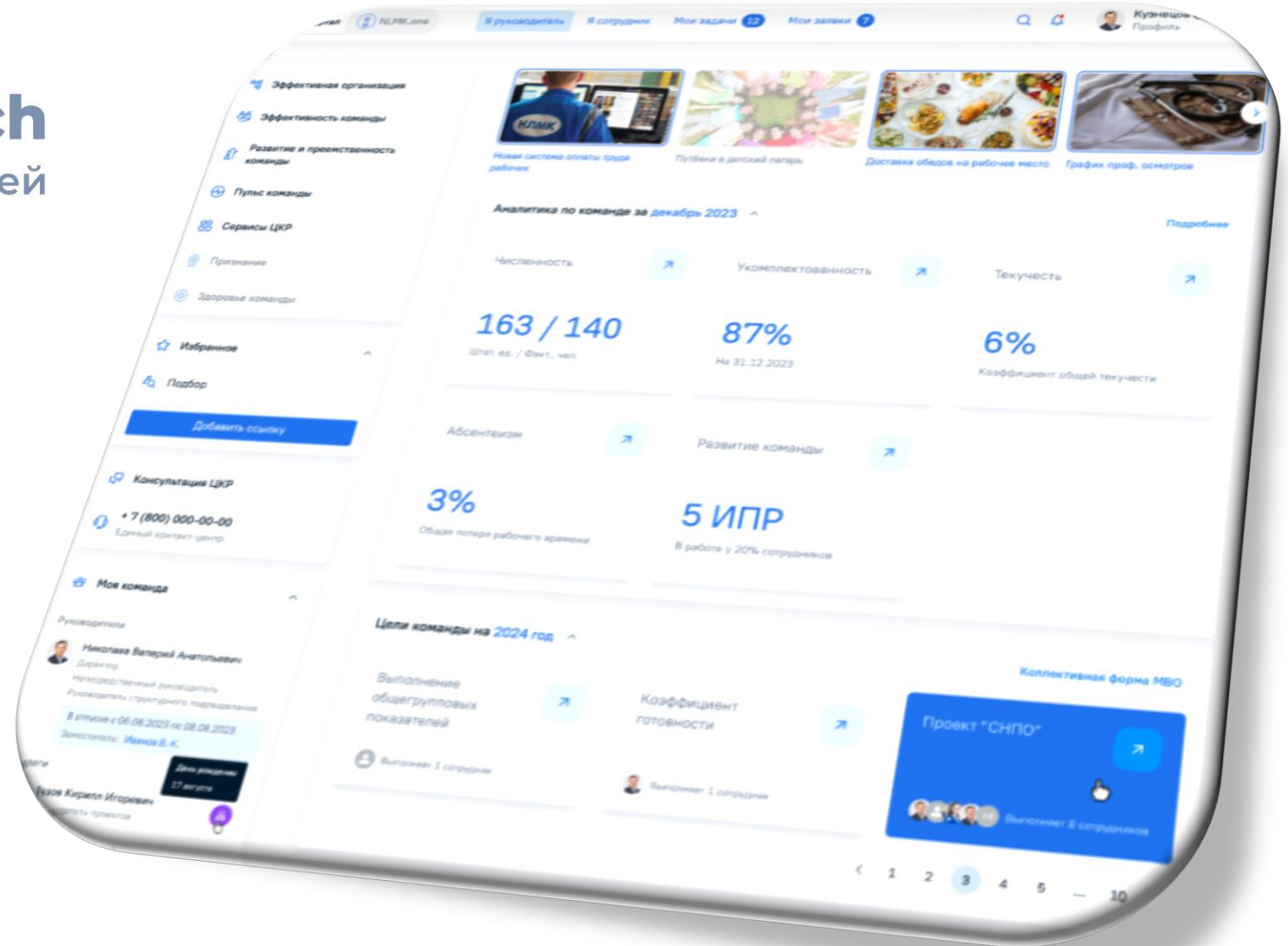


НЛМК HR tech

Технологии для людей

Цифровизация HR через
продуктовый подход



Немного истории

2022 – SAP уходит из России, 30 июня отключен облачный сервис Success Factors

Теряем автоматизацию процессов: найм, адаптация, обучение, управление по целям (MBO), ежегодная оценка РСиС и рабочих (МВІ), вознаграждение, карьерные комитеты, развитие карьеры и ИПР, профиль, органиграмма, аналитика

2022 – команда HR и ИТ реализует План Б+, «автоматизация для выживания»

Websoft, e-staff, excel, макросы, общие файловые ресурсы, jira, bitrix и чего там только не было

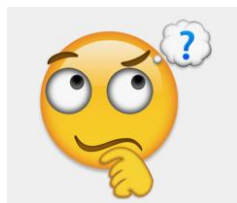


2022 – исследуем рынок ИТ-решений и понимаем, что ни одно вендорское решение не подходит на 100% для крупной компании, где множество ветвлений в каждом бизнес-процессе и необходима гибкость

Плюс

уже «обожглись» на не совсем user friendly интерфейсах SAP

Что делать???



Немного истории

2022 – старт нового стратегического цикла в компании

Шанс все изменить к лучшему, сделать то, что нужно сотрудникам и компании.

- Разложим HR функцию на продукты/сервисы
- Проведем исследования
- Будем делать человекоцентричные, полезные цифровые решения

Февраль 2023 – первая продуктовая ласточка. Система MBO выходит в мир



- Интерфейс и функциональность – комбо процесса и пользовательских исследований
- Уникальные фишки (коллективная форма)
- Основной функционал реализован за полгода

Февраль 2023 – согласован старт Discovery цифровых HR продуктов:

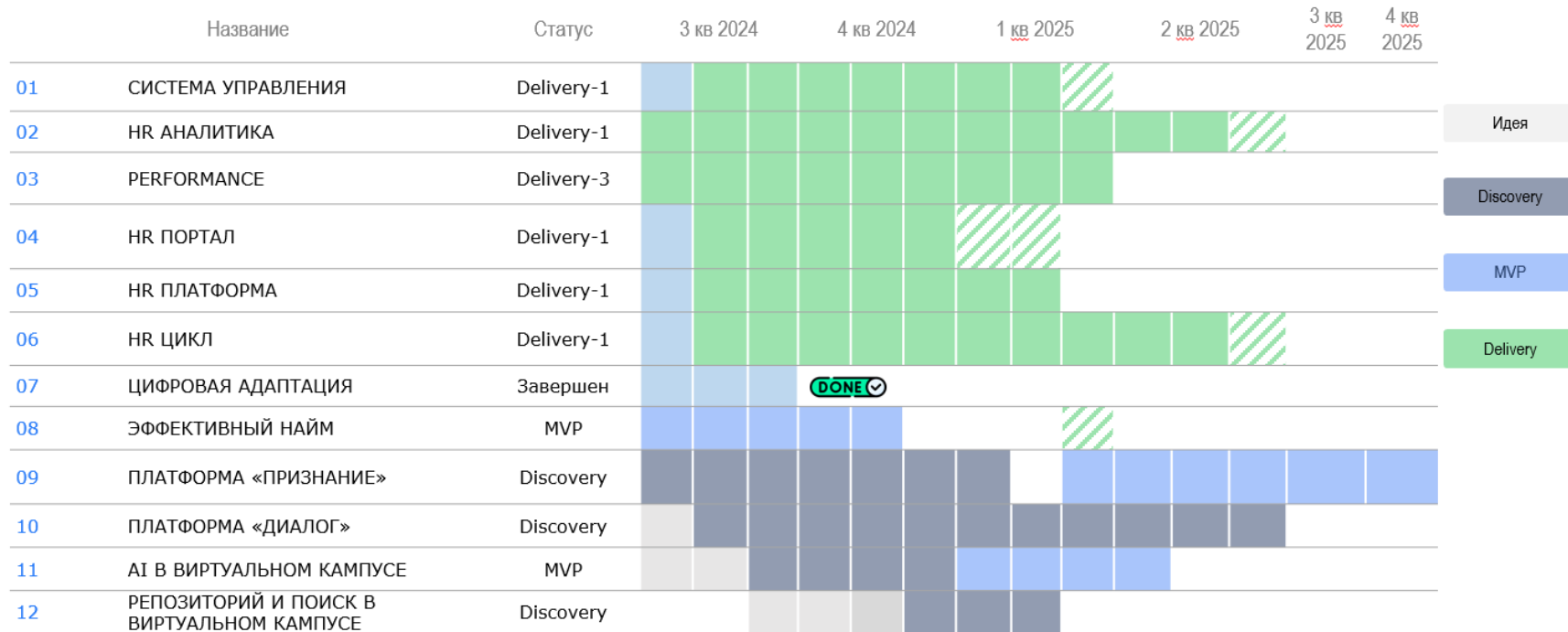
Система управления
Эффективный найм
Цифровая адаптация
HR Портал
HR Платформа
HR Аналитика
HR Цикл

Немного истории

Сентябрь 2023 – все продукты защитили MVP и свои дорожные карты, началась реализация

2024 – плюс еще 4 продукта на Discovery (совокупно в работе 12 продуктов)

Июнь – ноябрь 2024 – первые выходы на клиента



Продуктовый подход в HR НЛМК. Что нам помогло



Продуктовый подход в HR НЛМК. Что нам помогло

1. Ролевая модель

- Product lead-ы от бизнеса. Обязательно почти 100% вовлечение. Формирование видения, согласование бэклога со стейкхолдерами, расчет бюджета, эффектов и метрик. Отвечает за достигнутый результат
- Бизнес-аналитики. Проведение исследований, описание БП, CJM, подготовка фактуры для принятия решений по бэклогу, детализация бизнес-постановки задач для команды разработки.
- Дизайнеры. Бизнесу легче принимать решения, пользовательские тестирования интерфейсов, команда разработки однозначно понимает, что нужно сделать.
- Delivery. Управление командой разработки. Организация декомпозиции и оценки задач, планирование спринтов, синхронизация с другими командами по технической реализации, контроль выполнения задач, решение проблем.
- Solution Architect и системные аналитики. Техническая архитектура решения, детализация задач для разработчиков для построения производственного конвейера.
- Разработчики
- Тестировщики
- DevOps

2. Культура общего результата

HR и ИТ вместе достигают общей цели

Нет «заказчику и исполнителю»



Продуктовый подход в HR НЛМК. Что нам помогло

3. Процессы

Постоянно развивается Play book для команд

- Исследования – CJM/бизнес-процессы, опросы, интервью, фокус-группы
- Бэклог с приоритезацией на основе исследований
- Поиск ИТ решения – варианты с анализом
- Оценка реализации и комплексное ТСО – стоимость команды, инфраструктуры, лицензий, поддержки
- Защита – затраты против эффектов
- Стаффинг команд по разным моделям сорсинга
- Единый производственный ИТ-процесс
- Архитектурные комитеты для развилки
- Управление продуктовым портфелем: weekly, статусы delivery, круглые столы, workshops, встречи по синхронизации команд и демо на уровне портфеля, продуктовые и методологические комитеты HR, регулярный статус по достижению результатов для стейкхолдеров

4. Метрики и замеры

Нет эффекта – нет продукта

- Эффект должен положительно влиять на выполнение кадровой стратегии
- Бизнес-эффекты и метрики прогнозируются по результатам discovery, уточняются на каждом этапе развития
- Метрики напрямую или косвенно говорят о достижении бизнес-эффекта
- Устанавливаются первичные даты контроля и регулярность замеров, проводится анализ отклонений
- Matomo, быстрые и развернутые опросы, интервью и фокус-группы, отчетность из систем

Динамика пользовательской активности ниже планируемой: информирование, обучение и мастер-классы, викторины, переосмысление бэклога

Продуктовый подход в HR НЛМК. Вызовы

Стаффинг команд: внутри и на рынке нет достаточного количества квалифицированных кадров. В пике набрать 80 FTE ИТ-шников



Планировать время на staffing
Запустить тендер на партнерство

Product lead-ы не готовы к этой роли



Обучение, коучинг, круглый столы и мастер-классы.
Всегда на связи

Как связать вместе «лоскутное одеяло»



Общие сервисы и интеграции
Общий UI KIT

Внутренние согласования и вкусовщина



Терпение, только терпение!

Ошибки в оценках трудоемкости задач



Резерв на риски. Пересмотр бэклогов

Перетасовки в командах



Терпение, и еще раз терпение! Ресурсное планирование, документирование, обязательно должны быть внутренние компетенции

Попытки принимать решения не на основе исследований и без доказательной базы



No pasaran. И терпение 😊

Чего достигли

HR-портал: настроен для вас. Собственная разработка

Обеспечивает доступ ко всей информации, продуктам и сервисам HR.

Ключевые преимущества HR-портала позволяют пользователю фокусироваться на главных задачах и получать необходимую поддержку в их решении.

HR-платформа. Собственная разработка + вендор MDM

Обеспечивает согласованность взаимодействия HR продуктов, выравнивание их данных; согласованный подход в разработке HR продуктов; снижение стоимости разработки цифровых продуктов

4 общих сервиса по модели внутренний open source – переиспользуемая кодовая база

Общий UI KIT

Общий интеграционный поток по кадровым данным и орг структуре + MDM

Запустился в июле 2024 в бета

Январь 2025:

порядка 250 000 посещений

Больше 30 000 уникальных пользователей

Коэффициент липучести выше 90%

NPS = 61,6%

Снижена нагрузка на HR-консультации

Запустилась в августе 2024

Январь 2025:

6 внедрений сервисов

Все используют UI KIT

6 потребителей данных из MDM + 3 потребителя общего потока

NPS = 66%

Чего достигли

Performance. Собственная разработка

Обеспечивает руководителя/сотрудника и участников процесса цифровыми инструментами для управления целеполаганием
Развитие функционала

2024:

порядка 11 500 пользователей

NPS = 58,1%

CES = 91,3

Снижение обращений в поддержку на ~ 700 тикетов

Система управления. Собственная разработка

Визуализация всей необходимой информации по фактической организационной структуре и сотрудникам с возможностью реализации действий по управлению организационными изменениям

Запустилась в июне 2024

Январь 2025:

~ 500 уникальных пользователей (руководители) ежемесячно

Снижена нагрузка на HR BP – руководители самостоятельно смотрят информацию по своей структуре и работают с ней

HR-цикл. Собственная разработка на базе Websoft

Оценка компетенций
Карьерные комитеты
ИПР
НОК (в разработке)

2024:

99% сотрудников прошли оценку компетенций в системе (без рабочих)

NPS = 42%

CES = 82.8%

Порядка 5000 ИПР в системе в активной работе

Чего достигли

Цифровая адаптация. Вендорское решение

Инструмент руководителя для навигации, постановки задач на период адаптации и отслеживания их исполнения. «Единое окно» консолидирующее важную для нового сотрудника информацию

Продукт запущен в августе 2024, закрыт и передан на поддержку.

Контрольная дата замеров еще не подошла

Эффективный найм. Собственная разработка + вендор ATS

Продукт для подбора внешних специалистов, позволяет ускорить найм и быстро получать трудоустроенных кандидатов требуемого качества

Повышение прозрачности процесса

Сокращение срока подбора

Повышение уровня CSI руководителя процессом подбор

- Возможность отслеживать в системе активности, статусы и прогресс адаптации новичка
- Инструмент постановки задач на период адаптации, их корректировки и утверждения итогового результата
- Возможность назначить Помощника по адаптации (наставника)
- Получение уведомлений с напоминаниями о необходимых шагах
- Возможность централизованно и системно собирать обратную связь новых сотрудников

Запустился в ноябре 2024 - MVP

Контрольные даты не подошли

Все руководители, участвующие в процессе подбора персонала, работают в личном кабинете

Все рекрутеры работают в новой ATS