

# ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ





# Практические занятия

Вы новый Директор по персоналу.

Ваша задача повысить производительность компании и «повысить вовлеченность»

## Кейс 1

1. Первые шаги?
2. Составить дорожную карту на 2023 – 2024 г.

## Кейс 2

1. Проект оргструктуры 2023-2024. Визуализация. Обоснование
2. HR метрики операционные. Составить перечень. Обосновать
3. Составить проект даш-борда

## Кейс 3

- Выбрать 2-3 ключевые проблемы из кейса 1.
- Выбрать наиболее эффективные технологии.
- Вариант платформу для автоматизации
- Обосновать

# «ГК «Метрон»

## Описание компании

- Фармацевтическая компания «Метрон»
- Производство медицинских изделий
- Дата создания 2001
- Численность 300 чел:
  - Производство – 60 чел
  - Продажи – 180 чел,
  - Закупки, логистика – 30 чел
  - АУП – 30 чел

## Показатели

- **Производительность**
  - 2019 – 2,5,
  - 2020 – 3,1,
  - 2021 – 2,7,
  - 2022 – 2,4
- **Текучесть:**
  - 2019 - 9%,
  - 2020 - 8%,
  - 2021 - 10%,
  - 2022 - 13%
- **Выручка:**
  - 2020 – 38 млн. руб,
  - 2021 – 40 млрд. руб,
  - 2022 – 39 млн. руб

# Кейс 1

## Первые шаги



При заходе в новую компанию необходимо понять видение и позицию ТОП-менеджмента, по возможности заручиться их поддержкой. Понять особенности компании, ее цели, миссию, стратегию и т. д. Особенности производства, структуры, внутренних процессов, связей и коммуникаций.

Далее проводить анализ структуры, ее соответствие целям компании и процессам, ее эффективности.

Далее проводить изучение климата в коллективе и удовлетворенность персонала своей деятельностью. Это даст информацию для прицельного изучения других аспектов (мотивации, личности руководителей, и т. д. На этом этапе может оказаться, что текучка кадров связана, например с тем, что поменялись маршруты автобусов и стало неудобно добираться до места работы).

Далее рассматриваем уже более частные, наиболее очевидные проблемные места.

1. Задача — повысить производительность персонала
2. Увеличить вовлеченность сотрудников
3. Уменьшить «текучесть» персонала

# Кейс 1

## Примечание



Воспользоваться вводными данными из задания не представляется возможным:

- Не указаны единицы изменения производительности
- Данные о выручке требуют уточнения, т. к. годовая выручка в 39 миллионов рублей не позволит существовать компании в 300 человек, а выручка в 40 миллиардов рублей характерна для крупной компании численностью более 2,5 тысяч сотрудников (например АО "БИОКАД" или примеры из таблица по Российскому рынку).

Таблица 3

ТОП-20 производителей ЛП по стоимостному объёму в 2020 году

*Примечание:* под «производителем» понимается головная компания, которая может объединять несколько производственных площадок.

Рейтинг	Изменение	Производитель	Объём продаж, млн руб.	Доля, %	Прирост, % 2020/2019
1	-	Bayer	51 602,4	4,6%	+18,1%
2	+2	Novartis	47 044,8	4,2%	+26,6%
3	+4	Отисифарм	44 275,6	3,9%	+37,1%
4	-1	Sanofi	41 351,0	3,7%	+6,2%
5	-3	Stada	40 857,0	3,6%	+3,2%
6	-1	Teva	38 014,4	3,4%	+10,1%
7	-1	Servier	34 190,3	3,0%	+2,3%
8	-	KRKA	30 861,9	2,7%	+6,1%
9	+1	A. Menarini	30 683,7	2,7%	+11,5%
10	-1	GlaxoSmithKline	29 729,7	2,6%	+3,2%

# Кейс 1

## Первые шаги



### 1. «Заземлиться» прояснить запрос

Снять видение ситуации с других топ-менеджеров и ключевых сотрудников.  
Изучить стратегию компании  
прояснить запрос на деятельность  
Директора по персоналу  
Анализ организационной культуры компании

### 2. Анализ структуры компании

Матрица взаимодействия между подразделениями, ролями, основными процессами

### 3. Изучение и анализ

уровня удовлетворенности работой, климата в коллективе, социометрия

### 4. Анализ HR- показателей

Пол, возраст, образование, средний стаж работы, «текучесть» Кадров, стабильность кадров. Имидж компании на рынке труда

5. Были выявлены проблемы?

нет

Да

6. Дополнительный анализ собранной информации, консультации руководителями высшего и среднего звена

с

# Кейс 1

## Первые шаги



**7. Обозначение проблем и пути их решения**

**10. Выполнение плана с промежуточным анализом результатов**



**8. Аудит HR-процессов и инструментов**

Как организованы процессы подбора, найма, адаптации персонала, оценки, обучения, развития сотрудников

**9. План внедрения изменений**

Составить план внедрения Изменений по каждой из выявленных проблем, определить ключевые показатели для отслеживания изменений, рассчитать бюджет

**12. Внести изменений в план внедрения изменений**

**13. Цель достигнута**

# Кейс 1

## Выявленные проблемы



Предположим, что по результатам проведенных мероприятий мы выявили следующее:

- падение уровня производства связано с высокой текучестью сотрудников на производстве
- уходят чаще всего молодые сотрудники, со стажем работы до 7 месяцев в компании
- при этом чаще всего сотрудники уходят из одной из производственных цехов, где руководитель имеет ряд личностных особенностей (активный, быстрая громкая речь, требовательность к себе и подчиненным и т. д.)



# Кейс 1

## Дорожная карта



Пульс опрос

Пульс опрос

Пульс опрос

Анализ проблематики

Внедрение изменений в орг. структуру

Внедрение изменений в системе мотивации

Разработка HR дашборда

Разработка программы адаптации

Запуск программы адаптации персонала

Запуск программы наставничества

Разработка программы удержания персонала

Запуск инструментов по удержанию персонала

JAN

FEB

MAR

APR

MAY

JUN

JUL

AUG

SEP

OCT

NOV

DEC

Q1

Q2

Q3

Q4

2023

2024

# Кейс 2

## Проект оргструктуры

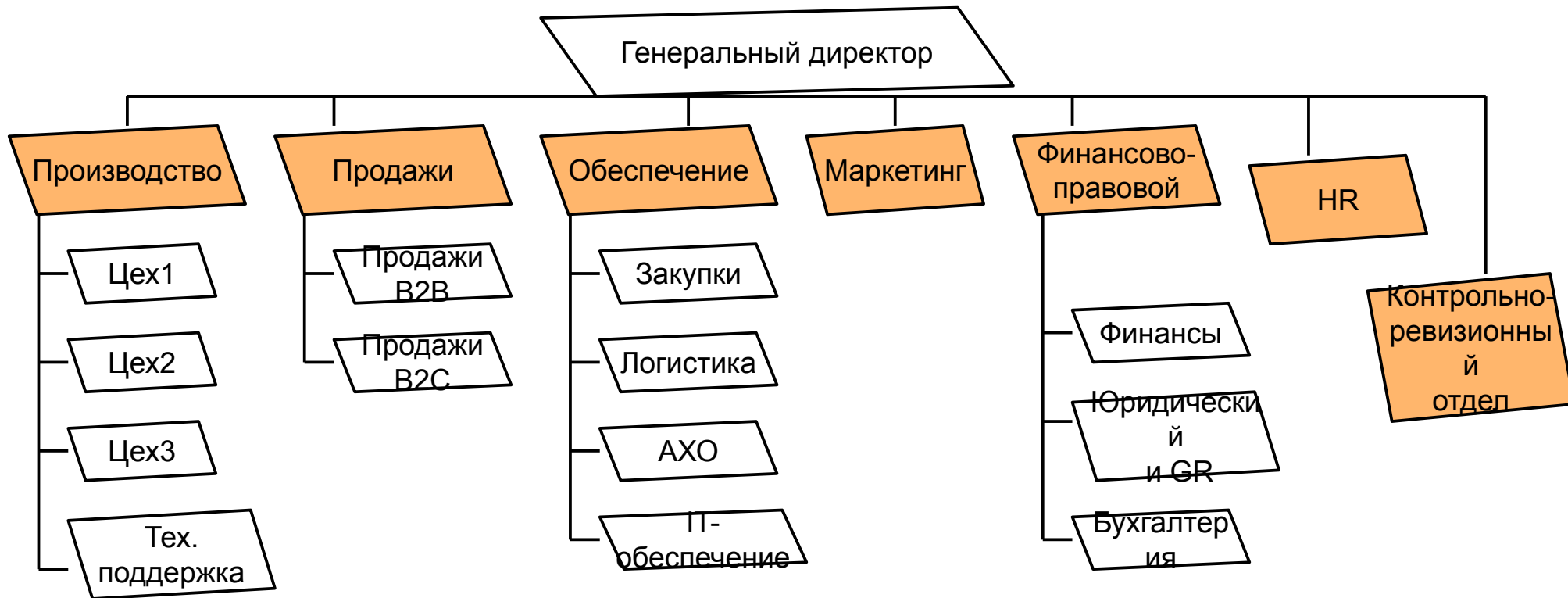


Для построение организационной структуры компании необходимо знать о выпускаемой продукции, бизнес- модели и основных бизнес-процессах.

Предположим, что компания выпускает ряд медицинских изделий и поставляет их в лечебные учреждения, а также в аптечные пункты (B2B).  
Так же компания имеет несколько своих торговых площадок (B2C).

# Кейс 2

## Проект оргструктуры





**Линейно-функциональная оргструктура.** По нашему мнению оргструктура отражает два основных направления деятельности компании — производство и торговлю, а так же включает в себя необходимый минимум обеспечивающих подразделений. HR и КРО должны подчиняться непосредственно генеральному директору, чтобы эффективно и независимо выполнять свои функции.

**Контрольно-ревизионный отдел** необходим для контроля качества выпускаемой продукции, для контроля качества обслуживания покупателей, работы с рекламациями, а так же для проведения внутреннего аудита выполнения процессов и процедур.

Т.к. компания небольшая по численности и вероятно нет возможности на данном этапе расширить отдел управления персоналом, а работы предстоит много, некоторые функции можно автоматизировать или передать на аутотренинг Например: ведение кадрового делопроизводства, массовый подбор линейных сотрудников, частично обучение.

В случае, если подразделение достаточно большое и нуждается в управлении (планирование, координация, мотивация, контроль, администрирование) — в подразделении есть руководитель. Если для выполнения данной функции необходим 1-2 сотрудника, то руководство ими осуществляет руководитель звена выше.



HR-метрики должны в первую очередь показать общее состояние компании и те проблемные места на которые мы оказываем воздействие в настоящий период. Показатели отслеживаются ежемесячно.

- **Списочную численность сотрудников** компании в целом в сравнении с прошлым годом, и по подразделениям. Явочную численность (общую и по подразделениям) и коэффициент. Это основные количественные характеристики персонала.
- **Текучесть кадров по компании** и по основным подразделениям (цехам) в сравнении с прошлым годом.
- **Разбивка на уволенных** по собственному желанию и по инициативе администрации.
- **Статистика причин ухода** сотрудников (по результатам бесед)
- **Текучесть кадров по стажу работы** в компании (в общем и по подразделениям) - т. к. одна из выявленных проблем связана с «текучкой», необходимо отслеживать этот показатель, а так же наблюдать как принятые меры влияют на этот показатель. Если сотрудники уходят из компании — есть причины, их надо искать.
- **Средний стаж работы в компании** - сигнализирует о удовлетворенности условиями труда и лояльностью к компании, дает возможность оценить конкурентоспособность системы вознаграждений и льгот; а также эффективность мотивационных программ, программ карьерного развития, ротации и пр.



- **Срок закрытия вакансии** (производство, продажи, руководители отделов и цехов) - отслеживать сколько времени нужно для закрытие вакансии той или иной должности, особенно при введении изменений в процедуру подбора. Как быстро мы можем найти сотрудника.
- **Производительность сотрудников** - средняя по компании и по цеха
- **Выполнение плана** на производстве и по цехам - сравнения плана и факта
- **Динамика выручки** ежемесячно со сравнением с прошлым годом
- **Доход на одного сотрудника**, расход на одного сотрудника
- **Динамика прибыли**
- **Количество внесенных предложений** и обращений от сотрудников. Процент их внедрения и удовлетворения - показатель уровня вовлеченности сотрудников, их заинтересованности в жизни компании

Необходимо отслеживать основные показатели финансовой деятельности компании и их взаимосвязь с HR-метриками. А так же их изменения в ответ на проводимые мероприятия.

# Кейс 2

## Проект даш-борда



300

# сотрудников

21

срок подбора

13%

текучесть  
(внеш.)

5%

текучесть  
(внутр.)

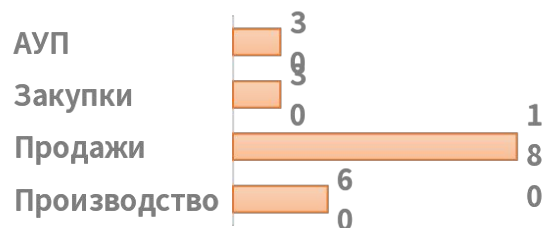
54%

вовлеченность

44

eNPS

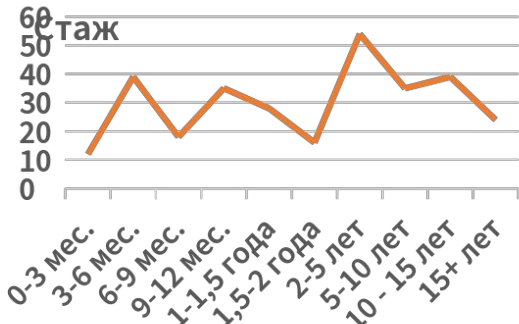
### Численность по отделам



### Грейд уволенных



### Причины увольнений



# Кейс 3

## Выявленные проблемы



Предположим, что во результатах проведенных мероприятий мы выявили следующее:

- падение уровня производства связано с высокой текучестью сотрудников на производстве
- уходят чаще всего молодые сотрудники, со стажем работы до 7 месяцев в компании
- при этом чаще всего сотрудники уходят из одной из производственных цехов, где руководитель имеет ряд личностных особенностей (активный, быстрая громкая речь, требовательность к себе и подчиненным и т. д.)



# Кейс 3

## Пути решения проблем



Снизить текучесть персонала среди молодых сотрудников.

1. Внедрить или реорганизовать **систему адаптации молодых сотрудников**, ввести **институт наставничества**. Разработать и ввести обучение для наставников и мотивацию для наставников.

2. Внедрить **премиальные выплаты для наставников**, чьи подопечные прошли испытательный срок и еще одну премию, за отработавших год молодых сотрудников.

1. Осуществлять **подбор и расстановку сотрудников с учетом особенностей** сложившихся коллективов и личностных особенностей руководителей.

Так в данном случае не стоит к яркому темпераментному руководителю с чертами холерика не стоит подбирать флегматичных или меланхолических сотрудников.

2. Периодически проводить **диагностику коллективов** подразделений и личных характеристик руководителей.

3. Провести необходимое **обучение как сотрудников HR-отдела**, так и руководителей.

# Кейс 3

## Пути решения проблем



Увеличить вовлеченность  
персонала:

1. Создать небольшой, возможно **интерактивный опросник уровня удовлетворенности** персонала. Периодически проводить срез.
2. Создать **внутренний ресурс** для общения внутри компании.
3. Создать **«ящик предложений»**, для внесения предложений, замечаний, выявленных проблемных мест. Публиковать наиболее интересные с отметками о их внедрении, исполнении, рассмотрении. Выделить премиальный фонд для сотрудников внесших реально конструктивные предложения.
4. Отмечать **личные победы** сотрудников, выделить на это бюджет.
5. Собирать **обратную связь** от сотрудников, особенно новых.
6. Проводить **соревнования** по выполнению поставленных задач между командами(отделами), выделить бюджет.
7. Проводить **открытые мозговые штурмы**.
8. Организовать **периодическую рассылку о достижениях компании** с упоминанием сотрудников, которые повлияли на этот результат.
9. Выстроить **системы обучения, оценки и продвижения персонала, кадрового резерва**.

Много усилий нужно вложить для создания и поддержания корпоративной культуры в компании.

# Кейс 3

## Платформа для автоматизации



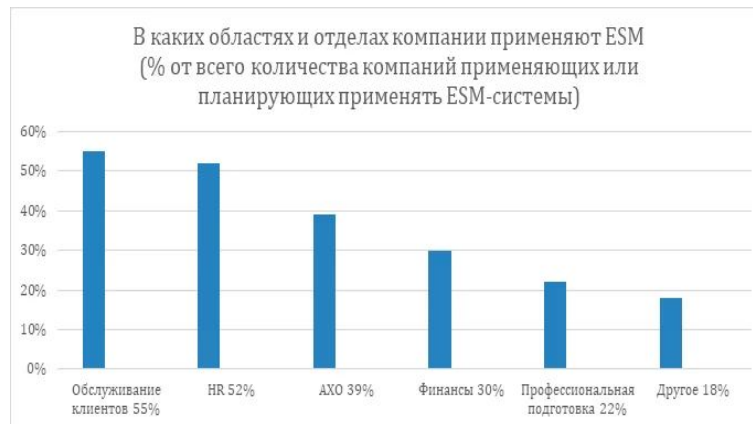
В настоящее время интерес представляет **ESM-платформа**.

Оптимизация сквозных процессов внутри компании, повышение согласованности задач во фронт- и бэк-офисах, диджитализация и автоматизация итеративных ручных операций, развитие системы кросс-функциональной взаимопомощи сотрудников и пользовательского самообслуживания. Всё это ESM (Enterprise Service Management) – одна из следующих ступеней эволюции ITSM.

Enterprise Service Management может охватывать следующие сервисные подразделения: IT, HR, АХО, финансовые, службы поддержки клиентов, отделы логистики и закупок – фактически, любые отделы, предоставляющие какие-либо услуги.

### Преимущества ESM

- **Low-code.** Адаптировать и модифицировать ESM-платформу можно уже в процессе её эксплуатации с минимальным применением кода.
- **Автоматизация.** Монотонные ручные операции автоматизируются, позволяя сотрудникам фокусироваться на более творческой и сложной работе, добавляющей реальной ценности услугам и продуктам организации.
- **Отлаженная коммуникация.** Информация быстрее и легче курсирует между отделами, избавляясь от силосов и формируя сплочённый коллектив, работающий сообща.
- **Устранение лишних операций.** Благодаря совместной работе и улучшенным коммуникациям можно положить конец дублирующимся задачам, сэкономяв организации время и деньги.
- **Гибкость.** Хотя в организации используется одна общая система, для каждого отдела подобраны свои индивидуальные решения. Это означает, что департаменты могут адаптировать части общей системы под себя. Таким образом общая интегрированная система соответствует индивидуальным требованиям каждой команды



**Спасибо за внимание!**

