

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВНЗ «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему : Трансформація моделі управління людськими ресурсами в
компанії: посилення Інституту Лідерства та дизайн нових ролей

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП18м
спеціальності 073 « Менеджмент»

Рибачок К.В.

Керівник д.е.н. Борщевський В.В.

Рецензент Шпот Н.В.

Львів 2020

ЗМІСТ

Перелік скорочень	4
Вступ	5
Розділ 1 Діагностика функції управління людськими ресурсами в компанії	
1.1 Дослідження внутрішнього середовища організації: філософія бізнесу, цілі власників, цінності працівників	8
1.2 Функція управління людськими ресурсами в цифрах та інтерпретація даних	12
1.3 Підтвердження неефективності діючої моделі управління людськими ресурсами	19
Висновки	21
Розділ 2 Трансформація моделі управління людськими ресурсами	
2.1 Дизайн нових ролей в компанії на основі посилення Інституту Лідерства: визначення впливу та зон відповідальності Лідерів команд	23
2.2 Комунікаційна стратегія для Лідерів та їхніх команд: аргументація, форма та зміст трансляції змін, реакція та відгуки	29
2.3 Типізація виявлених ризиків: обмеженість часових ресурсів, відсутність чітких процесів та брак компетенцій	34
2.4 Стратегія усунення ризиків та мінімізації загроз: план оптимізації затрат часу, розвитку компетенцій Лідерів команд, формалізація процесів	38
Висновки	42
Розділ 3 Реалізація: необхідні ресурси, фінанси та контроль за виконанням	

3.1 Поетапний план: реалізовані та заплановані етапи трансформації у розрізі стейкхолдерів, із зазначення часових ресурсів та фіксацією результатів	44
3.2 Аналіз витрат часу Лідерів команд на управлінські обов'язки, контроль за виконанням та система планування	50
3.3 Бюджет необхідний для трансформації та запуску нової HR моделі	--
3.4 Запуск програми навчання для Лідерів команд як необхідний крок для успішної реалізації проекту	62
Висновки	66
Список використаних джерел	68
Додаток А. Підсумки стратегічних сесій з бізнесом з метою формування Філософії бізнесу	
Додаток Б. Презентація в рамках комунікаційної стратегії змін для Лідерів команд	
Додаток В. Графік презентацій для команд в рамках комунікаційної стратегії змін	
Додаток Д. Презентація в рамках комунікаційної стратегії змін для персоналу компанії	
Додаток Е. Залучені години на реалізацію проекту в розрізі стейкхолдерів та етапів	
Додаток Ж. Тікети для звітування часу на внутрішні задачі Лідерів команд	
Додаток К. Бюджет проекту	

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

1. CEO - Chief Executive Officer (укр. Головний виконавчий директор)
2. CTO - Chief technical officer (укр. Технічний директор)
3. Team Lead - укр. Лідер команд
4. NPV - Net present value (укр. Чиста поточна вартість)
5. IRR - Internal Rate of Return (укр. Внутрішня норма прибутку)
6. ROI - Return of Investment (укр. Окупність інвестицій)
7. PBP - Pay Back Period (укр. Термін окупності проекту)
8. TV of LT growth - Terminal Value of Long - Term Growth (укр. кінцеве зростання в умовах довгострокового росту)
9. FTE - Full time equivalent (укр. еквівалент повного робочого часу)
10. Net CF- Net Cash Flow (укр. чистий грошовий потік)
11. HR спеціаліст - Human resources спеціаліст (укр. Спеціаліст з управління людськими ресурсами)
12. IT - Information technology (укр. Інформаційні технології)
13. HR модель - модель управління людськими ресурсами
14. PR - Performance review (укр. огляд ефективності роботи)
15. CR - Contract review (укр. перегляд умов контракту)

ВСТУП

За підсумками діяльності у 2018 році компанія не досягла запланованого рівня доходу. Темп росту показника Annual revenue (укр. річний дохід) у порівнянні з попереднім роком склав $\frac{1}{3}$ від очікуваного. Варто зазначити, що аргументація встановлення прогнозованих фінансових показників на майбутні періоди була відсутньою. Такі прогнози базувались на цілях власників у збільшенні прибутковості компанії у порівнянні з минулими роками, брались до уваги максимальні показники дохідності у розрізі місяців у минулому році і складався найоптимістичніший прогноз. Не було враховано всіх фінансових аспектів, що могло дати розуміння про ймовірність досягнення запланованих фінансових результатів. Був відсутній аналіз, що стосується:

- 1) фінансової звітності: year on year growth rate (укр. річні темпи росту доходів компанії)
- 2) прогнози зростання ІТ ринку
- 3) прогнози по зростанню об'єму замовлень від існуючих клієнтів та як нова діяльність компанії вплине на ріст доходів
- 4) ризики та їх вплив на прогноз

Тим не менш, власники бізнесу побачили потребу у виявленні причин, важелів впливу, ключових факторів, які б могли впливати на успішне досягнення фінансових цілей. У даній роботі буде описаний процес дослідження однієї з найважливіших сфер діяльності компанії, а саме управління людськими ресурсами та її впливу на фінансові показники компанії. Однак зміни в компанії стосувались не тільки вищезгаданої сфери, очікувано що вплив був відчутний у всіх підрозділах та ділянках бізнесу, оскільки велась комплексна робота, яка ефектила на бізнес в цілому. На різних етапах

трансформації HR моделі, впродовж 2018 - 2020 років, здійснювались необхідні зміни, які стосувались впровадження ефективного управлінського обліку, системи звітування часу, формалізації процесів, відкриття центрів компетенцій. Про всі кардинальні зміни, шлях до них буде згадано у цій роботі, як про необхідні кроки, без врахування яких неможливий успіх проекту.

В даній роботі перевірено чимало гіпотез, які генерувались основними стейкхолдерами проекту: власниками компанії, працівниками, HR спеціалістом, менеджерським складом та координатором проекту (посада в компанії - Recruitment Team Lead (укр. Лідер команди рекрутерів). Зокрема, мова йде про вплив плинності персоналу, стадії життєвого циклу працівників, лідерського потенціалу Team Lead компанії (укр. Лідерів компанії), різноманітних характеристик команд на успішність бізнесу. Обговорення “вічної дилеми”: вкладати гроші в швидкий рекрутмент чи в активності, які впливають на утримання працівників.

Складність реалізації проекту полягала у:

1. неготовності одразу дивитись на проблему комплексно: на перших етапах проекту всі обговорення стосувались прямого впливу людських ресурсів на фінансові показники
2. відсутність культури прийняття рішень та аналізу проблем на основі оцифрованих показників
3. неготовність до відкриття фінансових показників HR персоналу
4. відсутність системи збору інформації, а значить динаміки HR показників, що спричинило до часових витрат на початкових стадіях проекту для отримання такої аналітики.

Отже, початкова ціль проекту, що стосувалась впливу управління людськими ресурсами на фінансові показники компанії органічно поєдналась з не менш важливо, а саме необхідністю зміни mindset (образу мислення) власників, що стосується довіри до HR персоналу, доступу до “секретних”

фінансових даних, набуття знань та вироблення звички інтерпретації фінансових та HR показників, впровадження системи збору даних на постійній основі.

Нижче описую основні характеристики компанії у формі інформаційної довідки. Специфіка компанії буде пояснювати і аргументувати кроки, здійснені впродовж впровадження всіх етапів проекту та розкриє важливі елементи життєдіяльності компанії.

Інформаційна довідка про компанію:

1. вихідні дані: сфера - Information Technology, вік - 12 років, вид діяльності - сервісна компанія (аутсорс), ємність - 110 працівників, українська реєстрація.

2. етап життєвого циклу: згідно з класифікацією Адізеса - “go-go”. Характерні ознаки : компанія має стійке надходження грошових коштів, утворюється формальна організаційна структура, немає поки чітких посадових обов'язків, розвинене поєднання і перетин функцій; власники намагаються делегувати повноваження, але побоюються втратити контроль над справою і співробітниками [1].

3. організаційна структура: плоска, команди сформовані навколо технологій (наприклад, Embedded engineers team (укр. Команда інженерів, яка займається розробкою вбудованого програмного забезпечення) і компетенцій (наприклад, маркетинг команда). В кожній команді є Team Lead (укр. Лідер команди), власники компанії займають позиції CEO та СТО

4. бізнес стратегія компанії: сформована у головах власників, не прописана чітко, транслюється Team Leads (укр. Лідер команди) в процесі формулювання і постановки цілей, оголошується всім працівникам раз на рік

5. культура організації і цінності: співпраця між відділами, sharing responsibility (укр. спільна відповідальність), довіра, можливості для прояву ініціативи, неконфліктні методи вирішення проблемних питань,

взаємодопомога, взаємодія на принципах командної роботи, взаємопідтримка, лояльне ставлення керівництва, фокус на розвиток працівників.

РОЗДІЛ I

ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОМПАНІЇ

1.1 Дослідження внутрішнього середовища організації: філософія бізнесу, цілі власників, цінності працівників

1.1.1 Стратегічні сесії з власниками бізнесу

З метою формування і конкретизації очікувань бізнесу координатором проекту було запропоновано провести стратегічні сесії з бізнесом та HR спеціалістом. Мета стратегічних сесій:

1. зрозуміти філософію бізнесу (хто клієнти компанії, в чому унікальність компанії, який фокус розвитку, якою компанія хоче бути)
2. почути стратегію бізнесу
3. сформулювати цінності компанії (як їх бачить бізнес)
4. якою компанія має бути, щоб досягти цілей бізнесу.

Відповіді на ці питання дозволять якісно сформулювати стратегію виконання запитів від бізнесу в частині вибору методів впливу, шляхів впровадження та принципів взаємодії у роботі з людьми.

Було проведено дві стратегічні сесії загальною тривалістю 6 год .

Отримане бачення бізнесу, зафіксовано в документі “Підсумки стратегічних сесій з бізнесом з метою формування Філософії бізнесу” (див. Додаток А)

Отримані важливі висновки, які впливали на формування стратегії виконання запиту від бізнесу:

1. клієнти цінують компанію більше ніж за сервіс написання програмного забезпечення, вони очікують якісної комунікації, стабільних інженерів на проектах і професійного менеджменту;

2. стратегія компанії: відмовитись від агенцій, працювати з кінцевими клієнтами, що вимагає якісних процесів, а також здатність закривати повний цикл розробки продуктів;

3. бізнес у майбутньому баче компанію, яка надає інновативні рішення топ якості “під ключ”. Бізнес прагне побудувати репутацію компанії, яка працює на замовника як на власний бізнес;

4. цінності, на яких має бути побудована робота в компанії, на думку бізнесу, для того щоб досягти мети: інновативність, підприємницьке мислення, проактивність, прагнення до бездоганної репутації, свобода у висловлюваннях, простота, відсутність формальностей, чесність, прозорість, залученість. Працівник має бути зацікавлений в успіхах проекту для замовника, як у особистому успіху.

Учасники процесу та виділений час:

- СЕО, СТО - 12 год
- Координатор проекту - 9 год
- HR спеціаліст - 6 год

Почувши та підсумувавши бачення бізнесу, очевидною була необхідність здійснення подальших діях (проміжні цілі), які будуть позитивно впливати на:

1. життєвий цикл працівника в компанії;
2. рівень залученості працівників у роботу компанії та проекти клієнтів;
3. покращення процесів;
4. якість управління людськими ресурсами.

Подальші кроки вимагали:

1. розуміння бачення працівників (якою вони бачать компанію, чого вони прагнуть і які їхні цінності). Це допоможе продумати стратегію, ціллю якою буде досягнення цілей бізнесу, враховуючи бажання працівників (як елемент мотивації і залученості), не конфліктуючі з спільними цінності працівників і бізнесу;
2. здійснення аналізу стану даних, що стосуються людських ресурсів, динаміки показників, порівняння з середніми на IT ринку;
3. знайти глибинну проблему, визначитись з ідеєю, яка допоможе досягти цілей і усунути корінь проблеми.

1.1.2 Опитування працівників

Для якісного результату щодо визначення цінностей працівників координатором проекту було запропоновано вибрати метод опитування, який би дозволив почути максимальну кількість працівників, враховуючи обмежений часовий ресурс координатора проекту і загрузеність самих працівників. Вибрали метод, який допомагає оптимально використовувати колективний час - метод фасилітації [2].

Сформували 10 фокус груп за принципом: Лідери команд делегували у фокус групи лідерів думок, а також найбільш незадоволених людей. Групи складаються з 5-7 працівників залежно від розміру команди, також була підсумкова сесія з бізнесом, на якій вони ознайомились з результатами. У фокус групах було задіяно 50 працівників, що на момент проведення опитування фокус груп складало 50% від штату на кінець 2019 року.

Працівникам було запропоновано відповісти на 4 питання, що стосуються цінностей та бажань працівників. Всі відповіді були приведені методом фасилітації до спільних. Нижче наведений результат роботи:

Питання 1: Які людські і професійні риси (якості) характерні для працівника компанії?

Спільні відповіді:

- відповідальність
- професійність
- дружність
- чесність
- взаємодопомога
- простота

Питання 2: Що є неприйнятним у роботі в компанії ?

Спільні відповіді:

- проявляти неповагу
- зловживати посадою
- підставляти колег
- обманювати
- дискримінувати працівників
- безвідповідально ставитись до роботи
- не довіряти
- надлишковий бюрократизм

Питання 3: Що цінують працівники, працюючи в компанії ?

Спільні відповіді:

- прогресивність компанії
- колектив
- можливість професійного розвитку
- нетривіальні проекти
- адекватність керівництва
- комфортні умови праці
- відчуття стабільності
- довіру до працівників
- гнучкий графік

Питання 4: Що компанія повинна зробити щоб бути “компанією мрії”?

- дати можливість почути і зрозуміти стратегію компанії
- надавати постійний зворотній зв'язок
- інвестувати у розвиток працівників
- покращити соціальний пакету
- покращити процеси
- офіс “А класу”

Дане опитування допомогло зрозуміти, чого прагнуть працівники компанії, що може впливати на життєвий цикл працівників і які цінності необхідно зберігати та культивувати.

Учасники процесу та виділений час:

- СЕО, СТО - 6 год
- Координатор проекту - 40 год
- HR спеціаліст - 10 год
- Лідер команд - 32 год
- Працівники - 80 год

1.2 Функція управління людськими ресурсами в цифрах та інтерпретація даних

Одне з припущень власників бізнесу стосувалось незадовільної ситуації щодо кількості звільнень, особливо звільнень у перший рік роботи. Тут варто зазначити, що дані метрики ніколи не підраховувались в компанії і не порівнювались з середнім показником серед ІТ компаній. Для перевірки цього припущення було зібрано показники, які дали можливість порахувати плинність кадрів (Таблиця 1.1). Виявилось, що з 2017 року ми бачимо тенденцію збільшення плинності з 21% до 28% у 2019 року, що становило більше ніж середній показник по м. Львову у 2019 рік на 6 відсотків (плинність кадрів в ІТ компаній у 2019 році складала - 21 %). Насправді заставив замислитись показник плинності у перший рік роботи, що у 2019 році складав 42 % . Тобто майже половину працівників, які були найняті в компанію у 2019 році залишили компанію у перший рік роботи.

Таблиця 1.1

Плинність кадрів у 2017, 2019, 2020 роках (річна і у перший рік роботи)

Показники	2017р.	2018р.	2019 р.
К-сть працівників на початок року	75	89	92
К-сть працівників на кінець року	89	92	102
К-сть звільнених за рік	17	25	26
К-сть найнятих	31	28	36
Плинність за рік, %	21	28	27
К-сть звільнених в перший рік роботи в компанії	6	8	11

Плинність в перший робочий рік, %	35	32	42
-----------------------------------	----	----	----

Внаслідок отриманих невтішних даних, що стосувались плинності кадрів, логічним було проаналізувати причини звільнення працівників. До цього аналізу підійшли масштабно і почали збирати дані, що стосуються всіх звільнень за останні три роки (Таблиця 1.2). Було проаналізовано 100 відсотків випадків звільнень (67 випадків) та згруповано причини у блоки. Виявилось, що найпоширенішими категоріями є: неякісна робота (тобто ініціатором звільнень була компанія), краща грошова пропозиція від іншої компанії та відсутність проекту на основній технології (на тій, яка відноситься до основного технологічного стеку інженера). Всі інші причини поєднувала розуміння того, що відсутні відповідальні особи, які б могли пояснити або взяти на себе відповідальність за той чи інший випадок, оскільки в компанії не прописано та непроговорено обов'язки та вплив спеціалістів на персонал. Ні HR спеціаліст, ні Лідер команди чітко не розуміє зону впливу та межі своїх обов'язків.

Таблиця 1.2

Причини звільнення працівників у 2017-2019 роках

Причини звільнення	К-сть	Що треба змінити
Неякісна робота	10	Робота в частині удосконалення хард скілів працівника
Гроші	10	Робота з мотивацією
Відсутність роботи на мейн стек технолоджі	7	Робота в частині прогнозування тех стеку працівника
Не бачив перспектив	4	Робота в частині постановки цілей
Самозайнятість	4	Робота з залученістю

Декрет	3	
Відсутня залученість в команду	5	Робота з залученістю
Відсутність фідбеку	3	Робота над якісною комунікацією з працівником
Переїзд в інше місто	4	Робота над залученістю
Бажання працювати у великій компанії	3	Робота над професійним розвитком
Зміна професії	2	
Вважав себе недооціненим, не подобались проекти	2	Робота з мотивацією і якісною комунікацією
Віддалена робота з іншого міста, низька залученість	2	Робота над залученістю
Порушення дисципліни	3	Робота над дисципліною
Сабатікал	1	Альтернативна робота
Незадоволеність розвитком в компанії	2	Робота над професійним розвитком
Несвоєчасність проведення перегляду заробітної плати, неякісний зворотній зв'язок	1	Робота над вдосконалення процесів
Бажання працювати з іншою технологією якої немає в компанії	1	Розширення експертизи компанії
Незадоволеність процесами	1	Робота над вдосконалення

		процесів
Всього випадків	68	

Але все ж таки були показники, які свідчили про позитивні тенденції, що стосуються стабільності працівників. Середній показник тривалості роботи в компанії станом на серпень 2019 року становив 3 роки і 2 місяці. Однозначно, що для ІТ сфери цей показник здався більше ніж позитивним. Ми розуміли, що в компанії є ключова команда, яка складається здебільшого з Технічних експертів та Лідерів команд, які працюють від 5 і до 12 років. Як наслідок було вирішено проаналізувати стабільність працівників в розрізі сталих команд (ті, які існують більше 5 років в компанії) і в яких не змінювався Лідер команди (Таблиця 1.3), з метою виявлення закономірностей та перевірки гіпотези, яка говорить, що стабільність працівників в команді залежить від Лідера команди і його софт скільного портрету.

Таблиця 1.3

**Середня тривалість роботи працівників у розрізі команд
станом на 01.09. 2019 року**

Назва команди	Кількість працівників	Середня тривалість роботи у відділі, роки
Finance Department	6	2,3
Project Managers	8	3,4
Android Team	12	4,2
IOS Team	4	4,4
Back-end Team	4	3,6

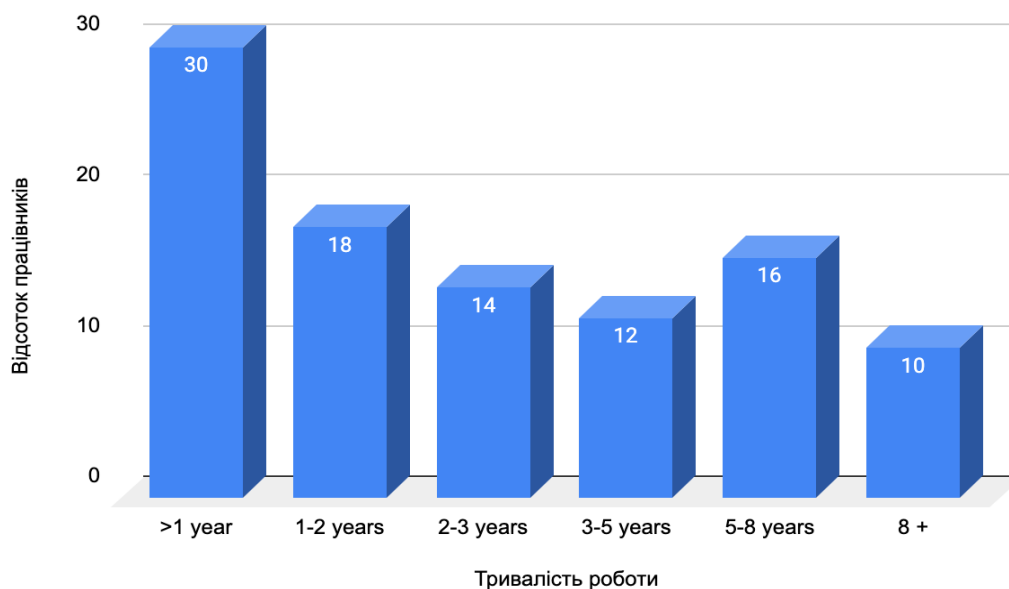
Drupal team	21	4
QA team	8	3,4

З семи команд у трьох командах: IOS команді, Android команді та Drupal команді показник тривалості роботи виявився вищий ніж середній по компанії, а саме 4,4 роки, 4,2 роки та 4 роки відповідно. Також варто зазначити, що дві з цих команд за кількістю працівників найбільші в компанії (12 і 21 член команди). На черговому мітингу з CEO, СТО та HR спеціалістом зроблені наступні припущення щодо стабільності вищезгаданих команд. Виявлені спільні аспекти, які об'єднують ці команди:

1. дві з них найчисельніші команди компанії;
2. Лідери команд працюють у компанії 10 років (Android команда), 10 років (Drupal команда), 5 років (IOS команда);
3. Лідер команди вважаються технічними експертами та найдосвідченішим у команді;
4. CEO, СТО виділяють інтерес Лідерів команд до життя компанії, близькість до бізнесу, бажання тримати руку на пульсі і бути в курсі подій, які впливають на розвиток компанії;
5. HR спеціаліст виділяє вміння Лідерів команд відстоювати своїх працівників та бути у курсі справ не тільки професійного аспекту життя працівників.

Нас мотивувала можливість виявити підходи та аспекти, які впливають на рішення і бажання працівників працювати в компанії якнайдовше. Очевидним було подивитись на життєвий цикл працівників компанії, тому підраховали відсоткове співвідношення тривалості роботи працівників в компанії Рис.1.1. Визначено, що найбільша частка працівників станом на серпень 2019 року працює в компанії менше року - це 30 відсотків. Це ті працівники, які були найняті впродовж січня - серпня 2019 року, враховуючи показник плинності кадрів у перший рік роботи - це була найризикованіша

категорія щодо можливого звільнення. Безперечно нас зацікавила і інша категорія працівників, які працювали в компанії на момент аналізу більше 3



років, 5 років і 8 років.

Рис. 1.1 Середня тривалість роботи працівників в компанії станом на 01.09.2019 р.

Очевидним було провести аналіз причин, мотивації, умов, які вплинули на тривалість роботи працівників, що і було зроблено. З 26 працівників, які працюють більше 5 років в компанії: 7 Лідерів вищезгаданих команд, а також 7 інженерів з Drupal команди, які складають її "core" (укр. ключовий). Отже, ми вирішили додатково проаналізувати склад Drupal команди і поспілкуватись зі усіма працівниками в категорії від 5 років до 8 років тривалості роботи в компанії. Аналіз Drupal команди за 10 років існування дозволив зрозуміти період, коли найбільше звільнились працівники (Таблиця 1.4), а також причини довготривалої співпраці у команді. Більша половина команди звільнялась у період між двома і трьома роками роботи в компанії з причин, які свідчили про недостатнє відчуття залученості та особистої цінності для компанії.

Таблиця 1.4

Середня тривалість роботи працівників у Drupal команді, які

звільнились за 2009-2019 роки

Кількість працівників	Тривалість роботи, роки
2	до 1 року
6	1 рік
11	2 - 3 роки
2	4 - 5 років
21	

Також провели аналіз життєвого циклу 26 працівників у категорії більше 5 років. З них 8 працівників отримали можливість спробувати себе у ролі Лідерів команд, 1 працівник перейшов на самостійну позиції в компанії, яка потребує високого рівня відповідальності та довіри зі сторони власників, 8 інженерів займають роль технічних експертів на проектах і вважаються експертами у певній технології. Для 9 інших працівників виявилось, що компанія перше місце роботи і вони себе почувають частиною компанії, оскільки були свідками розвитку компанії і росли разом з організацією. Працівники підсумовують, що відчуття цінності, приналежності до компанії - це і є основною причиною довготривалих трудових відносин.

Підсумовуючи вище написане можна зробити наступні висновки:

1. причини звільнення дуже різні: неякисний фідбек, відчуття неоціненості, невизнання, нерозуміння подальших професійних кроків, переїзд у інше місто, бажання працювати з іншою технологією. Тобто визначити якісь загальні симптоми, які передували б звільненню не важко

2. майже у всіх випадках можна було запобігти звільненню, якщо б виявити причину на стадії її виникнення;

3. майже у кожному випадку не зрозуміло хто мав виявити проблему і чия це зона відповідальності;

4. зрозуміло, що один HR спеціаліст не може якісно і швидко реагувати і запобігати таким ситуаціям.

1.3 Підтвердження неефективності діючої моделі управління людськими ресурсами

Було визначено, що переважна більшість працівників, які працюють найдовше в компанії - це core (укр. ключовий) склад команд: працівники, які займають позиції Технічних експертів або Лідерів команд. Вони користуються повагою бізнесу та працівників, їм довіряють, вони можуть формувати команди і розвивати їх. Ми б хотіли використовувати їх досвід для створення стабільних команд та розвивати їхню компетенцію як Лідерів команд та паралельно використовувати технічну експертизу.

Ми побачили необхідність проаналізувати життєвий цикл працівників в компанії і зрозуміли, на якому етапі ми втрачаємо працівників. Найбільша кількість працівників звільняється у період між 2 та 3 роками роботи в компанії. Проаналізували причини звільнення і зрозуміли, що в компаніях провисає напрямок, що стосується контролю технічного розвитку працівника, постановки цілей та контроль за їх виконанням.

Ми спростували гіпотези, що стосуються таких причин звільнень як невдалий найм або непроходження випробувального періоду. Аналіз кількісних та якісних показників підтвердив, що на цьому етапі етапах - звільнення не мають повторювального характеру і не свідчать про негативні тенденції.

Ми переконались, що працівників утримують нові ролі, випробування, зміна обов'язків або технологій, визнання, відчуття причетності та залученості до життя компанії. Дані висновки виявились спільними у результаті роботи над цінностями і аналізом причин звільнень.

Ми усвідомили, що наявні процеси в компанії не дозволяють вчасно виявити симптоми, які свідчать про незадоволення працівників і бажання змінити компанію. Більше того, чітко виокремилась проблема розвитку

відповідальності, поділу обов'язків та нестачі ресурсу в HR ланці для якісної роботи HR функції.

Ми дійшли наступних висновків:

1. є необхідність у трансформації HR моделі;
2. є потреба у розвитку Інституту Лідерства;
3. формування команд навколо технічних експертів та ключових працівників є ефективним і вірним рішенням;
4. процеси управління людьми потребують виходу на професійний рівень;
5. компанія повинна сфокусуватись на “дизайні роботи” працівників, враховуючи виявлені цінності персоналу

Безперечно ми потребували плану подальших дій, який затвердили у такій послідовності:

1. визначити зони відповідальності, сфери впливу та обов'язки Лідерів команди та HR спеціаліста, конкретизувати їхні ролі;
2. формалізувати обсяг обов'язків Лідерів команд та HR спеціаліста;
3. трансформувати HR модель відповідно до нових обсягів та рівнів впливу;
4. інформувати Лідерів команд та працівників про нову HR модель та ролі у компанії.

ВИСНОВКИ

Перший розділ описує процес дослідження основних елементів внутрішнього середовища організації: цілі, структура організації; процеси; людські ресурси та організаційну культуру [3] в контексті гіпотез бізнесу щодо фінансових, репутаційних втрат внаслідок нестабільних, короткотривалих робочих відносин з працівниками.

У першому підрозділі описана робота, яка стосується цінностей стейкхолдерів. Розпочали з цього, оскільки без розуміння і подальшої інтеграції цінностей стейкхолдерів в життя компанії стає неможливим постановка цілей, правильне прийняття рішень, розуміння кордонів (що і як буде сприйнято працівниками), розуміння мотивації, бо мотивація базується на цінностях, так само як критерії прийняття рішень та вибору цілей базуються на цінностях. Тому весь перший підрозділ присвячений роботі над пізнанням цінностей власників компанії і працівників. Ми хотіли побачити спільне, зрозуміти речі,

якими не можемо нехтувати, принципи, якими будемо керуватись у подальшій роботі впродовж всіх етапів реалізації проекту.

У другому підрозділі описана необхідність збору HR показників та аналізу HR метрик. Була проведена робота та здійснені дослідження, що стосувались перевірки припущень, гіпотез бізнесу щодо незадовільних показників управління людськими ресурсами. Проаналізована динаміка основних HR метрик: плинність кадрів, життєвий цикл працівників в компанії в розрізі періодів, середня тривалість роботи та виявлені причини звільнень за три останні роки. Також проаналізовано категорію працівників, які працюють в компанії більше середнього терміну, їхня мотивація, середовище роботи.

Метою було визначити яким чином можна впливати на людські ресурси, як на елемент внутрішнього середовища компанії, адже без врахування потенціалу працівників, рівня професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів персоналу, не можливе досягнення цілей організації [4].

В третьому підрозділі підвели підсумки, які однозначно сигналізують про необхідність зміни HR моделі компанії, про важливу роль Лідерів команд та їх беззаперечний безпосередній вплив на членів команд, який в залежності від багатьох чинників може призводити як до позитивних та і до негативних наслідків.

Отже результатами проведеної роботи, описаної в першому розділі є: визначення напрямку змін (трансформація HR моделі) для досягнення цілей бізнесу (підвищення темпів дохідності компанії), прийняття рішень керуючись HR метриками, фінансовими показникам, не базуючись тільки на інтуїції власників або загальних тенденціях на ринку, врахування та інтегрування цінності працівників (довіра, дружні відносини, справедливий фідбек, план розвитку) в життя компанії, в процесі прийняття рішень та постановки цілей.

РОЗДІЛ II

ТРАНСФОРМАЦІЯ HR МОДЕЛІ

2.1. Дизайн нових ролей в компанії на основі посилення Інституту Лідерства: визначення впливу та зон відповідальності

Трансформована HR модель передбачала появу нових ролей в компанії та оновлений обсяг обов'язків. Лідери команд мали взяти на себе функції HR спеціаліста, HR спеціаліст мав перейти на роль партнера (порадника) для Лідерів команд. Найпершим кроком, який необхідно було здійснити - це підготувати чіткий опис ролі, обов'язків та меж відповідальності Лідерів команд та HR партнера. Передусім визначились з роллю Лідерів команд, які:

1. виступають зв'язуючою ланкою між власниками бізнесу та працівниками (членами своїх команд);
2. виконують роль партнерів (англ. People partner) для інженерів у своїй команді;

3. мають інструменти та повноваження, застосування яких допомагає досягнути стратегічних цілей компанії та відділу.

Потім описали роль HR спеціаліста, як партнера для Лідерів команд, який:

1. забезпечує супровід та підтримку всіх процесів, в яких залучені Лідери команди

2. HR спеціаліст виступає медіатором у вирішенні питань між Лідером та його працівниками у випадках коли:

a. Лідер команди не реагує на запити працівника або реагує неконструктивно;

b. у ситуації не досягнуто консенсусу і виникає потреба залучення третьої сторони;

c. питання стосуються особистої сфери, через що розмова неможлива або недоречна на думку працівника або Лідера команд;

3. забезпечує для Лідерів команд функцію Learning & Development (укр. Навчання та розвиток) для якісного виконання їхніх обов'язків та ефективного функціонування їхніх команд.

Трансформована HR модель також передбачає інший механізм адресації своїх запитів:

1. питання будь-якого характеру мають бути адресовані до Лідерів команд. Лідер або допомагає вирішити їх самостійно, або делегує їхнє вирішення відповідальній особі, або відправляє працівника до компетентного працівника для вирішення;

2. HR партнер супроводжує Лідерів команд в усіх питаннях, що стосуються якісного вирішення запитів працівників на будь-якому рівні та приймає участь в усіх HR процесах, в яких бере участь Лідер команди.

Звичайно виникла потреба чіткого опису сфер впливу Лідерів команд та HR партнера, формалізації обов'язків та участі кожної зі сторін у HR процесах.

На черговій стратегічній сесії з власниками компанії було проаналізовано зони впливу Лідерів команд і викладено наступним чином:

I Стратегічний рівень, який впливає на формування стратегічних цілей компанії і проявляється в обов'язках Лідерів команд, що лежать в площині аналізу та планування. Детально формалізували обов'язки:

1. Визначення та формування стратегічних цілей компанії

a. Участь у визначенні та формуванні стратегії та стратегічних цілей компанії (1 рік 3 роки, 5 років+)

- i. Позиціонування компанії
- ii. Клієнти
- iii. Експертизи
- iv. Сервіси
- v. Технології
- vi. Розвиток бізнесу
- vii. Фінансові цілі
- viii. Якісний та кількісний склад команд
- ix. Research & Development (укр. науково-дослідні роботи)
- x. Культура
- xi. Структура, процеси, сертифікації

b. Втілення стратегії компанії у формуванні стратегічних ініціатив та командних цілей

- c. Подальший поділ цілей на індивідуальні між працівниками команди
- d. Аналіз актуальних технологій, прогнозів в ІТ індустрії
- e. Визначення експертиз
- f. Формування та розвиток культурних цінностей

2. Формування команди та ресурсне прогнозування (аналіз планів, прогнозів від ресурс-менеджера та відділу продаж)

- g. Визначення ключових працівників

- h. Планування найму, замін та звільнень
 - i. Оцінка ризиків незапланованих звільнень
 - j. Прогноз та планування фонду заробітної плати команди в цілому та індивідуально кожного працівника. Оптимізація зарплатного фонду.
 - k. Аналіз retention rate та незапланованих звільнень
- 3. Підготовка плану розвитку команди**
- l. Опис технічного стеку інженерів, розробка матриць компетенцій
 - m. Визначення критеріїв оцінки компетенцій працівника (стосовно hard і soft skills (укр. жорсткі та м'які навички))
 - n. Аргументація в потребі навчання існуючих інженерів (поглиблення експертизи, зміна технології)
 - o. Підготовка індивідуальних планів розвитку (цілей) кожного інженера (від 0.5 до 1 року)
 - p. План навчання та обмін знаннями в команді.

II Операційний рівень, виконання обов'язків на цьому рівні впливають на всі процеси, які відбуваються в компаніях і стосуються працівників прямо та опосередковано як учасників цих процесів. Описали та формалізували обсяг обов'язків та всі процеси, в яких беруть участь Лідери команди і мають вплив на працівників:

- 1. Участь у процесі відбору, найму кандидатів та звільнення працівників:**
- i. Підготовка тестових завдань та питань для інтерв'ю
 - ii. Надання технічного інтерв'юера для проведення співбесід
 - iii. Прийняття рішення щодо найму чи відхилення кандидата за рекомендаціями інтерв'юера або особистої участі на співбесіді
 - iv. Надання ментора для адаптаційного періоду і входження у курс справ нової людини
 - v. Проведення kick-off meeting (укр. стартова зустріч) та exit meeting (

інтерв'ю з працівником, який звільняється)

2. Контроль та менторство у досягненні поставлених цілей кожного працівника:

Підготовка до процесу Performance review (укр. огляд ефективності)

- i. Аналіз результатів роботи працівника відповідно до особистих висновків і зібраних фідбеків
- ii. Формування відгуку для працівника
Проведення процесу Performance review (укр. огляд ефективності)
- iii. Надання відгуку працівнику за результатами роботи
- iv. Корекція цілей та постановка нових
- v. Обговорення позитивних практик, виявлення проблемних питань, підведення підсумків

Підготовка до процесу Contract review (укр. перегляд умов контракту)

- vi. Надання аргументованих рекомендацій щодо зміни заробітної плати працівника
- vii. Надання рекомендацій щодо терміну продовження контракту

Проведення процесу Contract review (укр. перегляд умов контракту)

- viii. Озвучення пропозицій щодо зміни заробітної плати, базуючись на результатах проведеного Performance review (укр. огляд ефективності)
- ix. Обговорення очікувань працівника
- x. Досягнення домовленостей щодо розміру заробітної плати та терміну контракту

Підготовка та проведення 1:1 (зустрічі” один на один”)

- xi. Підготовка конкретних питань для обговорення: робочі, особисті, дисципліни (звіти, робочий час)
- xii. Ведення історії зустрічей

3. Зустрічі щомісяця з командою

- i. Обговорення ініціатив команди
- ii. Планування sharing knowledge (укр. поширення знань) заходів:
- iii. Обговорення трендів, тенденцій
- iv. Формування ідей для SMM (укр. маркетинг в соціальних мережах)
та статей на блог

4. Зустрічі щомісяця з CEO and CTO

- i. Обговорення трендів (технології, типи проектів)
- ii. Довгострокове і короткострокове планування цілей команди
- iii. Фіксація внутрішніх задач: внутрішні навчання, науково-дослідні роботи
- iv. Обговорення PR і CR reviews
- v. Обговорення статусів проектів
- vi. Планування внутрішніх ресурсів
- vii. Прогнозування найму додаткових ресурсів
- viii. Проблеми в команді
- ix. Обговорення процесів, можливостей їх покращення

Ш Партнерський рівень, все що стосуються ментального супроводу працівника, їхнього залучення в команду та комфорту у робочому середовищі. Описали це наступним чином:

1. Особисте менторство або контроль через ментора за процесом виконання поставленими цілями працівника
2. Побудова довірливих стосунків з працівниками
3. Відповіді на запити працівників, що стосуються особистих, побутових проблем
4. Співпраця з HR партнером щодо вирішення питань, які стосуються якісного закриття процесів та комунікації з працівниками

Також виділили окремий блок обов'язків, що назвали “**За запитом**”, але який відноситься до зони впливу Лідерів команд:

1. Співпраця з Resource manager (укр. Менеджер з планування ресурсів)

- a. Надання інформації для підтримки актуального резюме інженерів
- b. Узгодження вимог вакансії
- c. Виділення інженера для оцінки проектів
- d. Виділення інженерів для проходження інтерв'ю з метою найму в dedicated team (укр. спеціальна команда)
- e. Надання компетентних інженерів для консалтингу відділу продаж
- f. Аналіз інформації і відповідне реагування на факти, які надає Resource manager (укр. Менеджер з планування ресурсів), що стосуються : зауважень проектних менеджерів (за підсумками ретроспектив), звітування часу, відвідування офісу

2. Співпраця з HR партнером

- a. обговорення поточної ситуації в команді
- b. підготовка до PR/CR, обговорення відгуків
- c. щодо вирішення питань, які стосуються якісного закриття процесів та комунікації з працівниками

3. Зустрічі з маркетинговим відділом

- a. План написання статей
- b. Інформація для СММ (досягнення працівників, нові навички, демо проектів)

2.2 Комунікаційна стратегія для Лідерів та їхніх команд: аргументація, форма та зміст трансляції змін, реакція та відгуки

I Трансляція нової HR моделі Лідерам команд:: принципи, обов'язки, моделі поведінки, ролі

A. Організаційні питання, зміст:

Презентацію HR моделі та основних принципів трансформації вирішили поділити на два блоки, поділивши цільову аудиторію на дві групи. Спочатку

презентували всім Лідерам команд. На презентації були присутні та коментували зміни всі стейкхолдери: CEO, СТО, HR партнер, координатор проекту, що звичайно вплинуло на рівень сприйняття цієї інформації Лідерами команд. Лідери команд були розділені на дві групи: керівники non-delivery (укр. непоставка) персоналу та керівники delivery (укр. поставка) персоналу, оскільки передбачалось отримання різного типу запитань та реакції на зміни. Всього таких груп було 6 по 2 години разом із блоком запитань, присутні були на презентації 16 Лідерів команд.

В. Час виділений на презентацію в розрізі стейкхолдерів:

- CEO, СТО- 24 години
- HR спеціаліст, координатор проекту - 24 годин
- 16 Лідерів команд - 32 години
- **Підготовка презентації і роздаткових матеріалів:** координатор проекту - 12 годин

С. Зміст та формат презентації

За допомогою презентації (див. Додаток Б) та продуманої доповіді вдалось розкрити необхідність змін та їх своєчасність, а також пояснити концепцію трансформації HR моделі. Розкриті були наступні питання:

1. Чому виникла потреба у трансформації:
 - a. деякі бізнесові, операційні та комунікаційні процеси мають бути покращенні;
 - b. обсяг обов'язків (укр. Лідер команди) та HR спеціаліста потребують чіткості та формалізації
 - c. вплив Лідерів команд на їхні команди потребує роз'яснення, виявлені слабкі сторони необхідно покращити
2. Зупинились на слабких сторонах в організації, що стосується Лідерів команд та їхнього впливу:
 - a. висока плинність кадрів в командах;

- b. низька залученість працівників у вирішення запитів бізнесу;
 - c. нечіткі процес;
 - d. незрозумілий процес регулювання запитів від працівників;
 - e. відсутність планування роботи Лідерів команд;
 - f. відсутність плану технічного розвитку працівників;
 - g. відсутність чітких обов'язків Лідерів команди, а значить неможливість аналізу впливу на певні сфери життя компанії;
 - h. кооперація з іншими департаментами;
 - i. неякісне проведення “один на один” зустрічей;
 - j. погана підготовка до процесів PR та CR;
3. Прокоментували зміни у процесах та представили нові ролі:
- a. питання будь-якого характеру мають бути адресовані до Лідерів команд. Лідери команд або допомагають вирішити їх самостійно, або делегують їхнє вирішення відповідальній особі, або відправляють працівника до компетентного працівника для вирішення;
 - b. HR партнер супроводжує Лідерів команди у всіх питання, що стосуються якісного вирішення запитів працівників на будь-якому рівні запитів та супроводжує всі HR процеси, в яких бере участь Лідер команди.
4. Зупинись на рівнях впливу Лідерів команди на компанію, працівників і процеси:
- a. стратегічний впливає на формування стратегічних цілей компанії, виконання поставлених цілей; на розвиток команди та прогнозування необхідних людських ресурсів;
 - b. операційний впливає на якість процесів, термін роботи людей в команді, на плинність та утримання працівників, на їх залученість, продуктивність, якісний відгук; на співпрацю з іншими департаментами;

с. партнерський впливає на ментальне здоров'я працівників, на стосунки в команді, вирішення конфліктів, комфортне перебування працівників в команді, залученість, налагодження зв'язку з командою і тривалість роботи.

5. Озвучили наступні кроки :

a. трансляція змін для всіх працівників компанії;

b. формалізація документу про обов'язки Лідерів команд та ознайомлення з ним;

с. старт процесу навчання, що стосується покращення та оптимізації процесів в компанії.

D. Відгуки, ризики, застереження Лідерів команд після ознайомлення зі змінами

Відгуки отримані від Лідерів команд можна поділити на три блоки:

1. пов'язаний з відсутністю часу у робочому графіку Лідерів команд, який необхідний для виконання нових обов'язків у повному обсязі. Оскільки всі Лідери команд - це ключові працівники і технічні експерти у своїй області, які залучені на розробку програмного забезпечення або на інші задачі, пов'язані з розвитком бізнесу (маркетинг, продажі), то навантаження на них значно збільшилось;

2. пов'язані з сумнівами щодо наявності необхідних знань та навиків якісно виконувати HR функції і задачі;

3. пов'язані з відсутністю доступу до інформації, процесних інструкцій, правил які б могли допомагати виконувати якісно, покладені на них обов'язки.

II Трансляція нової HR моделі працівникам: принципи, обов'язки, моделі поведінки, ролі

A. Організаційні питання, зміст

Презентація відбувались у колі кожної команди у присутності Лідера відповідно до графіку (див. Додаток В). Деякі маленькі за розміром команди,

були об'єднанні за принципом технічної і не технічної компетенції. Всього таких зустрічей відбулось 13.

В. Час виділений на презентацію в розрізі стейкхолдерів:

- СЕО, СТО- 26 години
- HR спеціаліст партнер, координатор проекту - 26 годин
- 16 Лідерів команд - 13 годин
- Працівники - 110 годин

Підготовка презентації і роздаткових матеріалів:

- Координатор проекту - 12 годин

С. **Зміст та формат презентації**

За допомогою презентації (див. Додаток Д) та продуманої доповіді вдалось розкрити необхідність змін та їх своєчасність, а також пояснити концепцію трансформації HR моделі. Для трансляції нової HR моделі всьому персоналу компанії була підготовлена окрема презентація, яка розкривала суть змін, які стосуються роботи працівників. Ми розпочали презентацію з пояснення відмінностей формування команд за принципом проектної роботи та за принципом компетенцій працівників. Пояснили, які є переваги, враховуючи специфіку компанії і чому важливо розвивати Інститут Лідерства в компанії. Зупинились на наступних питаннях:

1. Пояснили недоліки попередньої моделі комунікації:

- a. втрата зв'язку працівників з Лідерами команд, що призводить до втрати авторитету, послаблення комунікаційних можливостей;
- b. не завжди отримання повного обсягу необхідної інформації від HR спеціаліста, що стосується технічних та проектних питань;
- c. втрата часу на перенаправлення запиту працівника, залучення некомпетених осіб у комунікацію;
- d. часте замовчування проблем зі сторони працівників, прогнозуючи не чітку відповідь або не в повному обсязі;

2. Пояснили, як тепер буде відбуватись комунікація та розкрили формалізовані обов'язки Лідерів команд

3. Чітко розкрили сфери впливу Лідерів команд та питання, які вони компетентні вирішувати:

- a. робочі питання (обов'язки працівника в проектній команді);
- b. продуктивність (виконання цілей, поставлених задач, аналіз виконаних цілей, відгуки, рекомендації для покращення, перегляд заробітної плати);
- c. навчання та розвиток (менторство, персональний план розвитку працівника, організація внутрішнього та зовнішнього навчання, бюджети на навчання);
- d. умови співпраці з компанією (тривалість контракту, робочі години, соціальний пакет, графік);
- e. фізичне оточення (обладнання, робоче місце, комфортні умови праці);
- f. персональні питання (поради, ментальне здоров'я, психологічний комфорт на роботі, відносини з іншими членами команди, вирішення конфліктів).

4. Передбачаючи зауваження працівників щодо ліквідації ролі HR спеціаліста для них, зосередились на питаннях, за які відповідає HR партнер:

- a. присутність та супровід на всіх PR та CR, однак у ролі модератора процесу;
- b. відповідь на всі питання, що стосуються ігнорування Лідерами команд запитів працівників;
- c. вирішення питань, які Лідери команд не можуть вирішити, у тому числі по причині відсутності на робочому місці.

5. Озвучили наступні кроки, що стосуються навчання Лідерів команд софт скільних компетенцій та якісного ведення процесів в частині управління та

розвитку працівників

D. Відгуки, ризики, застереження працівників після ознайомлення зі змінами стосувались наступних побоювань:

1. відсутності супроводу HR спеціаліста, до спілкування з яким вони звикли і який має відповідну компетенцію для закриття HR функцій;
2. брак часу Лідерів команд на увагу для кожного, розуміючи загруженість та кількість членів в команді;
3. використання Лідерами команд свого положення, впливу на працівника;
4. не завжди можливість прийняття справедливого рішення.

Останні дві думки не були озвучені прямо, однак деякі питання наводили на думку, що стосується ризиків надання впливу Лідерам команд у всіх сферах життя працівників в компанії.

2.3 Типізація виявлених ризиків: обмеженість часових ресурсів, відсутність чітких процесів та брак компетенцій

Ризики, побоювання, страхи, невпевненість Лідерів команд, працівників та стейкхолдерів змін за результатами стратегічної сесії поділили на групи, виявили спільні та відмінні, описали вплив ризику на результат проекту, описали кроки для мінімізації ризиків, затвердили план. Підсумок роботи з ризиками представлений у Таблиці 2.1 “Ризики впровадження трансформованої HR моделі, вплив та кроки усунення”

Таблиця 2.1

Ризики впровадження трансформованої HR моделі, вплив та кроки усунення

Стейкхолдер	Негативні прогнози, сумніви, побоювання	Наслідки
1 Час: брак часу на якісне виконання обов'язків Лідерами команд		

Працівник	Брак часу Лідерів команд на увагу для кожного, розуміючи загруженість та кількість членів в команді	Незадоволеність працівників щодо виконання їхніх запитів
Лідер команд	Брак часу на виконання обов'язків, що стосуються основної компетенції Лідерів команди (розробка програмного забезпечення, технічний консалтинг)	Не вистачить часу на виконання billable hours (укр. години, за які сплачують згідно рахунків клієнти)
HR спеціаліст	Відсутність часу на основні обов'язки буде спонукати Лідерів команд жертвувати часом на спілкування з працівниками. Завантаженість Лідерів команд буде призводити до зменшення їхнього продуктивності та виснаження	Виснаження Лідерів команди. Незадоволеність працівників щодо реакції на їхні запити
СЕО та СТО	Завантаженість Лідерів команд може призвести до вигорання та погіршення якості роботи, що вплине на задоволеність клієнтів	Зниження продуктивності Лідерів команд. Незадоволеність клієнтів
2 Компетенція - брак soft skills (укр. неспеціалізовані навички) компетенцій		

для виконання обов'язків Лідерами команд та HR партнером у бажаному обсязі та на професійному рівні		
Працівник	Неякісне проведення HR процесів, відсутність відповідних знань	Зниження довіри до Лідерів команд, втрата авторитету
Лідери команд	Сумніви щодо володіння необхідними знаннями та навичками, які необхідні для виконання HR функції та ведення HR процесів	Демотивація Лідерів команд, невпевненість, загальна незадоволеність собою, втрата зв'язку з працівниками
HR спеціаліст	Неготовність Лідерів команд для виконання обсягу задач, що стосується управління людьми в рамках класичних HR функцій. Брак досвіду та знань для виконання обов'язків HR партнера	Незадоволеність працівників. Відсутність необхідної підтримки з боку HR партнера. Невпевненість HR партнера в користі та необхідності виконання цієї ролі. Погіршення якості забезпечення вже налаштованих процесів.
СТО та СЕО	Не всі Лідери команд зможуть якісно виконувати HR задачі в силу відсутності досвіду та відповідних знань, оскільки	Негативний вплив на залученість працівників, рівень утримання як працівників так і Лідерів

	більшість Лідерів команд - це технічні працівники з інженерним досвід	команд Погіршення якості проведення вже налаштованих процесів
3 Втрата здобутого досвіду: звільнення Лідерів команд та HR партнера, які здобули необхідні унікальні знання		
Лідери команд	HR партнер довго працює в компанії, відчуває і розуміє потреби Лідерів команд, тому втрата цього спеціалста може негативно відобразитись на подальшому провадженню і підтримці нової HR моделі	Втрата якісного супроводу для Лідерів команд
HR спеціаліст	У випадку звільнення Лідерів команд, одному HR спеціалісту буде важко навчати нових керівників та передавати унікальний досвід	Брак часу та інструментів для навчання нових Лідерів команд. Процес навчання та адаптації буде займати до 1 року
СЕО, СТО	Багато часу і ресурсів вкладено в проект, втрата хоча б одного спеціаліста матиме наслідки негативні для компанії, оскільки Лідери команд мають вплив на всі сфери розвитку компанії, а HR спеціаліст має досвід і знання для супроводу цих	Втрата грошей на повторне навчання, втрата здобутої якості процесів та змін, що стосуються впровадження нової моделі, плинність працівників

	процесів	
--	----------	--

2.4 Стратегія усунення ризиків та мінімізації загроз: план оптимізації затрат часу, розвитку компетенцій Лідерів команд, формалізація процесів

Завданням наступної стратегічної сесії було розробити план усунення та мінімізації ризиків Таблиця 2.2 “План дій для усунення ризиків”. Ми сфокусувалися на трьох блоках: брак часового ресурсу, відсутність необхідних знань і компетенцій та ризик втрати ключових осіб.

Таблиця 2.2

План дій для усунення ризиків

Що допоможе вирішити проблему	Дії, які необхідно зробити	Відповідальна особа
1 Брак часу на якісне виконання обов'язків Лідерами команд		
Розуміння на скільки часу збільшиться навантаження Лідерів команд	Аналіз часу Лідерів команди на обов'язки “as it is” (укр. як зараз є) в системі логування часу	Ресурс менеджер
Збалансування часу на виконання інженерних та HR задач	Контроль за часом Лідерів команди для прогнозу та передбачення їхньої завантаженості	Ресурс менеджер СЕО СТО
	Ознайомлення з практиками збалансування часу на	HR партнер Координатор проекту

	управлінські та основні (інженерні компетенції)	
Розвиток навиків тайм менеджменту	Виявлення процесів, обов'язків, виконання яких займає найбільше часу, виконується хаотично або неаргументовано довго	HR партнер Ресурс менеджер
	Організація навчання для підвищення продуктивності та якісного виконання завдань в рамках певного процесу	HR партнер Координатор проекту
Чіткі прописані інструкції та документація процесів	Підготовка переліків документів, процесів, дій які потребують документування	HR партнер Координатор проекту СЕО СТО
	Підготовка темплейтів та форм	
2 Компетенція: брак soft skills (укр. неспеціалізовані навички) компетенцій для виконання обов'язків Лідерами команд та HR партнером у бажаному обсязі та на високому рівні		
Виявлення та опис софт скільних компетенцій необхідних для виконання нової ролі Лідера команди	Організація навчання та тренінгів для Лідерів команд та HR партнера	HR партнер, координатор проекту
Перелік процесів, які потребують оптимізації та додаткових знань для якісного їх проведення	Конкретизація очікування від навчання та тренінгів	
Перелік компетенцій та знань, якими має володіти HR партнер, які необхідні для якісного супроводу Лідерів команд	Складання навчальної програми	
	Вибір методу навчання	

	Вибір зовнішнього вендора для проведення навчання	
3 Можливість звільнення Лідерів команд або HR партнера, які володіють необхідними унікальними знаннями		
Фіксація досвіду та Lessons learned (укр. засвоєння уроків)	Формалізація обов'язків, документація процесів, дій, написання user guide (укр. інструкція для користувачів) для швидкого доступу та передачі знань	HR партнер, координатор проекту
	Запуск Lessons learned (укр. засвоєння уроків) процесу	

ВИСНОВКИ

У другому розділі описана робота що стосується безпосередньої трансформації HR моделі, дизайну нових ролей, комунікаційної стратегії, врахування ризиків та плану щодо мінімізації їхнього впливу.

В першому підрозділі чітко описана роль Лідера команди та HR спеціаліста, окреслені їхні обов'язки та зони впливу на життя працівників і компанії. Підведено підсумки, що стосуються головних відмінностей між старими та новими процесами, механізмами прийняття рішень, правилами комунікації, здійснення та адресації запитів, відповідальності за різні сфери життя працівника в компанії.

Другий підрозділ був відведений під комунікаційну стратегію. Стейкхолдери поділені на групи, продумані меседжі для кожної з них, враховуючи зацікавленості та інтереси кожної. Наведені приклади презентацій із зазначенням основних акцентів, врахуванням можливих негативних реакцій та call to action (укр. заклик до дії). Приділена увага відгукам, побоюванням,

застереженням кожної групи стейкхолдерів для подальшого опрацювання в групах ризику.

Третій розділ зосереджений цілком на ризиках, їхньому впливу на кожну групу стейкхолдерів. Ризики поділені на три основні групи: брак часу, недостатня компетенція працівників для виконання обов'язків в рамках нових ролей та ризик втрати ключових працівників. Проаналізовані наслідки та прописані кроки усунення, мінімізації негативного впливу. Серед плану дій: аналіз аспектів тайм менеджменту, балансу часу на виконання обов'язків Лідерами команд в межах трансформованої HR моделі (стратегічні та процесні зміни), запровадження механізму результативних зустрічей для постановки цілей та фіксації результатів, підготовка опису портрету ідеального Лідера (обов'язкових навиків, умінь та характеристик) для подальшої організації програми навчання та тренінгів для розвитку слабких компетенцій.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ: НЕОБХІДНІ РЕСУРСИ, ФІНАНСИ ТА КОНТРОЛЬ ЗА ВИКОНАННЯМ

3.1 Поетапний план: реалізовані та заплановані етапи трансформації у розрізі стейкхолдерів, із зазначення часових ресурсів та фіксацією результатів

У цьому підрозділі всі етапи запуску та реалізації програми розглянуті із зазначенням: стадії виконання, конкретних кроків, які були здійснені, часовий проміжок із зазначенням виконавців, а також результат після реалізації етапу.

Виконано: етап I - IV

I Етап: Діагностика стану HR функції в компанії

Крок 1 Стратегічні сесії з власниками бізнесу (CEO, CTO) та HR спеціалістом

Результат: документ, у якому зафіксовані бачення власників “Підсумки стратегічних сесій з бізнесом з метою формування Філософії бізнесу”

Період: Жовтень 2018 року

Учасники процесу та виділений час:

- CEO, СТО: 12 год
- Координатор проекту: 9 год
- HR спеціаліст: 6 год

Крок 2 Фокус - групи з працівниками з метою визначення цінностей та бажань працівників

Результат: сформовані цінності колективу, бажання працівників; прокомуніковано на рівні всього колективу і окремих команд

Період: листопад 2018 - грудень 2019 року

Учасники процесу та виділений час:

- CEO, СТО: 6 год
- Координатор проекту: 40 год
- HR спеціаліст: 10 год
- Лідери команд: 32 год
- Працівники: 80 год

II Етап Аналіз HR метрик та якісних показників в компанії

Крок 3 Збір доступних даних, пошук незафіксованих, формування нової бази для збору інформації

Результат: проведений аналіз та інтерпретація даних щодо:

1. кількості та причин звільнень всіх працівників у 2017 -2019 році;
2. плинність кадрів (річна та за перший рік роботи) у 2017-2019 році;
3. середня тривалість роботи працівників в компанії (загальна і в розрізі команд) станом на 01.09.2019 рік;
4. сформовані темплейти для збору інформації на постійній основі.

Період: січень - березень 2019 року

Учасники процесу та виділений час:

- Координатор проекту: 40 годин

- HR спеціаліст: 3 години

Крок 4 Стратегічна сесія з власниками бізнесу для ознайомлення з інтерпретаційними даними та визначення глибинної проблеми в компанії

Результат: прийняте рішення щодо трансформації HR моделі та заплановані кроки для старту трансформації

Період: квітень - травень 2019 року

Учасники процесу та виділений час:

- CEO та СТО: 10 год
- Координатор проекту: 8 год
- HR спеціаліст менеджер: 8 год

Етап III Трансформація HR моделі

Крок 5 Дизайн нових ролей: опис рівнів впливу та обов'язків

Результат: Сформований документ з описом рівня впливу Лідера команди та його функціональних обов'язків

Період: серпень-вересень 2019 року

Учасники процесу та виділений час:

- CEO та СТО: 8 год
- Координатор проекту: 12 год
- HR спеціаліст менеджер: 4 год
- Лідери команд: 32 год

Крок 6 Комунікаційна стратегія змін

Результат: презентація Лідерам команд та кожній команді окремо суті нової HR моделі

Період: листопад - грудень 2019 року

Учасники процесу та виділений час:

- CEO та СТО: 50 год
- Координатор проекту: 49 год
- HR спеціаліст менеджер: 25 год

- Лідери команд: 45 год
- Працівники: 110 год

Етап IV Стратегія усунення ризиків та загроз для якісної трансформації та впровадження HR моделі

Крок 7 Стратегічна сесія для формування подальших кроків дій мінімізації загроз та ризиків

Результат: Розроблений план дій для усунення ризиків

Період: січень 2020 року

Учасники процесу та виділений час:

- CEO та СТО: 10 год
- Координатор проекту: 8 год
- HR спеціаліст: 5 год

Крок 8 Реалізація плану усунення ризиків:

Результат :

1. проведено аналіз логування часу Лідерами команд на основі системи контролю часу, інтерпретація даних, підсумовані дії для оптимізації системи звітування часу
2. сформовані нові тікети та правила логування часу, що стосуються обов'язків Лідерів команд

Період: лютий 2020 року

Учасники процесу та виділений час:

- Лідери команд: 5 год
- Ресурс менеджер: 40 год

3. сформовано перелік навиків та знань, якими має володіти Лідер команди для якісного виконання ролі відповідно до нового об'єму обов'язків
4. проведено аналіз тренерів та компаній, які надають послуги навчання у даній сфері
5. проведено зустріч з тренером, сформовано програму навчання

Період: лютий 2020 року

Учасники процесу та виділений час:

- CEO та СТО: 2 год
- Координатор проекту: 5 год
- HR спеціаліст: 5 год

Етап V Контроль за виконанням Лідерами команд обов'язків та аналіз успіхів і помилок

Крок 9 Запровадження системи постановки цілей на місяць та звітування про виконані завдання та активності

Результат:

1. проведення щомісяця зустрічей Лідерів команд з CEO, СТО та HR спеціаліст
2. фіксація цілей, прогресу та виконаних завдань

Період: січень - травень 2020 року

Учасники процесу та виділений час:

- CEO та СТО: 65 год
- Лідери команд: 65 год
- HR спеціаліст: 65 год

Заплановані етапи VI-X

Етап VI Запуск системи управлінського обліку

Крок 10 Розробка системи управлінського обліку

Очікуваний результат в межах трансформації : можливість підрахунку та аналізу наступних показників: прибутковість кожного інженера, окупність кожного працівника на конкретному проекті, витрати на найм працівників

Крок 10.1 Доступ Лідерів команд до фінансових показників з метою надання можливості на основі цифр, фінансових даних приймати грамотні рішення

Крок 10.2 Доступ HR спеціаліста та координатора проекту до фінансових показників з метою участі у прийнятті рішень щодо звільнення або втримання працівників

Прогнозований період: лютий - вересень 2020 року

Прогнозований час:

- СЕО, СТО: 20 годин
- Фінансовий відділ: 320 годин
- Ресурс менеджер: 40 годин

Етап VII Крок 11 Проведення навчання для Лідерів команд

Прогнозований період: вересень - грудень 2020 року

Прогнозований час на навчання:

- Лідери команд: 80 годин
- HR спеціаліст: 80 годин

Етап VIII Крок 12 Аналіз вкладеного часу Лідерами команд відповідно до нових правил логуювання

Прогнозований період: вересень 2020 року (звітування за березень - серпень 2020 року)

Прогнозований час:

- Ресурс менеджер - 2 години

Етап IX Отримання відгуків працівників та Лідерів команд про результати роботи трансформованої HR моделі

Крок 13 Опитування працівників та Лідерів команд за період січень - серпень 2020 року, з метою врахування недоліків у навчальній програмі

Прогнозований період: вересень 2020 року

Прогнозований час:

- Координатор проекту: 12 годин
- HR спеціаліст менеджер : 12 годин
- Лідери команд: 13 годин

- Працівники: 110 годин

Етап X Крок 14 Звітування, аналіз роботи та постановка цілей

Лідерам команд кожного місяця

Прогнозований період: травень - грудень 2020 року

Прогнозований час:

- СЕО, СТО: 91 год
- HR спеціаліст: 91 год
- Лідери команд: 91 год

В цілях знайти відповідь на питання обґрунтованості чи ні провадження проекту власними силами компанії, не залучаючи додаткових одиниць та не зменшуючи завантаженості, що стосується основних обов'язків всіх стейкхолдерів було підраховано кожну годину, витрачену на проект (див. Додаток Е, таблиця 1), що відображено в бюджеті проекту як окрема стаття витрат “Витрати на години роботи стейкхолдерів” (див. Додаток К, таблиця 3).

3.2 Аналіз витрат часу Лідерів команд на управлінські обов'язки, контроль за виконанням та система планування

Враховуючи потребу у збалансуванні часу Лідер команди на їхні інженерні та управлінські обов'язки необхідно було визначити скільки часу витрачалось на дані активності за попередній період до трансформації HR моделі. За допомогою внутрішньої системи логування було проведено аналіз та підсумовано кількість годин на всі активності, що стосувались обов'язків Лідерів команд у 2019 році на прикладі сталих команд (див. Таблицю 3.1). Це допомогло внести певні корективи і проаналізувати зміни після трансформації HR моделі.

Таблиця 3.1

Прозвітований час Лідерів команд на їхні управлінські обов'язки
за 2019 рік

Тікети (завдання в системі логування часу)	QA Team Lead (8 members)	Drupal Team Lead (17 members)	IOS Team Lead (4 members)	PM Team Lead (7 members)
	Години			
1:1	17.5	39	1.5	9.5
Performance Reviews	4	6	2	12
Team Meeting	4	11.5	-	-
Team Leadership	53.5	1	10	12
Всього, год	80	57.5	13.5	33.5
На 1 члена команди, год/рік	10 год/рік	3.5 год/рік	3 год/рік	5 год/рік

Дані проведеного аналізу показують, що Лідери команд в середньому за рік звітував про 3.5 - 5 годин часу на виконання управлінських обов'язків, що стосувалось 4 активностей: 1:1; performance reviews, team meeting (укр. зустрічей з командою), team Leadership responsibilities (укр. лідерські обов'язки в команді)

Було зрозуміло, що ці цифри не відображають реальної картини, тому було проведено зустрічі з Лідер команд для розуміння причин некоректного звітування та пропозицій для подальшого покращення процесу.

Виявлені наступні причини:

1. загруженість за місяць і так перевищувала необхідну кількість годин для звітування (більше ніж 160 годин);
2. недостатня кількість тікетів для звітування різноманітних обов'язків, що стосується управління командою;
3. нерозуміння потреби у чіткому звітування та на що це впливає;
4. розуміння, яка кількість годин є нормою для цих обов'язків.

Для уникнення цієї ситуації у подальшому було здійснено наступні кроки, які мали б вирішити погрішності системи звітування:

1. оновлення правил звітування часу, їх формалізація у внутрішній системі правил “HOW TO”;
2. ресурс менеджером створено оновлений перелік тікетів , враховуючи рекомендації Лідерів команд, які покривають всі активності Лідерів команд щодо управлінських обов'язків (див. Додаток Ж).
3. проведена зустріч з ціллю роз'яснення необхідності звітування часу, витрачені на лідерські обов'язки. На цьому мітингу було пояснено, що “чиста” звітність дозволяє прогнозувати загруженість кожного Лідера команди управлінськими обов'язками в розрізі кожного члена команди та розуміти скільки годин можна віддавати на виконання оплачуваних завдань клієнтів. Це допоможе правильно прогнозувати потреби в ресурсах на кожний проект, уникнути надмірної загруженості Лідерів команд, прослідкувати найбільш ресурсозатратні процеси і оптимізувати їх;
4. була проведена робота щодо визначення середньої кількості годин, яка вважалась би нормою та дозволяла закривати всі обов'язки Лідерів команд (Таблицю 3.2)

Таблиця 3.2

**Оптимальний об'єм затрат часу на управлінські обов'язки
Лідерів команд**

Назва тікету	Опис	За рік на одну
--------------	------	----------------

		людину
1:1 (зустрічі один на один)	Процес	12
Performance Review (укр. огляд ефективності роботи)	Процес	1
	Відгук і цілі	1
Contract Review (укр. перегляд умов контрактку)	Процес	1
Consulting (укр. консальтування)	Процес	6
Team Leadership (укр. лідерські обов'язки в команді)	Додаткова комунікація по потребі	12
Всього		33
Час на командні активності		На команду
Team Meeting (укр. зустрічі команди)	Зустрічі команди і дискусії	24
Tech Talk (укр. технічні розмови)	Поширення знань, дискусії, час на підготовку	24
Всього		48
Час на звіт і консалтинг		
Consulting (укр. консультація)	Консультація всіх інших департаментів в компанії, а також CEO та СТО	24
Report (звіт)	Звітування CEO та СТО	12
Всього		36

Всього на обов'язки Лідерів команд прогнозовано виділяти 48 годин в рік на спільні активності команди, 36 на консалтинг інших команд та звітування про результати роботи СЕО та СТО, а також на кожну людину в команді по 33 години. Всього, враховуючи оптимальний розмір команди у складі 8 працівників, витрати часу на обов'язки Лідерів команд мають складати 348 годин. На розв'язання не врахованих випадків та складних ситуацій закладаємо 10 відсотків від нарахованого часу (плюс 35 годин), що у сумі буде складати 383 години. Враховуючи кількість робочих днів у 2020 році - 251 день (2008 годин), кількість робочих годин Лідерів команд з вирахуванням відпустки (18 робочих днів) і лікарняних (5 робочих днів) буде становити - 1824 години і розраховуватись наступним чином: $251 \text{ день} * 8 \text{ годин} - 18 \text{ днів відпустки} * 8 \text{ годин} - 5 \text{ лікарняних} * 8 \text{ годин}$. Отже, витрати часу на обов'язки Тім лідів в частині управління персоналом будуть становити 20 відсотків від всього робочого часу.

3.2.1 Система звітності та аналізу успіхів для Лідерів команд

Кожного місяця СЕО та СТО проводять зустрічі з Лідерами команд, на яких перевіряють стан виконання запланованих завдань на місяць, що стосуються трьох рівнів: стратегічного, операційного та партнерського. На зустрічах присутній HR партнер, яка за результатами озвучених проблемних питань або питань, які потребують її допомоги надає професійний супровід та організовує додаткові мітинги з учасниками того чи іншого питання. Короткий опис підходу, який допомагає аналізувати роботу Лідерів команди відповідно до нових зобов'язань в рамках розвитку Інституту лідерства в компанії полягає у:

1. плануванні чіткого списку задач окремо для Лідерів команд, команди в цілому і конкретного члена команди ;

2. Лідер команди залежно від специфіки відділу обирає на який період планує цілі, однак звітування по виконаному відбувається кожного місяця ;

3. по всіх задачах виставляється пріоритет, за зміну якого відповідає Лідер команди;

4. зустрічі звітування та планування проводять CEO та СТО, за участю HR партнера.

У подальшому планується аналізувати фінансові показники відділу: прибутковість кожного працівника, витрати на найм нового члена команди або заміну, витрати на отримання працівника в резерві (англ. bench).

Дана робота була розпочата з січня 2020 року, кожного місяця Лідери команд виділяють по 1 години для розмови з CEO , СТО та HR партнером, які виділяють 13 годин на місяць для таких зустрічей відповідно.

3.3 Бюджет необхідний для трансформації та запуску нової HR моделі

В даному підрозділі буде описано процес складання бюджету, пояснено механізм підрахунку, всі цифри та фінансові метрики, зазначені у бюджеті (див. Додаток К), а також надано підсумок, що стосується основних фінансових метрик:

1. NPV (англ. Net present value) - укр. Чиста поточна вартість
2. IRR (англ. Internal Rate of Return) - укр. Внутрішня норма прибутку
3. ROI (англ. Return of Investment) - укр. Окупність інвестицій
4. PBP (англ. Pay Back Period) - укр. Період окупності проекту

Бюджет розрахований у розрізі 7 років, враховуючи середній термін роботи Лідерів команд в компанії. Отже і користь проекту, яка залежить в основному від якісної роботи Лідерів команд, правильно було розрахувати в 7 річній перспективі. Робота над бюджетом складалась з наступних етапів:

I. Оцінка впливу проекту на кожний процес (див. Додаток К, таблиця 1) та порахували економію за рік в \$ (Gross). Поділили процеси на логічні блоки і порахували економію. Далі детальніше в розрізі кожного блоку.

A. Зменшення витрат на оплату праці. Підраховано економію, що стосується оплати праці HR та рекрутингового персоналу, яка в рік становить -12920 \$ в рік.

1. Економія витрат на заробітну плату HR спеціалістів - 3200 \$. Було підраховано, що без впровадження проекту доведеться найняти двох HR спеціалістів з розрахунку - 35 працівників на одного HR спеціаліста. Врахували середню заробітну плату працівника потрібної компетенції на ринку і помножили на кількість необхідних одиниць в штаті. За умов запуску проекту необхідність найму двох додаткових одиниць відпадає, економія у FTE (Full time equivalent, укр. еквівалент повного робочого часу) складає 100 відсотків. Ця економія триватиме постійно, навіть після закінчення всіх стадій проекту.

2. Економія витрат на заробітну плату рекрутерів - 9720\$. Враховуючи середній показник кількості втрачених людей з причини невдалого управління щороку (Таблиця 1.1), було підраховано витрати на заробітну плату двох рекрутерів у сумі 21600\$ в рік. З огляду на вплив проекту на показник плинності кадрів (прогнозується зменшення показника з 27 до 12 % річних, а саме очікування зменшення кількості звільнених на 45 відсотків, було підраховано економію на оплату праці рекрутерам у сумі - 9720 \$, що складає мінус одна одиниця в команді.

B. Збільшення продуктивності CEO та СТО в грошовому еквіваленті на 2995.2\$ в рік.

Кожного місяця на запити Лідерів команд, які відбуваються хаотично з огляду на відсутність механізму та процесу вирішення питань, що стосуються управління командою, CEO та СТО витрачали близько 144 годин на двох.

Враховуючи їхній середній рейтинг та відому вже кількість годин, яка витрачається на заплановані щомісячні зустрічі з кожним Лідером команди для контролю та планування дій на цілей на наступний період - економія складає 80 відсотків від часу, який витрачався у рамках попередньої HR моделі. Отже, збільшення продуктивності CEO та СТО у грошовому потоці складає щорічно 2995.2 \$ на двох, що не так погано виглядає у перспективі, наприклад 5 років 15 тис.\$ (еквівалент оплати сертифікації всій друпал команді), що у свою чергу впливає на збільшення рейтингів кожного інженера і можливість співпрацювати з більшою компаніями іншого рівня, для яких сертифіковані інженери є критичною вимогою для підписання контракту.

С. Зменшення витрат за рахунок управління часом робочої сили складає Тут було підраховано зменшення витрат часу існуючого персоналу, пов'язаного з:

1. онбордингом нових людей в компанію: в грошову еквіваленті на цю роботу витрачається в рік 1320 \$, враховуючи прогнозоване скорочення звільнень на 45%, а значить усунення необхідності заміни новими людьми, економія складає 592 \$ щороку.

2. онбордингом нових працівників на діючий проект: тут було пораховано витрати часу ментора (технічний експерт на проекті) та лідера команди на адаптацію, введення в курс справи нового працівника протягом 3-ох місяців. В середньому лідери команд витрачають на нового працівника 5 годин щомісяця на зустрічі, що стосуються роботи на новому проекті, в меторів це займає близько 10 годин робочого часу в місяць. Враховуючи рейтинги Лідерів команд та технічного персоналу (див. Додаток К, таблиця 2) ці витрати щорічно складають 16170 \$. Скорочення цих витрат після трансформації HR моделі планується на 45 % (з огляду на прогнозоване зменшення звільнень) і становитиме 7267.5\$.

3. непродуктивними годинами роботи нових працівників. Згідно з даними наданими менторами (технічними експертами) та Лідерами команд, новий працівник, долучаючись на новий проект не може працювати продуктивно певний період, а також витрачає багато часу на спілкування та уточнення. Пораховано, що новий працівник втрачає близько 24 годин, які б міг би використати на розробку інженер, який в курсі справ проекту і не потребує адаптаційного періоду. В грошову еквіваленті втрати billable годин (години, за які сплачує клієнт) складають 23760 \$ щороку. Окремо було підраховано 15 годин в місяць на спілкування нового працівника по питаннях проекту, що в грошовому еквіваленті складає 14850\$ щорічно. Загальна економія складає 45% (з огляду на прогнозоване зменшення звільнень), в грошовому еквіваленті - 17374.5\$.

Плюс по грошовому потоку, те що ми зможемо зекономити за результатами трансформації HR моделі складає 41 160.2 \$ в рік.

II. Оцінка інвестиції в проект (див. Додаток К, таблиця 3)

Порахували інвестиції необхідні для реалізації проекту, які поділили на три блоки: витрати на залучення внутрішнього персоналу - стейкхолдерів проекту, на навчання персоналу та зовнішній консалтинг. Також розділили ці витрати на вже засвоєні та на такі, які заплановано витратити в майбутньому періоді. Далі детальніше по кожній статті витрат:

A. Робочі години стейкхолдерів інвестовані на підготовку та реалізацію проекту. Підрахунок здійснювався в розрізі кожного стейкхолдера, враховуючи його рейти за годину.по фатку і заплановані, нараховувались в розрізі кожного стейкхолдера, враховуючи годинний рейт. Так витрати часу у грошовому еквіваленті на запуск і підготовку проекту становили 14964\$, заплановані витрати на майбутній період складають - 13362\$.

B. Навчання персоналу - в цю статтю були віднесені витрати на навчання:

1. координатора проекту в LvBS школі на суму 3480 \$ у першому році реалізації проекту
2. навчання HR спеціаліста на програмі “Global HR” та на курсі “Основи фасилітації” на суму 920\$ і 400\$ відповідно.

Видатки на навчання становили - 4800 \$.

С. Зовнішній консалтинг, а саме інвестиції в навчання Лідерів команд відповідно до вимог трансформованої HR моделі заплановані у сумі 7720 \$.

Всього інвестиції у проект складають - 40 840 \$, з яких 19764 \$ освоєних та 21082\$ заплановані інвестувати до кінця 2020 року.

Ми отримали інформацію важливу для подальшого підрахунку бюджету: за результатами реалізації проекту компанія може отримати (зеконотити 41160.2 \$) та має вкласти інвестиції у сумі 40846\$.

III. Поділ витрат та інвестицій на періоди (див. Додаток К, таблиця 4)

А. Реалізація проекту розбита на три періоди, далі наведено роки із зазначенням етапів проекту відповідно до розділу 3.1 “Поетапний план: реалізовані та заплановані етапи у розрізі стейкхолдерів, із зазначення часових ресурсів та фіксацією результатів”

1. 1 рік - кінець 2018 року, період підготовки, стратегічних сесій, обдумування проекту (I етап)
2. 2 рік реалізації - 2019 рік (II - III етап)
3. 3 рік реалізації 2020 рік (IV-X етап)

Після третього року (2020) витрати на проект припиняються і компанія починає отримувати тільки вигоду протягом 4-7 років (2021 - 2024 років відповідно).

В. **Поділ інвестицій здійснених** щодо реалізації проекту розділені наступним чином: 1 рік- 6683 \$, 2 рік - 13081 \$, 3 рік - 7720 \$ (заплановано витратити до кінця 2020 року).

Найбільш витратною статтею видатків виявилась “Витрати часу стейкхолдерів на реалізацію проекту”, яка складає 28326 \$, що у процентному співвідношенні до всіх витрат становить 70 %. Навчання координатора проекту і HR спеціаліста, а також зовнішній консалтинг та програма тренінгів для Лідерів команд складає 11% і 19 % відповідно.

Грошовий потік, який компанія отримала внаслідок реалізації проекту розподілився залежно від швидкості впровадження певних етапів проектів та їхньої специфіки. Оскільки протягом першого року (на підготовчому етапі), а також впродовж другого року здебільшого відбувається процес досліджень, пошуку правильних рішень, перевірки гіпотез, формування чітких кроків реалізації проекту, аналіз перших спроб та виправлення помилок, то плюс у грошовому потоці, який ми отримуємо складається тільки з економії на витрати заробітної плати додаткового HR персоналу у сумі 6400 \$.

І тільки по завершенню третього року реалізації проекту (2020 р.) з'являється економія у сумі 41160 \$, яка складається з економії від всіх прямих впливів на процеси в компанії (див. Додаток К, таблиця 6).

IV. Підрахунок чистого грошового потоку (Net CF) див. Додаток К, таблиця 7, враховуючи показники Cost of capital (укр. вартість капіталу) та ефективну податкову ставку компанії

Вартість капіталу або ставка дисконтування (англ. Cost of capital) становить - 25 відсотків . Цей показник був підрахований фінансовим директором і базувався на фінансових показниках березня 2020 року. Company growth rate (укр. темпи росту компанії) складає 15%. Ефективна податкова ставка компанії становить 0,2 %.

V. Маючи всі попередні дані ми підраховали Net CF (укр. чистий грошовий потік), віднімаючи від суми вигоди суму вкладених інвестицій, який склав 38928 \$. Також враховуючи податкову ставку порахували Net CF after Tax

(чистий грошовий потік після оподаткування), оскільки доходи компанії будуть зменшуватись після ефекту податку. Показник чистого грошового потоку показує, в якому періоді вигода перевищує витрати на проект, тобто коли фінансовий показник з плюсом. У нашому випадку Net CF after Tax з плюсовим значенням з'являється у бюджеті на третьому році у сумі 16063 \$.

VI. Порахували PV of CV (укр. Приведена вартість грошового потоку), що означає вартість вкладень в проект і майбутнього грошового потоку на визначений момент вкладень, враховуючи коефіцієнт дисконтування (cost of capital).

VII. Підрахунок основних фінансових метрик: NPV, IRR, ROI, PBP (див. Додаток К, табл.7)

A. NPV (англ. Net present value) - укр. Чиста поточна вартість становить 38928 \$. Для підрахунку цього показника було підраховано суму всіх приведених вартостей витрат та доходів, пов'язаних з проектом протягом усього часу тривання, враховуючи ставку дисконтування. Цей показник показує, що чистими за результатами реалізації проекту ми заробимо 38928 \$, це є продисконтовані гроші і це є теперішня вартість майбутніх вкладень.

B. IRR (англ. Internal Rate of Return) - укр. Внутрішня норма прибутку становить 128 %, що більше ніж Cost of capital компанії в 5 разів. Що свідчить про однозначну вигоду від реалізації цього проекту для компанії, оскільки реалізація проекту принесе більший процент доходу ніж вартість капіталу, яка була необхідна для першочергової інвестиції в проект.

C. ROI (англ. Return of Investment) - укр. Окупність інвестицій складає 427 % і вираховується як відношення суми зароблених грошей від проекту до вкладених. Тобто цей показник свідчить про рентабельність бізнес рішення вкладати гроші в цей проект.

D. PBP (англ. Pay Back Period) - укр. Період окупності проекту становить 3 роки.

3.4 Запуск програми навчання для Лідерів команди як необхідний крок для успішної реалізації проекту

3.4.1 Очікування від навчання

Для вибору програми навчання ми сформували перелік якостей та професійних знань, якими має володіти Лідер команди в межах розвитку Інститут лідерства в компанії. Для цього ми звернулись до визначених меж компетенцій та процесів, в яких бере участь Лідер команди.

Враховуючи перший блок ризиків, який стосується браку часу, а також необхідність проводити багато робочих зустрічей з CEO, CTO, HR партнером та з кожним працівником окремо, Лідер команди має володіти:

1. техніками:
 - a. проведення якісних робочих зустрічей

- b. надання якісного зворотного зв'язку
- c. проведення переговорів
- d. вирішення конфліктів
- e. тайм менеджменту

2. вміннями:

- a. аргументації та переконання
- b. делегування
- c. менторства
- d. коучінгу

3. розвивати та практикувати навички:

- a. лідерські
- b. аналітичні
- c. комунікаційними
- d. якісного слухання

4. володіння знанням, які допомогли б:

- a. формувати команди

- b. розпізнавати різні типи виконавців
- c. допомагати команді виконувати успішно завдання
- d. навчитись керувати продуктивністю
- e. розпізнавати ознаки емоційного вигорання працівників і допомога у таких випадках.

Лідер команд має поєднувати у собі декілька ролей, володіючи та використовуючи вищезгадані знання, навички та техніки. Нами було виписано вищезазначені характеристики спираючись на задачі, очікування та функціональні обов'язки Лідерів команд. Отже Лідер команди у процесі своєї діяльності буде застосовувати компетенції, які стосуються наступних ролей:

1. Лідера, який бере участь у формуванні стратегії, цілей компанії, налагодженні стосунків з іншими департаментами, є прикладом для своєї команди

2. Управлінця (менеджера), який формує команду, керує її успіхами та продуктивністю, оптимізує процеси, якісно комунікує, вирішує проблеми команди, допомагає команді бути успішною.

3. Ментора, який є експертом у своїй області та технології для працівників, передає свій досвід, аналізує слабкі та сильні сторони працівників, супроводжує, допомагає у досягненні цілей, являється супервізором, наставником для кожного працівника

4. Коуча, який допомагає особистісно та професійно розвиватись працівникам, враховуючи індивідуальні особливості сприйняття інформації, здатності до навчання, управління часом конкретного працівника. Аналізує блокери у роботі, знає що мотивує і що впливає на продуктивність кожного працівника.

5. Тренера, який формує персональні цілі для досягнення, займається навчанням працівника, ділиться знаннями, пропонує найбільш комфортні підходи для засвоєння інформації, трейнить працівників влаштовуючи

Основною метою цього тренінгу буде навчити сприймати команду як живий організм, яким можна правильно керувати, розуміючи на якому етапі розвитку знаходиться команда, які блокери можуть виникати і які дії та інструменти треба використовувати, щоб рухатись далі.

2. розвиток навиків для управління людьми, де має бути розкрита тема підходів управління та базовий набір інструментів для якісного менеджменту. На цьому тренінгу було запропоновано розкрити функції управління в рамках п'яти функцій Лідерів команд: управління, наставництво, керівництво, коучінг та навчання.

Тренером запропоновано розбити цей курс по наступних блоках:

2.1 діагностика типів виконавців в існуючій команді, специфіка залучення та мотивації кожного типу;

2.2 навички делегування, як і кому, розуміння принципів, рівнів та методів делегування;

2.3 навички зворотного зв'язку: як приймати та давати зворотній зв'язок, активне слухання, робота з припущеннями;

2.4 менторинг та коучинг у роботі з людьми, як застосовувати методи коучінгу в менторстві, як керувати продуктивність, мотивацією працівників. Навички та знання, які очікується отримати від навчання: ефективні запитання, алгоритми коучингу, як розрізняти факти від інтерпретації.

Очікування від тренінгу: освоєння Лідерами команд навиків, які допомагають діагностувати ситуацію, визначати яку з ролей треба застосовувати і вибрати підхід, техніку та інструмент з засвоєних.

3. Основи тайм менеджменту, підходи для планування задач, контроль за результатом, вміння розставляти пріоритети і фокусуватись на необхідному.

4. Результативні зустрічі: проведення тренінгу на прикладі зустрічей one to one. Очікування від курсу: освоїти підходи та типи проведення таких

зустрічей, ознайомитись з алгоритмами проведення та темплейтами фіксації результатів.

5. Комунікаційний блок, який має покрити наступні питання: нюанси спілкування з різними типами особистостей, емоційна грамотність та вирішення конфліктів. Тренером запропоновано розділити цей курс на наступні блоки:

5.1 неприємні новини: як доносити колегам різного роду інформацію що стосується зауважень, критики негативних новин;

5.2 емоційна грамотність: самоаналіз, управління стресом і тривогою, менеджмент емоційного вигорання;

5.3 результативний конфлікт, як вирішувати конфлікти, базуючись на методі ненасильницької комунікації, розроблений американським психологом доктором Маршаллом Розенбергом, який ґрунтується на емпатії. За методом Розенберга пропонується змінити звичну стратегію мислення і поведінки у конфліктних ситуаціях із реактивної на усвідомлену й співчутливу .

Очікування від тренінгу: освоїти інструменти та підходи для розтягнутої у часі комунікації, конструктивне оптимальне в часі вирішення питань, якісний фідбек у потрібній формі в необхідному обсязі.

6. Навички коучінгу для Лідерів команд: як визначати очікування, як узгодити ключові показники продуктивності з індивідуальними цілями, як заохотити брати більше відповідальності, як впізнавати та усувати причини низької продуктивності.

Було погоджено програму навчання, яка стосується вищеописаних шести блоків. Бюджет та терміни навчання (див. Таблиця 3.2), запропоновану програму тренінгів див. у Додатку Л.

Таблиця 3.2

Бюджет та тривалість програми навчання для Лідерів команд

Послуги	Тривалість, годин	Оплата, тис грн
9 тренінгів	80 годин	193

ВИСНОВКИ

Третій розділ присвячений роботі, яка стосується реалізації планів та дій, зазначених у другому розділі.

Перший підрозділ сформує чітке розуміння всіх етапів реалізації проекту: чітко прописані цілі, очікувані результати, часові рамки і що дуже важливо - часові інвестиції кожної групи стейкхолдерів в проект. Ця інформація буде важливою для наступного підрозділу, в якому описується робота над бюджетом із урахуванням кожної години в грошовому еквіваленті в розрізі кожного етапу реалізації проекту. В цьому підрозділі можна ознайомитись з аналізом вкладу часових інвестицій на кожному етапі, із зазначення вже залучених та запланованих годин на наступний період. Ця робота потребувала чітких підрахунків, скурпульозного відношення, що стосується фіксації впродовж двох років всіх кроків та затрат часу. Це було важливо для складання реального бюджету, а значить отримання фінансових показників з мінімальною похибкою таких як прибутковість інвестицій вкладених у проект, вигоди від проекту та період окупності.

У другому підрозділі проаналізована система логування часу та підраховані затрати часу на нові обов'язки Лідерів команд з прогнозами оптимального залучення в кожен сферу та процес, передбачений трансформованою HR моделлю. Підраховано, що нова роль Лідера команди при правильному таймменеджменті має займати не більше 20 відсотків його

робочого часу. Також зазначено, які саме зміни реалізовано в частині логування часу, наприклад введено нові тікети для звітування часу в сфері управління командою, проаналізовано зручність та доцільність звітування, враховано побажання Лідерів команд і як результат адаптовано механізм під звітування часу. Ця робота допомогла зробити висновки, що стосуються дисциплінованості, мотивації та таймменеджменту кожного Лідера команди.

Третьому підрозділу була приділена особлива увагу, адже він стосується бюджету та показників фінансової доцільності реалізації цього проекту, прямих вигоди та впливу на всі процеси в компанії.

У цьому розділі можна знайти чіткі відповіді на питання прямого впливу проекту на процеси в компанії в еквіваленті грошей. Важливо звернути особливу увагу, що всі дані зазначені у бюджеті та використані в описі цього документа підкріплені реальними підрахунками впродовж майже 2 років роботи над проектом. Кожна година, а їх 1836 (див. Додаток Е, таблиця 1) порахована в еквіваленті грошей, враховуючи рейти кожної групи стейкхолдерів і залучених працівників, вплив кожного етапу реалізації проекту (а їх 10), вплив кожного кроку (а їх 14) підраховано у бюджеті.

Основні фінансові метрики проекту свідчать про його рентабельність та вигоду для бізнесу. Для прикладу, показник внутрішньої норми прибутку свідчить, що реалізація проекту принесе більший процент доходу ніж вартість капіталу компанії (Cost of capital), яка була необхідна для першочергової інвестиції в проект. Дохідність на інвестиції складає 427 % і свідчить про рентабельність бізнес рішення вкладати гроші в цей проекту. Загалом реалізація проекту принесе дохід чистити у сумі 38 тис. \$

У четвертому підрозділі описано процес дослідження та роздумів, що стосується ідеального Лідера команд в контексті компанії з огляду на очікування і відповідальність в рамках трансформованої HR моделі. Визначено навички, компетенції та різні ролі, які має застосовувати Лідер команди з огляду на

рівень впливу, процес, питання, контекст проблеми, яку буде вирішувати. А саме таких ролей з аргументацією їхньої необхідності виокремлено п'ять: Лідер, Управлінець, Ментор, Коуч, Тренер. З огляду на необхідність підвищення компетенцій Лідерів команд були сформовані очікування від програми тренінгів, прописані основні блоки навчання та сформована програма, проходження якої планується у вересні- грудні 2020 року.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іцхак Калдерон Адізес. Управління життєвим циклом корпорації. Клуб сімейного дозвілля, 2018. 496 с.
2. Жан - Филипп Пупар. Стаття фасилітатором. Formapart, 2019. 200 с.
3. Організація: внутрішнє та зовнішнє середовище
<https://osvita.ua/vnz/reports/management/13805/>
4. Характеристики організацій, Внутрішні складові організації та їх взаємозв'язок Менеджмент організацій
https://pidruchniki.com/16390104/menedzhment/harakteristiki_organizatsiy
5. <https://familyoffice.com.ua/public/7-stadj-komandotvorennya-3312>
6. www.investopedia.com/terms/l/longtermgrowth.asp

