



РОЛЬ HR МЕНЕДЖЕРА В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ

Версия Mike Pritula

Odessa
2019



- запуск региона
- трансформационный проект
- снижение текучести на 30%
- построение бизнес-партнерства
- рост численности бизнеса в 2 раза

ЗНАКОМСТВО



- перезапуск HR службы
- HR стратегия
- повышение удовлетворенности с 75% до 95%
- рост численности бизнеса в 3 раза
- снижение текучести с 26% до 14%
- малобюджетный HR

- трансформация HR в новую модель
- снижение текучести
- сокращение затрат на персонал на несколько миллионов долларов
- усиление бизнес-партнерства
- аудит Total Rewards и EVP
- стратегия Total Rewards



WARGAMING.NET

- HR аудит
- перезапуск HR
- HR стратегия
- рост eNPS с 40 до 60
- старт управления культурой
- рост численности бизнеса в 2 раза



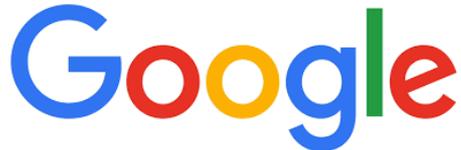
- HR аудит
- формирование HR команды 12 человек
- HR стратегия
- Полная HR автоматизация
- старт управления культурой
- Запуск OKR, All hands, 1:1
- Создание сверхтехнологического рекрутинга



EU PAR



ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ



Знакомство



Город



Должность



Организация





Aleksandr Stoma

1 hr · 🌐



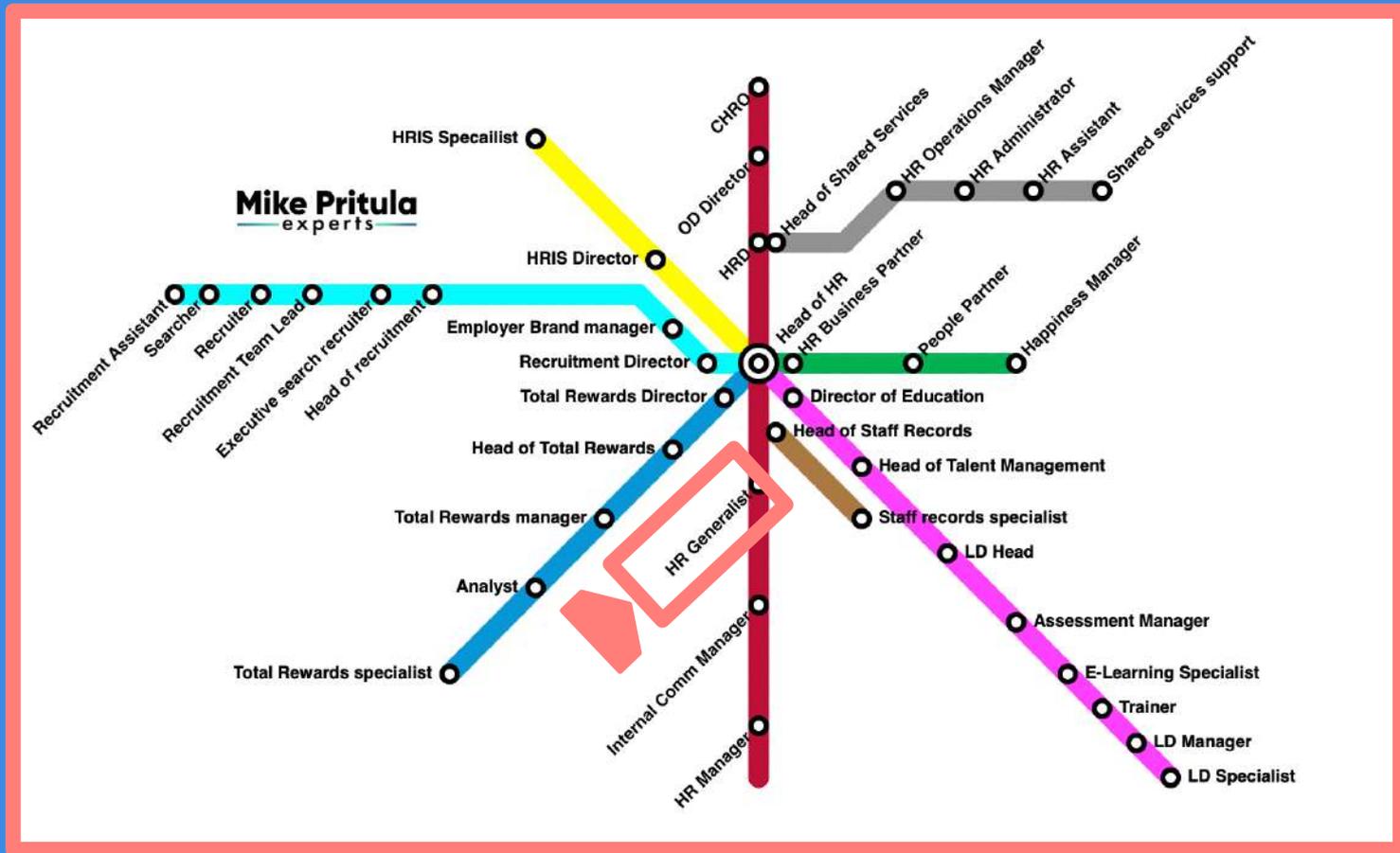
За каждым успешным мужчиной стоит женщина, которая его поддерживает; за каждым успешным CEO стоит HRD, который поддерживает его и команду.





Какие роли есть в HR





Основные роли HR

- Отдел кадров
- Рекрутинг и адаптация
- Бренд работодателя и внутренние коммуникации
- Обучение и развитие
- Вознаграждение и Бенефиты
- Автоматизация HR
- Бизнес-партнерство
- Операционная поддержка





HR Generalist это

- ➔ Отдел HR в одном лице
- ➔ HR Директор на раннем этапе развития компании
- ➔ Правая рука CEO
- ➔ Ответственное лицо за персонал в компании
- ➔ Внутренний HR эксперт и консультант
- ➔ Иногда, еще и Операционный Директор





Все компетенции HR

Hard skills:

Администрирование
Аналитика
Безопасность
Благосостояние
Бренд работодателя
Вознаграждение
Изменения
Инновации
Консалтинг
Корпоративная социальная ответственность
Культура и поведение

Обучение и развитие
Культура и поведение
Обучение и развитие
Опыт сотрудника
Организационное поведение
Организационное развитие и дизайн
Отношения с сотрудниками
Понимание бизнеса
Разнообразие и инклюзивность
Рекрутинг
Риски

Технологии
Управление людьми

Soft skills:

Активное слушание
Влияние и смелость
Информирование
Коммуникации
Критическое мышление
Навигация
Нетворкинг
Ответственность
Открытость
Переговоры и влияние
Построение отношений

Предоставление советов сотрудникам
Признание ошибок
Ситуационное принятие решений
Стремление к обучению
Честность
Эмпатия
Этика





**ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ
КОНФИГУРАЦИЯ HR В КОМПАНИИ?**



МОДЕЛИ ПОСТРОЕНИЯ HR



HR generalist

3 в 1

сервисные функции

триногая модель

без HR



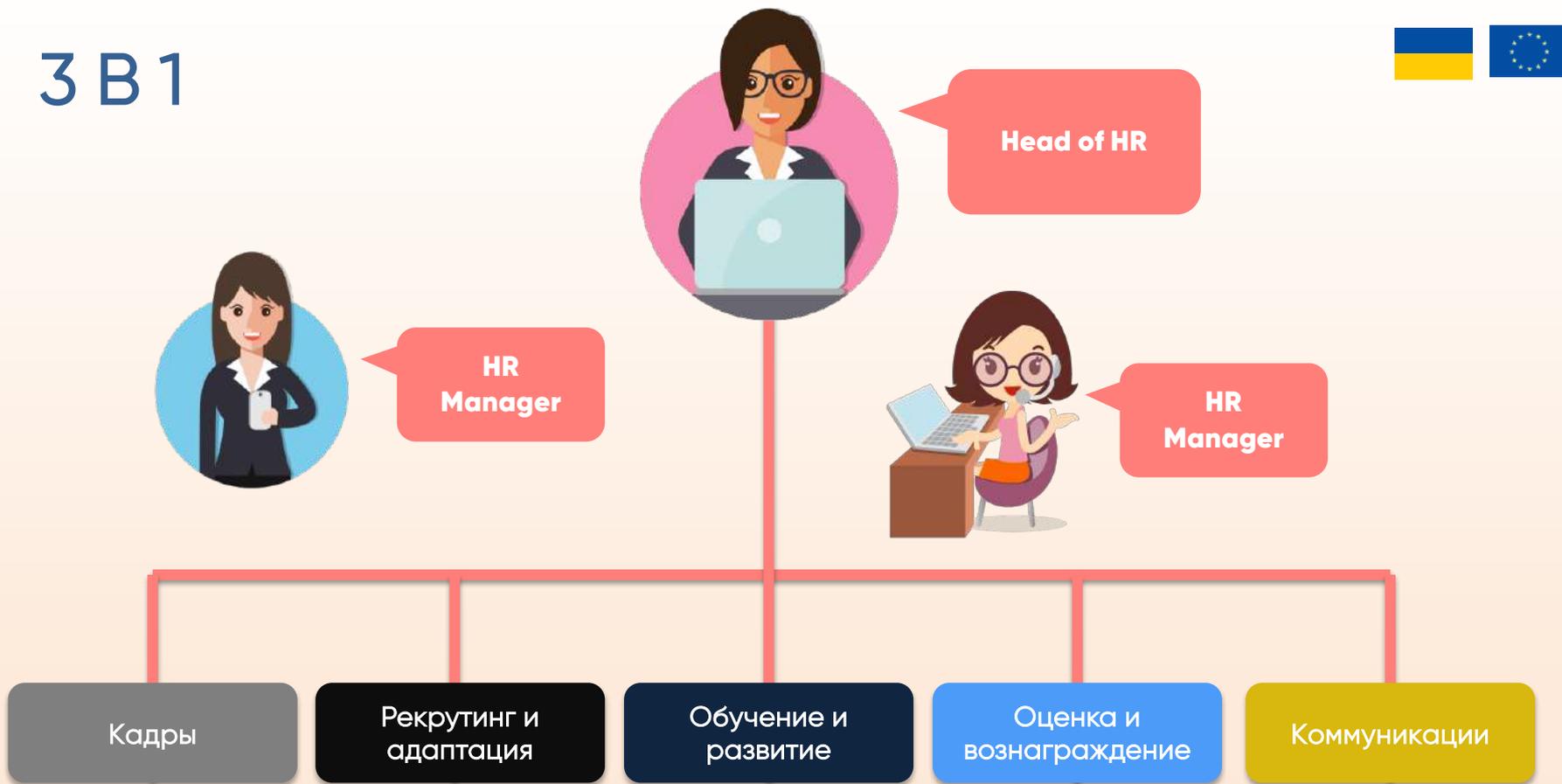
HR GENERALIST



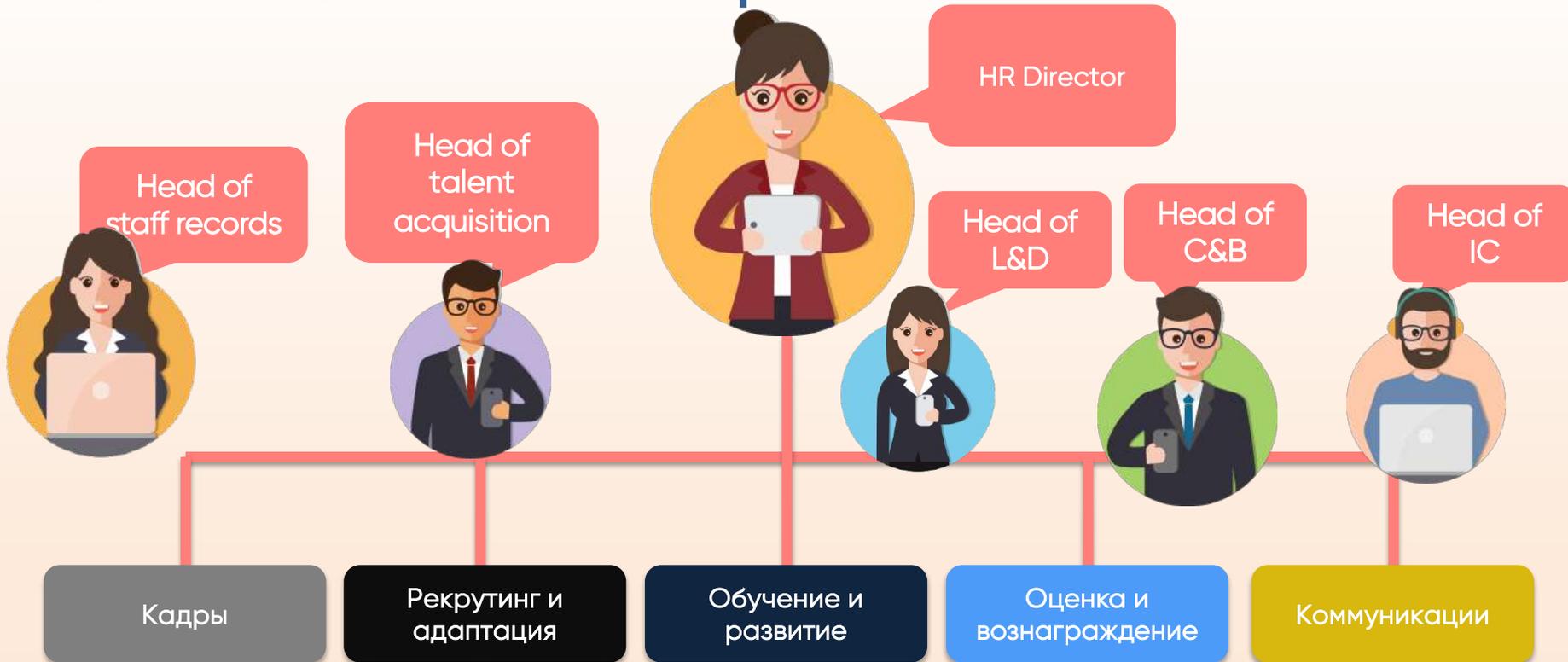
**HR
Generalist**



3 B 1



СЕРВИСНЫЕ ФУНКЦИИ



БЕЗ HR



CEO /
[HR Director]

Бухгалтер
[Кадровик]

Руководители
[HRM]

Ассистент
[HR specialist]

Консультанты
[HR experts]

Маркетинг
[HR specialist]



Кадры

Рекрутинг и
адаптация

Обучение и
развитие

Оценка и
вознаграждение

Коммуникации





Эволюция HR в компании



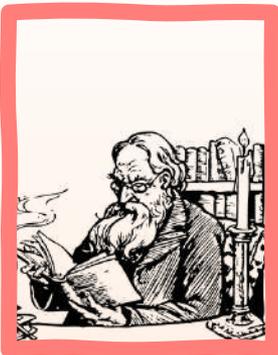
В КАКОМ ГОДУ РОДИЛАСЬ ФУНКЦИЯ NR?  



ЭВОЛЮЦИЯ



- 18 столетие
чиновник службы социального обслуживания
- Защита прав женщин и детей
 - Забота о больных и пострадавших сотрудниках
 - Создана в ответ на ужесточение условий труда



- Мировые войны
Кадровик
- Администрирование отсутствия, найма и обучения
 - Взаимодействие с государством и профсоюзами
 - Кадровый учет



- 1945-1979
Менеджер по персоналу
- Политики по персоналу
 - Забота о сотрудниках
 - Структурирование оплаты труда
 - Коллективный договор



- 1980-2000
Менеджер по управлению персоналом
- Фокус на эффективности
 - Схемы материального вознаграждения



- 2001 и по настоящее время
- Стратегический бизнес партнер
 - Агент изменений
 - Представитель сотрудников
 - Центр экспертизы
 - Центр услуг



ЭВОЛЮЦИЯ HR



влияние на бизнес

Чиновник

Кадровик

Менеджер по персоналу

Менеджер по управлению персоналом

Стратегический партнер

1890-1913

1914-1939

1945-1979

1980-1990

2000-сейчас

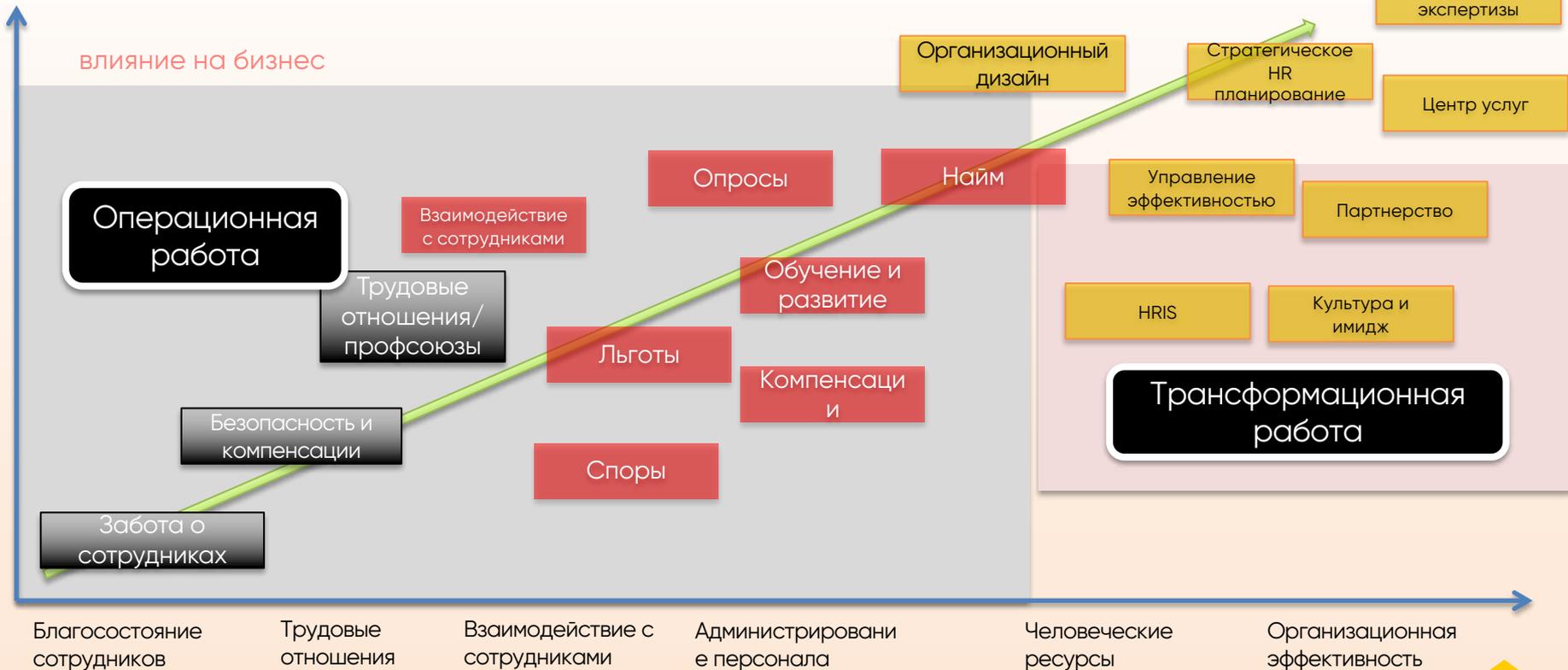
2я индустриальная революция

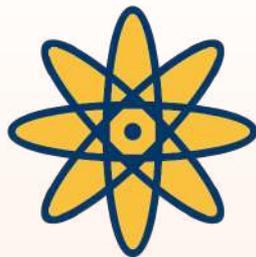
Мировые войны

Глобализация



ЭВОЛЮЦИЯ





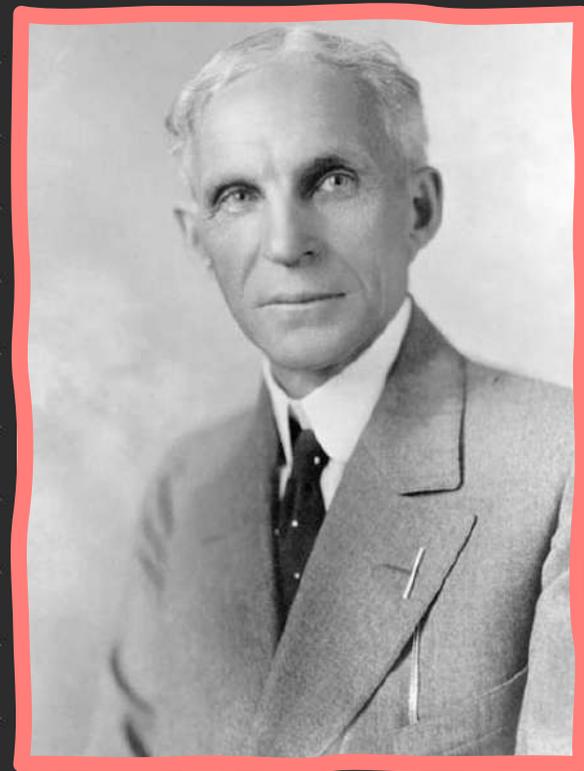
**HR МЕНЯЕТ ФОКУС СВОЕЙ РАБОТЫ С
ОРГАНИЗАЦИИ БИЗНЕСА
НА БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ**





**«Вы можете забрать мои
заводы, сжечь мои здания, но
оставьте мне моих людей, и
они все восстановят»**

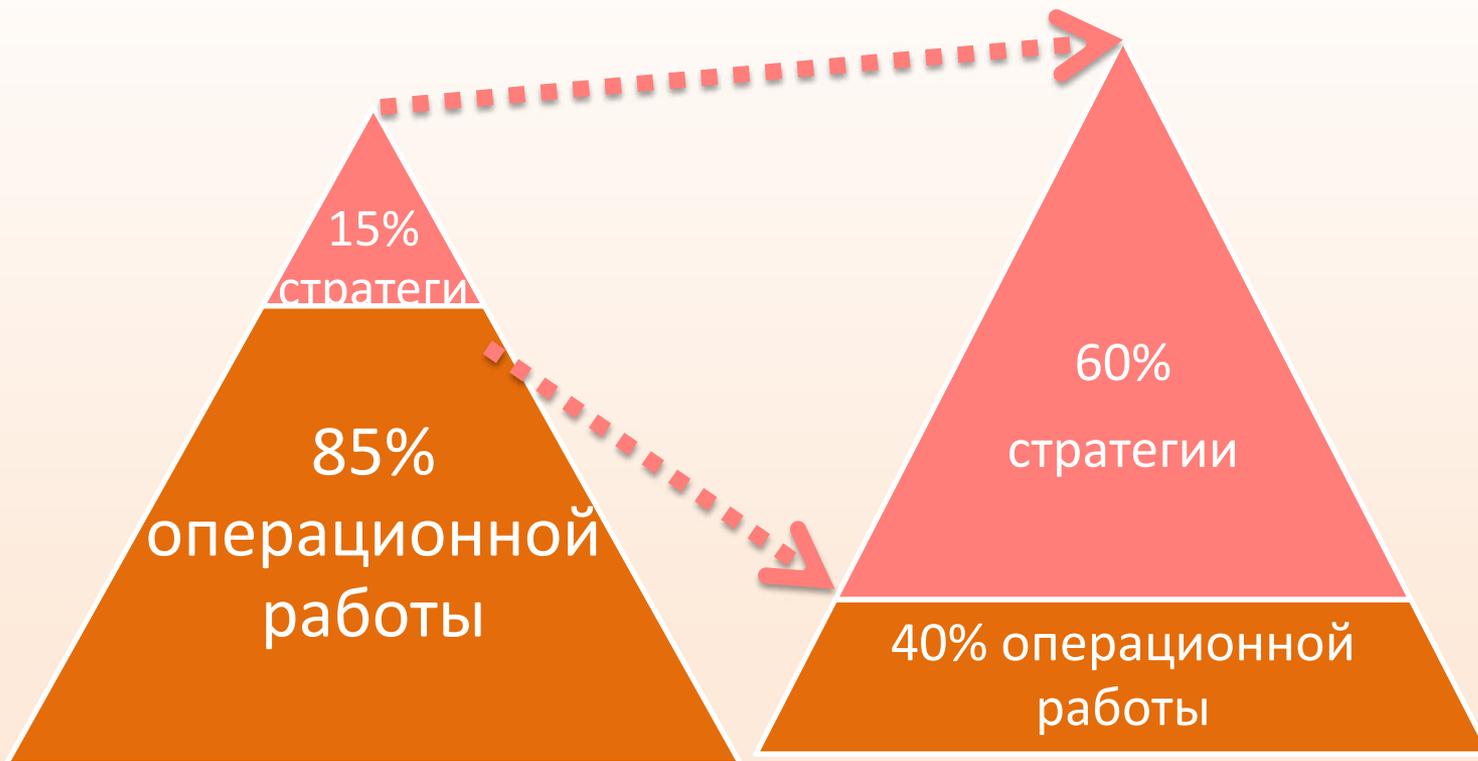
Генри Форд



EU4PAR



НОВАЯ РОЛЬ HR



4 РОЛИ ПО УЛЬРИХУ





**Как быть HR лидером, а не HR
исполнителем**



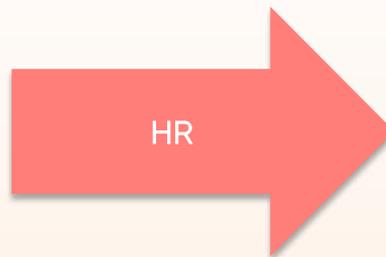
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПАРТНЕР ИЛИ СЕРВИС?



EU PAR



БИЗНЕС ПАРТНЕР



BUSINESS EXPERT

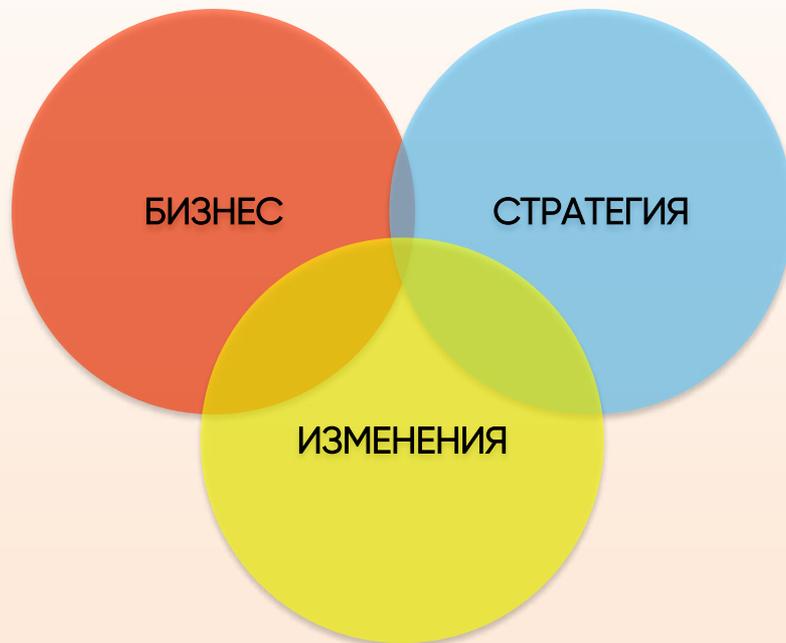
HR EXPERT

- стратегия
- бизнес-процессы
- рынок
- лидерство
- изменения
- проектная деятельность

- рекрутинг
- развитие
- вознаграждение
- корпоративная культура
- вовлеченность
- удержание



МОДЕЛЬ HR ПАРТНЕРСТВА



На кого работает HR



СОТРУДНИКИ



как сотрудник я хочу от HR:

справедливого отношения
помощи в развитии
решения моих проблем
консультаций по моей работе и
карьере
корпоративные правила игры

так чтобы:

моя работа была комфортной
мой потенциал реализовывался
мой труд был вознагражден



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР



как директор я хочу от HR:

понимания бизнеса, целей,
приоритетов, ресурсов помощи в
формировании команды

повышения эффективности
команды и ее развития чтобы мои
сотрудники были довольны
за минимальную стоимость

так чтобы:

я достигал своих целей
мог быстро масштабировать
бизнес
был на шаг впереди конкурентов
открывал «голубые океаны»



РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА



как руководитель отдела я хочу от так чтобы:

HR:

у меня всегда была лучшая команда

получать консультации по управлению людьми

помогать мне быть лучшим руководителем

информировать меня о моих сотрудниках

я могла достигать свои годовые цели

сотрудники работали без моего постоянного надзора

команда была довольна мной как руководителем

в команде была хорошая атмосфера



АКЦИОНЕР(Ы)



как акционер компании я хочу от
HR:

управления затратами на
персонал

поддержки инноваций
бизнес-подхода

создание имиджа компании на
рынке

участия в разработке и
реализации стратегии

фокусировки на ценностях и
миссии компании

так чтобы:

мой бизнес был здоровым
стоимость компании на рынке
росла

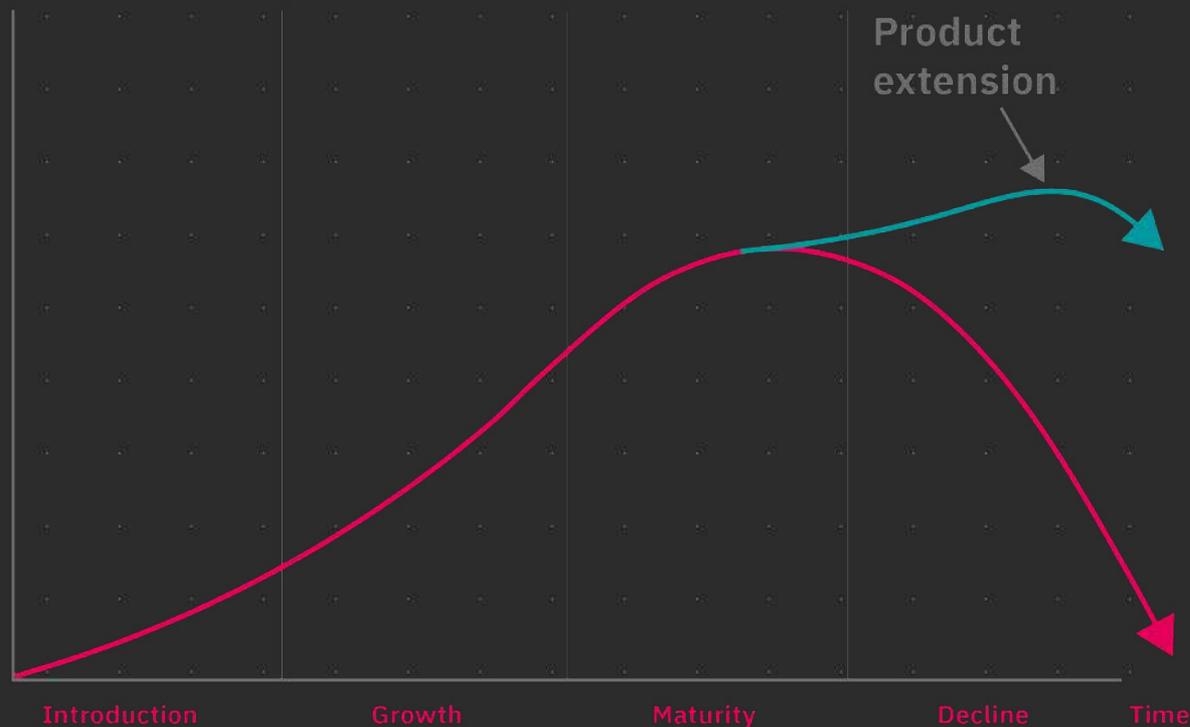
репутация компании была
позитивной





ЗАЧЕМ БИЗНЕСУ НУЖЕН HR?

На разных этапах развития



БИЗНЕС СУЩЕСТВУЕТ – КАДРЫ



приказы

трудовые книги

отчеты



БИЗНЕС РАСТЕТ – РЕКРУТИНГ



реклама вакансий
отбор
организация собеседований



БИЗНЕС УСЛОЖНЯЕТСЯ - РАЗВИТИЕ



определение потребностей
выбор сотрудников с потенциалом
поиск провайдеров
организация



БИЗНЕСУ НУЖНЫЕ ЛУЧШИЕ - ОЦЕНКА



отсеивание лучших

создание условий для реализации способностей

вознаграждение за результат

EU PAR



СОТРУДНИКИ НАЧИНАЮТ УСТАВАТЬ



льготы

тимбилдинги

праздники в офисе

корпоративы / информирование / инициативы

EU PAR



БИЗНЕС НЕ СПРАВЛЯЕТСЯ - ПАРТНЕРСТВО



определение бизнес-проблем или бизнес-потребностей

выбор лучших HR-решений

внедрение изменений

консультирование

кастомизация центральных HR сервисов



БИЗНЕС НУЖНО ВЫВЕСТИ НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ – ЭКСПЕРТИЗА



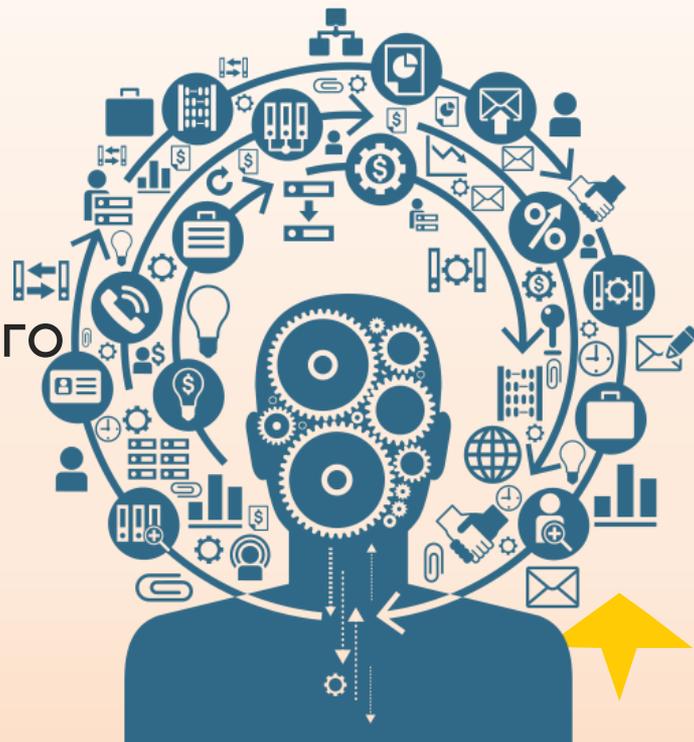
поиск инновационных решений

best-practices

привлечение лучших экспертов

многошаговые действия

создание фундамента для будущего

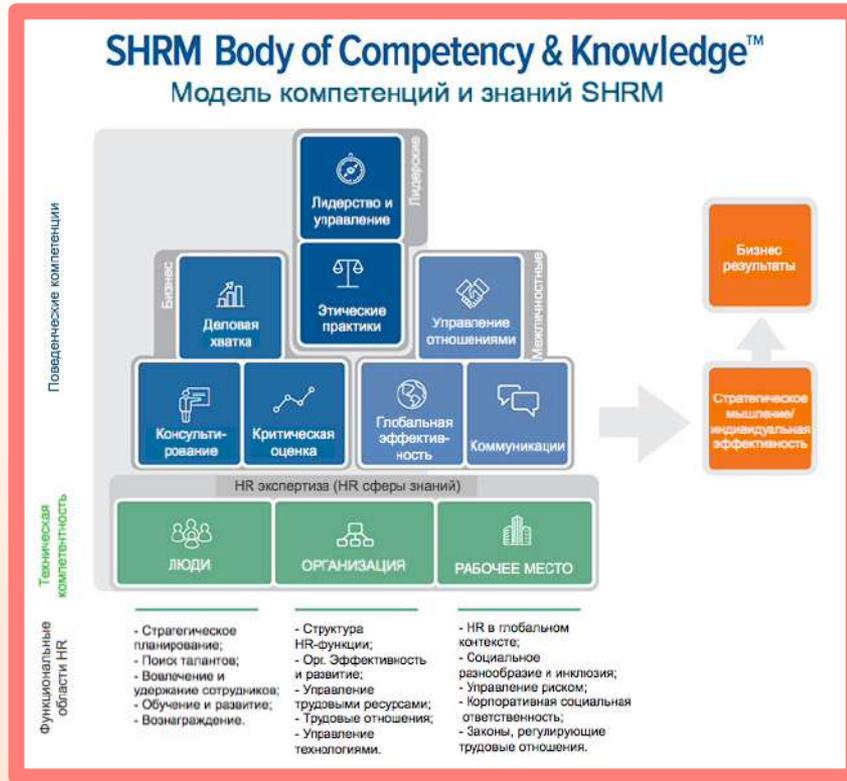




**Чем должен и чем не должен заниматься
HR Generalist**



Модель компетенций HR Generalist



ЛЮДИ



Стратегическое планирование

Привлечение и удержание

Вовлечение сотрудников

Обучение и развитие

Вознаграждение



ОРГАНИЗАЦИЯ



Структура HR функции

Организационная эффективность и развитие

Управление людьми

Отношения с сотрудниками

Технологии и информация



РАБОЧИЕ МЕСТА



HR в глобальном контексте

Diversity

Управление рисками

Корпоративная социальная ответственность

Трудовое право





Не должен заниматься

- ❌ Офис менеджмент
- ❌ Проведение встреч с сотрудниками вместо руководителя
- ❌ Только рекрутинг (тогда это просто рекрутер)
- ❌ Работа с календарем руководителя (ассистент)
- ❌ Выполнение поручений руководителей команд





Soft Skills HR Generalist



ЛИДЕРСТВО И НАВИГАЦИЯ



способность направлять и содействовать инициативам в организации

поддержка или изменения организационной культуры
работа с другими топ-менеджерами над разработкой миссии, видения и стратегии компании



обеспечивает взаимосвязь между миссией и видением
HR и бизнес стратегией

управляет рисками, возможностями и зонами развития в бизнес стратегии



ЭТИЧЕСКАЯ ПРАКТИКА



способность интегрировать основные ценности, целостность и ответственность во все организационные и бизнес практики

создает внутреннюю среду, предотвращающую конфликт интересов



выступает человеком, к которому могут обращаться все сотрудники и выражать свою озабоченность относительно соблюдения конфликта интересов в компании



ДЕЛОВАЯ ХВАТКА



это способность понимать и применять информацию, которая позволяет **сделать вклад в стратегический план** организации

обеспечение того, чтобы **ROI всех инициатив HR** добавляли стоимость компании



оценка рисков, SWOT-анализ бизнес инициатив, которые касаются HR выстраивание всех процессов HR в соответствии со стратегией и целями бизнеса



УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ

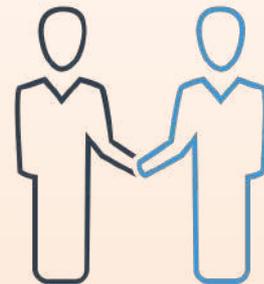


умение выстраивать отношения, которые позволяют обеспечивать сервисы и поддержку организации

построение эффективных отношений во всей организации

открытость

переговоры внутри и вне организации для реализации интересов компании



КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ



предоставление рекомендаций всем заинтересованным лицам

внутренний эксперт по вопросам управления персоналом

коучинг топов по вопросам управления людьми, разработка стратегических HR решений



КРИТИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА



способность интерпретировать информацию, чтобы
принимать бизнес решения и давать рекомендации

анализ влияния законодательства на HR

принятие решений, основываясь на анализе
доступной информации чтобы вести компанию к
успеху

поиск информации для принятия решений



ГЛОБАЛЬНАЯ И КУЛЬТУРНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ



способность работать в мировом бизнесе

умение работать с культурными различиями

умение уважать ценности и мировоззрения людей разных стран

понимание трендов мировой экономики и их влияние на HR

понимание законодательства в области HR



КОММУНИКАЦИИ



умение эффективно обмениваться информацией со всеми заинтересованными лицами

предоставление четкой, точной информации в общении, переписке и других форматах коммуникаций

донесение корпоративной миссии, виденья всем сотрудникам компании





Тренды в работе HRa

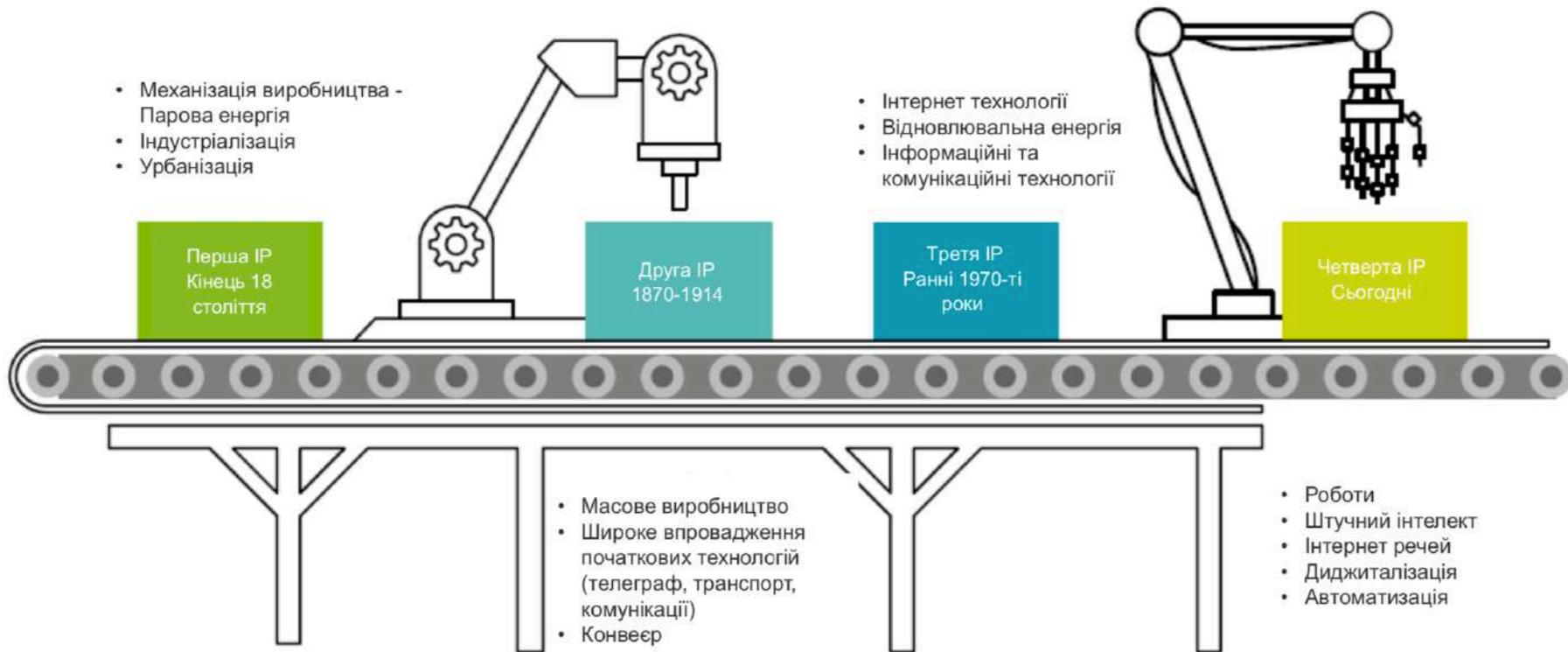


Рух до соціального підприємництва

Global Human Capital Trends – 2019



Ми живемо в період четвертої індустріальної революції (ІР)



Період «життя» навичок міленіалів скорочується

Період «життя» професійних навичок становить лише 2 - 5.5 років¹



35% з них зміняться до кінця 2020 року²

До 2030 року...



400 млн

працівників буде звільнено



375 млн

працівників зіштовхнуться з необхідністю переходу на нові професії

* Для даного дослідження під молодими людьми розуміємо людей віком від 15 до 29 років

Джерела: ¹Deloitte – *The open talent economy*

²World Economic Forum – *Skill, re-skill and re-skill again. How to keep up with the future of work*

³McKinsey Global Institute – *Jobs Lost, Jobs Gained. Workforce Transition in a Time of Automation*

⁴Deloitte – *Preparing tomorrow's workforce for the Fourth Industrial Revolution*

Співробітники незалучені

Частка залучених співробітників у світі в середньому складає лише **15%**

США/Канада - 31%



Східна Європа - 15%



Південна Азія - 15%



Східна Азія - 6%



Західна Європа - 10%



В країнах колишнього Радянського Союзу середній рівень залученості складає 25%

Суспільство і в світі, і в Україні довіряє бізнесу більше,
ніж органам державної влади чи релігійним лідерам

Соціально відповідальний бізнес з
фокусом на людину – бізнес
майбутнього

Результатом переосмислення стає рух до соціального підприємництва

ЕКОСИСТЕМА
(Зовнішній фокус)



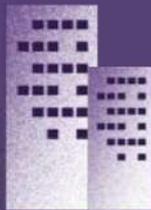
Зростання залученості



СЕНС

Соціальне підприємництво

ПІДПРИЄМСТВО
(Внутрішній фокус)



ПРИБУТОК

Традиційна організація



Зростання співпраці

ФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ
(Ізольована операційна модель)

ІНТЕГРАЦІЯ
(Мережева операційна модель)

Формування соціального підприємництва: Переосмислення з фокусом на людину

3 КАТЕГОРІЇ



Майбутнє
ринку
праці



Майбутнє
організацій



Майбутнє
функції HR

ТРЕНДИ – 2019

Альтернативна зайнятість:
Сьогодні не мейнстрім, а
спосіб зменшення витрат

**Від професій до
суперпрофесій**

Лідерство у XXI столітті:
Перетин традиційного та
інноваційного

**Гуманізація бізнес-
процесів:**
Повернення сенсу в
роботу

Розвиток команд

Винагорода

Доступ до талантів:
Це більше, ніж
«придбання»

**Мобільність
персоналу:**
Перемога у боротьбі
на власному фронті

**Безперервне
навчання**

Хмарні технології:
Стартовий майданчик,
а не місце призначення

Топ 3 тренди у світі та в Україні



**Гуманізація
бізнес-процесів**



**Безперервне
навчання**



**Лідерство у
XXI столітті**

Майбутнє працівників



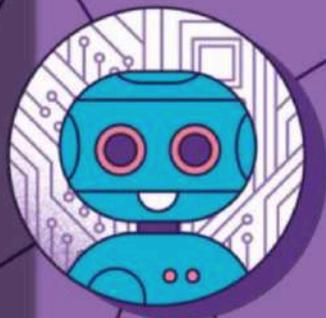
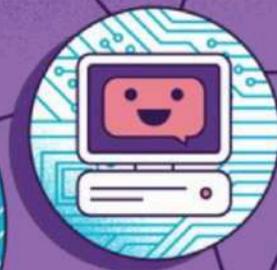
Альтернативна
зайнятість



Від професій до
суперпрофесій



Лідерство у
XXI столітті



Альтернативна зайнятість – різноманітність форм

До 2020



робочої сили функціонуватиме в умовах альтернативної зайнятості¹

Freelance / незалежні працівники

працівники, які доповнюють ключовий штат компанії і, як правило, отримують винагороду погодинно або за день

Gig-працівники

працівники, які отримують винагороду за окремі завдання (або мікрозавдання) в рамках виконання визначеної частини роботи

Crowd-працівники

працівники, які конкурують за участь у проекті, а винагороду часто отримують лише ті, хто показав найкращі результати

Приклади ресурсів для альтернативного працевлаштування²

Freelancer.com

30 мільйонів користувачів у 247 країнах

Upwork.com

14 мільйонів фрілансерів у 180 країнах

Fiverr

мільйони «креативщиків» у 190 країнах

99Designs.com

десятки тисяч дизайнерів

Джерела: ¹Intuit 2020 Report: Twenty Trends that will Shape the next Decade

²Bersin Report: HR Technology Market 2019

© 2019 Товариство з обмеженою відповідальністю «Делойт і Туш»

Еволюція професій

Стандартні професії

Ролі, які виконують роботу, використовують заданий і вузький набір навичок. Загалом організовані навколо повторюваних завдань і стандартизованих процесів

Гібридні професії

Ролі, які виконують роботу, використовуючи комбінацію навичок, спираються як на технічні навички, так і на навички, що ґрунтуються на взаємодії з людьми. Історично, такі навички не були об'єднані в окремих професіях

Суперпрофесії

Ролі, які поєднують роботу та обов'язки декількох традиційних професій, використовуючи технології для збільшення та розширення об'єму роботи, а також залучення більш складного комплексу галузевих, технічних та «людських» навичок

Традиційний уклад

Автоматизація, AI, роботизація

Автоматизація – це не заміщення людини машиною

Працівник



Раніше

- Рутинні завдання
- Фіксовані навички
- Формальна посадова інструкція



Сьогодні

- Фокус на унікальних людських навичках
- Цінність емпатії, вміння слухати, навички problem solving, взаємодія в команді
- Ролі і посади стають більш розмитими, job canvas

Комбінація «Людина та
Машина»



Problem solving



Створення нових
знань

Основні навички лідерів, що дозволяють їм бути успішними



Вміння показати успіх бізнесу у більш широкому соціальному контексті

Фокус на взаємодії у лідерській команді

Впевнене управління у складних і неоднозначних ситуаціях; фокус на зменшенні ризику та підвищенні якості

Розвиток команди і вміння адаптуватися до обставин та ситуацій, що швидко змінюються

Мотивація різноманітної робочої сили, допомога в розвитку в суміжній сфері діяльності

Знання сучасних тенденцій галузі, вміння передбачати зміни

Інноваційність з метою покращення процесів компанії та продукту/сервісу

Постійне збільшення власної технічної обізнаності (діджитал, big data та AI (штучний інтелект))

Майбутнє організацій



Гуманізація бізнес-
процесів



Розвиток
команд



Винагорода



Гуманізація бізнес-процесів: що робити?

ВІД

**Управління
залученістю**
(employee engagement)



ДО

**Створення надзвичайного
досвіду**
(human experience)

*«Ось що ми для тебе зробили.
Тобі подобається?»*



*«Як ми можемо допомогти тобі
робити твою роботу краще та
бути на роботі щасливим?»*

Слухати і допомагати віднайти у роботі сенс для працівника

Тижневі показники прибутку кол-центру зросли на 171% після того, як працівники зустрілись з клієнтом, якому вони допомогли у складній життєвій ситуації

Розвиток команд

31%

респондентів зазначили, що вся або майже вся робота виконувалась в командах

ТА **53%**

тих, хто працює в крос-функціональних командах відзначали значне зростання ефективності



Високоєфективні організації

В **12 разів** більш ймовірно використовують різноманітні пакети винагороди як конкурентні відмінності на ринку працедавців

у **1.7 разів** більш ймовірно мають філософію компенсації ширшу за заробітну плату + бонуси + програму здоров'я

В **11 разів** більш ймовірно мають визначену стратегію здоров'я та благополуччя спеціалістів

у **6 разів** більше ймовірно використовують широкий спектр даних для аналізу при визначенні винагороди

Люди – не витрати, а актив, у
який потрібно інвестувати

Майбутнє функції HR



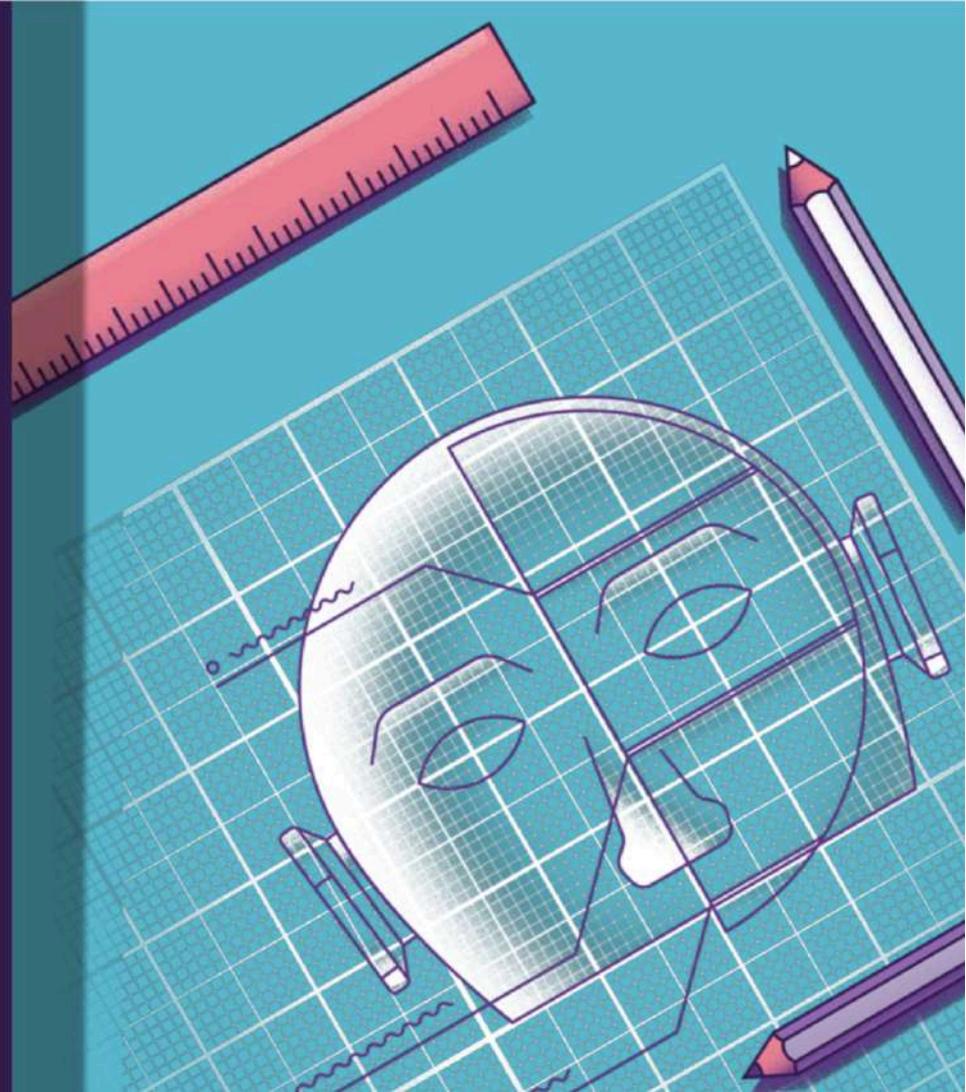
Безперервне
навчання



Доступ до талантів та
мобільність персоналу



Хмарні
технології





Модель «постійного навчання» як стандарт



Інтеграція навчання і роботи



Персоналізація навчання

Ефективне переосмислення цілей навчання вимагає **формування культури**, що підтримує безперервне навчання та стимулює розвиток **нових навичок**

Безперервне навчання: еволюція системи навчання



Новий підхід до рекрутингу

```
graph LR; A[Новий підхід до рекрутингу] --> B[Мобілізація внутрішніх ресурсів]; A --> C[Альтернативна робоча сила]; A --> D[Впровадження технології для підвищення ефективності рекрутингу];
```

Мобілізація внутрішніх ресурсів

Альтернативна робоча сила

Впровадження технології для підвищення ефективності рекрутингу

Застосування хмарних технологій в HR:

Стартовий майданчик, а не місце призначення

● - Світ
● - Україна



74% vs 67%

респондентів вказали, що HR технології важливі або дуже важливі

ЛИШЕ

25% vs 13%

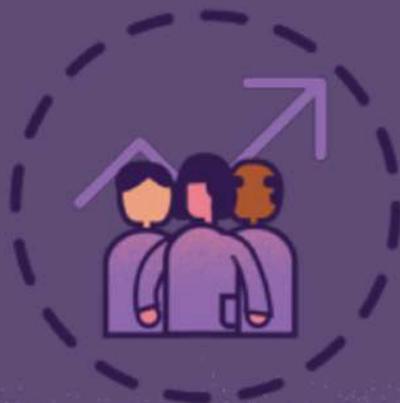
респондентів відзначили ефективне застосування ними хмарних технологій в HR інструментах та інтегрованих платформах

Соціальне підприємництво з фокусом на людину

СЛУХАЙТЕ

**ВЧІТЬСЯ
СПІВІСНУВАТИ
З МАШИНАМИ**

**ДОПОМАГАЙТЕ
ВІДНАЙТИ
ПОКЛИКАННЯ ТА
ЖИТТЄВУ МІСІЮ**



НАВЧАЙТЕ

**БУДЬТЕ КРУТИМИ
КЕРІВНИКАМИ**

**ПОВАЖАЙТЕ
РІЗНОМАНІТТЯ**

ЦІНУЙТЕ



Talent Management и жизненный цикл сотрудника

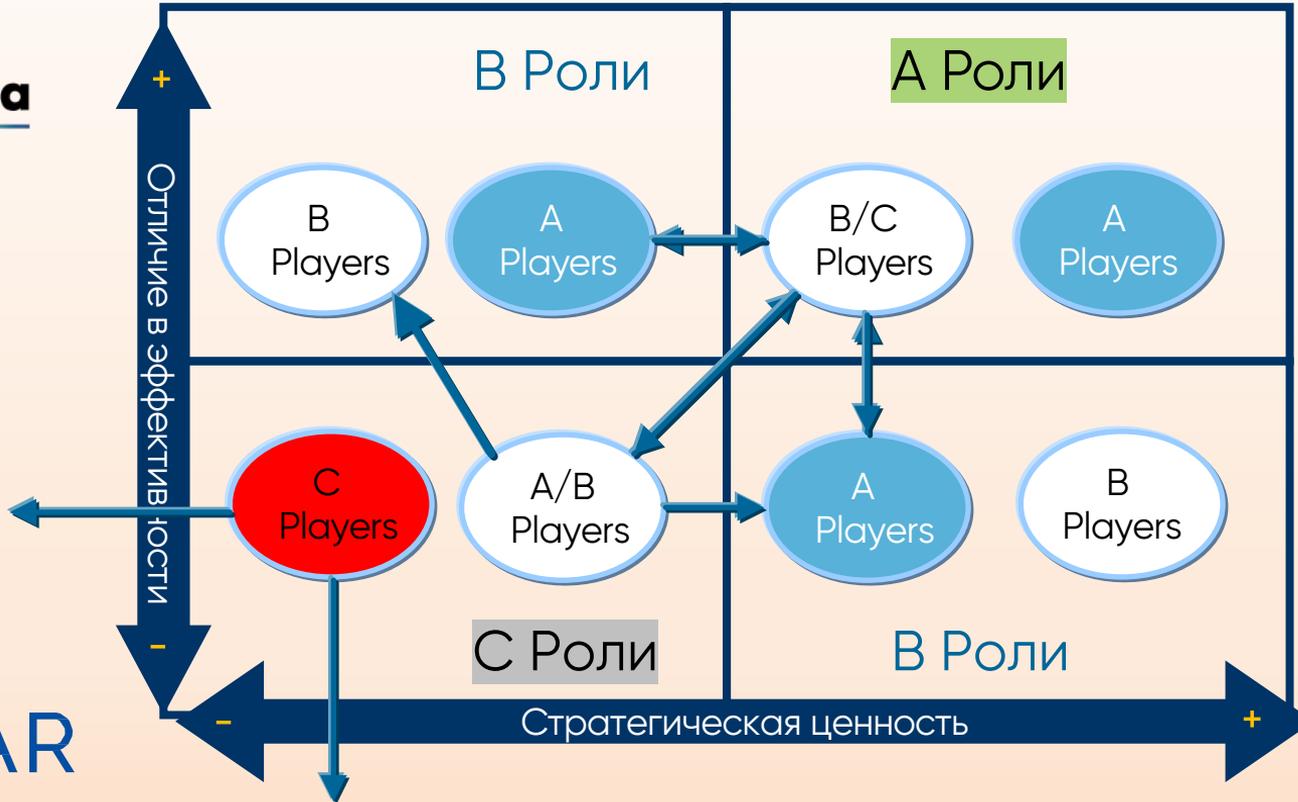




Суть и смысл: A-players на A-roles



Mike Pritula
experts



EU PAR



Итого, чем занимается HR GENERALIST



1. Связывает деятельность HR с **организацией**
2. Проводит HR аудит, исследования и создает **HR стратегию**
3. **Рекрутингом** в компании и оценкой кандидатов
4. **Обучением** сотрудников и выявление талантов
5. **Мотивацией** сотрудников и Total Rewards
6. Управлением **эффективностью** и OKR
7. Работой с **вовлеченностью** и выгоранием
8. Развитием **лидеров** и HR-партнерством
9. Управлением корпоративной **культурой** и коммуникациями
10. Управлением **изменениями** и внедрением HR проектов
11. Выстраивает People **Management**
12. **Автоматизирует** HR в компании
13. **Удержанием** сотрудников и работой с текучестью
14. HR **Аналитикой**, метриками, бюджетированием
15. **Опыт** сотрудника: от адаптации до offboarding





THANKS!



mpritula@gmail.com

Mike Pritula

Odessa

2019