

Підготовка організації до проведення найбільшої спортивної події в історії країни

Проект тривалістю 3,5 роки про створення організації, розгортання робочої сили, комплаєнс, мотивацію працівників та завершення роботи комітету для однієї з найбільших міжнародних спортивних подій UEFA, яку потрібно було провести у фіксовані терміни, під глобальною медійною увагою та пильним контролем державних органів.

КЛІЄНТ	МАСШТАБ	ГЕОГРАФІЯ	МОЯ РОЛЬ
Місцевий організаційний комітет (МОК) міжнародного футбольного чемпіонату UEFA	450+ ролей 600+ волонтерів 3,5-річний горизонт виконання Дохід події: понад \$1,7 млрд USD	Україна, 4 приймаючі міста; спільне проведення з Польщею та штаб-квартирою UEFA у Швейцарії	Керівниця HR МОК, із підзвітністю керівництву комітету та представникам UEFA

Мене залучили, щоб спроектувати та реалізувати всю систему роботи з людьми в МОК для міжнародної події з високою ціною помилки й незмінною датою проведення. Це була перша подія такого масштабу, видимості та політичної значущості в історії країни. Обсяг роботи охоплював створення організаційної структури, підбір команд, планування роботи персоналу, мотиваційні програми, дотримання вимог трудового законодавства, управління людьми під час самої події та повне юридичне закриття організації після завершення проєкту.

Це був проєкт, який мав відбутися точно вчасно і без збоїв. Будь-яка помилка була б помітною одразу і мала б публічні, політичні, операційні та репутаційні наслідки.

Проект тривав 3,5 роки й охоплював чотири приймаючі міста. Країна готувалася прийняти мільйони вболівальників, а на фінальний матч мали приїхати керівники державного рівня з різних країн. МОК мав створити професійну команду майже з нуля, на ринку, де раніше не було досвіду подій такого масштабу.

Дату проведення неможливо було перенести. Операції мали пройти без скандалів, без порушень трудового законодавства і без репутаційних ризиків. А команда мала довести свою спроможність міжнародним стейкхолдерам, які спочатку сумнівалися в готовності української команди виконати проєкт на цьому рівні.

Напрямки реалізації проєкту

01 Структура організації та модель завершення проєкту	02 Управління людьми, мотивація та комплаєнс	03 Міжкультурне лідерство та довіра стейкхолдерів
--	---	--

Структура організації та модель завершення проєкту

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

МОК потрібно було створити під одноразову подію з фіксованою датою завершення, публічним дедлайном і без права на операційний збій. Понад 450 ролей потрібно було сформулювати, найняти фахівців, управляти ними, а згодом звільнити їх у повній відповідності до трудового законодавства. Окремо потрібно було залучити, навчити та координувати під час події понад 600 волонтерів.

У країні не існувало готової моделі для організації такого типу. Не було локальних експертів із досвідом міжнародних подій такого масштабу. Кожне рішення щодо найму, дизайну ролей і розгортання команд доводилося створювати без прецеденту, у межах дедлайну, який не міг зміститися навіть на один день. Задача полягала не лише в тому, щоб залучити людей, а в тому, щоб створити тимчасову організацію, достатньо сильну для проведення події світового рівня і достатньо дисципліновану для чистого закриття юридичної особи після турніру.

РІШЕННЯ

- Спроектовано комплексну модель створення та подальшого закриття організації: визначено потребу в людях по всіх чотирьох приймаючих містах, етапах, функціях і строках, від початкового формування команди до проведення події та повного завершення роботи організації.
- Побудовано архітектуру ролей, логіку укомплектування команд, компенсаційні діапазони та плани роботи персоналу в чотирьох приймаючих містах.
- Створено рекрутингові плани, прив'язані до ключових етапів підготовки події та операційної готовності. Проведено повний цикл рекрутингу на 450+ ролей у межах затверджених компенсаційних діапазонів, з пошуком кандидатів на ринку, де не було локальних бенчмарків для потрібних навичок.
- Структуровано процес завершення роботи організації, щоб забезпечити дотримання вимог трудового законодавства, бюджетну дисципліну, коректні відносини з працівниками та готовність до повного аудиту.

ДОСЯГНЕННЯ

100% зобов'язань щодо термінів найму виконано для 450+ ролей	100% ролей закрито в межах бюджетних компенсаційних діапазонів	600+ волонтерів залучено, навчено та скоординовано	1% плинність працівників за 3,5 роки
--	--	--	--

Кожну роль було закрито вчасно, у межах бюджету та в усіх чотирьох містах, попри фіксований дедлайн і відсутність готового локального пулу кандидатів. Для цього потрібно було з нуля побудувати систему пошуку людей і визначити компенсаційні орієнтири для ролей, яких раніше фактично не існувало на ринку.

Плинність на рівні 1% за 3,5 роки в тимчасовій проєктній організації, де ризик втрати людей зазвичай високий, показала якість рішень щодо підбору, мотивації та утримання команди.

Окремо була повністю забезпечена підтримка департаменту по роботі з 600+ волонтерами: їх залучили, навчили та підготували до роботи всередині організації.

РЕЗУЛЬТАТ

Було створено повноцінну систему роботи з людьми для події, яка не мала прецеденту в країні. Організація виросла з нуля до повної операційної готовності в чотирьох містах, провела чемпіонат без жодного збою, пов'язаного з людьми чи укомплектуванням команд, і була повністю закрита без юридичних, фінансових чи операційних наслідків.

Управління людьми, мотивація та комплаєнс

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Управління тимчасовою організацією в чотирьох містах під пильною увагою держави та органів з питань праці не залишало простору для процесних помилок, прогалин у комплаєнсі або проблем із документацією. Один штраф або формальне зауваження аудитора з трудового законодавства стали б публічним інцидентом в умовах глобальної медійної уваги.

Під час трьох тижнів події будь-який збій робочої сили мав би негайні операційні наслідки. Працівники мали вийти на роботу, працювати під тиском, взаємодіяти між містами та координуватися в середині власних мультикультурних команд, поки за подією стежили мільйони вболівальників, медіа, спонсори, футбольні органи та державні стейкхолдери.

Людей мотивувала передусім унікальність проекту, а не лише фінансові пропозиції. Щоб підтримувати залученість, результативність і відданість протягом 3,5 років, через фазу побудови, тижні пікового тиску під час події та згортання проекту, потрібна була мотиваційна модель, що виходила далеко за межі компенсації.

РІШЕННЯ

- Розроблено та впроваджено матеріальні й нематеріальні програми мотивації для основної команди, тимчасового персоналу та волонтерів, щоб підтримувати залученість і відповідальність людей на всіх етапах проекту.
- Розроблено бонусну модель для основної проектної команди, у якій винагорода була прямо пов'язана з досягненням ключових етапів проекту та індивідуальним внеском кожної людини.
- Забезпечено повну відповідність трудовому законодавству України протягом усього життєвого циклу організації: від первинних контрактів через операції під час події до повного закриття організації.
- Підтримано керівників проектних напрямів в управлінні людьми протягом трьох тижнів події: 100% вихід персоналу, оперативне реагування на кадрові питання в реальному часі та безперервність роботи під максимальним тиском.
- Проведено повне закриття організації без порушень трудового законодавства, штрафів чи зауважень аудиторів, що забезпечило юридично чисте завершення складного багаторічного проекту в кількох містах.

ДОСЯГЕННЯ

100% вихід персоналу протягом усіх 3 тижнів події	100% основна команда отримала повний проектний бонус; кілька людей отримали понад 100% за видатну результативність	0 порушень трудового законодавства, штрафів або зауважень аудиторів під час повного закриття організації	0 операційних інцидентів, пов'язаних із співробітниками
---	---	---	---

Підготовка людей напряду забезпечила безперервність роботи під час події: протягом усіх трьох тижнів персонал вийшов на роботу на 100%, попри максимальний тиск і глобальну увагу. Жодна відсутність не поставила під ризик проведення чемпіонату.

Основна проектна команда отримала 100% загального проектного бонусу, а кілька людей — понад 100% за виняткову результативність. Це було суттєво краще, ніж результат країни-співорганізатора, і показало не лише якість виконання, а й ефективність мотиваційної моделі, яка підтримувала людей протягом усього проекту.

Закриття організації було завершено без порушень трудового законодавства, штрафів чи зауважень аудиторів. Для складного багаторічного проєкту в кількох містах, який перевіряли всі державні органи з питань праці в країні, це означало повністю чисте юридичне завершення.

РЕЗУЛЬТАТ

Тимчасова організація, яка за своєю природою є вразливою, працювала під пильною увагою політичних стейкхолдерів і медіа. Вона об'єднувала людей різних національностей, професійних культур і стилів роботи, але змогла провести три тижні події без операційних збоїв і завершити роботу без жодного комплаєнс-інциденту.

Команда стала не джерелом ризику, а надійною опорою реалізації проєкту. Такий результат вимагав послідовного лідерства в роботі з людьми на кожному етапі.

03

Міжкультурне лідерство та довіра стейкхолдерів

БІЗНЕС-ЗАДАЧА

Команда об'єднувала людей багатьох національностей із дуже різними професійними культурами, очікуваннями та стилями роботи: швейцарських і західноєвропейських представників UEFA, польських колег із країни-співорганізатора, представників українського уряду та локальних бізнес-лідерів. У цих груп було різне розуміння професійності, різні уявлення про повноваження, відповідальність і прийняття рішень. У частини міжнародних стейкхолдерів також були низькі початкові очікування щодо спроможності української команди реалізувати проєкт на такому рівні.

Підтримувати узгодженість між штаб-квартирою UEFA, українським урядом, органами з питань праці, керівництвом МОК та міжнародним персоналом протягом 3,5 років було окремим лідерським викликом. Це вимагало постійної координації, швидкого зняття напруги між різними управлінськими культурами та довіри з боку стейкхолдерів, незалежно від щоденної операційної роботи з командами.

РІШЕННЯ

- Розроблено підхід до роботи з культурним різноманіттям, який допомагав локальним і міжнародним командам взаємодіяти попри різні бізнес-норми, управлінські звички та стилі комунікації.
- Сформовано й підтримано бренд роботодавця для організаційного комітету, зокрема внутрішнє та зовнішнє сприйняття української команди на тлі початково низьких очікувань з боку міжнародних партнерів.
- Забезпечувалася постійна координація з керівництвом організаційного комітету, міжнародними стейкхолдерами, державними органами та органами з питань праці.
- Усі процеси роботи з людьми були організовані на рівні, який змінив сприйняття української команди в штаб-квартирі UEFA: від занепокоєння до довіри. Це підтверджувалося прямим визнанням з боку керівництва UEFA.

ДОСЯГНЕННЯ

15+

національностей працювали в організації МОК

Перевищено

український МОЕ був визнаний штаб-квартирою UEFA як такий, що перевищив операційні очікування

100%

станданти комплаєнсу збережено під повною державною та медійною увагою

3,5 роки

сталой довіри стейкхолдерів з боку UEFA, уряду та органів з питань праці

Те, що починалося з низьких очікувань і відкритого занепокоєння щодо готовності України, завершилося прямим визнанням з боку топ-керівництва UEFA. Локальна HR-команда стала надійним партнером для міжнародної штаб-квартири й допомогла змінити початкові сумніви щодо української частини проєкту на довіру до професійної спроможності української команди.

Команда, що об'єднувала людей багатьох національностей і різних професійних культур, працювала як цілісна організація протягом трьох років підготовки та трьох тижнів пікового навантаження під час події. Жоден міжкультурний інцидент не порушив операційну роботу.

РЕЗУЛЬТАТ

Ставлення до української команди змінилося повністю: від початкової недовіри та високого сприйняття локальних ризиків до довіри, партнерства й чистого комплаєнсу.

Саме якість роботи з людьми стала однією з причин, чому міжнародні стейкхолдери могли покладатися на українську організаційну команду під час події глобального масштабу.

Що створила ця робота

Ця робота створила систему управління людьми для події глобального масштабу з незмінною датою проведення. Організацію потрібно було побудувати з нуля, провести через операційну фазу й закрити без збоїв.

Три взаємопов'язані напрями (архітектура команд, управління людьми та комплаєнс, міжкультурне лідерство) разом забезпечили бездоганну роботу людей під час найбільшої та найуважливіше контрольованої події в історії країни.

Кожну роль було закрито вчасно, кожна людина вийшла на роботу, кожне зобов'язання щодо трудового законодавства було виконане. Результатом стала стабільна, повністю укомплектована, юридично чиста й визнана міжнародними партнерами організація, яка підтримала успішне проведення чемпіонату.

Бізнес-вплив

Інтегрований бізнес-ефект напрямів реалізації проєкту

- **100% позицій закрито в межах погоджених строків** для 450+ унікальних ролей і в межах затверджених компенсаційних діапазонів.
- **1% плинності персоналу за 3,5 роки** в тимчасовій проєктній організації.
- **100% вихід персоналу під час тижнів проведення події**; 600+ волонтерів залучено, підготовлено та координовано без інцидентів.
- **100% проєктного бонусу виплачено** основній команді; кілька людей отримали понад 100% за виняткову результативність.
- **100% відповідність трудовому законодавству**: нуль штрафів і нуль зауважень аудиторів під час повного закриття організації.
- **Довіра міжнародних стейкхолдерів** до української команди організаційного комітету суттєво зміцнилася протягом проєкту.

ЗАГАЛЬНІЙ РЕЗУЛЬТАТ

Локальна організаційна структура, перша у своєму роді, пройшла шлях від високої невизначеності та низької зовнішньої довіри до надійної реалізації проєкту під міжнародною увагою. Система управління людьми стала контрольованою частиною проєкту: ролі були закриті вчасно, команди залишалися стабільними, люди були максимально вмотивовані та залучені і вийшли на роботу тоді, коли це мало найбільше значення, вимоги трудового законодавства були дотримані до самого закриття, а міжнародні стейкхолдери отримали впевненість у професійності української команди. У проєкті, де дедлайн не міг зміститися, а кожна помилка була б видимою, система управління людьми спрацювала без збоїв.