

Перезавантаження культури та HR-трансформація для глобального масштабування

HR-трансформація, яка перевела технологічну компанію у сфері комунікацій із засновницької моделі управління, критично низької залученості людей, зростаючої плинності та відсутності базових процесів до масштабованої операційної моделі, здатної підтримувати міжнародне зростання й готовність до ISO сертифікації компанії.

КЛІЄНТ	МАСШТАБ	ГЕОГРАФІЯ	МОЯ РОЛЬ
Технологічна компанія у сфері комунікацій, що надає AI-рішення для корпоративних клієнтів і мобільних операторів	Міжнародний бізнес середнього розміру, 300+ людей, 8-значний дохід у доларах США.	СНД, Європа, Велика Британія, Південна Азія	Директор з Персоналу із прямою звітністю засновникам і виконавчому керівництву

Мене залучили з чітким запитом від засновників: трансформувати компанію з локального бізнесу із засновницькою, хаотичною культурою управління в організацію, що масштабується міжнародно, має професійні HR-практики та сильну лідерську команду міжнародного рівня.

Бізнес швидко зростав, але система управління людьми не встигала за цим зростанням: залученість була в критичній зоні, плинність зростала, HR-лідерство залишалося нестабільним, а базові реорле-процеси або були відсутні, або працювали непослідовно. Завдання полягало в тому, щоб повністю змінити культуру, а також створити структуру, не сповільнюючи бізнес.

Система трансформації

01 Перезавантаження культури та перебудова функції управління людьми	02 HR-архітектура: цінності, компетенції, результативність і система винагороди	03 Глобальне масштабування, залучення лідерів і готовність до ISO
--	---	---

Перезавантаження культури та перебудова функції управління людьми

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Компанія масштабувалася з локального бізнесу із засновницькою моделлю управління в міжнародну організацію, але культура та функція управління людьми не витримували цього тиску. Індекс залученості працівників становив 32, плинність досягла 45% і продовжувала зростати, а за два роки компанія змінила чотирьох HR-директорів. Реорле-практики були непослідовними, рівень внутрішньої довіри був низьким, а репутація роботодавця слабшала саме тоді, коли бізнесу були потрібні сильніші таланти й більш зрілі управлінські практики.

РІШЕННЯ

- Стабілізувала HR-функцію, визначивши чітку відповідальність за ролями на всіх етапах життєвого циклу працівника. Це зупинило постійну зміну HR-лідерства і вперше створило управлінську послідовність.
- Перебудувала всі ролі HR і рекрутингу; ввела нові ролі там, де потрібне покриття було відсутнє; узгодила компенсаційну структуру з новою моделлю функції та очікуваннями до ролей.
- Запровадила KPI для команди HR та Рекрутингу, замінивши неформальну й невимірювану активність стандартами результативності, за які можна відповідати, та узгодженою компенсаційною структурою.
- Розробила модель цінностей і компетенцій та інтегрувала її в рекрутинг, оцінку результативності, рішення щодо просування, навчання і внутрішні комунікації. Культура перестала бути лише повідомленням і стала операційною логікою для рішень щодо людей.
- Запровадила eNPS як регулярний інструмент вимірювання настроїв працівників у реальному часі, створивши базову точку для оцінки та відстеження змін протягом трансформації.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

32 → 56

Індекс залученості
працівників за 18 місяців

45% → 22%

Плинність знижено

43

eNPS запроваджено та
досягнуто

4 → 1

Нестабільність HR-лідерства
замінено відповідальним
управлінням

Функція управління людьми перейшла від реактивного адміністрування до структурованої відповідальності за життєвий цикл працівника. Залученість суттєво зросла, плинність скоротилася більш ніж удвічі, а компанія отримала спільну мову для цінностей, поведінки та очікувань до лідерства. HR і Рекрутинг були переорієнтовані з розрізнених сервісних функцій у більш відповідальну систему операційного управління талантами, що підтримувала зростання.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

HR-функція перестала бути такою, що постійно провалювалася через зміну лідерів, і стала стабільною, структурованою операційною функцією з чіткою відповідальністю та вимірюваною результативністю. Ще важливіше, змінився сигнал для організації: реорле-практики стали спроектованими, видимими й застосовуваними.

Культура стала вимірюваною, обговорюваною та пов'язаною з щоденними рішеннями щодо талантів. Саме ця зміна стала передумовою для всього іншого.

People-архітектура: цінності, компетенції, результативність і система винагороди

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Швидке зростання чисельності команди виявило прогалини на всіх етапах життєвого циклу працівника. Рекрутинг, онбординг, випробувальний термін, управління результативністю, просування, винагорода та навчання не були послідовно пов'язані між собою. Лише 55% працівників успішно проходили випробувальний термін, а рішення щодо талантів ще не спиралися на цілісне розуміння результативності, потенціалу, бізнес-внеску та потреб розвитку.

Вихід компанії в нові географії зробив це ще більш критичним: без кодифікованої рамки зростання масштабувало б не лише бізнес, а й дисфункцію, створюючи фрагментовані командні культури в різних регіонах, які було б майже неможливо узгодити та управляти ними.

РІШЕННЯ

- Спроекувала, доопрацювала та формалізувала процеси життєвого циклу працівника з чеклістами, шаблонами, звітами та правилами ухвалення рішень.
- Розробила модель цінностей і компетенцій компанії, яка визначала поведінкові та професійні стандарти, очікувані на кожному рівні організації.
- Повністю інтегрувала модель у життєвий цикл працівника: критерії рекрутингу, оцінку результативності, рішення щодо просування, планування L&D та внутрішні комунікації. Це забезпечило її вплив на реальні й узгоджені рішення.
- Пов'язала результати роботи та оцінку потенціалу з підвищенням зарплати, просуванням і плануванням розвитку, замінивши ситуативні рішення прозорою логікою, де підвищення зарплати, просування та розвиток спиралися на результативність, потенціал і внесок у бізнес.
- Запровадила C&B-пакети, що відображали рівень ролі, результативність і ринкові орієнтири, замінивши неформальну компенсаційну модель, залежну від особистого рішення засновників.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

55% → 89% Працівників, які проходили випробувальний термін	180 → 300+ Зростання чисельності команди за 18 місяців	0 → Повне Покриття процесами життєвого циклу працівника	C&B Запроваджено компенсаційні та пільгові пакети
--	--	---	---

Компанія отримала більш передбачувану й прозору операційну модель управління талантами. Якість рекрутингу зросла, результати випробувального терміну покращилися, а дані про результативність і потенціал стали придатними для рішень щодо просування, винагороди та розвитку. Керівники отримали чіткіші правила, працівники - більш послідовне ставлення, а HR-команда - процесний каркас, необхідний для підтримки масштабу.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія перейшла від культури, визначеної інстинктом і непослідовними персональними рішеннями засновників, до моделі з документованою системою цінностей, прозорими стандартами результативності та компенсаційною моделлю, яку працівники могли розуміти й якій могли довіряти. Для багатьох людей в організації це був перший досвід роботи в середовищі, де існували чіткі правила, що застосовувалися однаково. Ця зміна була відчутною.

Глобальне масштабування, залучення лідерів і готовність до ISO 27001

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Компанії потрібно було підготуватися до виходу в два нові регіони і водночас пройти першу в її історії сертифікацію ISO 27001. Сертифікація була не лише комплаєнс-етапом, а й комерційною умовою: доступ до великих корпоративних клієнтів і регульованих ринків вимагав її наявності. Для цього були потрібні сильніша процесна дисципліна, чіткіша документація та більш міжнародна лідерська команда.

HR мав підтримати зростання в кількох географіях, відповідати комплаєнс-очікуванням і допомогти засновникам перевести компанію до більш професійної управлінської моделі.

РІШЕННЯ

- Формалізувала HR-процеси та процеси життєвого циклу працівника з документацією, чеклістами, шаблонами та звітністю, готовими до ISO-аудиту.
- Підготувала people-організацію до сертифікаційного аудиту в різних функціях: виявила й закрила комплаєнс-прогалини та забезпечила, щоб кожен релевантний процес можна було чітко продемонструвати аудиторам.
- Ввела та закрила три нові ролі C-рівня, необхідні для переходу до міжнародних операційних стандартів: COO, CPO та Керівників Країн (Country Managers) для новостворених регіонів.
- Посилила спроможність HR і Рекрутинг підтримувати процеси з рекрутингу, онбордингу та інших операцій на кожному етапі життєвого циклу працівника в ширшій міжнародній присутності.

РЕЗУЛЬТАТ ДЛЯ БІЗНЕСУ

ISO 27001 Пройдено з першого подання	0 Коментарів аудитора	3 Нові ролі C-рівня введено та закрито	2 нові регіони масштабовано на формалізований процесній інфраструктурі
--	---------------------------------	--	--

Компанія пройшла ISO 27001 в частині HR та Рекрутингу з першої спроби в своїй історії та без жодного коментаря аудитора. Такий результат потребує одночасно якісного дизайну процесів і дисциплінованої підготовки.

Повна формалізація процесів створила операційний каркас, необхідний компанії для масштабування в різних географіях без відтворення процедур з нуля в кожній локації. Нові регіони запускалися через документовані, переносні системи, а не через неформальне знання окремих людей.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Організація перейшла від процесів, які неформально існували в головах окремих людей, до повністю документованої HR-функції, готової до аудиту, зі стандартизованими процесами на кожному етапі життєвого циклу працівника. Компанія стала краще підготовленою до міжнародного рекрутингу та операцій, проходження зовнішніх аудитів і підтримки більш зрілої структури топ-керівництва.

Що створила ця робота

Разом ці напрями роботи перебудували операційний каркас управління людьми в компанії. Трансформація змінила культуру, знизила плинність, покращила результати рекрутингу, пов'язала рішення щодо талантів з цінностями та результативністю, підтримала міжнародне масштабування і створила процесну дисципліну HR, необхідну для ISO-сертифікації та подальшого зростання.

Показники змінилися суттєво. Але важливіше інше: організація стала іншим місцем для роботи.

Бізнес-вплив

Інтегрований бізнес-ефект напрямів трансформації

- **Залученість працівників:** 32 → 56, вихід із критичної зони за 18 місяців
- **Річну плинність скорочено** більш ніж удвічі: 45% → 22%, із подальшою тенденцією до зниження
- 4 зміни HRD за 2 роки → **стабільне HR-лідерство** протягом 18+ місяців
- **ISO 27001 пройдено з першої спроби**, без коментарів аудитора
- **Чисельність команди зросла майже вдвічі:** 180 → 300+ за 1,5 року
- Частка працівників, які **успішно проходили випробувальний термін**, зросла: 55% → 89%
- **eNPS 43** запроваджено з нуля
- **Сформовано міжнародну команду** топ-керівництва: найнято COO, CPO та Керівники Країн.

ЩО ЗМІНИЛОСЯ

Компанія увійшла в цей проєкт як організація з локальним мисленням, жорстко контрольована засновниками, з поламаною функцією управління людьми, токсичною репутацією роботодавця та показниками, що сигналізували про гостру культурну кризу. На виході це був міжнародний бізнес із професійною HR-інфраструктурою, стабільною та зростаючою лідерською командою, документованою системою цінностей і командою, яка виросла на 70%, тоді як залученість і утримання вперше за роки почали рухатися в правильному напрямку. Трансформація дала саме те, що від неї очікували: іншу компанію.