

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ ПО ТЕМЕ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ПРОЦЕССЕ ИЗМЕНЕНИЙ»

КЕЙС: «Трансформация производственной компании "МеталлПро"»

Исходная ситуация

Компания «МеталлПро» — производитель металлоконструкций, 450 сотрудников. Руководство приняло решение о переходе на новую ERP-систему (управление ресурсами предприятия) и внедрении бережливого производства (Lean). Изменения затронут все подразделения: производство, логистику, закупки, продажи. Планируемый срок внедрения — 6 месяцев. Бюджет изменений — 15 млн руб.

Результаты предварительной диагностики:

- 65% сотрудников считают, что «старые методы работают нормально, менять ничего не нужно».
- 40% сотрудников боятся сокращений.
- 30% опасаются, что не смогут освоить новое программное обеспечение.
- 20% открыто заявляют, что «будут работать по-старому, пока не уволят».
- Руководители среднего звена не имеют опыта управления изменениями.
- Только 15% сотрудников имеют опыт работы с корпоративными информационными системами.

Ваша задача — разработать комплексный план по управлению персоналом в процессе изменений.

ЗАДАНИЕ 1. Диагностика готовности персонала к изменениям

1.1. Проанализируйте результаты диагностики.

Заполните таблицу, определив, к какому типу сотрудников относятся группы из диагностики (по классификации отношение к изменениям):

Группа сотрудников	Тип (активные реформаторы / пассивные реформаторы / выжидающие / пассивные, положительно настроенные / активные противники)	Обоснование
65% считают, что менять ничего не нужно	...	...
40% боятся сокращений	...	...
30% опасаются, что не смогут освоить новое ПО	...	...
20% открыто заявляют, что будут работать по-старому	...	...
15% имеют опыт работы с информационными системами	...	...

1.2. Оцените риски для успешного проведения изменений.

Риск	Вероятность (высокая/средняя/низкая)	Степень влияния на успех изменений
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...
4. ...	...	...

ЗАДАНИЕ 2. Анализ причин сопротивления

2.1. Определите причины сопротивления для каждой группы сотрудников.

Группа сотрудников	Причины сопротивления (не менее 2–3)
Производственные рабочие (40% боятся сокращений)	...
Технологи (30% опасаются нового ПО)	...
Руководители среднего звена (нет опыта управления изменениями)	...
Сотрудники, открыто заявляющие о работе «по-старому»	...

2.2. Определите вид сопротивления (явное / скрытое, активное / пассивное, индивидуальное / групповое).

Группа сотрудников	Вид сопротивления	Пример проявления
Производственные рабочие	...	...
Технологи	...	...
Руководители среднего звена	...	...
Открытые противники	...	...

ЗАДАНИЕ 3. Разработка плана коммуникаций

3.1. Разработайте коммуникационный план.

Для каждой группы сотрудников определите:

- Что сообщать?
- Кто сообщает?
- Какой канал используется?
- Как часто?

Формат ответа — таблица:

Группа сотрудников	Ключевое сообщение	Кто сообщает	Канал	Частота
Все сотрудники	...	...	...	...
Производственные рабочие	...	...	...	...
Руководители среднего звена	...	...	...	...
Сотрудники ИТ-отдела	...	...	...	...

3.2. Приведите пример одного из сообщений для сотрудников (не менее 3–5 предложений), которое должно снизить страх сокращений.

ЗАДАНИЕ 4. Разработка программы обучения

4.1. Определите потребности в обучении.

Группа сотрудников	Необходимые навыки / знания	Формат обучения	Сроки
Производственные рабочие	...	...	...
Технологи	...	...	...
Руководители среднего звена	...	...	...
Сотрудники склада и логистики	...	...	...

4.2. Рассчитайте ориентировочный бюджет на обучение.

Статья затрат	Количество участников	Стоимость на 1 чел.	Итого
Обучение работе с ERP	...	...	...
Обучение Leap-технологиям	...	...	...
Тренинги по управлению изменениями (для руководителей)	...	...	...
Итого			...

ЗАДАНИЕ 5. Мотивация и вовлечение персонала

5.1. Разработайте систему мотивации для сотрудников, активно участвующих в изменениях.

Предложите не менее 5 инструментов мотивации (материальных и нематериальных) и укажите для каждой группы сотрудников:

Группа сотрудников	Инструменты мотивации	Как будет внедрено
Пилотная группа (первые, кто осваивает ERP)	...	...
Работники, обучающие других	...	...
Руководители подразделений	...	...
Рядовые сотрудники	...	...

5.2. Предложите пример внедрения системы «наставничества» при освоении новой ERP-системы (опишите роли, процесс, поощрение наставников).

ЗАДАНИЕ 6. План действий по трём этапам изменений

Разработайте мероприятия по управлению персоналом для каждого этапа преобразований (модель Левина):

Этап 1. Размораживание (подготовка, 1–2 месяца)

Этап 1. Размораживание (подготовка, 1–2 месяца)

Мероприятие	Цель	Ответственный
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...

Этап 2. Изменение (внедрение, 3–4 месяца)

Мероприятие	Цель	Ответственный
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...

Этап 3. Замораживание (закрепление результатов, 1–2 месяца)

Мероприятие	Цель	Ответственный
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...

ЗАДАНИЕ 7. Оценка эффективности работы с персоналом

7.1. Предложите не менее 4 КРІ (ключевых показателей) для оценки управления персоналом в процессе изменений.

КРІ	Способ измерения	Целевое значение
1. ...	...	...
2. ...	...	...
3. ...	...	...
4. ...	...	...

7.2. Как вы будете отслеживать уровень сопротивления сотрудников в процессе изменений? Опишите методы сбора обратной связи (не менее 3 методов).

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ (для продвинутых групп)

Разработайте структуру презентации для руководства компании «МеталлПро» по управлению персоналом в процессе изменений (5–7 слайдов):

1. Титульный слайд
2. Результаты диагностики готовности персонала
3. Ключевые риски и группы сопротивления
4. План коммуникаций
5. Программа обучения и развития
6. Система мотивации и вовлечения
7. План действий по этапам изменений
8. Ожидаемые результаты и КРІ

Критерии оценки

Критерий	Максимальный балл
Глубина анализа готовности персонала и сопротивления	15
Качество коммуникационного плана	10
Обоснованность программы обучения	10
Проработанность системы мотивации	10
Реалистичность плана действий по этапам	15
KPI и методы оценки эффективности	10
Дополнительное задание (презентация)	10
Итого	80

Вопросы для обсуждения в группе

1. Если бюджет ограничен, какими мероприятиями по управлению персоналом можно пренебречь, а без каких — нельзя?
2. Как поступить с сотрудниками, которые открыто саботируют изменения, но имеют высокую профессиональную квалификацию?
3. Можно ли внедрять новую ERP-систему, если 65% сотрудников не готовы к изменениям?
4. Какую роль должен сыграть генеральный директор в процессе изменений?