



Національний  
банк України

## **HR як драйвер змін: від адміністратора до партнера-коуча. Досвід Національного банку України**

Прохоренко Ольга  
Директор Департаменту персоналу  
Національного банку України  
Київ, жовтень 2018 року

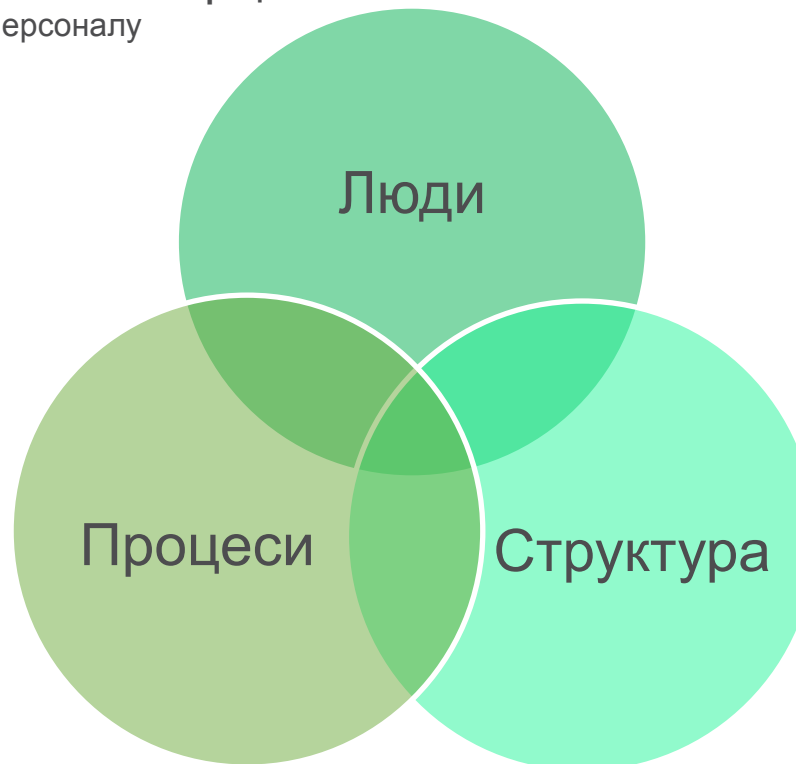
# НБУ до 2014 року: дивовижна пам'ятка архітектури... всередині якої ухвалюються ключові рішення...



- Потужна історія, красива будівля
- Закрита, негнучка система
- Розмитість та дублювання функцій, відсутність розуміння «навіщо»
- Велика кількість розпочатих та незавершених ініціатив, «нехай відлежиться, бо все ще може змінитись»
- Сучасні знання та несучасні підходи
- Закритий клуб держслужби
- Само ідентифікація винятковості
- Непрозорі рішення, затягування рішень
- Складні процеси, нашарування процесів, контроль контролів
- «Погана» бюрократія
- Безініціативність, страх помилки, «ініціатива карається»
- Авторитарність та формальність, вертикальна система прийняття рішень
- Законодавчі обмеження («Закон про держслужбу»)
- **Потужна внутрішня експертність персоналу**

# Зовнішній запит на зміни у суспільстві у 2014 році надав рух внутрішній трансформації

- Створення **нової управлінської команди** з новими цінностями та мотивацією до змін
- Впровадження нової культури прийняття рішень - **комітети замість одно осібності**
- **Оновлення** персоналу, скорочення середнього віку та стажу роботи
- Впровадження моделі **ключових компетенцій**
- **Англійська мова** - друга мова спілкування
- **Change management** – як **основа нової культури**
- Підвищення ефективності діяльності через впровадження **performance management system**
- **Кадровий резерв** на ключові посади
- Відкрита та технологічна **система підбору персоналу**
- Прозора та зрозуміла **система оплати праці**
- **Оптимізація** чисельності персоналу
- Розвиток **HR бренду**

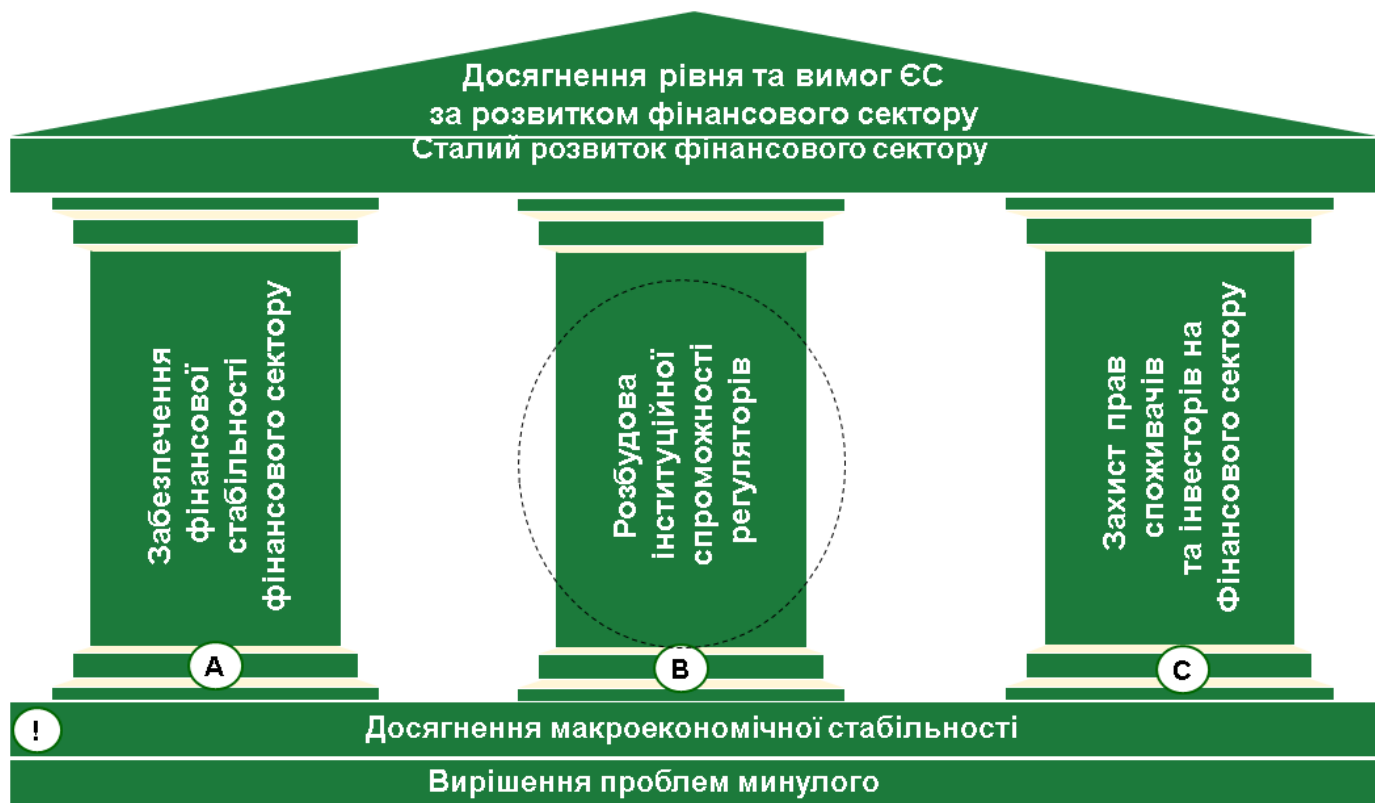


- **Виведення неключових функцій**
- **Централізація** функцій та процесів, **нові** процеси та функції
- Впровадження **project management**
- **Спрощення** процесів, зменшення документообігу, **автоматизація** процесів

- **Зміна організаційної структури**, виділення 6 функціональних блоків
- **Скорочення** кількості членів Правління, кожен член Правління – куратор функціонального блоку
- **Зменшення рівнів ієрархії**

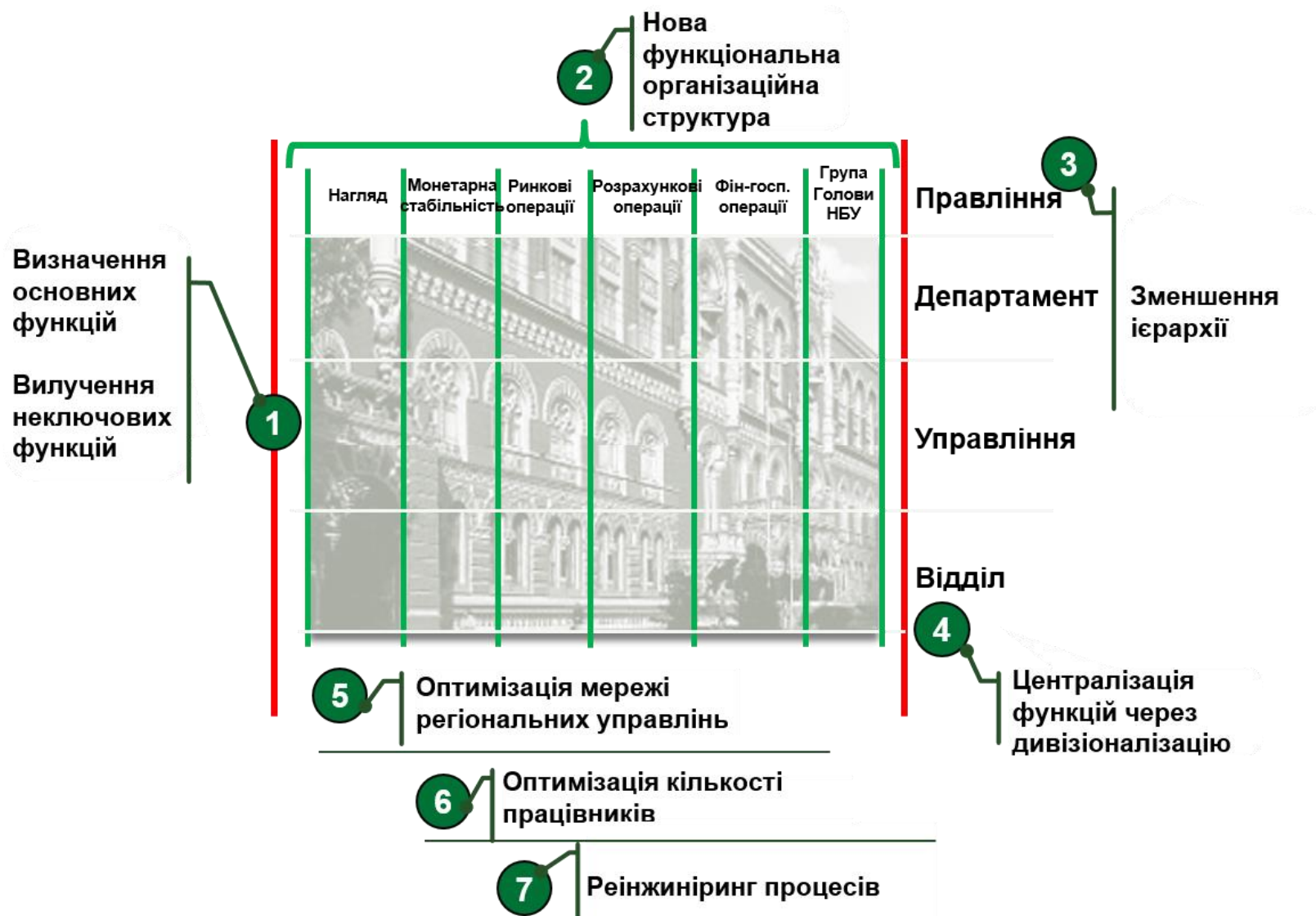
# Внутрішня трансформація Національного банку: історія

**Головна мета внутрішньої трансформації НБУ** - підвищення інституційної спроможності та створення сучасного європейського центрального банку.



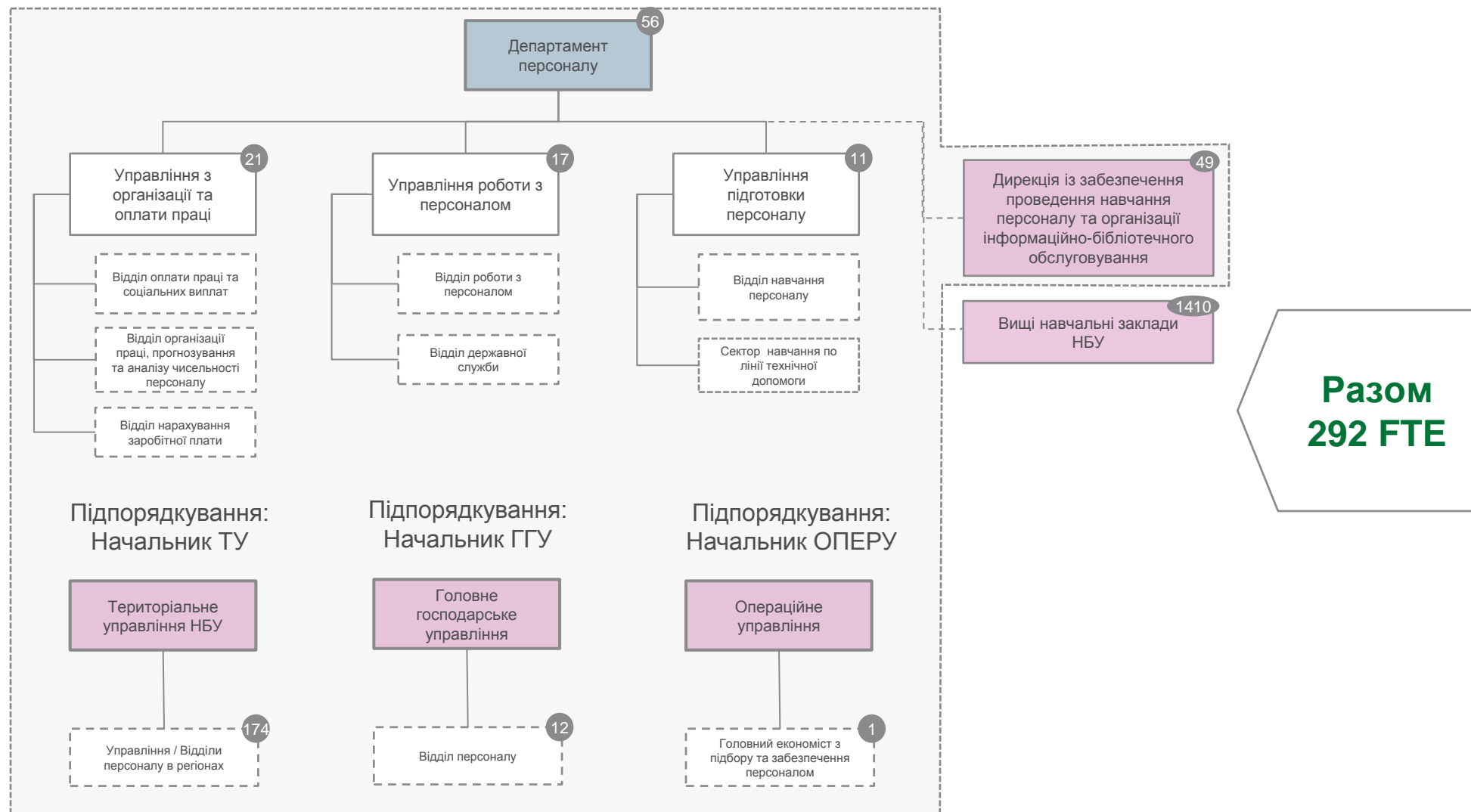


# Трансформація Національного банку реалізується через 7 великих напрямків



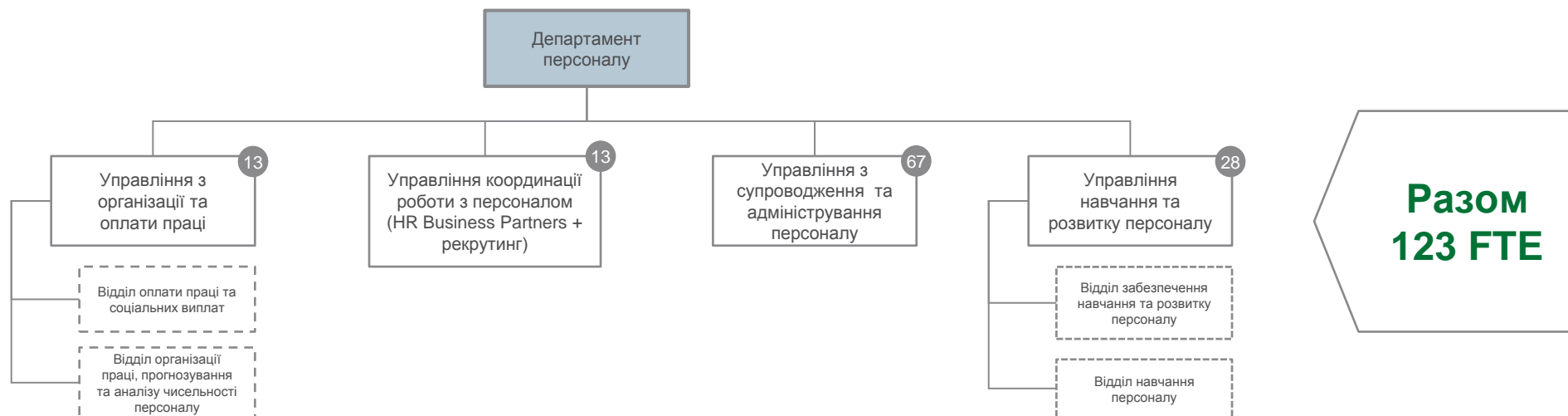
# HR відображає сутність всієї структури організації

## HR НБУ (вересень 2014):



# HR першим в Національному банку провів реорганізацію своєї структури та став прикладом для інших

HR НБУ (листопад 2014):



Централізація функцій



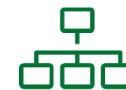
Виділення HR бізнес-партнерів та Центрів експертизи



Зменшення чисельності



Перегляд процесів та функцій



Зменшення ієрархічності



Постановка нових цілей, впровадження нових інструментів

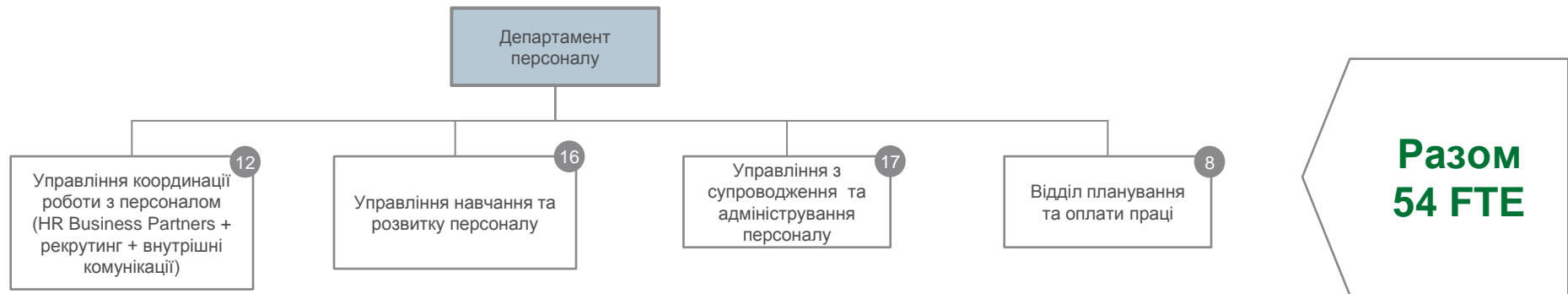
Департамент персоналу  
HR department

**HR**  
Management & Support

*Підтримка процесів  
Підтримка керівників  
Оптимізація та реінжиніринг*

# Реорганізація HR проходила через декілька етапів...

## HR НБУ (травень 2018):



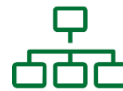
Розвиток HR аналітики та корпоративної культури



Зменшення чисельності



Оптимізація та реінжиніринг процесів



Нові ролі замість посад

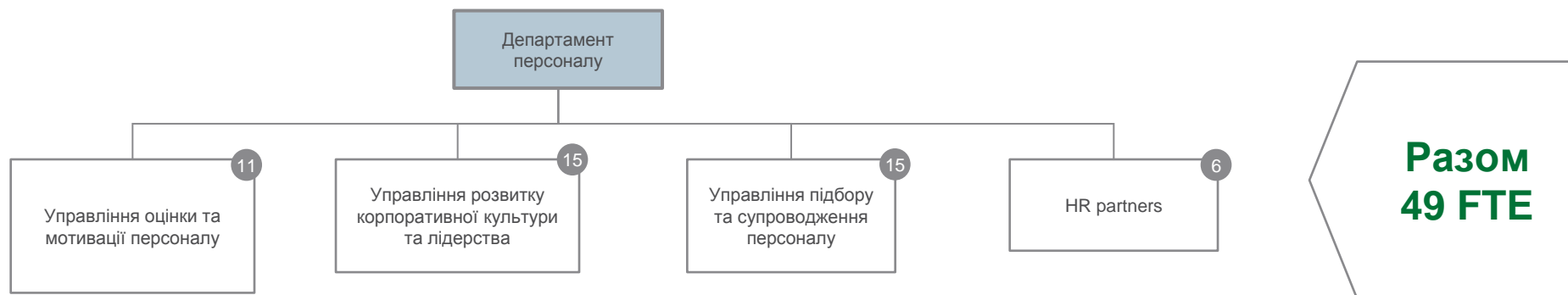


Постановка нових цілей, впровадження нових інструментів



# ...і наразі оргструктура Департаменту персоналу передбачає розвиток нових напрямків і партнерство

HR НБУ (вересень 2018):



Розвиток бренду роботодавця, культури команд та мотивації



Зменшення чисельності



Оптимізація та реінжиніринг процесів



Нові ролі: всі HR можуть виступати в різних ролях для різних груп клієнтів



Нова HR стратегія та HR система

## Цільова роль Департаменту персоналу НБУ 2020

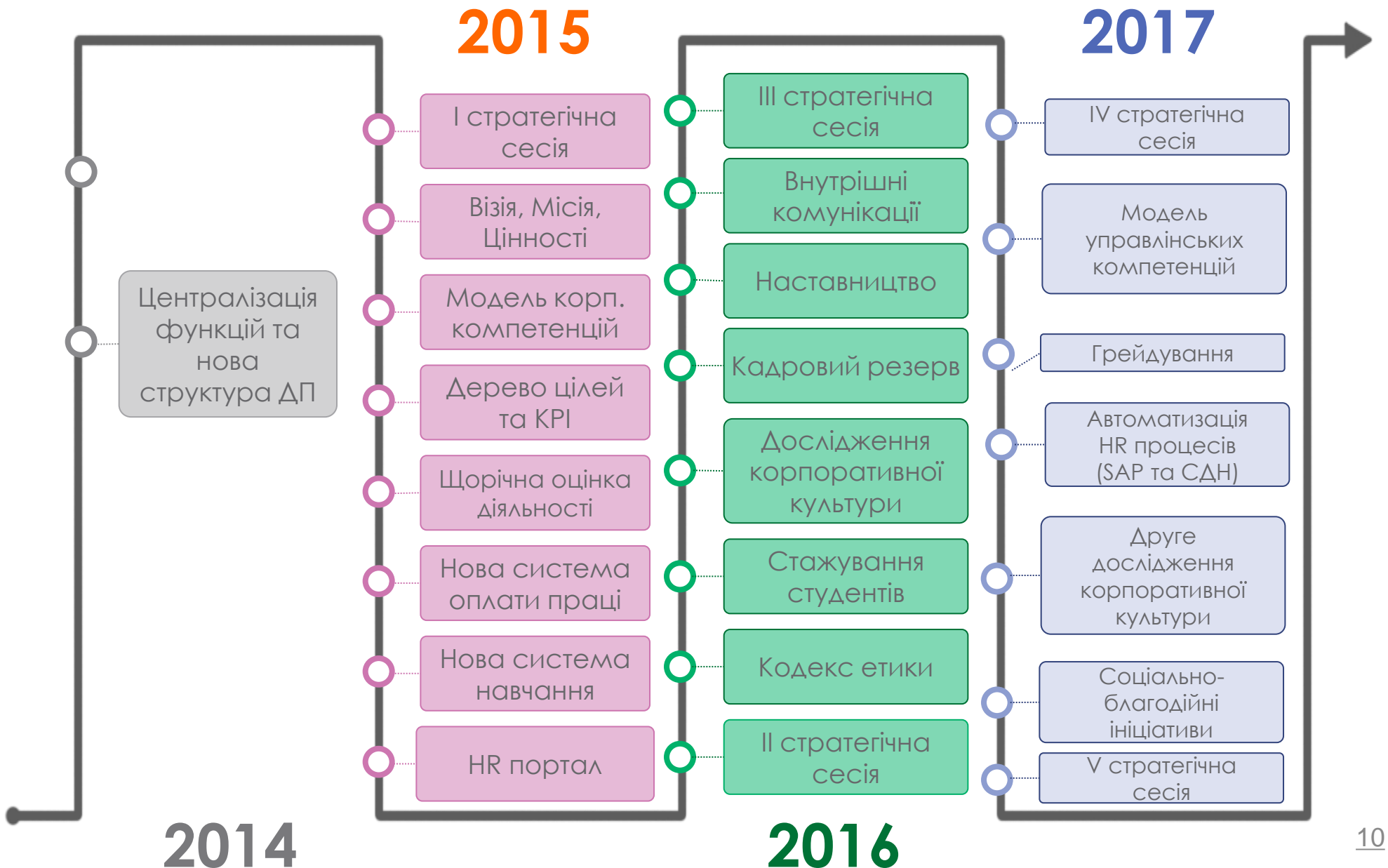
Департамент персоналу  
People department

**People**  
Management & Development

*Фокус на особистості  
Формування команд  
Розвиток нового лідерства*

Новий HR = нова HR система.

Етапи становлення HR функції в Національному банку



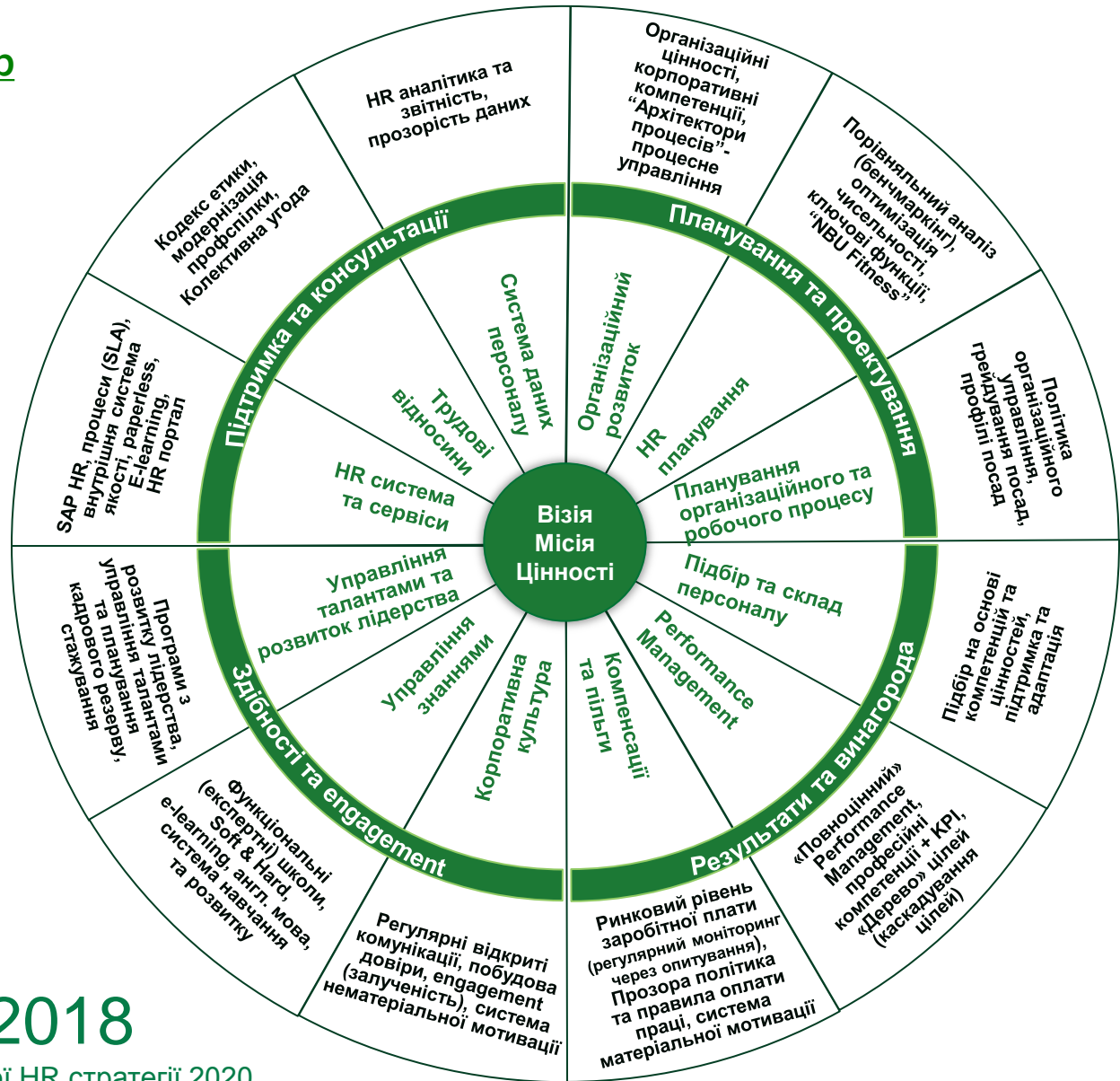
# Зараз ми вступаємо в новітню історію становлення people management в НБУ



# HR система Національного банку має власне ім'я – «NBU HR WHEEL»...

## HR – стратегічний партнер

в управлінні процесами в компанії, управлінні талантами та розвитку стратегічного планування



## HR Wheel 2015-2018

зараз оновлюється відповідно до нової HR стратегії 2020

# ...і за останні роки Національний банк отримав декілька HR нагород та визнання бренду роботодавця



У **2016** році Асоціація інвестиційних професіоналів України **CFA Society Ukraine** визнала Національний банк України **кращим роботодавцем**.

Традиційно цією нагородою відзначають установи та компанії, які працевлаштували найбільшу кількість дипломованих професіоналів із сертифікатами CFA.

В 2017 році Національний банк України отримав **третє місце** в рамках премії **«HR-бренд 2017»** в номінації «Україна» з проектом **«Культура мислення»**. Ціллю цього проекту був перехід до нового формату управління та організаційного дизайну НБУ завдяки впровадженню принципів процесного менеджменту та розвитку гнучкої корпоративної культури регулятора.



В 2016 році Національний банк України став **переможцем** премії **«HR-бренд 2016»** в номінації «Україна» з проектом **«ПЕРСОНАЛЬна трансформація НБУ»**, який описував внутрішню трансформацію центробанку крізь призму змін в роботі Департаменту персоналу та функції управління персоналом.



В **2017** році за версією Headhunter Україна НБУ увійшов до **ТОП 10 кращих роботодавців** банківського та фінансового сектору України



# Особливості періоду трансформації для HR

2017 рік

		<u>Strengths</u>	<u>Weaknesses</u>
Внутрішнє середовище		<ul style="list-style-type: none"> <li>Інтелектуальний потенціал працівників</li> <li>Різновекторний та різноманітний досвід</li> <li>Проактивність (частково) та результативність (частково)</li> <li>Позитивна «особистістність» працівників («хороші люди»)</li> <li>Розподіл зон відповідальностей</li> <li>Довіра до підрозділу (деяких напрямків/особистостей) з боку внутрішнього клієнта</li> <li>Визначена стратегічна роль внутрішніми клієнтами/партнерами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Низький рівень командності, пріоритет «свого» підрозділу, прагнення вузької само ідентифікації, відсутність єдиних цілей</li> <li>Дубляж функцій, штучність функцій, «функція замість ролі»</li> <li>Уникання відповідальності</li> <li>Різність цінностей, різність поколінь та бачення</li> <li>Внутрішні приховані/неприховані конфлікти (на рівні процесів, особистостей)</li> <li>У різних підрозділів – різні «клієнти», що викликає конфліктність на рівні прийняття рішень та їх реалізації</li> </ul>
		<u>Opportunities</u>	<u>Threats</u>
Зовнішнє середовище		<ul style="list-style-type: none"> <li>Стадія трансформації, в якій знаходиться вся організація, пластичність підрозділів, зокрема ДП, в частині змін</li> <li>Підтримка ззовні, можливості для змін (в тому числі через запровадження проектів, автоматизацію процесів тощо)</li> <li>Процес перегляду процесів та розбудови «нової» організації – перегляд процесів та зон відповідальності</li> <li>Навчання та ротація в рамках проектів тощо</li> <li>Можливість заміни персоналу внутрішніми кадрами в рамках проектної діяльності та інших ініціатив (знаходження талантів, оновлення без втрати експертності)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження цінності HR функції в організації (зміна «стратегічного розміщення» в структурі, зміщення ролі на супроводження та підтримку замість стратегії та партнерства)</li> <li>Неузгодженість функцій та процесів між підрозділами, що стосуються управління персоналом</li> <li>Втрата цінних кадрів через емоційне та професійне вигорання, невизначеність ситуації в організації, конфліктність в середині колективу</li> </ul>

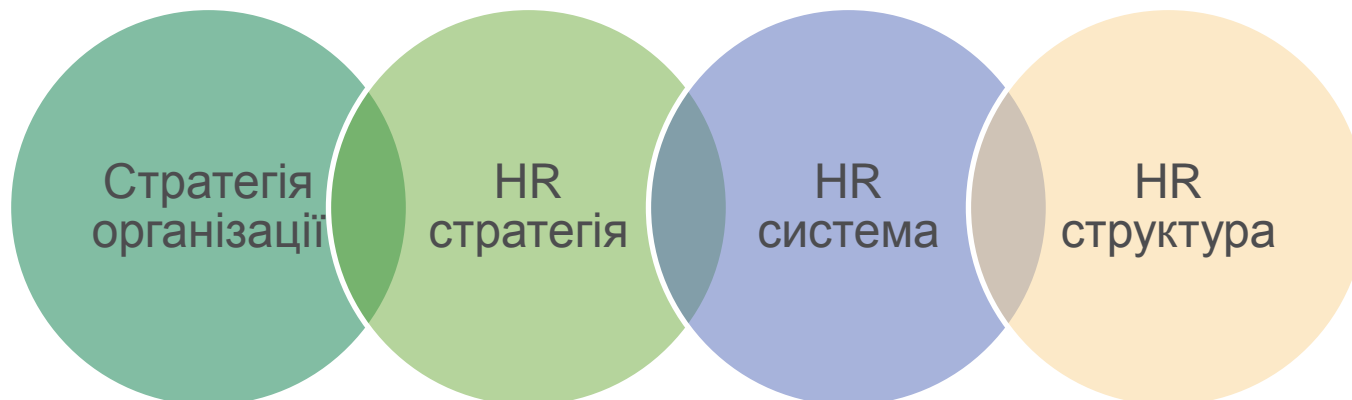


Нові горизонти.

## План (окремих) дій зі створення нової цінності HR

2017 рік

<u>Strengths</u>	+	<u>Opportunities</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Запровадження (старт) HR школи – для розбудови командності та підвищення обізнаності працівників у різних сферах</li><li>➤ Автоматизація процесів та зменшення навантаження на персонал, оптимізація чисельності та розвиток персоналу (додаткові навички працювати в нових системах, з новими інструментами)</li><li>➤ Оновлення персоналу - заміна або внутрішніми кадрами з інших підрозділів, за рахунок ротації всередині департаменту, або за рахунок зовнішніх кандидатів</li><li>➤ Впровадження HR стратегії та презентація всередині організації та підкреслення стратегічності, впровадження не функціональної структури, а рольової</li><li>➤ Створення HR review та впровадження регулярного фідбеку внутрішньому клієнту і зокрема Правлінню щодо реалізації кадрової політики</li><li>➤ Чітке формулювання та інформування щодо єдиних цілей департаменту, акценти в HR стратегії у відповідності до стратегії НБУ та потреби зовнішнього середовища</li><li>➤ ...</li></ul>		

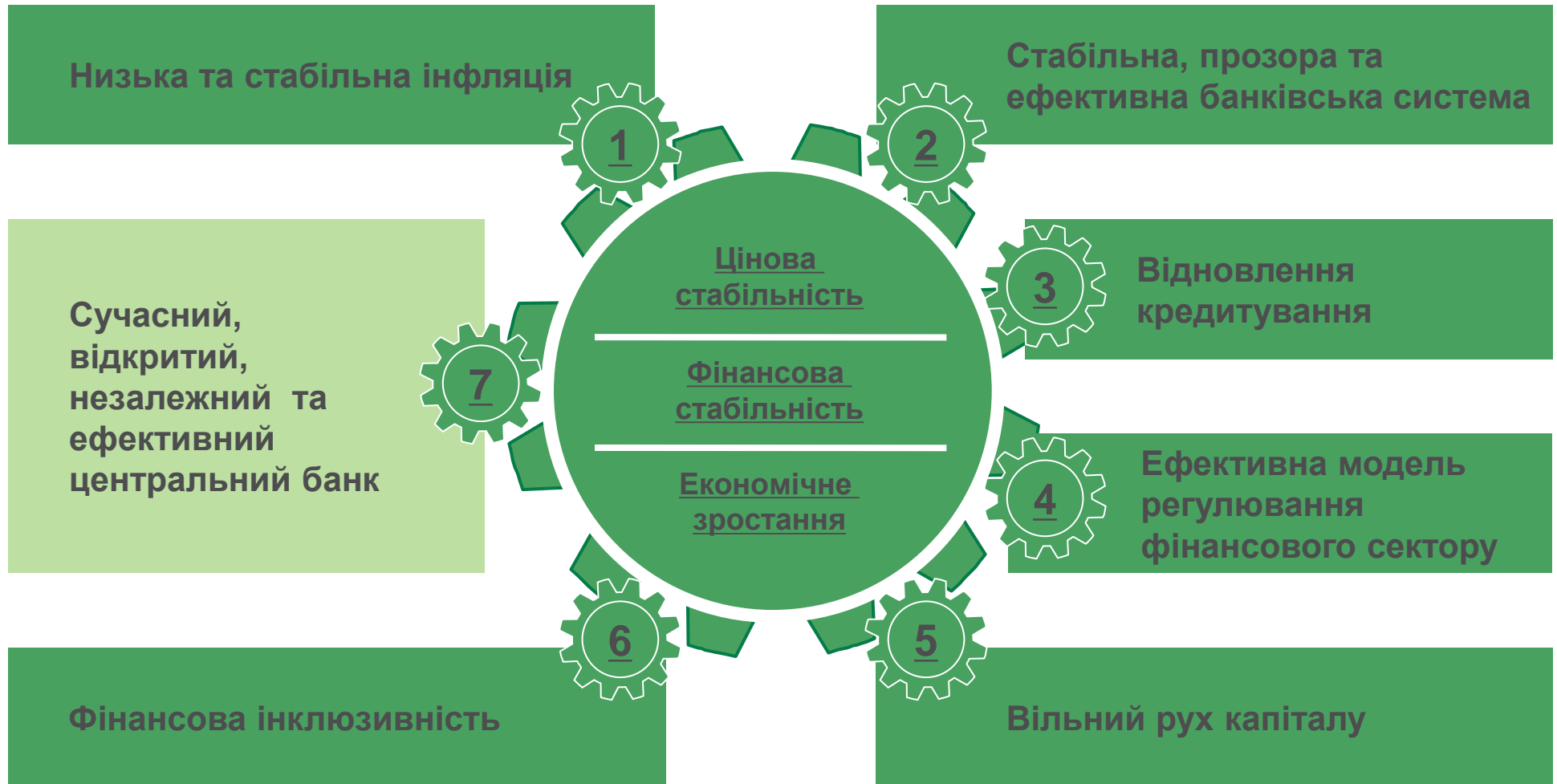


# Стратегічне планування в Національному банку стартувало у 2017 році



- Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища
- Аналіз поточних функцій НБУ на їх узгодженість з викликами внутрішнього та зовнішнього середовищ
- Підготовка стратегічного плану та ініціювання проектів всередині НБУ

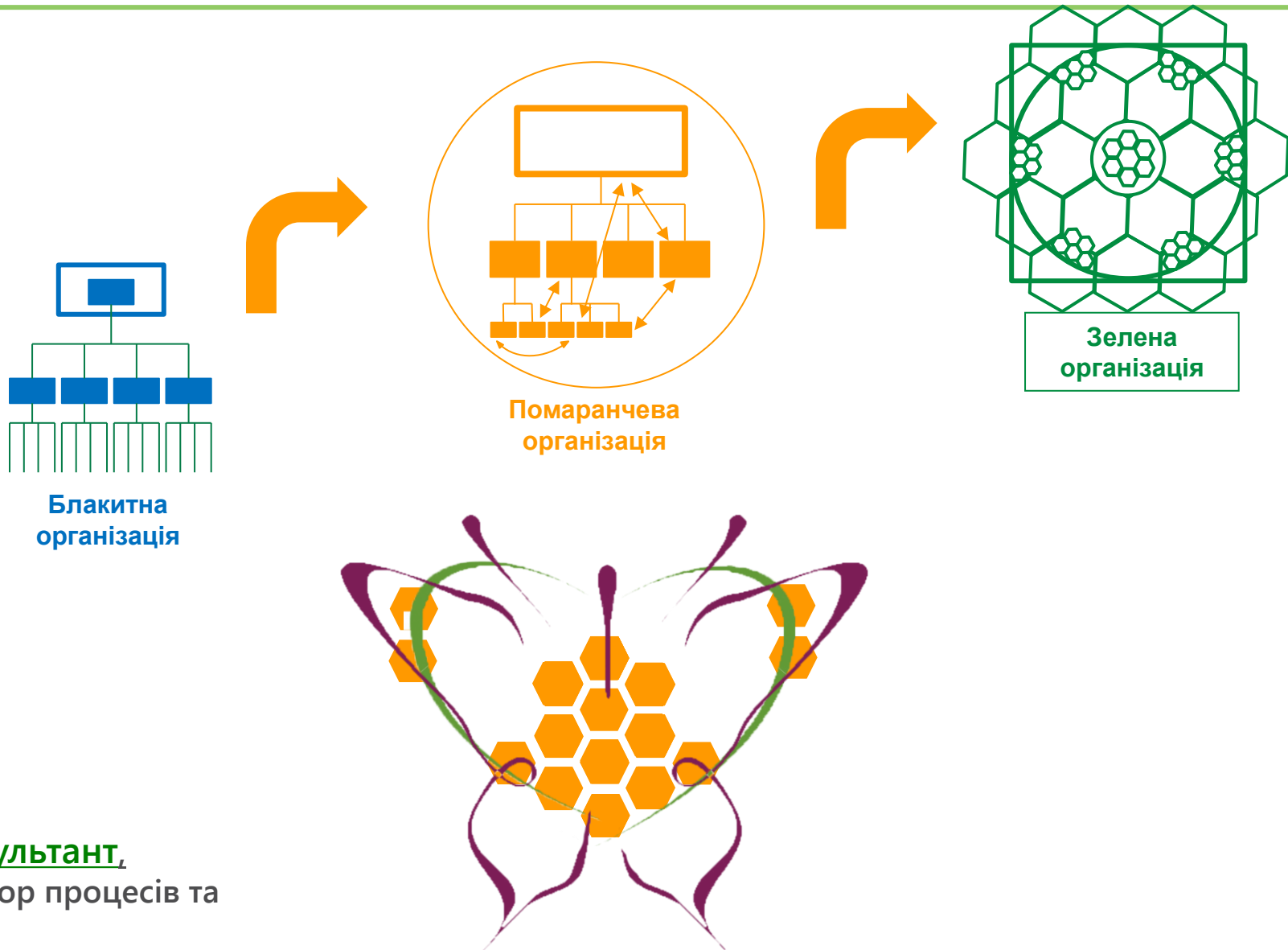
# Стратегічні цілі Національного банку 2018-2020




# Одна зі стратегічних цілей Національного банку передбачає розвиток людського капіталу



Організаційний редизайн визначається стратегією.  
Орієнтир – організація, що само розвивається



HR – консультант,  
адміністратор процесів та  
контрактів



---

Скажи мені, хто твій HR,  
і я скажу, хто ти



2018 рік – рік впровадження нової HR стратегії та оновлення HR системи Національного банку

---



**Хто ми є?**

**Для чого ми (сенс нашого існування в організації)?**

**Чого хочемо досягти?**

**Для кого ми (наші клієнти)?**

# Розробка HR стратегії НБУ обумовлена трьома групами факторів

## Середовище

- Демографічна ситуація, міграція, трудова мобільність
- Конкуренція на ринку праці складність закриття вакансій
- НБУ продовжують сприймати як державну установу зі своїми обмеженнями та бюрократією
- Відсутність довіри до роботодавців

## Тренд

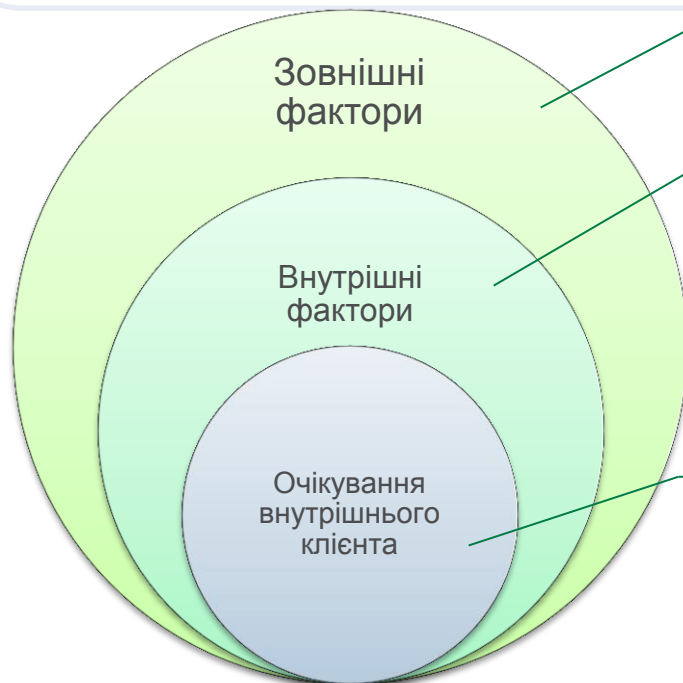
- Посилення міграційних тенденцій
- Швидкість «старіння» знань
- Вихід на ринок молодих спеціалістів різниця у ставленні до роботи кандидатів різних вікових поколінь

## Середовище

- Стратегія НБУ
- Організація пройшла стадію швидкої трансформації та переходить на стадію стабілізації та організаційного розвитку

## Проблематика

- Плинність молодих та талановитих співробітників
- Відсутність єдиного бачення розвитку організації
- Відсутність EVP
- Мотиваційна система та стиль керівництва, яка одночасно не задовольняє усі покоління
- Співробітники перевантажені змінами, емоційна втома
- Роз'єднаність підрозділів



## Очікування внутрішніх клієнтів за результатами опитування та інтерв'ю з Членами Правління

- Систематизація комунікацій для різних аудиторій, формування єдиного інформаційного поля
- Підвищення залученості персоналу
- Розвиток лідерства, створювати умови для розвитку менеджерських якостей збагачення різними стилями управління персоналом
- Підвищення якості підбору персоналу
- Проактивна робота та залучення студентів та нових працівників
- Утримання та розвиток молодих спеціалістів
- Систематизація та гнучкість матеріальної та нематеріальної мотивації
- Розвиток HR-аналітики

# Зовнішні фактори. Середовище та тренди

## Міграційні тренди



### Найбільш схильні до міграції категорії співробітників

54% - допоміжний персонал  
54% - проф./адмін. персонал  
22% - середня керівна ланка  
10% - старше керівництво  
6% - вище керівництво

### Причини міграції співробітників за кордон:

89%

Більша заробітна плата за кордоном

70%

Економічна ситуація в Україні

60%

Нові пропозиції щодо роботи за кордоном

18%

Сімейні обставини

### Українські мігранти

Вік практично кожного другого трудового мігранта 30-44 років

## Зовнішні фактори. Проблематика та тренди

---

**45%** Лідерів стурбовані, що за 3-5 років їхні знання застаріють

**48%** Керівників не знають, як галузь виглядатиме за 3 роки

**78%** Лідерів вважають, що мають бути більш цифровими

### Боротьба за таланти

**63%** Респондентів вважають, що за останні 3 роки стало важче залучати та утримувати таланти

**88%** Респондентів вважають, що в найближчі 3 роки загостриться боротьба за таланти

**69%** Респондентів вважають, що в найближчі 3 роки проблема міграції в Україні значно вплине на діяльність компанії

### Особливості роботи з різними поколіннями співробітників

**88%** Респондентів відчують різницю у ставленні до роботи кандидатів різних вікових поколінь

**58%** Респондентів адаптують підходи до управління персоналом для різних вікових категорій

Зеленим кольором відмічені тренди, червоним - те що відбувається зараз

# Пошук нових HR ролей та сенсів



## Для чого ми:

- Робити людей кращими, щасливими, розумнішими
- Сприяти успіху банку
- Надавати операційну підтримку
- Задавати стандарт
- Показувати приклад
- Качати кров організації
- Змінювати і спрямовувати
- Мотивувати
- Формувати людський капітал: збільшувати капіталізацію
- Єднати людей
- Захищати організацію від злісних вірусів
- Пришвидшити рух усередині банку
- Ментально трансформувати організацію
- Залучати найкращих, розставляти по місцям і робити так, щоб вони працювали якнайкраще
- ...

# HR стратегія НБУ 2020 наразі фіналізується та готується до затвердження

## Стратегія НБУ 2020

Ціль №7. Сучасний, відкритий, незалежний, ефективний центральний банк

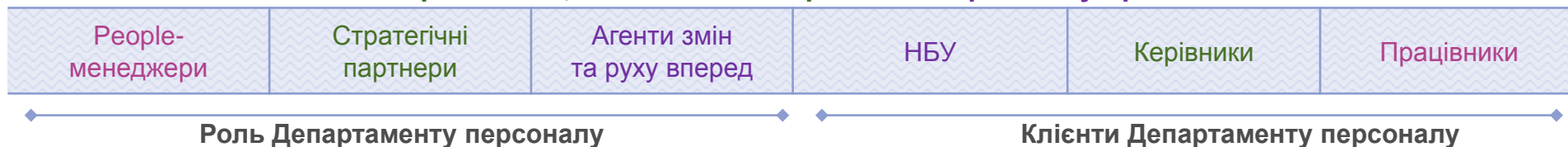
## HR Стратегія НБУ 2020

**Розвиток людського капіталу:  
нове лідерство, командна взаємодія та  
фокус на особистості.**



Місія Департаменту персоналу

Ми створюємо умови **для залучення, мотивації та розвитку персоналу** з метою **формування інноваційного середовища, якісних змін в процесах та розвитку організації**





# Основні напрямки розвитку HR системи Національного банку 2018-2020 будуть базуватись на новій стратегії



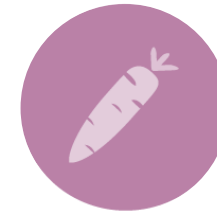
## Культура

- Розвиток бренду роботодавця, залучення працівників як амбасадорів бренду
- Підбір персоналу за цінностями, стратегічний рекрутинг
- Залучення студентів та молоді (проекти, ініціативи, дослідження тощо)
- Стажування в різних підрозділах, горизонтальна ротація як елемент розвитку
- Гнучка система навчання, що базується на саморозвитку, обміну знаннями та дистанційному навчанні, гейміфікація
- Агенти змін (внутрішні тренери, проектні менеджери, агенти процесного управління, таланти тощо)
- Впровадження стандартів взаємодії SLA, оцінка якості
- Крос-функціональні проектні команди
- Оновлення концепції внутрішніх комунікацій
- ...



## Лідерство

- Впровадження «Школи лідерства»
- Управлінські поєдинки, коучинг, менторство
- Зворотній зв'язок – основний інструмент управління
- Кар'єрне планування, shadowing
- Комунікаційні зустрічі на різних рівнях
- Лідери думок
- Нові підходи до оцінки діяльності
- ...



## Мотивація

- Впровадження системи мотивації (матеріальна + нематеріальна)
- Мотиваційний «кошик»
- Диференційована система преміювання
- Нова політика базової винагороди на базі грейдингу
- Програми залучення персоналу, комунікаційні заходи
- Гнучка система навчання (peer-to-peer, e-learning)
- Нова процедура відзначення «кращих» працівників нагородами
- Розвиток процедур наступництва та менторства
- ...

# Основна мета на майбутнє: створювати умови для розвитку людей і успіху організації

Відкрита система

Люди – головна цінність

Жива організація

HR – коуч, партнер в створенні позитивної атмосфери і соціально значимого бренду, навчанні та особистісному розвитку

