

Кейс Переверзевой Н.Ю., к. филос. н., сертифицированного консультанта по управлению

Ситуация: Собственник компании, президент, рассматривает варианты решения трудностей в компании, консультант рекомендован ему как эксперт. Состоялась первая встреча и обмен начальной информацией. Президент ждет через неделю предложения по разрешению ситуации, рассматривает вариант долгосрочного взаимодействия и сопровождения проекта консультантом.

Вводные данные и компании заказчика:

Компания лидер рынка ИТ сферы по автоматизации бизнес процессов. Существует 15 лет на рынке. Штат 450-490 человек.

Руководители: собственник и президент, основатель компании, уравновешенный и мудрый, демократичный и внимательный к людям. Второй руководитель занимает позицию управляющего партнера компании. Он - выходец из персонала компании, из ключевых специалистов продаж, обладает характером раздражительным, требовательным, амбициозным, подход работы и коммуникаций близкий к диктаторству и авторитарному стилю управления, внешне завуалированной доброжелательностью.

Структура компании - управляющая компания и 6 подразделений по специфике автоматизации. Проекты мелкие и крупные, продажи идут тяжело. «Зарабатывают» в компании подразделения, доходы распределяет управляющая компания на свое содержание штата и частично подразделений.

При ближайшем рассмотрении видно, что руководители подразделений не дружелюбны, группируются против друг друга во внутрикорпоративных политических интересах кого-то одного или двух сторон.

Около 10-15% текучесть персонала на этапе испытательного срока и 8-12% после испытательного срока. Новые сотрудники отказываются идти на работу. Набор в производство происходит из слабых специалистов и приходится обучать на практике, что иногда затормаживает выполнение проектов заказчиков. Помещение офиса в центре Москвы, ремонт «муниципальный», плотная рассадка специалистов в офисе. Дополнительной мотивации практически нет. Премии рассматриваются индивидуально, прозрачности в з/пл, дополнительной мотивации нет. Нет прозрачности в стратегии движения компании, текущих задачах, достижениях каждого подразделения и трудностях. Есть разрозненность между подразделениями. Серая з/пл, по НДФЛ около 30000 - 80000 рублей, в зависимости от позиции специалиста.

Есть корпоративная культура, корпоративный сайт, корпоративные мероприятия редкие, зависят от руководителей подразделений, проходят на средства подразделений. Существует семейная атмосфера в коммуникациях внутренних, 5% сотрудников строят семьи из числа коллег компании.

Запрос президента компании:

Решить задачу бренда компании как работодателя для более успешного привлечения специалистов и удержания внутри компании, систематизировать работу с персоналом во всех подразделениях.

Этап консультационной работы: вторая встреча с собственником бизнеса с целью получить одобрение предложения и готовность заключить договоренности на контракт

Цель: разработать предложение президенту как можно решить трудности: этапы проекта, ресурсы, условия, участники, шаги, результат.

Задание

Задачи, которые нужно решить в проекте изменений:

1. Определить структуру проблем в управлении персоналом, в компании
2. Определить ключевую /коренную проблему, которая влияет на текущую ситуацию, продлевает, развивает ее
3. Разработать комплекс системных изменений для улучшения ситуации и обосновать ожидаемый результат (с учетом отсутствия бюджета или с минимальным)
4. Исключить ухудшение ситуации, «раскачивание лодки» (ситуации в компании, атмосферы в ней)
5. Бюджет на дополнительные затраты различных услуг, мероприятий практически отсутствует, минимальный, до 1600000 рублей в год, включая оплату специалисту по проекту изменений.

Вопросы к группе консультантов вспомогательные:

1. *Какие дилеммы вы могли бы обозначить (в поле проблем) в компании?*
2. *Какие изменения и как вы бы внедряли?*
3. *Что стоит учесть в предложении на встречу с президентом для согласования реализации проекта?*
4. *Какие вопросы вы бы задали дополнительно президенту компании для начального уточнения ситуации по запросу?*