

Предизвикателството да ръководиш хора в несигурни времена

X Международна конференция на БАУРЧР



БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

15-16 май 2009 г.
гр. София, НДК



Ползи от разумното инвестиране в хората

Съвместен опит на София Мед АД и КРМГ

X Международна конференция на БАУРЧР, 15 – 16 май 2009

Анна Павлова
Директор УЧР и промяната, КРМГ

Мария Анастасова
Ръководител ЧР, София Мед Ад

Визитка

- ◆ Международна компания с близо 70-годишен опит в обработката на мед и медни сплави
- ◆ 2000 г. – Халкор закупува активите на голям металургичен комбинат
- ◆ 90% от продукцията - за износ



Факти

- ◆ Над 100 млн евро инвестиции за технологии и оборудване (2000 г. – 2008 г.)
- ◆ Внедрени ISO 9001:2008 и ISO 14001: 2004
- ◆ Въведена Системата “5S”
- ◆ Стартира внедряването на OHSAS 18001

Екип

- ◆ Синергия между специалисти от различни сфери



- ◆ Симбиоза между професионалисти с дългогодишен опит и млади специалисти с нови знания, идеи и ентусиазъм

Висшето ръководство

Създаване на добавена стойност от стратегически инвестиции в човешкия потенциал



Защо София Мед продължава да инвестира разумно в хората?

- ◆ Да запази и засили конкурентноспособността
- ◆ Да повишава производителността, ефективността и ефикасността на работа чрез
 - промяна в организационната култура
 - развиване на стратегически компетенции
 - запазване на ключовите специалисти

Притиснати от кризата ...

Натиск

Ограничено търсене и поръчки

Спад в продажбите и приходите

Прибързана реакция

- ◆ Недалновидни съкращения
- ◆ Орязване бюджета за обучения
- ◆ “Замразяване” на професионалното развитие
- ◆ Намаляване на заплати и бонуси

Рискове

- ◆ Стрес и занижена ефективност
- ◆ Загуба на най-добрите
- ◆ Линейни мениджъри, неподготвени за справяне с кризата
- ◆ Заплаха за просъществуване

Разумно инвестиране в хората?

Творчество, мисъл, време и усилия за

Действия

- ◆ Подготовка на мениджърите за справяне с кризата
- ◆ Целесъобразно управление представянето
- ◆ Постоянно даване на обратна връзка
- ◆ Засилено обучение на работното място
- ◆ Своевременно разясняване на ситуацията и справяне с емоциите

Очаквани ефекти

- ◆ Управленски капацитет за мобилизиране на хората
- ◆ Открит, уверен и спокоен стил на управление
- ◆ Ясна картина за служителите с висока и ниска производителност
- ◆ Запазване на ключовите хора, готовност за освобождаване на неефективните
- ◆ Яснота, стабилност, ангажираност и ефективност

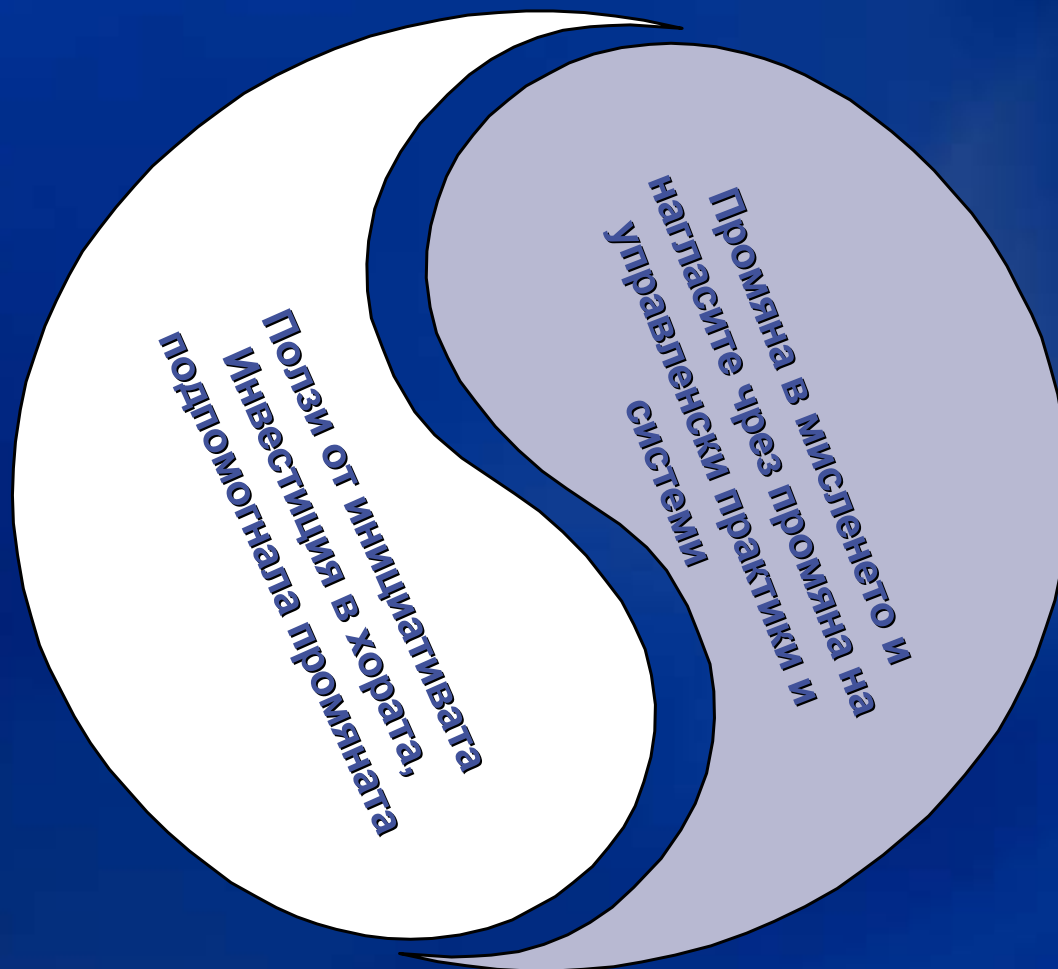
Изборът на София Мед – Клод Молинари, Изпълнителен Директор

Решение за инвестиране в хората – в края на 2007г.

Причини:

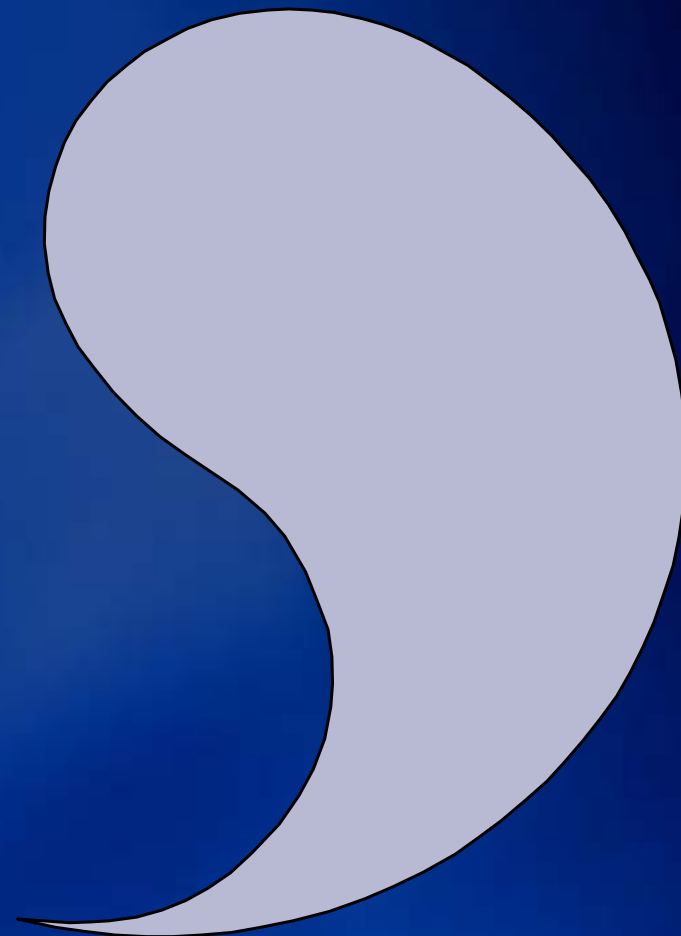
- ◆ Неефективност в производството
- ◆ Оплаквания относно оценяване на представянето и заплащане
- ◆ Липса на мислене, ориентирано към резултати
- ◆ Голямо текучество

Ефекти от съвместната работа с KPMG



Промяна в мисленето и нагласите

- ◆ Ориентация към резултати и висока ефективност
- ◆ Преодолени “бариери” при вътрешната комуникация
- ◆ Персонал, ангажиран с взетите управленски решения
- ◆ Развит екипен дух
- ◆ Разбиране за справедлива и прозрачна основа на системата за възнаграждение
- ◆ Изяснени роли и отговорности

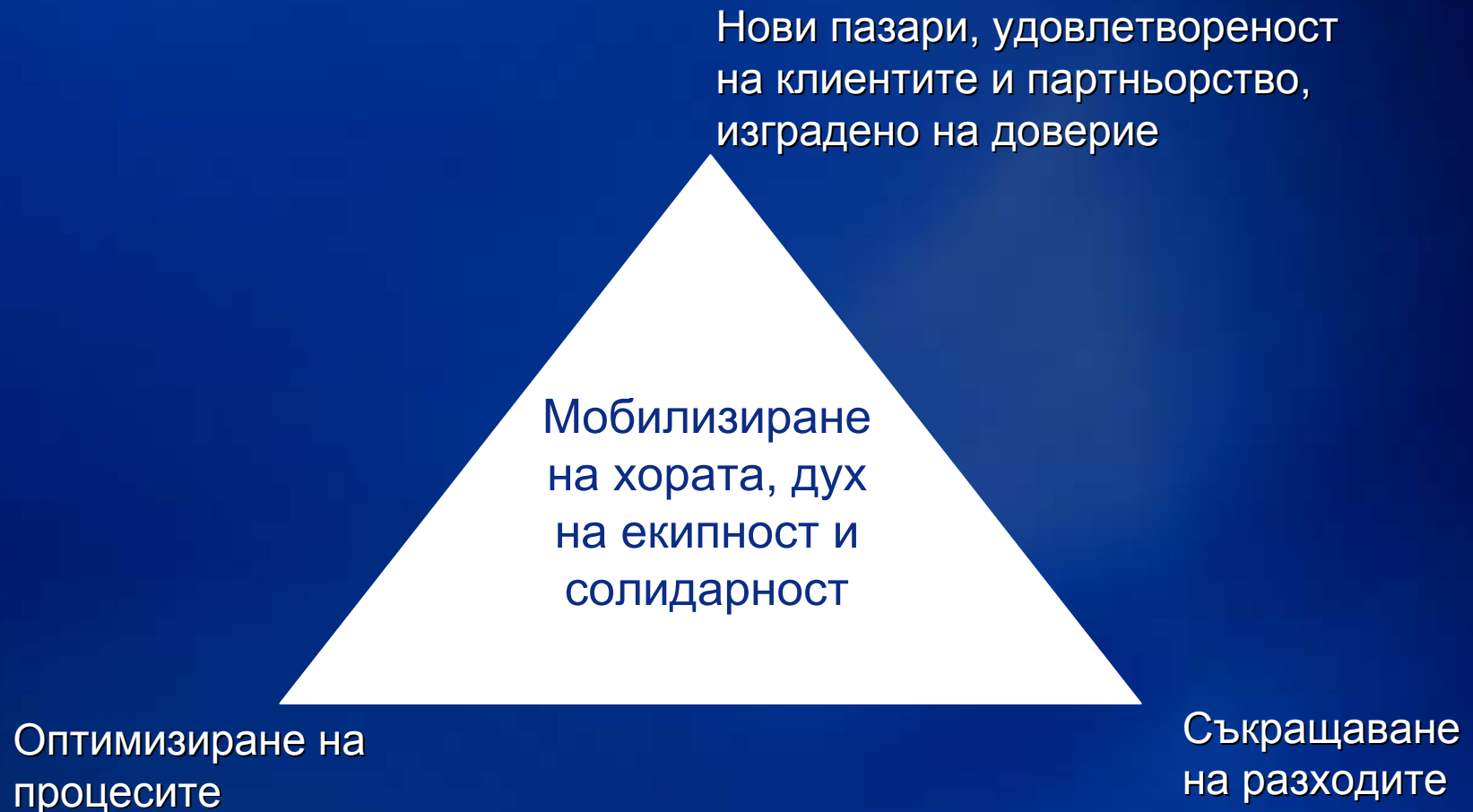


Ползи от инициативата Инвестиция в хората



- ◆ Повишено доверие, обмяна на опит и сътрудничество
- ◆ Гордост, лоялност, ангажираност
- ◆ Подобрен имидж на фирмата като работодател
- ◆ Повишено качество на управлението (отговорност и дисциплина)
- ◆ По-висока производителност във всички звена
- ◆ Развито съзнание и усет за икономии
- ◆ Намалено текучество
- ◆ Съкратени срокове за вземане на решения
- ◆ Намален брой рекламации от клиенти

Повишаване конкурентноспособността в несигурни времена



Как стигнахме до тук?

Модел за промяна



Как стигнахме до тук?

Приоритетни области



Ангажиментите на KPMG

Проучване
удовлетвореността на
служителите

Оценяване и подреждане на
длъжностите по степени

Програма за мотивация

Програма за усъвършенстване на управленския състав

Комуникация и сътрудничество

Предаване на знания

Екипи по проекта от София Мед

- Съвет за управление на проекта
- Работни групи



Акценти

Проучване удовлетвореността на служителите

- ◆ Участие – 91 % (480 работници и служители) от целия поканен състав
- ◆ Изследвани 14 области, 29 под-области
- ◆ Попълване на въпросниците, администрирано от Консултанта
- ◆ Запознаване на висшето ръководство с резултатите
- ◆ Изготвяне на план за действие със старшия мениджърски екип
- ◆ Представяне на резултатите пред всички служители с цел мобилизиране и ангажиране

Акценти

Система за подреждане на длъжностите по степени

- ◆ Аналитичен метод, съобразен със спецификата на София Мед
- ◆ 5 основни фактори (с общо 15 елемента), съответстващи на естеството на работа
- ◆ Анализирани 219 длъжности, 51 еталона
- ◆ 260 структурирани интервюта, обработени статистически
- ◆ 3 йерархични нива в 3 различни функции
- ◆ Матрица “Фактор – Тегло”, отразяваща фирмените приоритети
- ◆ 219 длъжности, подредени в 7 степени

Акценти

Програма за мотивиране и задържане на служителите

- ◆ Съпоставяне нивата на възнагражденията за ключови длъжности с тези в сектора
- ◆ Проучване на добри практики за материални стимули в сектора
- ◆ Представяне на интегрирани средства за нематериално стимулиране

Изпълняваме

Програма за усъвършенстване управленския състав

- ◆ Целева група – над 60 мениджъра
- ◆ 22 семинарни дни в рамките на година
- ◆ Формат на обученията – “работилници”
- ◆ Тиймбилдинг с бизнес фокус
- ◆ Резултати – планове за действие



Как продължаваме нататък

- ◆ Разширяване програмата за усъвършенстване на управленския състав
- ◆ Доразвиване на системата за управление представянето на служителите
- ◆ Съдействие при въвеждане на балансирана карта на цели и показатели
- ◆ Ad-hoc съдействие по спешно възникнали потребности
- ◆ Вътрешни събития

Принципи на партньорството между КРМГ и София Мед

- ◆ Разбиране потребностите на бизнеса по време на трансформация и икономическа криза
- ◆ Иновативен отговор на потребностите
- ◆ Професионализъм
- ◆ Надграждане на резултатите от средно-срочно планирани и взаимоотнообвързани ангажменти
- ◆ Гъвкавост и индивидуален подход, съобразен с разнообразието от нагласи, опит, познания
- ◆ Спечелено взаимно доверие

Успех!