т. 17, № 1. С. 63–72. [https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17\(1\).63-72](https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17(1).63-72).

Охлопкова Н. Е. Возвращение к истокам, или что должен знать «комиссар бизнеса» // Кадровик. 2013. № 5. С. 26–32.

Полякова Е. В., Пушина Н. Н. HRBP на производстве // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2020. № 1. С. 59–61.

Пономарева О. Я., Сабитова Е. А. Кадровое партнерство как условие развития бизнеса и образования // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11, № 2. С. 6–14. <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-2-6-14>.

Роздольская И. В., Ледовская М. Е., Мозговая Ю. А. Реализация компетенций HR-бизнес-партнеров в формате проактивного сотрудничества при осуществлении стратегических проектов в системе менеджмента предприятия // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2018. № 3. С. 153–165. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2018-153-165>.

Рудак И. К. HR-бизнес-партнер – HR нового поколения // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2017. № 7. С. 233–237.

Шершова А. С. Модель «HR бизнес-партнер»: подходы, проблемы, решения // Финансовая экономика. 2018. № 4. С. 395–396.

Ananthram S., Nankervis A. Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: An Indian perspective // Asia Pacific Journal of Human Resources. 2013. Vol. 51, № 4. P. 454–470. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12004>.

Armstrong M., Taylor S. Armstrong's handbook of human resource management practice: A Guide to the theory and practice of people management. 16th ed. London, New York: Kogan Page, 2023. 800 p.

Bahuguna P. C., Kumari P., Srivastava S. K. Changing face of human resource management: A strategic partner in business // Management and Labour Studies. 2009. Vol. 34, № 4. P. 563–581. <https://doi.org/10.1177/0258042X0903400>.

Belizón M. J., Kieran S. Human resources analytics: A legitimacy process // Human Resource Management Journal. 2022. Vol. 32, № 3. P. 603–630. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>.

Boudreau J. W., Ramstad P. M. Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision science // Human Resource Planning Journal. 2005. Vol. 28, № 2. P. 17–26.

Braun W. H., Warner M. Strategic human resource management in western multinationals in China: The differentiation of practices across different ownership forms // Personnel Review. 2002. Vol. 31, № 5. P. 553–579. <https://doi.org/10.1108/00483480210438762>.

Caldwell R. HR-business partner competency models: Re-contextualising effectiveness // Human Resource Management Journal. 2008. Vol. 18, № 3. P. 275–294. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x>.

Cascio W. F. From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management // *Human Resource Management*. 2005. Vol. 44, № 2. P. 159–163. <https://doi.org/10.1002/hrm.20058>.

De Bruyn L., Roodt G. Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company // *SA Journal of Human Resource Management*. 2009. Vol. 7, № 1. P. 176–186. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.200>.

Hutasoit M. F. Human resource management of PT. Nestle Indonesia Panjang Factory Lampung, Indonesia // *Economic, Management, and Social Sciences Journal (ECOMANS)*. 2022. Vol. 1, № 2. P. 36–44. <https://doi.org/10.56787/ecomans.v1i2.2>.

Piwowar-Sulej K. The concept of HR business partner in a project-oriented organization // *Central European Review of Economics and Management*. 2017. Vol. 1, № 2. P. 77–90.

Poór J., Slavic A., Berber N. The competences of HR managers and their impact on the organizational success of MNCs' subsidiaries in the CEE region // *Central European Business Review*. 2015. Vol. 4, № 1. P. 5–13. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.114>.

Qassoom M. The role of the human resources business partner (HRBP) manager in dealing with economic crises in organizations in the public sector in Israel // *Global Scientific Journal*. 2023. Vol. 11, № 3. P. 1222–1251.

Roche W. K., Teague P. Business partners and working the pumps: Human resource managers in the recession // *Human Relations*. 2012. Vol. 65, № 10. P. 1333–1358. <https://doi.org/10.1177/0018726712451282>.

Sharma A., Tyagi R., Verma A. et al. Review on digitalisation and artificial intelligence in human resource function of energy sector // *Water and Energy International*. 2022. Vol. 65, № 2. P. 38–46.

Stritesky M., Quigley M. J. D. Designing HR organizational structures in terms of the HR business partner model principles from the perspective of Czech organizations // *Central European Business Review*. 2014. Vol. 3, № 1. P. 42–50. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.74>.

Ulrich D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard: Harvard Business Press, 1996. 304 p.

Vasumathi A. The impact of demographic profile on SHRM strategies of middle-level HR managers in IT firm, India // *International Journal of Services and Operations Management*. 2018. Vol. 30, № 3. P. 383–403. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.092610>.

Vlakh E., Volkova N., Pomyalova V. Cultural sensitivity to HR business partner's competencies: Insights from job advertisements across six countries // *Annual GSOM emerging markets conference 2019: Conference book* / Ed. by Yu. B. Ilina, A. A. Mityaeva. St. Petersburg: Graduate School of Management, 2019. P. 387–389.

Wach B. A., Wehner M. C., Kabst R. Performance implications of the HR business partner model and the mediating role of internal efficiency: A comparison between Germany and the United Kingdom // *International Journal of Human Resource Management*. 2021. Vol. 33, № 20. P. 4113–4150. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943490>.

Информация об авторах

С. Б. Долженко – кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», 620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

SPIN-код (РИНЦ): 8557-7373

AuthorID (РИНЦ): 148831

Web of Science ResearcherID: B-5311-2018

Р. А. Долженко – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», 620144, Россия, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

SPIN-код (РИНЦ): 8576-4140

AuthorID (РИНЦ): 617562

Web of Science ResearcherID: J-2847-2015

Scopus Author ID: 57201478562

Д. Ю. Галенковский – директор по работе с персоналом АО «Урал-электромедь», 624091, Россия, г. Верхняя Пышма, пр-т Успенский, 1

SPIN-код (РИНЦ): 6892-7623

AuthorID (РИНЦ): 293996

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 06.02.2023; одобрена после рецензирования 22.08.2023; принята к публикации 22.08.2023.

References

Alaverdov, A. R. and Alaverdova, T. P. (2020), "Problems of business interaction between an employer organization and professional HR consultants in the process of anti-crisis personnel management", *Problems of Management Theory and Practice*, no. 12, pp. 143–159.

Bagriy, M. A. (2010), "HR business partner – Effective business support", *Upravlenie chelovecheskim potentsialom*, no. 3, pp. 174–178 [Online], available at: <https://grebennikon.ru/article-zjbr.html> (Accessed March 14, 2023).

Boteneva, M. V. (2023), "Problems of transformation of the traditional HR officer's functionalities to the role of an HR partner", *Tomsk State University Journal of Economics*, no. 63, pp. 170–186, <https://doi.org/10.17223/19988648/63/10>.

Verna, V. V. and Gasyuk, V. A. (2020), "Transforming the role of HR manager in organizations: From HR manager to business partner", *Economics of sustainable development*, no. 2, pp. 267–271.

Ginieva, S. B. and Dolzhenko, R. A. (2016), "Internal crowdsourcing as an instrument of personnel involvement", *Upravlenets – The Manager*, no. 3, pp. 36–46.

Dolzhenko, R. A. (2019), "People Data as a new trend in human resource management", *Herald Of Omsk University. Series "Economics"*, vol. 17, no. 1, pp. 63–72, [https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17\(1\).63-72](https://doi.org/10.25513/1812-3988.2019.17(1).63-72).

Dolgova, S. A. (2015), "Business partner: A new trend or an old song in a new way?", *Upravlenie razvitiem personala*, no. 1, pp. 48–55 [Online], available at: <https://grebennikon.ru/article-8ekq.html> (Accessed March 14, 2023).

Okhlopko, N. E. (2013), "Back to basics, or what a "commissioner of business" needs to know", *Kadrovik*, no. 5, pp. 26–32.

Polyakova, E. V. and Pushina, N. N. (2020), "HRBP at the production plants", *Socio-economic Management: Theory and Practice*, no. 1, pp. 59–61.

Ponomareva, O. Ya. and Sabitova, E. A. (2022), "HR partnership as a condition for business and education development", *Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia*, vol. 11, no. 2, pp. 6–14, <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2022-11-2-6-14>.

Rozdolskaya, I. V., Ledovskaya, M. E. and Mozgovaya, Yu. A. (2018), "HR business partners' competencies realization in the format of proactive cooperation in the implementation of strategic projects in the management system of enterprises", *Herald of the Belgorod University of Cooperation. Economics and Law*, no. 3, pp. 153–165, <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2018-153-165>.

Rudak, I. K. (2017), "HR-business-partner – HR of new generation", *Human Resource Management as a Basis for the Development of Innovative Economics*, no. 7, pp. 233–237.

Shersheva, A. S. (2018), "Model "HR business partner": Approaches, problems, solutions", *Financial Economy*, no. 4, pp. 395–396.

Ananthram, S. and Nankervis, A. (2013), "Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: An Indian perspective", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 51, no. 4, pp. 454–470, <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12004>.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2023), *Armstrong's handbook of human resource management practice: A Guide to the theory and practice of people management*, 16th ed., Kogan Page, London, UK, New York, NY, US.

Bahuguna, P. C., Kumari, P. and Srivastava, S. K. (2009), "Changing face of human resource management: A strategic partner in business", *Management and Labour Studies*, vol. 34, no. 4, pp. 563–581, <https://doi.org/10.1177/0258042X0903400>.

Belizón, M. J. and Kieran, S. (2022), "Human resources analytics: A legitimacy process", *Human Resource Management Journal*, vol. 32, no. 3, pp. 603–630, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12417>.

Boudreau, J. W. and Ramstad, P. M. (2005), "Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision science", *Human Resource Planning Journal*, vol. 28, no. 2, pp. 17–26.

Braun, W. H. and Warner, M. (2002), "Strategic human resource management in western multinationals in China: The differentiation of practices across different ownership forms", *Personnel Review*, vol. 31, no. 5, pp. 553–579, <https://doi.org/10.1108/00483480210438762>.

Caldwell, R. (2008), “HR-business partner competency models: Re-contextualising effectiveness”, *Human Resource Management Journal*, vol. 18, no. 3, pp. 275–294, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00071.x>.

Cascio, W. F. (2005), “From business partner to driving business success: The next step in the evolution of HR management”, *Human Resource Management*, vol. 44, no. 2, pp. 159–163, <https://doi.org/10.1002/hrm.20058>.

De Bruyn, L. and Roodt, G. (2009), “Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company”, *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 7, no. 1, pp. 176–186, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v7i1.200>.

Hutasoit, M. F. (2022), “Human resource management of PT. Nestle Indonesia Panjang Factory Lampung, Indonesia”, *Economic, Management, and Social Sciences Journal (ECOMANS)*, vol. 1, no. 2, pp. 36–44, <https://doi.org/10.56787/ecomans.v1i2.2>.

Piwowar-Sulej, K. (2017), “The concept of HR business partner in a project-oriented organization”, *Central European Review of Economics and Management*, vol. 1, no. 2, pp. 77–90.

Poór, J., Slavic, A. and Berber, N. (2015), “The competences of HR managers and their impact on the organizational success of MNCs’ subsidiaries in the CEE region”, *Central European Business Review*, vol. 4, no. 1, pp. 5–13, <https://doi.org/10.18267/j.cebr.114>.

Qassoom, M. (2023), “The role of the human resources business partner (HRBP) manager in dealing with economic crises in organizations in the public sector in Israel”, *Global Scientific Journal*, vol. 11, no. 3, pp. 1222–1251.

Roche, W. K. and Teague, P. (2012), “Business partners and working the pumps: Human resource managers in the recession”, *Human Relations*, vol. 65, no. 10, pp. 1333–1358, <https://doi.org/10.1177/0018726712451282>.

Sharma, A., Tyagi, R., Verma, A. et al. (2022), “Review on digitalisation and artificial intelligence in human resource function of energy sector”, *Water and Energy International*, vol. 65, no. 2, pp. 38–46.

Stritesky, M. and Quigley, M. J. D. (2014), “Designing HR organizational structures in terms of the HR business partner model principles from the perspective of Czech organizations”, *Central European Business Review*, vol. 3, no. 1, pp. 42–50, <https://doi.org/10.18267/j.cebr.74>.

Ulrich, D. (1996), *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business Press, Harvard, UK.

Vasumathi, A. (2018), “The impact of demographic profile on SHRM strategies of middle-level HR managers in IT firm, India”, *International Journal of Services and Operations Management*, vol. 30, no. 3, pp. 383–403, <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2018.092610>.

Vlakh, E., Volkova, N. and Pomyalova, V. (2019), “Cultural sensitivity to HR business partner’s competencies: Insights from job advertisements across six countries”, in Ilina, Yu. B. and Mityaeva, A. A. (eds.), *Annual GSOM emerging markets conference 2019: Conference book*, Graduate School of Management, St. Petersburg, Russia, pp. 387–389.

Wach, B. A., Wehner, M. C. and Kabst, R. (2021), “Performance implications of the HR business partner model and the mediating role of internal efficiency:

A comparison between Germany and the United Kingdom”, *International Journal of Human Resource Management*, vol. 33, no. 20, pp. 4113–4150, <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1943490>.

Information about the authors

S. B. Dolzhenko – Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Labor Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics, 62/45 8 Marta/Narodnaya Volya Str., Yekaterinburg, 620144, Russia

SPIN-code (RSCI): 8557-7373

AuthorID (RSCI): 148831

Web of Science ResearcherID: B-5311-2018

R. A. Dolzhenko – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Labor Economics and Human Resources Management, Ural State University of Economics, 62/45 8 Marta/Narodnaya Volya Str., Yekaterinburg, 620144, Russia

SPIN-code (RSCI): 8576-4140

AuthorID (RSCI): 617562

Web of Science ResearcherID: J-2847-2015

D. Yu. Galenkovskii – HR Director of JSC “Uralelectromed”, 1 Uspensky Ave., Verkhnyaya Pyshma, 624091, Russia

SPIN-code (RSCI): 6892-7623

AuthorID (RSCI): 293996

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

The article was submitted 06.02.2023; approved after reviewing 22.08.2023; accepted for publication 22.08.2023.