

<ерат>

# ИЗ HR GENERALIST В HR VP: ТРАНСФОРМАЦИЯ ПО ШАГАМ

2018



# ДАВАЙТЕ ЗНАКОМИТЬСЯ

---





# РАССКАЖУ ПРО...

1. HR GENERALIST VS HR BP
2. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПО ШАГАМ
3. ТРУДНОСТИ В ПУТИ
4. НАД ЧЕМ РАБОТАЕМ СЕГОДНЯ И КАК

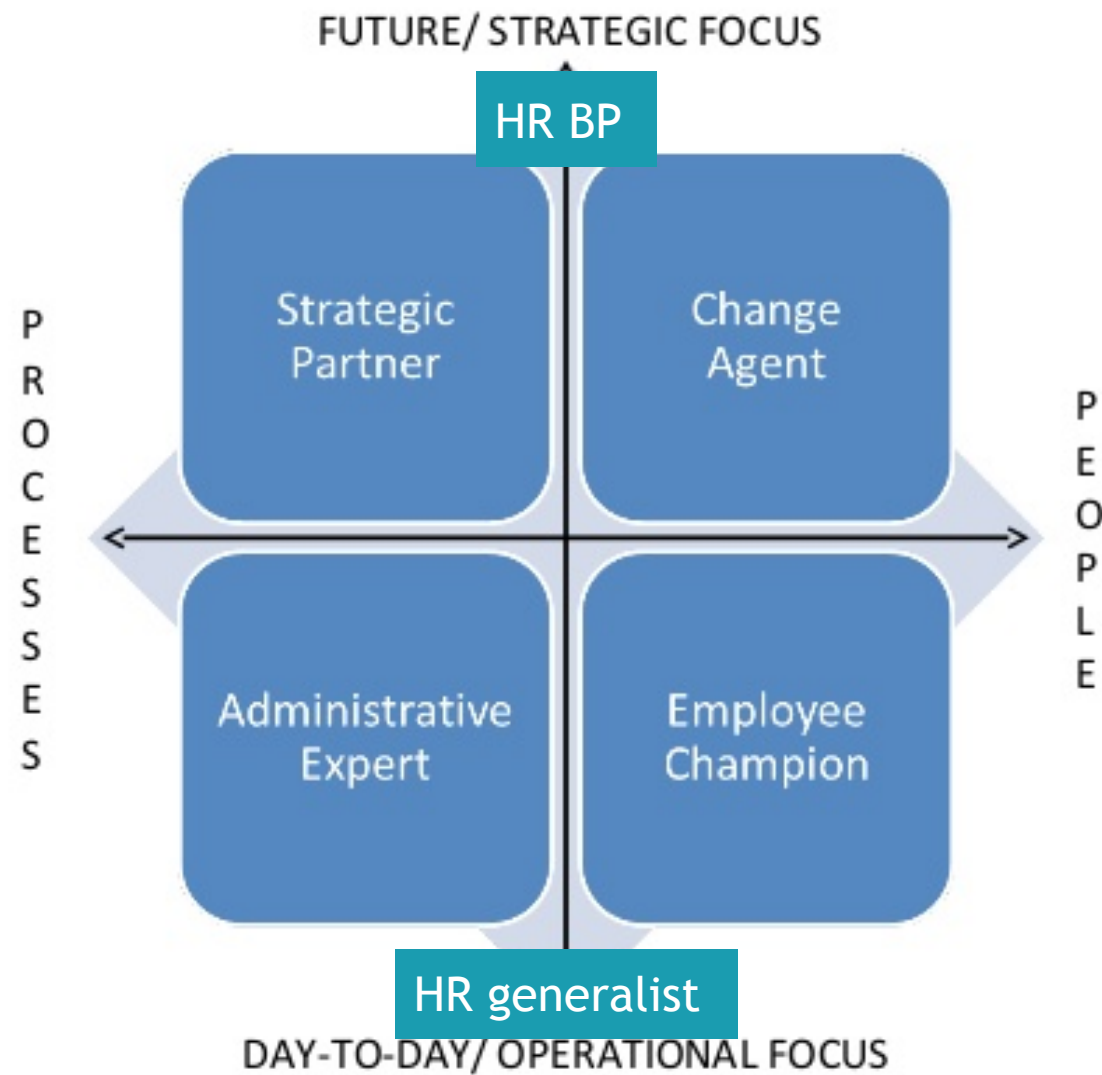


An aerial photograph of a city, likely Quito, Ecuador, with a large, snow-capped mountain (Cotacachi) in the background. The city is densely packed with buildings, and a prominent circular building is visible in the foreground. The scene is framed by green leaves in the top and bottom corners. The text "HR GENERALIST VS HR BP" is overlaid on the image.

# HR GENERALIST VS HR BP



# HR GENERALIST VS HR BP (по Д.Ульриху)



# НАШИ ОБЯЗАННОСТИ

---

## Что мы делали как HR Generalist?

- Поддерживали процессы управления персоналом
- Поддерживали и улучшали социальный пакет
- Организовывали мероприятия

## ЧТО МЫ ХОТЕЛИ НАЧАТЬ ДЕЛАТЬ КАК HR BP?

- Понимать бизнес и расставлять приоритеты в работе, исходя из его нужд
- Находить зоны для улучшения в организации, предлагать пути улучшения, участвовать в их реализации
- Стать экспертами в управлении персоналом





# НАШИ ПЕРВЫЕ ШАГИ В HR ВР

# ПЕРВЫЕ ШАГИ В HR BP

3-6 МЕСЯЦЕВ

## Найти время

- Оптимизировать и делегировать
- Вовлечь сотрудников

## Реструктуризировать

- Закрепить HR за отделами
- Выделить HR-операциониста

## Коммуницировать

- Участие во встречах менеджеров
- Регулярная встреча с главой отдела

## Диагностировать

- Анализ управления персоналом
- Выделение проблем

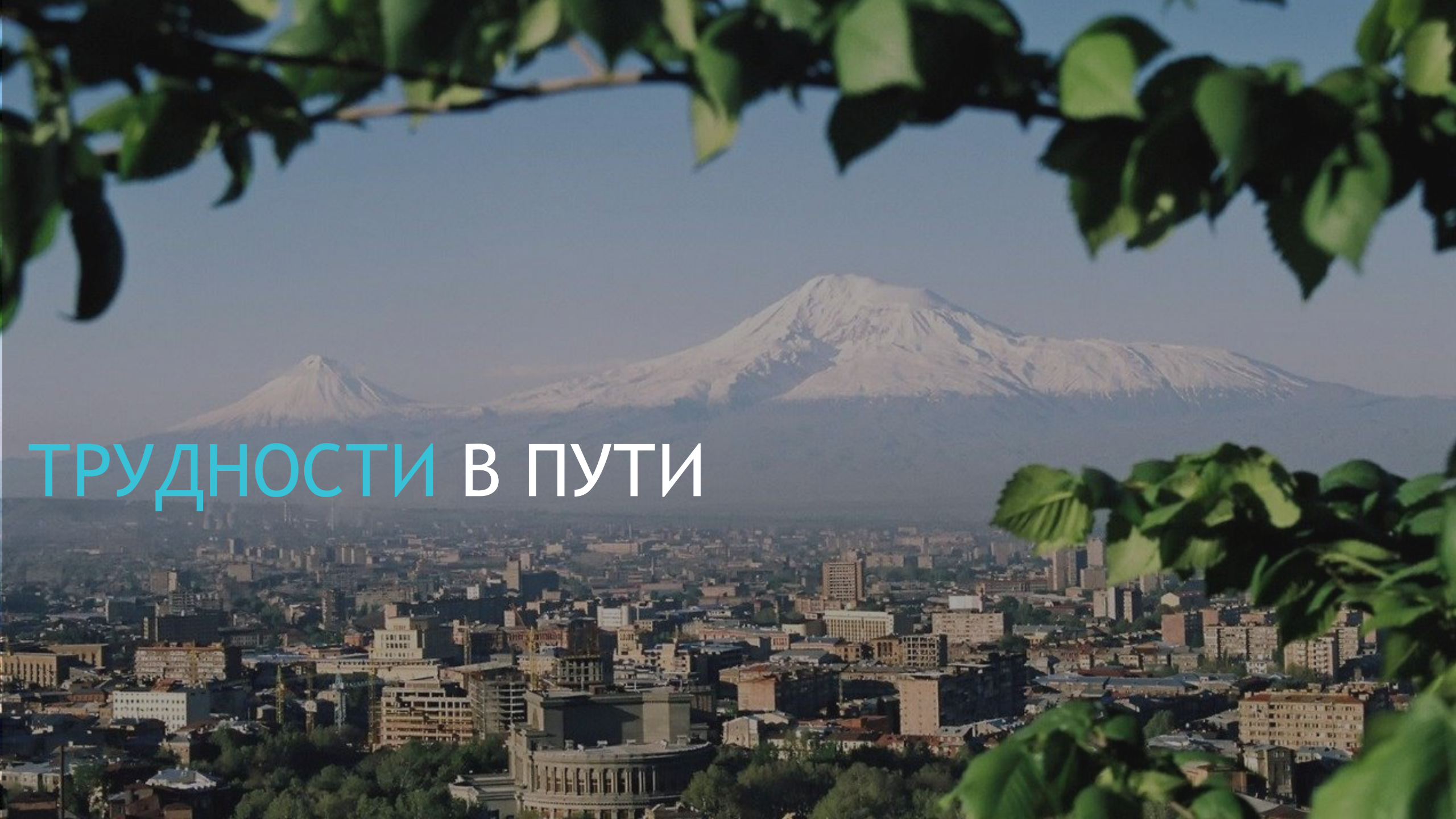
## Сформировать HR фокус

- 2-3 проблемы
- Качественное улучшение

МЕНЕДЖМЕНТ ГОТОВ К РАБОТЕ С HR BP

УЧИТЬСЯ





ТРУДНОСТИ В ПУТИ

# КАДРОВЫЙ ГОЛОД

---

- Если нанимаем сотрудника с рынка - только с опытом в HR
- Учим команду

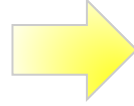




# МЕНЕДЖМЕНТ НЕ ГОТОВ К HR BP

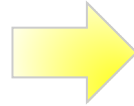
---

Руководитель отдела не готов к HR BP



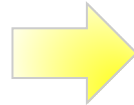
Единомышленники среди менеджмента

Менеджмент отдела не готов к HR BP



Поддержка директора/нового менеджера

Менеджер и HR BP не могут сработаться



Замена HR

# ОТСУТСТВИЕ ПОНЯТНОГО ПУТИ ИЗ HR GENERALIST В HR VP

---

- Идти маленькими шагами
- Находить актуальные проблемы бизнеса и предлагать их решение







НАД ЧЕМ РАБОТАЕМ  
СЕГОДНЯ И КАК

# НАД ЧЕМ РАБОТАЕМ СЕГОДНЯ?

## НА УРОВНЕ ОТДЕЛОВ

- Диагностика проблем в отделах/проектах
- Определение целей на полгода/год
- Повышение уровня экспертизы у сотрудников
- Оптимизация структуры отделов
- Решение конфликтов

## НА УРОВНЕ РЕГИОНОВ

- Улучшение коммуникации между регионами и компанией
- Выстраивание HR BP взаимодействия на уровне регионов

## НА УРОВНЕ ОФИСОВ

- Улучшение HR бренда
- Удержание сотрудников
- Повышение вовлеченности сотрудников
- Недостаток квалификации менеджеров в управлении персоналом

# КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ? ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ

---

- Встречи с директором/менеджерами о целях развития отдела и имеющихся проблемах
- Результаты опросов (вовлеченности, удовлетворенности)
- Анализ бизнес-показателей и процессов (адаптации, оценки персонала, обратной связи, увольнений и др.)
- Формирование гипотез и вопросов на их основе
- 1-2-1 с сотрудниками
- Анализ результатов 1-2-1
- Составляем HR focus



# КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ? ПРИМЕР ОПРОСНИКА ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ

## Для менеджеров

Что тебе больше всего нравится в твоей работе?

Что тебя привлекает в роли ресурсного менеджера?

Какие главные 3 плюса/преимущества ты видишь в компании?

Какие 3 основные проблемы ты видишь здесь?

Что бы ты предложил исправить?

Какие цели перед тобой стоят?

Как ты их планируешь достигать?

Что ты делаешь для повышения утилизации в своём пуле? Что еще ты можешь делать (из того что пока ты не делал)?

У всех ли твоих подчиненных есть актуальный PDP?

Почему нет? (если не у всех)

## Для сотрудников

Что тебе больше всего нравится в твоей работе?

Назови 3 самые хорошие вещи в твоей работе.

С какими 3 основными проблемами ты сталкиваешься в работе?

Какие цели в твоём развитии перед тобой стоят?

Как ты их планируешь достигать?

Обсуждал ли ты эти цели со своим RM-ом?

Есть ли у тебя PDP?

А нужен? (если нету) Почему?

Как часто общаешься с менеджером?

Хватает ли тебе такой периодичности общения? Что ты можешь обсудить со своим менеджером? а что не можешь?

Получаешь ли ты обратную связь от менеджера? Как часто?

Помогает ли это тебе в работе/в твоём развитии?

# КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ? ПРИМЕР ОПРОСНИКА ДЛЯ ДИАГНОСТИКИ

Возможное проблемное поле		Вопросы
Развитие, карьера (желание, заинтересованность, возможность развиваться)		Какие цели в твоём развитии перед тобой стоят? Как ты их планируешь достигать? Обсуждал ли ты эти цели со своим RM-ом? Получаешь ли ты поддержку от менеджера? Есть ли у тебя PDP? Полезен ли он для тебя ? Если нет - почему? Как ты планируешь реализовывать себя в компании? В каком направлении ты бы хотел развиваться? Как часто ты стараешься применить новые техники в работе?
Признание		Что для тебя признание твоей работы? (слова, деньги?...) Знаешь ли ты, как твой RM оценивает твой вклад в работу? Получаешь ли ты признание своей работы от RM, заказчика, своих коллег? Хватает ли ее? Что можно улучшить здесь? От кого ты узнаешь, как оценивает твою работу заказчик? Как часто ты благодаришь коллег за проделанную работу?
Коммуникации	коммуникации с RM, лидами, наличие фидбеков	Как складывается общение с лидами, менеджером? Как часто ты получаешь от них фидбек?(Говорят ли тебе о твоих успехах, ошибках? ) Хватает ли его? Помогает ли это в работе? Что ты можешь обсудить с менеджером, а что нет? Обсуждаете ли вы твои достижения? Считаешь ли ты оценку своей работы справедливой? Если нет- почему?
	понимание своей роли в команде, чувство принадлежности	Понимаешь ли ты свою роль в команде? Знаешь ли ты (информируют ли тебя), как развивается проект/юнит? Нужна ли тебе эта информация? Хватает ли тебе ее? Знаешь ли ты цели своей команды, цели ЕРАМ в целом? Принимаешь ли ты участие в meet up, town hall? Если нет, то почему? Интересно ли тебе это?

# КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ? HR FOCUS - ПРИМЕР

Area	Goal	Actions
Retention	Retention strategy is up to date	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monthly/ Quarterly regular report analysis for RMs with employee risks and possible action items</li><li>• Regular Market KB page updates (new info from other IT companies, inform managers)</li><li>• Create instruction “How to retain”</li></ul>
Recognition and feedback	Make people achievements more visible and recognized for/by unit heads	<ul style="list-style-type: none"><li>• HR makes lists of proactive people once in Q and present it to unit head for recognition</li><li>• HR gives badges for help and proactive behavior in HR deeds</li><li>• Office Birthday award (diploma)</li><li>• During office birthday celebration hang feedback across the office</li><li>• Once in six months, make a presentation for newcomers about feedback process</li><li>• Every month track progress by checking statuses, pinging managers and people</li><li>• Support communicate stage for covering 100% of people</li></ul>



# КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ?

## ПРОБЛЕМА

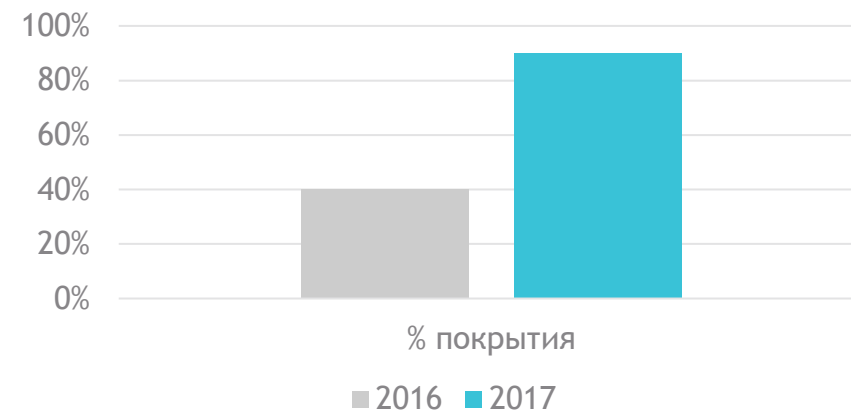
Сотрудникам не хватает признания

## ЧТО ДЕЛАЛИ

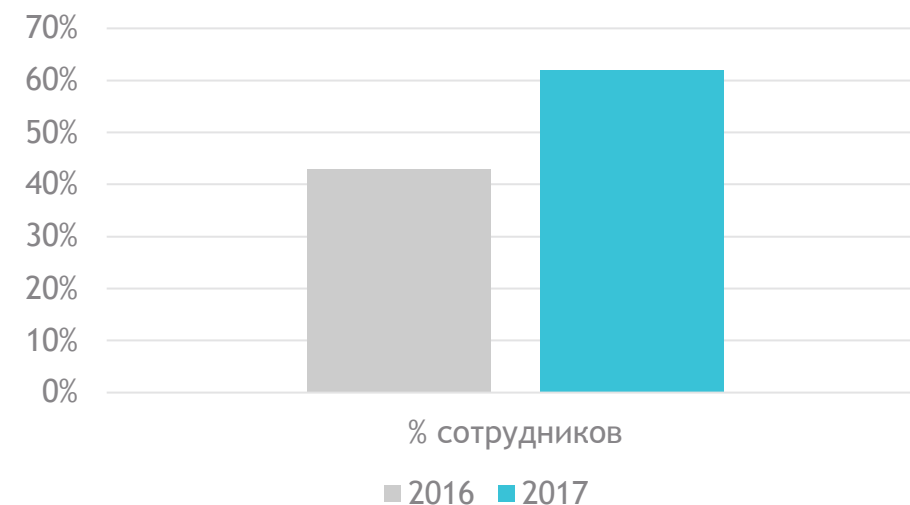
- Тренинг «Искусство говорить «Спасибо» для менеджеров
- HR как пример в работе с признанием сотрудников
- Улучшение системы обратной связи менеджера сотруднику (тренинги, индивидуальная работа с менеджерами)
- Стимулировали менеджеров пользоваться внутренними инструментами для благодарности сотрудникам

РЕЗУЛЬТАТ - РАЗВИВАЕТСЯ КУЛЬТУРА ПРИЗНАНИЯ

## Обратная связь сотрудникам



## I feel recognized



# КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ?

## ПРОБЛЕМА

У сотрудников нет четкого понимания стратегических целей компании и офиса

## ЧТО ДЕЛАЛИ

- Стартовали встречи руководства с сотрудниками раз в полгода
- Сбор вопросов до встречи и отзывов после
- HR участвует в формировании содержания встречи

## РЕЗУЛЬТАТ

Сотрудники доверяют встречам с руководством, идут на диалог

## ВАЖНО

- Учитывать пожелания сотрудников
- Хороший модератор - половина успеха
- Отвечать на неудобные вопросы
- У сотрудников нет вопросов? Don't panic!
- Рассказывать менеджменту отзывы о встрече



# КАК МЫ ЭТО ДЕЛАЕМ?

## ПРОБЛЕМА

Конфликт равных менеджеров одной компетенции

## ЧТО ДЕЛАЛИ

- Расписали обязанности каждого во всем, где они пересекались по работе
- Все договоренности закрепили письменно
- HR привлек к решению проблемы высший менеджмент

## РЕЗУЛЬТАТ

Рабочие отношения между менеджерами





**СПАСИБО**







Alena Kazakevich



Alena\_Kazakevich@epam.com



lianeel