

Трансформування операційного фундаменту для глобальної ІТ компанії

Глобальна ІТ компанія дійшла до етапу, коли для зростання вже було недостатньо сильних людей і великої залученості. Бізнесу була потрібна чіткіша операційна система в наймі, відповідальності за реалізацію проектів, видимості інженерного потенціалу та здатності технічних команд працювати з клієнтом.

КЛІЄНТ	МАСШТАБ	ГЕОГРАФІЯ	МОЯ РОЛЬ
Глобальна ІТ компанія	Міжнародна, середнього розміру, з доходом в десятки мільйонів доларів США	Північна Америка, Європа, Велика Британія, Латинська Америка	Партнер у трансформації та стратегічний оператор

Мене залучили, щоб визначити, де система дає збій, спроектувати практичні операційні моделі та допомогти керівництву перетворити розрізнені функціональні зусилля на вимірювану бізнес-дисципліну.

Система трансформації

01	02	03	04
Залучення талантів Швидший, легший найм на основі SLA	Управління делівері напрямом Відповідальність за портфель, маржинальність, зростання клієнтів	Мапа інженерного таланту Єдина логіка рішень щодо цінності та готовності таланту	Здатність працювати з клієнтом Від постачальника інженерних послуг до стратегічного партнера

Масштабування залучення талантів для глобального зростання

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Функція залучення талантів працювала інтенсивно, але система не була готова до масштабування. Процеси, дані, інструменти, навантаження, звітність і стимули не були пов'язані між собою, а часом відсутні. Керівництву був потрібен єдиний надійний погляд на ефективність найму, вузькі місця, навантаження рекрутерів і дисципліну виконання SLA.

РІШЕННЯ

Я перебудувала функцію залучення талантів навколо бізнес-прозорості, швидкості та відповідальності за результат. Робота включала оновлену рамку стратегії пошуку кандидатів, матриці оцінки поведінкових компетенцій, оновлення даних в ATS, системні сповіщення, операційні звіти та дашборди з актуальними даними в режимі реального часу, контроль якості даних, перегляд навантаження, оптимізацію команди та налаштування компенсації.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

29% ↓ Час закриття вакансії	30% ↓ Вартість найму	40% ↑ Задоволеність наймаючих менеджерів	93% Закриття потреб у межах SLA
---------------------------------------	--------------------------------	--	---

Нова операційна модель створила чіткіший зв'язок між потребою в наймі, пропускнуою спроможністю рекрутерів, процесною дисципліною та бізнес-результатами. Рекрутери змогли вести більш ніж удвічі більше вакансій, водночас рекрутингова команда була оптимізована на 30%.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія отримала легшу, швидшу та прозорішу систему найму, готову підтримувати глобальне зростання.

Перебудова управління напрямом Делівері для масштабування, фінансової ефективності та зростання портфелю клієнтів

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Складність реалізації проектів зростала, але очікування до ролей, розподіл клієнтських акаунтів, KPI та компенсаційна модель делівері менеджерів не були повністю узгоджені з наступним етапом зростання компанії. Це створювало тертя під час запуску роботи з клієнтами, збільшувало кількість управлінських ролей, які не покривалися клієнтськими контрактами, піднімало операційні витрати і, все одно, знижувало задоволеність клієнтів. Підхід керівників в управлінні делівері мав перейти від координації проектів до відповідальності за портфель.

РІШЕННЯ

Я спроектувала нову організаційну модель делівері з оновленими ролями, принципами розподілу клієнтських акаунтів, KPI-логікою та програмою фіксованої і змінної винагороди. Модель пов'язала результативність делівері менеджерів з фінансами портфеля, CSAT, утриманням клієнтів, маржинальністю та впливом на EBITDA.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

50% покращення Співвідношення неоплачуваних/ оплачуваних клієнтом PM-ролей	Сценарне моделювання маржинальності та EBITDA для оптимістичного, реалістичного та песимістичного прогнозів	Показник RRR ↑ Відповідальність за зростання клієнтського портфелю
--	---	--

Модель була запілотована з частиною оновленої команди менеджерів та перепризначеними портфелями. Перший ефект показав кращу взаємодію між делівері менеджерами та командами з продажу та залучення талантів, покращення показника утримання клієнтів і кращий CSAT.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Делівері-організація почала переходити від нагляду за проектами до відповідального лідерства на рівні портфеля.

Створення єдиного системи прийняття рішень щодо інженерного таланту

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Рішення щодо інженерного таланту були розпорошені між функціями делівері, планування ресурсів, HR, рекрутингом та фінансами. Кожна функція бачила частину картини, але не було єдиного погляду на якість та потенціал таланту, клієнтську цінність, фінансовий внесок, готовність до нових проектів і ризик втрати ключових людей.

РІШЕННЯ

Я спроектувала модель видимості інженерного таланту, яка поєднала дані про якість та потенціал таланту, його цінність для клієнтів та рівень продуктивності, фінансовий внесок і готовність до нових проектів. Я оновила структуру даних в HRIS, створила дашборд мапи інженерного таланту (Talent Landscape Dashboard) і спроектувала процес оновлення даних, який підтримується самою системою на всіх етапах життєвого циклу працівника

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Невизначений цикл → 15 хв на рішення щодо таланту Індивідуальні рішення щодо призначення на проєкт, утримання, bench, ротації, винагороди та розвитку стали прийматися в межах одного узгодження — 15 хв на людину.	~50% ↓ Плинності ключового таланту	Хаос → чіткі дані Прозоре та покращене завантаження і контроль витрат на «лавці запасних» (bench)
--	---	--

Компанія скоротила час прийняття рішень щодо укомплектування, ротації, підвищення та утримання до одного форуму узгодження. Витрати на bench стали прозорішими й краще керованими, а завантаження інженерів покращилося.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія перейшла від фрагментованих думок про талант до єдиного операційного погляду на інженерну спроможність, цінність і готовність до будь-яких нових проектів.

Розвиток здатності інженерів працювати з клієнтом

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Компанія мала сильну технічну експертизу, але здатність інженерів працювати з клієнтом не була чітко визначена, оцінена або пов'язана з рішеннями щодо укомплектування нових та існуючих проектів та зростання клієнтських акаунтів.

Модель була запроваджена як один із практичних механізмів ширшої трансформації компанії від постачальника інженерних послуг до стратегічного партнера для клієнтів. Бізнесу потрібно було розуміти, які інженери вже можуть ефективно стартувати проекти, хто має високий консультативний потенціал, і як допомогти інженерній спільноті вирости за межі написання коду до інженерного консультування з розумінням потреб клієнта.

РІШЕННЯ

Я спроектувала багатовимірну модель клієнто-орієнтованих компетенцій для інженерів із поведінковими індикаторами з рівнями, узгодженими з рівнями технічної професійності - 5 компетенцій / 25 поведінкових індикаторів, (далі, CFC). Я навчила рекрутинг, HR та делівері менеджерів оцінюванню за компетенціями і інтегрувала модель у рішення щодо укомплектування проектів, ротації між проектами, підвищення, розвитку клієнтських акаунтів та готовності до лідерських ролей.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

100% цільової групи оцінено Сильні сторони, ризики та зони розвитку CF-компетенцій стали видимими в інженерній організації.	Сформовано пул Project Starters Визначено інженерів, готових ефективно стартувати нові клієнтські проекти та напрямки.	Створено траєкторію консультативного розвитку Досвідчені інженери з високим потенціалом отримали початкові ІПР для розвитку від виконання задач із розробки до клієнто-орієнтованого інженерного консалтингу.	CFC інтегровано в рішення стосовно талантів Здатність працювати з клієнтом стала частиною рішень щодо комплектації команд, ротацій, підвищень, тощо.
---	--	---	--

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Оцінка дала компанії практичну видимість сильних сторін, зон розвитку та готовності інженерів до клієнтської взаємодії. Стало зрозуміло, хто вже готовий ефективно стартувати клієнтські проекти, хто має сильний консультативний потенціал і як розвивати досвідчених інженерів за межі суто технічного виконання — до сильнішого клієнтського консультування та мислення через рішення.

Інженери, готові вести старт клієнтських проектів тут і зараз, і відібрана група досвідчених інженерів з високим потенціалом отримали ІПР, щоб зростати від просто ефективного виконання задач з розробки до ролі інженерів-консультантів: розуміти реальні потреби клієнтів і пропонувати сильніші інженерні рішення зі свого рівня. Первинну навчальну програму було спроектовано й заплановано в ком'юніті Дата інженерів.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія отримала практичну систему для перетворення технічної експертизи на сильнішу довіру клієнтів, зростання клієнтських акаунтів і стратегічну цінність реалізації проектів.

Що створила ця робота

Разом чотири напрями посилили операційний фундамент компанії. Організація стала швидшою, прозорішою, ефективною і гнучкішою. Керівники отримали чіткіші зони відповідальності, якісніші дані та зрозумілий процес узгодження між напрямками в питаннях найму, реалізації проектів (делівері), утримання та розвитку талантів, розвитку та зростання клієнтів, тощо.

Ця трансформація не створила ще один шар процесів. Вона створила системи прийняття рішень, якими керівники могли користуватися: кого наймати, кого призначати на проекти, кого утримувати, кого розвивати, як розподіляти відповідальність і як пов'язувати рішення щодо людей із бізнес-результатами.

Робота створила кращий баланс між структурою та швидкістю. Процеси стали зрозумілішими, не роблячи організацію важчою. Рішення стали більш дисциплінованими, але не сповільнили бізнес. Люди стали краще розуміти, що має значення, хто за що відповідає, і як їхня робота пов'язана з бізнес-результатами.

Моя роль була не в тому, щоб покращити окремі функції. Вона полягала в тому, щоб поєднати структуру, ролі, дані, метрики, стимули та поведінку лідерів в одну практичну операційну систему. Саме там трансформація починає триматися: коли люди розуміють, що має значення, хто за що відповідає, як приймаються рішення і як вимірюється бізнес-цінність.

Вплив на бізнес

Інтегрований ефект чотирьох напрямів трансформації

Утримання доходу та зростання клієнтів

Сильніший фокус на **Revenue retention** — утриманні доходу від наявних клієнтів — завдяки чіткішій відповідальності за акаунти, сильнішій delivery-відповідальності та кращій здатності інженерів працювати з клієнтом.

Маржинальність акаунтів

Краща видимість **account margin**, чіткіша відповідальність за delivery-портфелі та сильніший контроль управлінських ролей, які не покриваються клієнтськими контрактами.

Дисципліна операційних витрат

Оптимізована **TA-функція**, вища спроможність рекрутерів, краща видимість витрат на **bench** і менше операційних витрат

Люди та організаційна ефективність

Вища узгодженість, сильніша мотивація через краще пов'язані цілі та винагороду, краще співвідношення неоплачуваних та оплачуваних клієнтом ролей, вища залученість і нижчий ризик плинності.

Вплив на EBITDA

Краща якість доходу, сильніший контроль маржинальності, підвищення організаційної ефективності та оптимізація **OPEX** створили позитивний вплив на **EBITDA**.

Клієнтські результати

Кращий **CSAT**, швидший старт клієнтських проектів, чіткіша delivery-відповідальність і більше інженерів, готових до якісної клієнтської взаємодії.

Ефективність лідерства

Кращі та більш швидкі рішення завдяки спільним операційним даним, чіткішим ролям і спільній бізнес-логіці між функціями.



Що змінилося

Компанія перейшла від розрізнених функціональних зусиль до інтегрованої операційної системи. Найм, делівері, інженерний талант і здатність працювати з клієнтом стали пов'язаними частинами однієї бізнес-логіки: захищати та збільшувати дохід, покращувати маржинальність, контролювати OPEX, зміцнювати довіру клієнтів і масштабуватися без зайвої складності.