



HR-трансформация

от отдела по работе с персоналом к эффективным HR-партнерам


Черников Константин


HR бизнес-партнер Группы Компаний FIX


Предыстория


 7 проектов

 200 сотрудников

 100 открытых вакансий

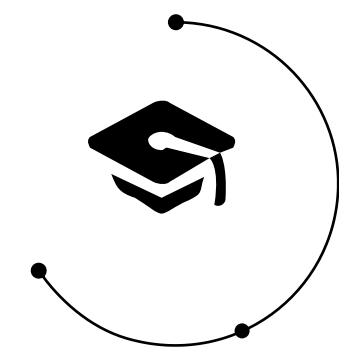
 разные **стеки технологий**
и орг.структура проектов

 4 тех. директора,
30 тим-лидов
10 project-менеджеров

 HR
1 HR-директор, 3 HR-менеджера,
2 рекрутера



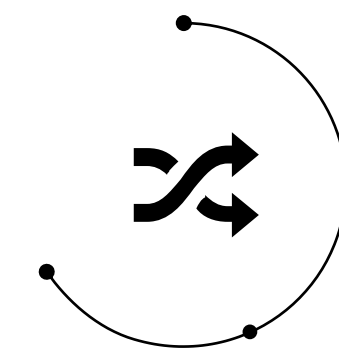
Структура HR-подразделения



HR-Директор



Менеджеры



Рекрутеры
Специалист по кадрам



Проблема #1 **Согласование**

HR-у приходилось согласовывать профиль вакансии, требования и характеристики кандидатов больше, чем неделю.

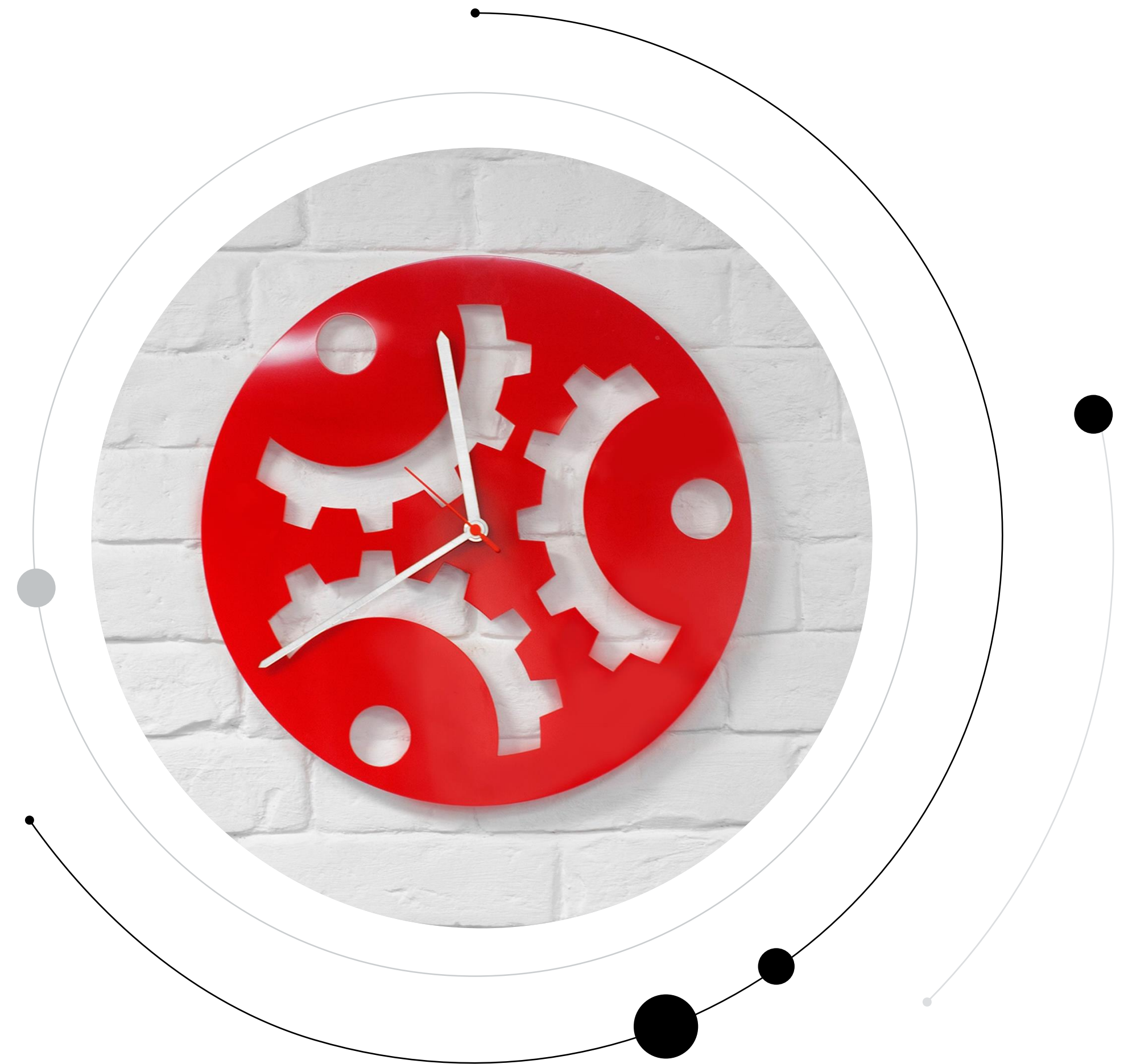
Он переключался между проектами и каждый раз вгружался в проект заново, вспоминал его особенности и тонкости, налаживал отношения с заказчиками и так далее...



Проблема #2 Сроки

Проблема со сроками состояла в том, что у эйчара не было «одного окна» – то есть человека, который сразу бы ответил на все вопросы о проекте.

За ответами приходилось обращаться к топам, а они отвечали на них после всех важных дел по остаточному принципу.



Проблема #3 **Адаптация**

Проекты сидели в разных офисах, а команда HR в головном.
Это вообще никак не помогало коммуникации.

Адаптация новых сотрудников была несистемной, ей
занимались и рекрутеры, и HR-менеджеры, каждый в силу
своих способностей и умений.



Проблема #4 **Коммуникация**

Страдало консультирование сотрудников, налаживание кросс-функциональных коммуникаций – из-за особенностей проектов и их разрозненности.

Сотрудники не всегда могли рассчитывать на оперативную обратную связь от руководителей и HR-ов.



Проблема #5 **Расширение**

Компания росла, увеличивалось количество проектов и сотрудников, стало очевидно, что необходима реструктуризация.

Начали с аналитики: выяснили загрузку HR-в, основные сложности менеджмента проектов.



Аналитика

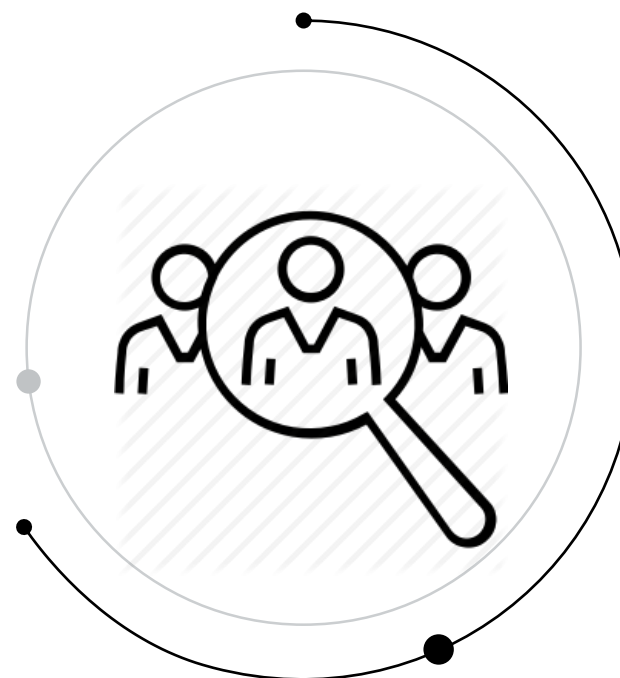
Для каждой группы сотрудников были созданы карты рабочего дня и недели.

Была выявлена одна общая тенденция: **от 20% до 40%** времени от каждой активности уходило на выстраивание кроссфункциональных коммуникаций и согласование различных действий.



HR менеджеры

60% - рекрутинг, **10%** - адаптация, **5%** - обучение, **20%** - операционная деятельность
5% - подготовка документов, планирование и отчетность) мероприятий для сотрудников



Рекрутеры

80% - рекрутинг,
15% - операционная деятельность,
5% - мероприятий для сотрудников



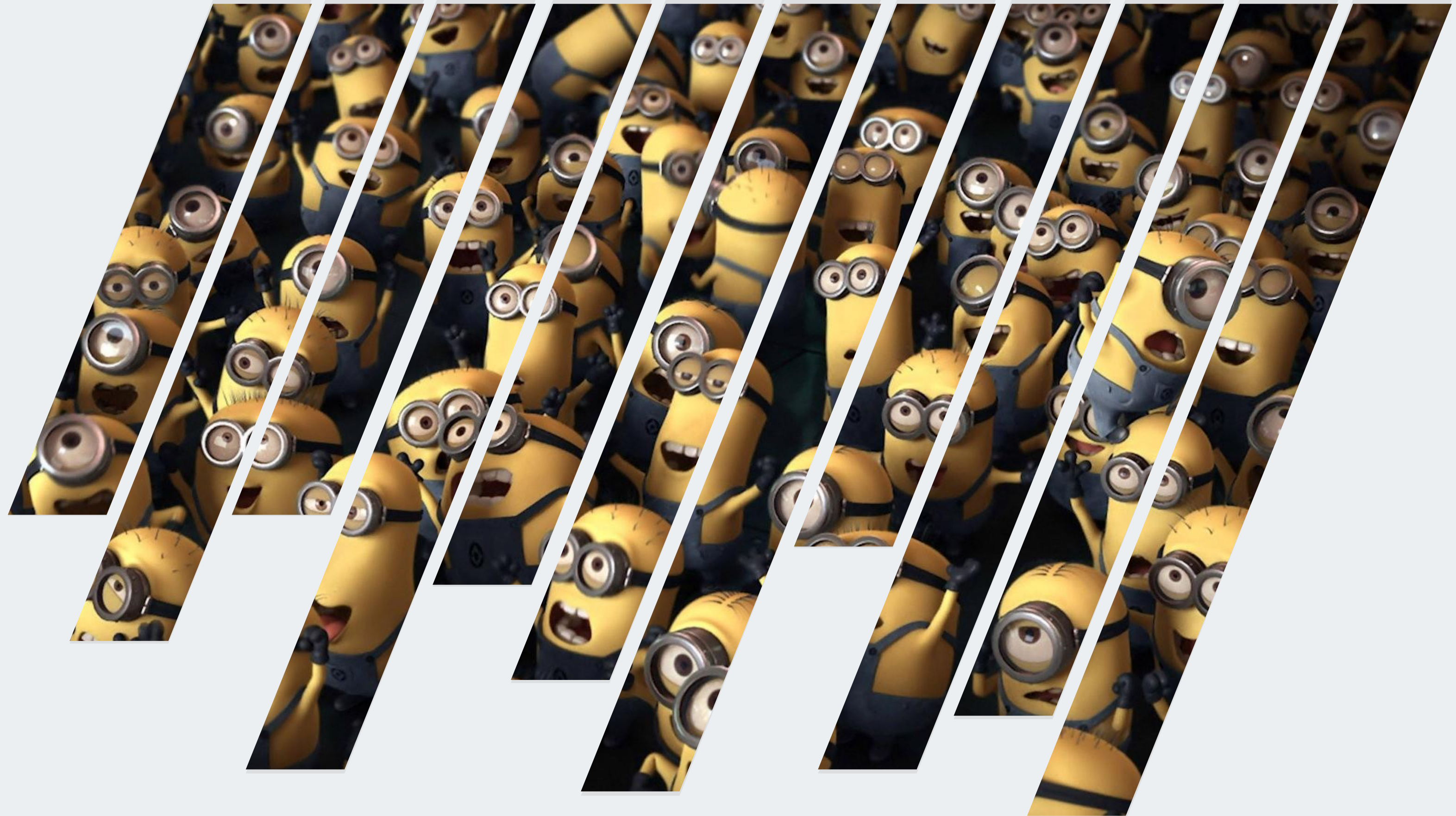
Специалисты кадрового администрирования

80% - кадровое администрирование,
20% - операционная деятельность.

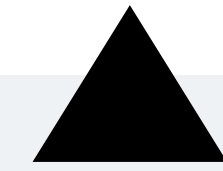
Пример: открытие новой заявки на подбор

1. Согласование места проведения и состава участников митинга для создания профиля и описания позиции и тестового задания (при необходимости);
2. Согласование готового профиля и описания позиции и тестового задания (при необходимости);
3. Поиск кандидата;
4. Проведение HR интервью и выдача тестового задания (при необходимости);
5. Создание профиля кандидата;
6. Получение обратной связи по тестовому заданию и готовности встретиться с кандидатом;
7. Согласование места проведения и состава участников технического интервью;
8. Получение обратной связи по техническому интервью; позиции и тестового задания (при необходимости);
9. Интервью с топ-менеджментом (при необходимости);
10. Получение обратной связи от топ-менеджмента (при необходимости);
11. Согласование job-offer с топ-менеджментом;
12. Кадровое оформление кандидата на работу.

Первая мысль —
самая простая,
нужно больше
HR-ов



Наняли еще 2х рекрутеров, это помогло, но ненадолго, т.к. снизилась нагрузка на рекрутинг, хотя время, затрачиваемое на согласования, не изменилось и не улучшилась эффективность коммуникации и решение других задач, стоящих перед HR подразделением.



Снова аналитика

Пришлось снова взяться за аналитику, подняли карты рабочего дня и сравнили с текущими.

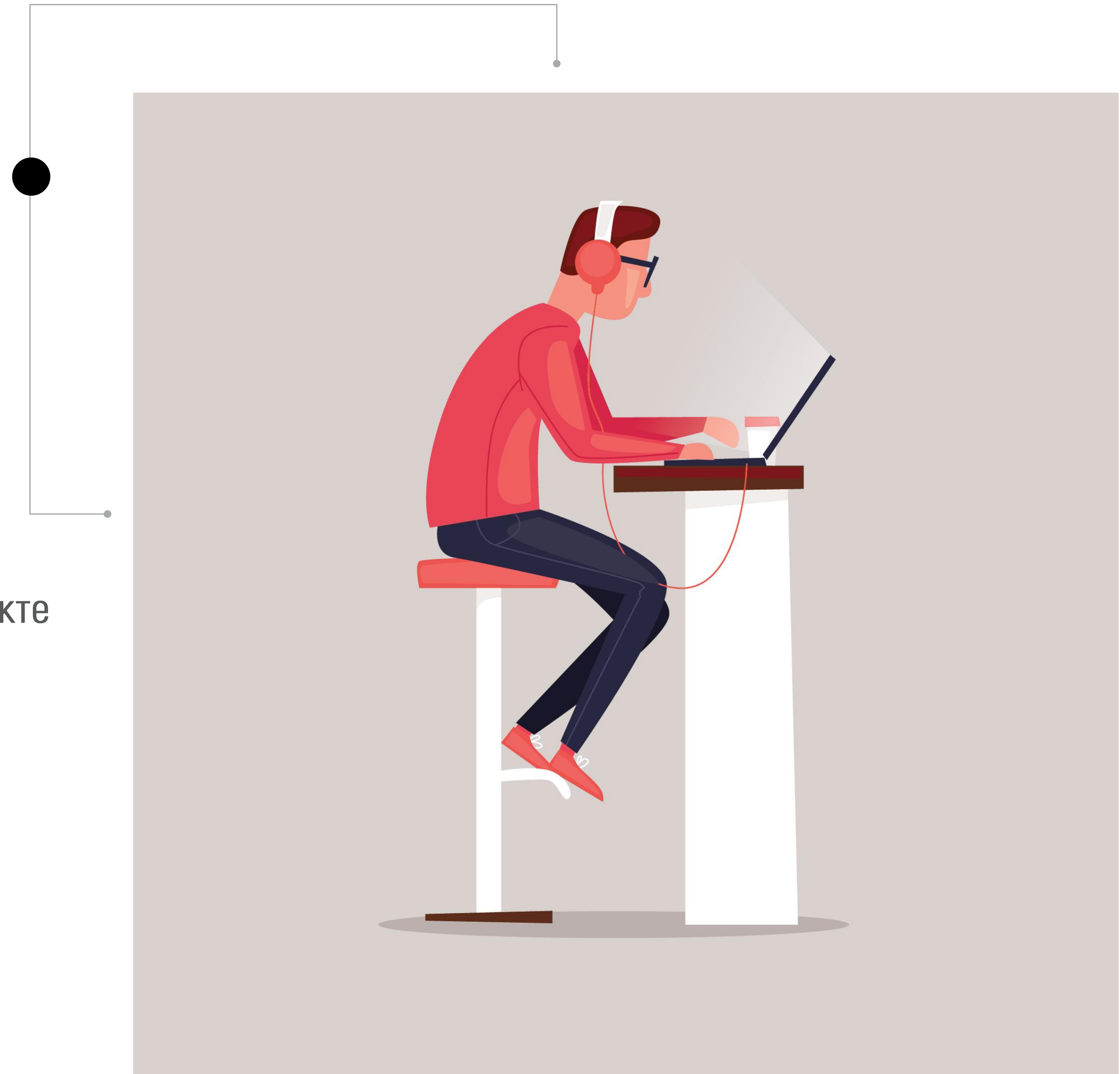
Выявили, что снизилось количество вакансий на 1 hr, но расходы времени на согласования не сократились, а наоборот увеличились, т.к. менеджменту в проектах пришлось знакомиться с новыми рекрутерами.



Решение

Тут мы и нашли решение – без «своего» человека в проекте не обойтись, каждому нужен HR-партнер.

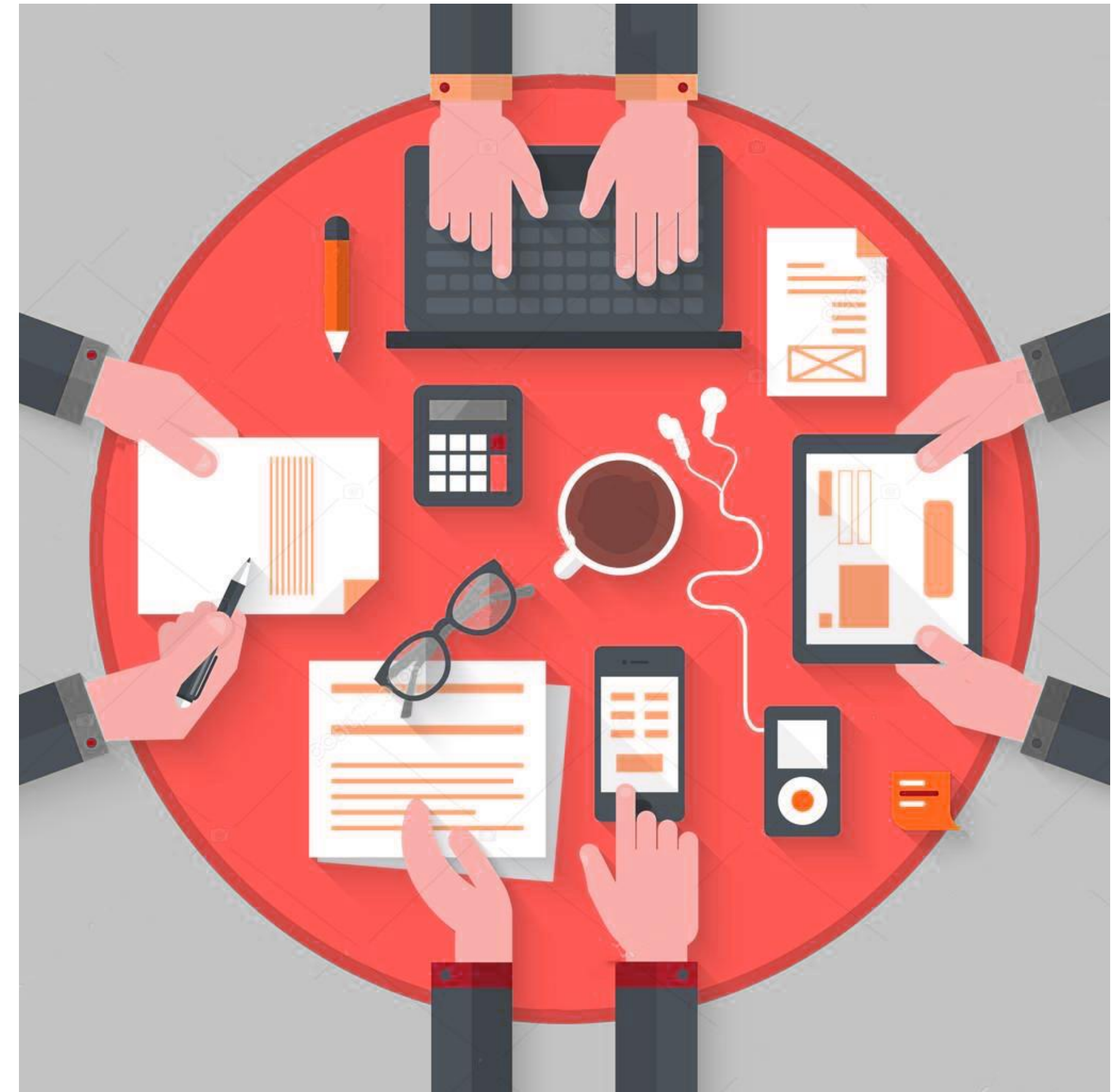
Но почему партнер, а не менеджер и в чем разница?



Решение

Для себя мы эту разницу увидели в уровнях принятия решений, менеджер – это тактика, а партнер – это стратегия.

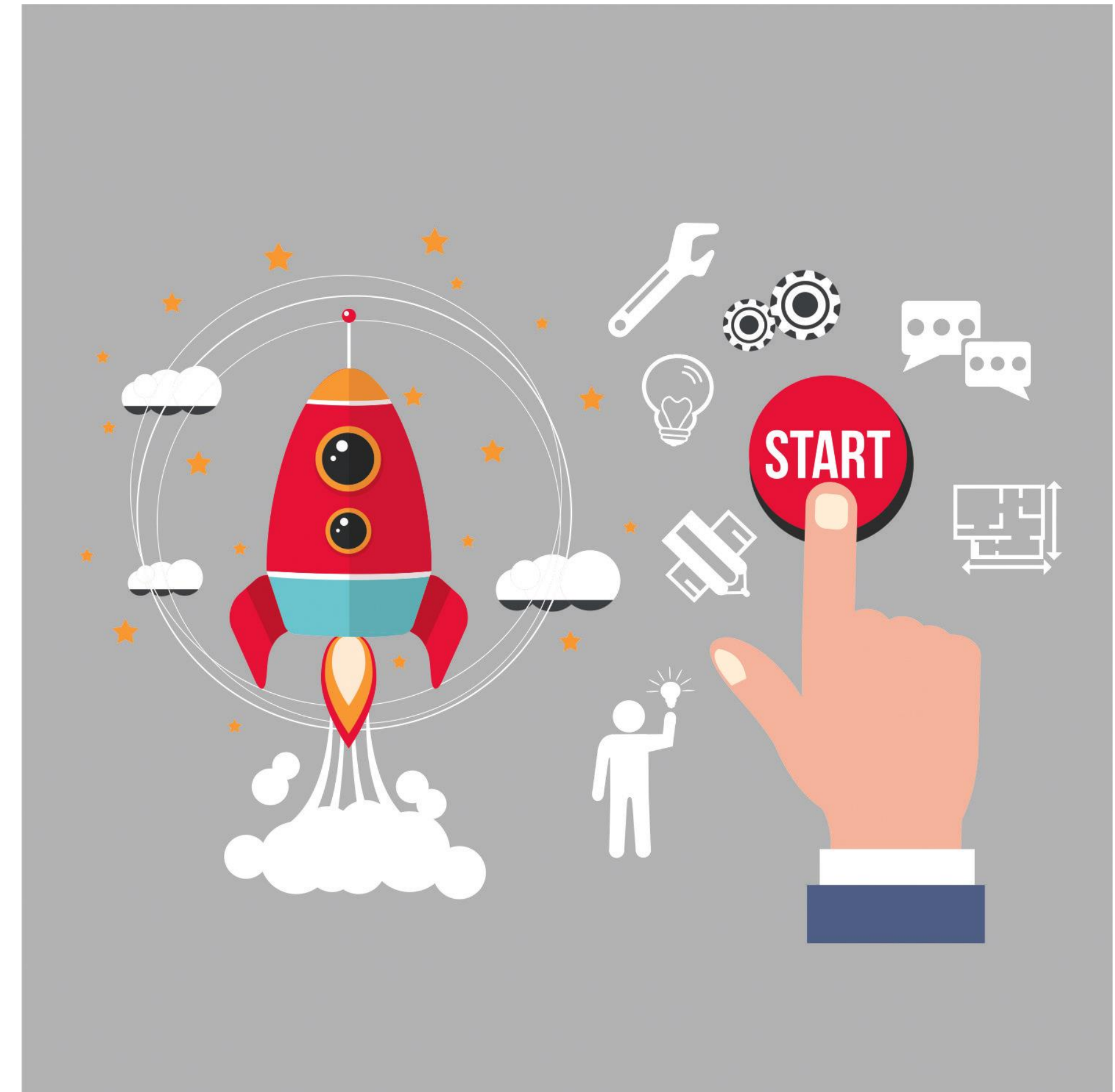
Менеджер приходит с проблемой, партнер видит перспективу и действует проактивно и, наконец, партнер живет своим проектом, менеджер решает «горящие задачи».



Решение

Драйвером трансформации стал я, у меня был опыт работы младшим HR партнером в Орг.Комитете Олимпийских Игр в Сочи.

Теоретические знания я перенял во время работы в Иннополисе под руководством HR директора, внедрявшего практику партнёрства в Йоте.



Решение

Осталось только действовать: сформировать новую структуру HR подразделения, «поделить» проекты между HR-ами, понять, как будет работать рекрутинг и, наконец, донести мысль о том, что HR партнер – это круто до всего менеджмента в проектах. Была создана дорожная карта проекта, которая включала в себя точки трансформации и тайминг.

Точки выглядели так:

- Унификация всех регламентов HR процессов;
- Создание команды рекрутинга и налаживание их взаимодействия с HR партнёрами;
- Презентация проекта HR-партнёрства менеджменту проектов;
- Погружение HR в проект;
- Презентация HR партнеров проектным командам (кто, зачем и почему).

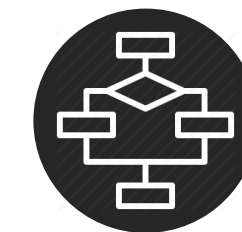
Подробнее о каждой точке

Все процессы были описаны, разделены на 2 категории и согласованы со всеми участниками. Это позволило более четко разграничить зоны ответственности и сделать сами процессы более эффективными и адресными.



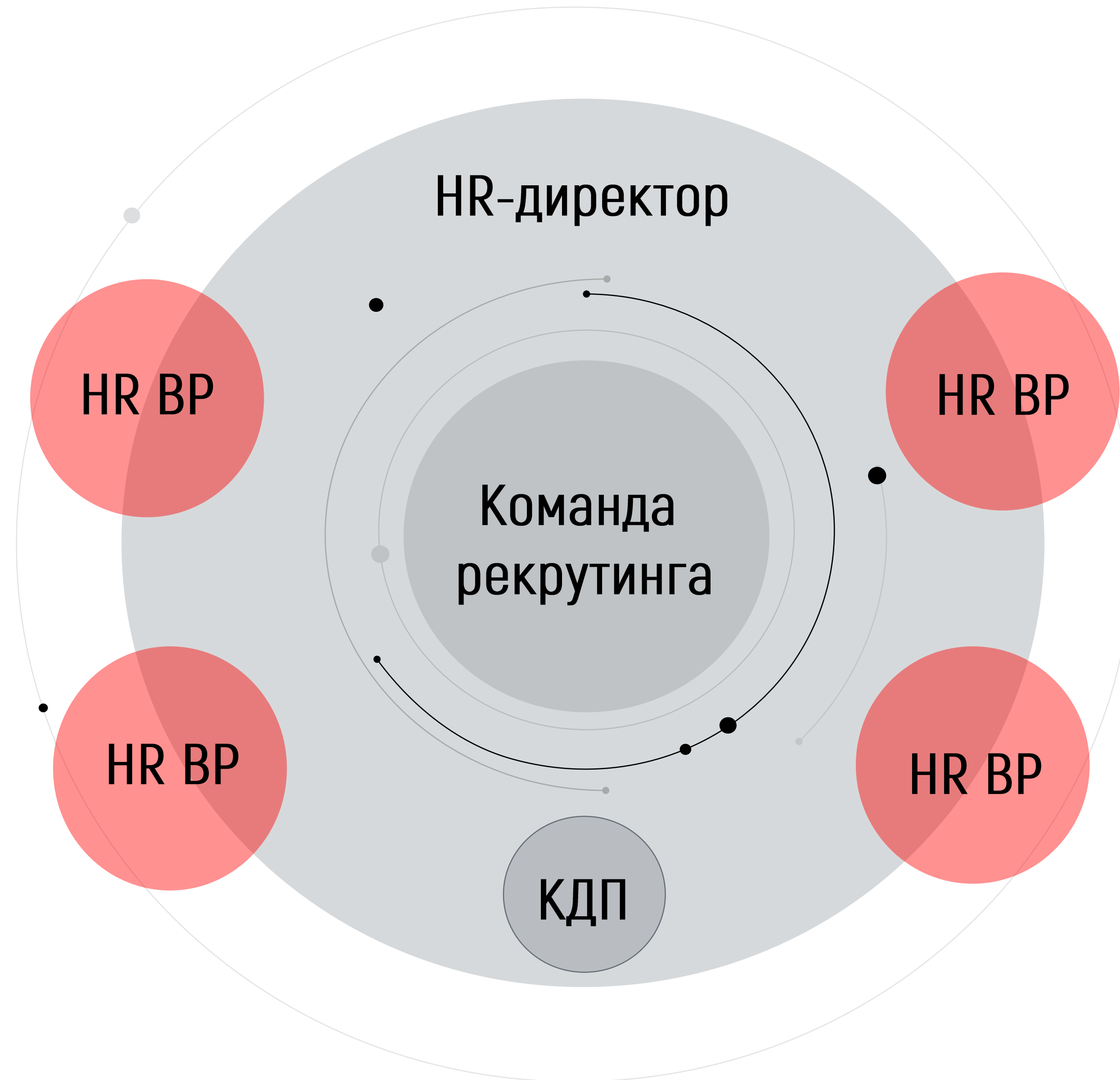
Общие процессы для всей ГК

корпоративные праздники, общие обучения для групп сотрудников, meetup, общее информирований (рассылки и т.д.), рекрутинг, работа с HR брендом.



Процессы для каждого проекта

адаптация, обучение, индивидуальные карты развития сотрудников, рекрутинг, кадровый резерв и т.д.



Презентация проекта HR-партнёрства менеджменту проектов

Каждый HR-партнер подготовил презентацию своей деятельности в проектах и провел ее для менеджмента.

Тут мы решили отказаться от стандартной версии презентации и длинного и подробного рассказа о том, как изменится HR функция, что будут внедрены различные HR процессы и методологии. Мы переняли практику у продуктологов, то есть рассказали о том, какую «боль» мы решим у клиента. И в ходе презентации у нас не было слайдов с красивыми цифрами и картинками, у нас были вопросы с болью и нашим рассказом, как мы ее решим.

Например: Сколько времени ты (менеджер) тратишь на согласование повышения ЗП?

Крики из зала, возмущение и галдеж.

И наш ответ: а теперь тебе надо будет только прислать письмо с суммой HR партнеру.

Презентация для менеджеров прошла на ура, нас начали ждать.



Погружение в проект

Погружение HR в проект, на моем конкретном примере, заняло 1.5 месяца, я познакомился с каждым функциональным руководителем и прошел у него обучение, максимально приближенное к обучению джуниора в функции.

Например, посидел пару дней на заявках в саппорте, присутствовал на собраниях аналитиков по изменению нотации описания задачи, посидел на архитектурном комитете, провел день с аккаунт менеджерами, отвечая на стандартные запросы от бизнес-клиентов и т.д.

Полное понимание проекта заняло, примерно, 5-6 месяцев.





Презентация HR-партнеров проектным командам (кто, зачем и почему)

Провели также в формате знакомства и рассказа,
как я смогу помочь сотрудникам и с чем ко мне можно и
нужно приходить.

Не обошлось без сложностей

Во-первых, не всегда менеджмент понимал, что это за зверь HR партнер и зачем он нужен, даже после презентации, не все верили, что в жизни будет также гладко. Боялись, что они будут еще чаще их дергать и грузить «эйчарской болтовней».

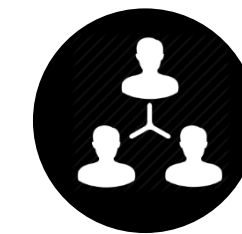
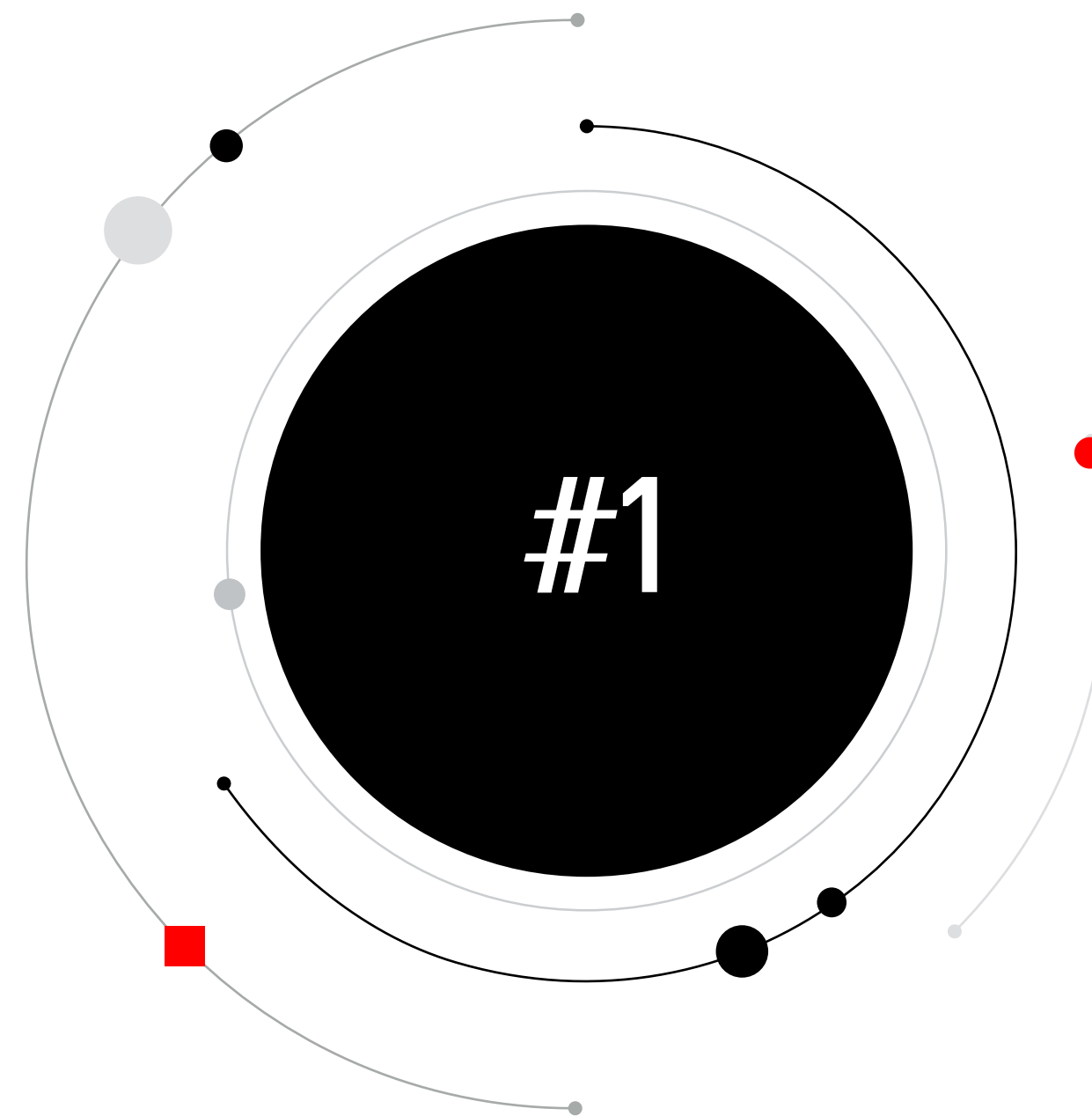
Это вылечилось не мгновенно, но через очень короткое время, примерно, через 2 недели, когда они поняли, что поток вопросов от рекрутеров заметно уменьшился, раньше рекрутер с каждым вопросом по особенностям проекта приходил к менеджерам, а теперь к HR, то есть менеджер видел рекрутера не каждый день в ходе подбора, а всего 2 раза, на этапе составления заявки и на этапе утверждения финального кандидата.



Что мы получили

Изначально было 4-6 итераций с рекрутером, различными тех.специалистами, которых рекрутеру очень сложно было собрать всех вместе.

В данный момент интервью кандидата проходит в 2, максимум 3 итерации (с топ-менеджментом или высокоуровневыми разработчиками уровня архитектор).



Меньше итераций



Качество собеседований

Что мы получили

Рекрутеры стали меньше раздражать кандидатов техническими вопросами, а технические специалисты освободились от необходимости оценки кандидата по softskill-ам и попаданию в корпоративную культуру.

Кандидаты, не прошедшие отбор, стали давать положительную обратную связь, потому что каждый занимался своим делом, тех.спецы – тех.вопросами, HR – softskill-ами.



Не обошлось без сложностей

Во-вторых, HR партнёрам пришлось столкнуться с некоторым недоверием и скепсисом, т.к. технические специалисты не всегда были готовы делиться своими внутренними процессами с кем-то не из их среды.

Устранилась эта проблема через 1-2 месяца, когда HR провели первые мероприятия (корпоративные праздники, тренинги для сотрудников отдельных проектов), заточенные под конкретный проект с учетом его специфики и особенностей сотрудников, не ориентируясь на общую температуру по больнице.



Что мы получили

У HR-ов выработался принцип «проактивности»: мы не лечим последствия, мы работаем с причинами. Увидел, что в каком-то проекте увеличилась «текучка» кадров, разобрал причины и пришел к менеджеру с готовыми решениями.

Менеджеру не надо придумывать, как мотивировать сотрудника, как найти с ним общий язык, как его адаптировать и развивать.

HR партнер помогает советом или выступает медиатором в сложных коммуникациях.



В итоге

У всех сотрудников проектов появился **1 человек**, который поможет им со всеми вопросами его жизни в компании, даст ссылки на нужные справки и формы на корпоративном портале, уберет необходимость самому обращаться в службы бэк-офиса: бухгалтерию, кадровое администрирование и т.д.,

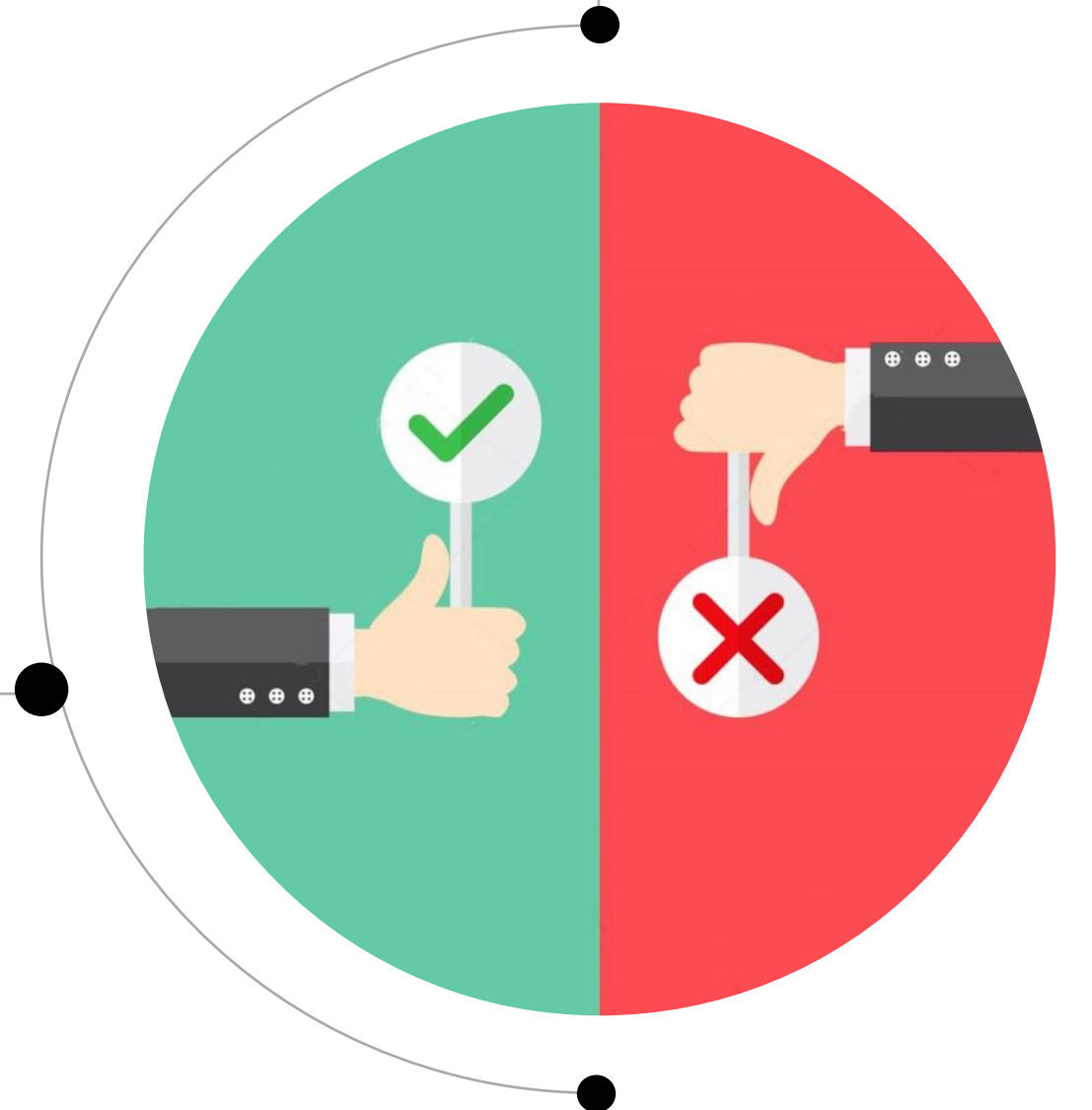
Раньше получение справки занимало около недели, т.к. сотруднику бэк-офиса необходимо было идентифицировать проект сотрудника, юр.лицо и оформить справку на соответствующем бланке, сейчас это занимает 1-2 дня, т.к. сотруднику бэк-офиса не надо искать по базам, так как все запросы приходят только от 4х HR-партнеров.

Появилась возможность обсудить все свои проблемы с человеком, который одновременно и «свой» и не непосредственный руководитель, а значит может дать непредвзятый совет или помочь наладить коммуникацию.



В итоге

Сотрудники стали получать более развёрнутую и полную **обратную связь** от руководителей, теперь за этим следит HR партнер, ввели практику бесед 1+1 и т.д.



В итоге

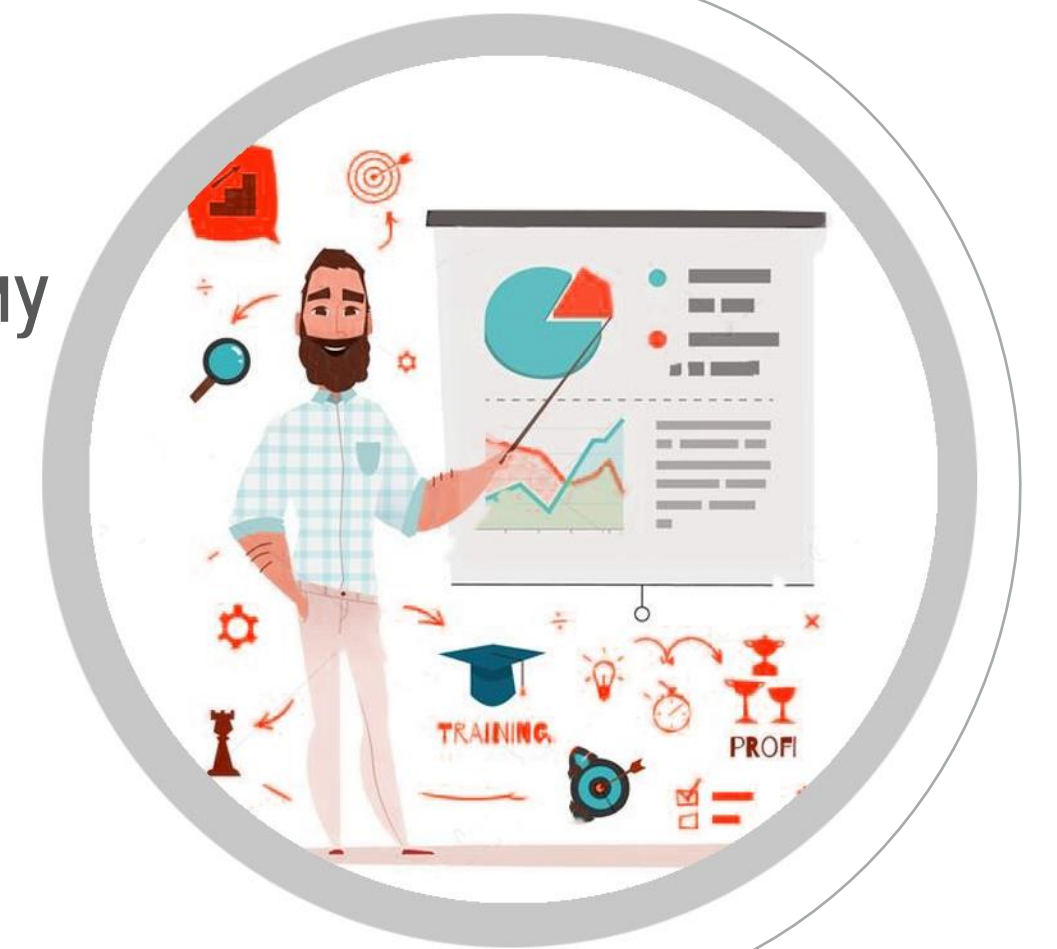
Всегда есть человек, который знает всю специфику психологического климата в проекте и может дать совет, как вести себя в сложных ситуациях.

Улучшился процесс адаптации, HR-партнёр может отслеживать этот процесс в режиме реального времени и вносить коррективы, помогать и сотруднику, и менеджеру. Менеджеру не надо самому искать методики и экспериментировать с сотрудником, ему достаточно обратиться к HR-партнеру, часто сами HR замечают сложности в адаптации и выходят с конкретными предложениями к менеджерам и сотрудникам.



В итоге

Процесс обучения стал более точечным и эффективным. HR-партнер видит конкретные потребности проекта в «прокачке» сотрудников и помогает сотрудникам в их развитии. Раньше руководителю самому надо было искать провайдеров обучения, согласовывать бюджет и решать все организационные моменты тренингов и внутренних обучений, сейчас достаточно указать HR партнеру на необходимость обучения, дальше всю работу он ведет самостоятельно. Раньше согласование внешнего обучения, не попавшего в бюджет на год, занимало от 1 месяца, сейчас 1 неделю и менее.



Не все менеджеры с радостью тратили свое время на развитие сотрудников, сейчас HR помогает составить личные планы развития сотрудника и корректирует следование сотрудника этим планам.

В итоге

Появились конкретные «ответственные» за все HR процессы в каждом проекте, принцип, когда отвечают все и никто конкретно ушел в прошлое. У менеджеров появился человек-напоминание HR-партнер, который не даст забыть про ежегодную корректировку ЗП с учетом инфляции или очередное повышение ЗП сотрудникам и снимет все проблемы по документальному оформлению всего этого. Раньше процесс всех согласований занимал от 2х недель, сейчас 2-3 дня.

Сократилось время согласования профилей позиций, времени и состава участников собеседований с 5-7 дней до 1, максимум 2х, а часто все решается за считанные часы.

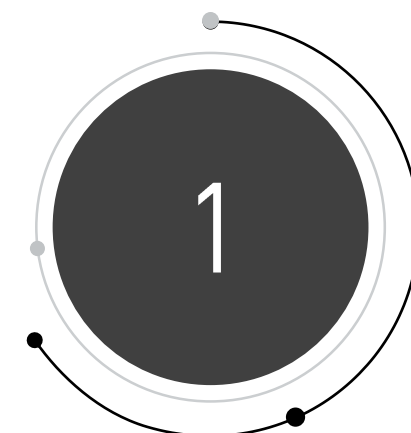


В итоге

И еще один немаловажный плюс для самих HR-ов: погружаясь полностью в проект, HR партнер получает уникальные компетенции по управлению проектами и имеет возможность развиваться не только как HR, но и как менеджер проектов.



Человек



HR-директор



HR-партнера



Рекрутера

P.S. у нас, наверное, самая «мужская» HR-команда в РФ: директор, 2 из 4 HR партнеров и руководитель команды рекрутинга.



Спасибо за внимание!

Черников Константин

HR бизнес-партнер Группы Компаний FIX