



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
**АКАДЕМИЯ**  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
РАНХИГС САРАТОВ

# Создание системы поддержки и развития инициатив сотрудников организации

## Авторы работы:

Береснев Тимофей Михайлович  
Костов Алексей Владимирович  
Морковкина Анна Александровна  
Петренко Алексей Юрьевич

## Руководитель:

Пержу Николай Георгиевич – главный эксперт  
проектного офиса Мастерской управления  
«Сенеж» АНО «Россия – страна  
возможностей»



# Проблема

Существующая организационная среда не способствует реализации креативного потенциала сотрудников

## SWOT-анализ

### Сильные стороны

- ✓ Опыт работы – компания имеет большой опыт работы на рынке и способна удовлетворить любые запросы клиентов
- ✓ Трудовые ресурсы – высокий профессионализм и квалификация персонала
- ✓ Цена и наценка – компания может рентабельно работать при ценах продаж ниже рыночных на 10%

### Возможности

- ✓ Выход на новый рынок – покрытие новых территорий
- ✓ Расширение штата предприятия – привлечение специалистов, аналитиков, рабочего персонала
- ✓ Появление инвестиционных средств – появление средств за счет оптимизации затрат

### Слабые стороны

- ✓ Менеджмент – отсутствие инициатив и идей
- ✓ Отсутствие стандартов мотивации – нет единой системы мотивации сотрудников
- ✓ Отсутствие перспективного плана развития, четкости задач – расфокусировка и размытость долгосрочной перспективы

### Угрозы

- ✓ Ужесточение конкуренции – появление новых конкурентов на рынке, укрупнение конкурентов, более высокая эффективность конкурентов
- ✓ Появление альтернативных технологий – инноваций и управлении процессами, внедрение ИИ, облачных сервисов, баз данных
- ✓ «Черный хантинг» – переманивание специалистов

# Симптомы проблемы

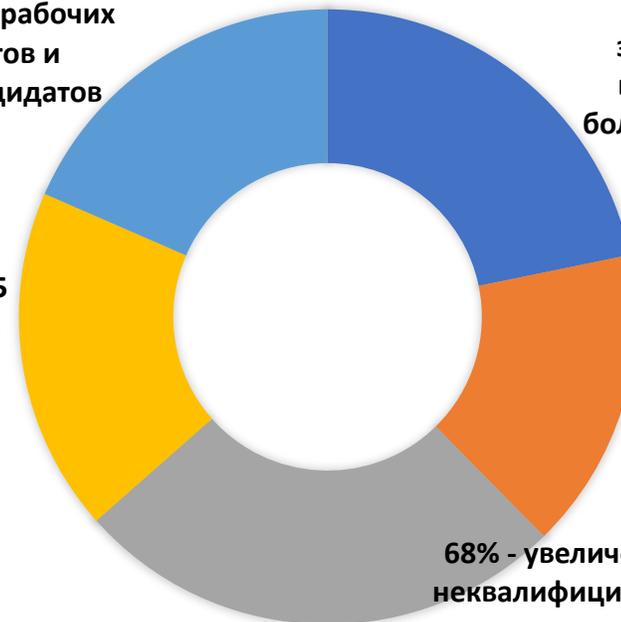
## ТЕКУЧЕСТЬ

19% - нехватка рабочих специалистов и молодых кандидатов

37% - закрытие вакансии более 30 дней

31% - оценка текучести на 4,5 баллов из пяти

23% - увеличение числа кандидатов без опыта



68% - увеличение числа неквалифицированных и меняющих профессию кандидатов

## ВЫГОРАНИЕ

25% – недостаточное материальное вознаграждение

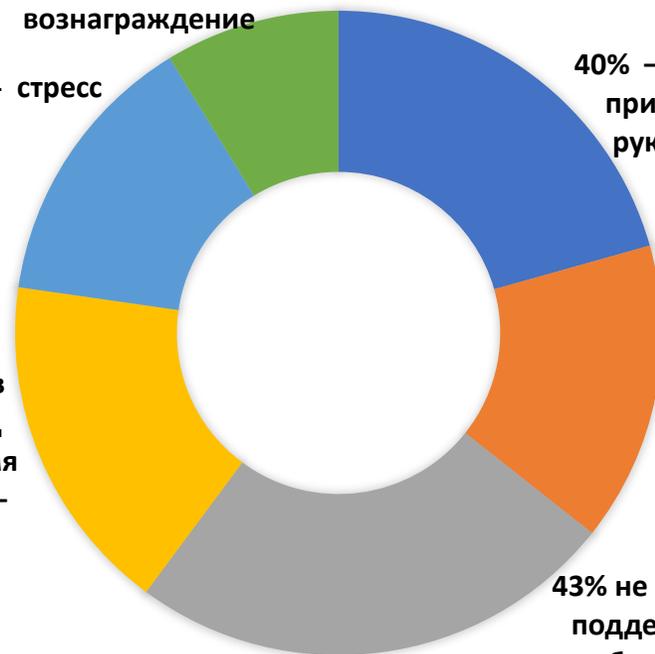
49% - стресс

40% – недостаток признания от руководства

43% - 59% - выгорание на работе

43% не получают поддержки от работодателя

70% респондентов считают свой труд бесполезным время от времени, 15% — ежедневно



# Актуальность проблемы



Выступая на конференции «Путешествие в мир искусственного интеллекта», **глава государства отметил**, что для перехода на современную модель управления на основе данных **нужны готовность, зрелость**, а также определённые базовые условия. Одним из них является **система проектного управления**.

По словам Путина, при её отсутствии «попытка любых изменений может закончиться провалом, нужна чёткая постановка задачи и сроков её выполнения, нацеленность на конкретный, достижимый результат и обеспечение его необходимыми ресурсами»

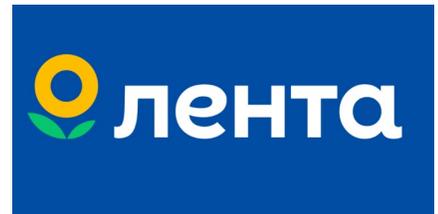


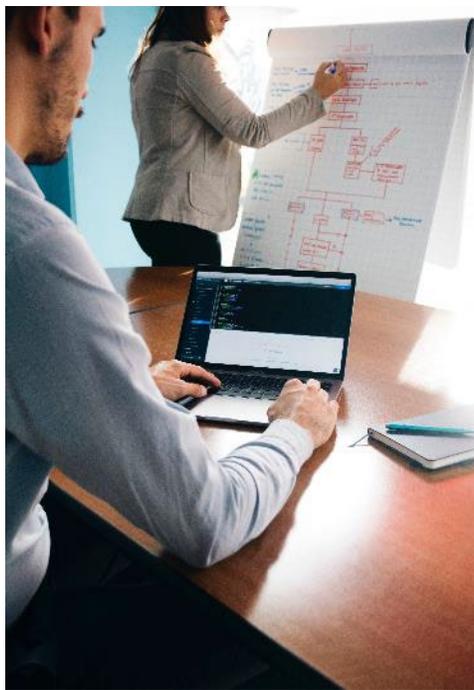
## Успешные примеры



Экономия от реализованных инициатив – 13 млрд. руб.

Экономический эффект от внедрения идей сотрудников – 250 млн. руб.





## Цель

Вовлечь не менее 50% сотрудников организации в процесс генерации и реализации новых идей развития в течение года с момента старта проекта

## Задачи

- 1 Внедрить систему работы с инициативами
- 2 Внедрить дополнительную систему мотивации
- 3 Внедрить организационные и структурные изменения (HR, экспертный комитет, проектный офис)
- 4 Реализовать проектные инициативы сотрудников
- 5 Внедрить механизмы обучения сотрудников

# Основная целевая аудитория



Собственники и руководители организаций

## Стейкхолдеры



Сотрудники организации



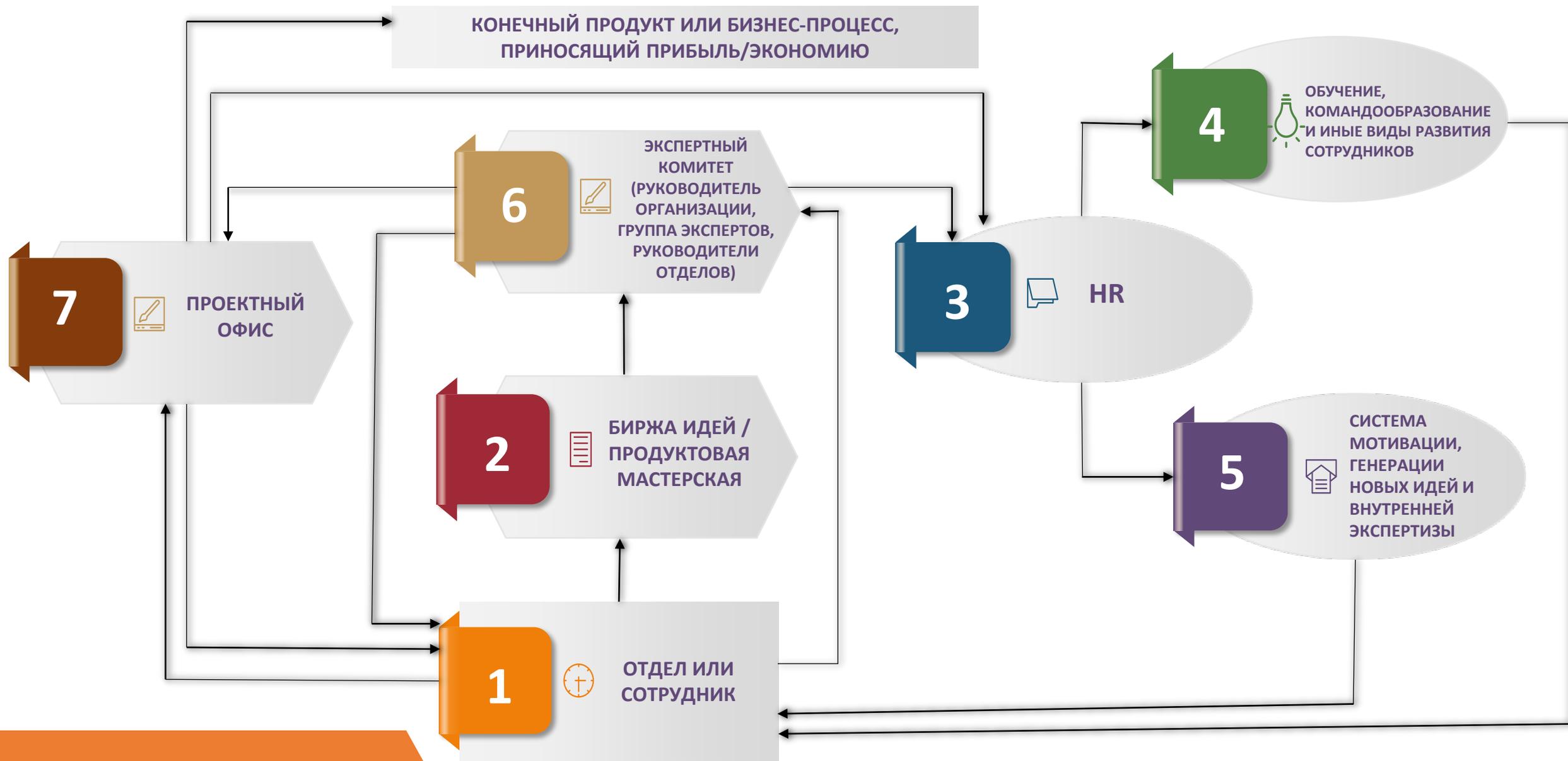
Внешние партнеры



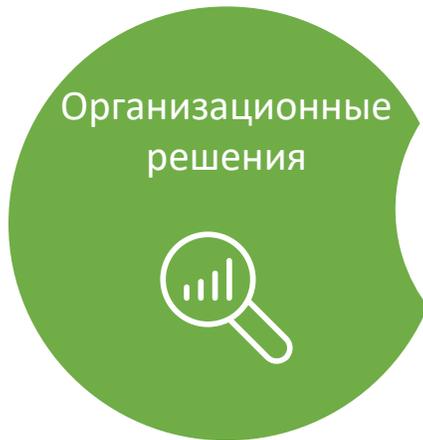
Клиенты организации



# Схема внедрения



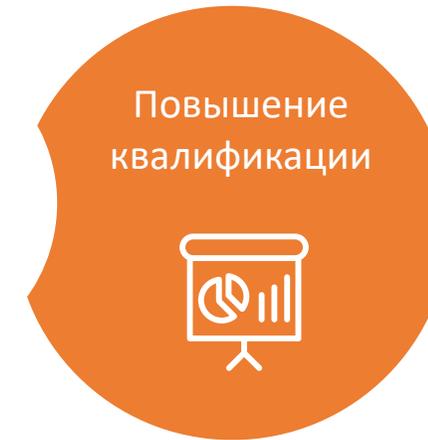
# Механизмы реализации



- ✓ Создать экспертный совет
- ✓ Создать проектный офис
- ✓ Внедрение механизма выдвижения, обработки и реализации инициатив



- ✓ Фиксированная премия
- ✓ Процент от выручки/экономии
- ✓ Дополнительный оплачиваемый отпуск
- ✓ Оплаченная путёвка
- ✓ Оплачиваемые отгулы
- ✓ Повышение в должности
- ✓ Присвоение статуса «эксперта»
- ✓ Внешние обучения
- ✓ Скидки на собственную или внешнюю продукцию, услуги
- ✓ Ценные подарки
- ✓ Почетные грамоты, благодарственные письма



- ✓ Внешние обучения
- ✓ Возращение собственных экспертов
- ✓ Внутренние обучения собственными экспертами
- ✓ Обмен опытом между сотрудниками, в том числе разной направленности
- ✓ Развитие кросс-функционального взаимодействия
- ✓ Командообразующие мероприятия

# Дорожная карта



# Смета проекта

Найм внешнего эксперта в HR/доп. ФОТ на существующего сотрудника HR – 1 млн. руб.

Обучение сотрудников (внутреннее и внешнее) – 0,2 млн. руб.

Премирование сотрудников проектного офиса – 0,5 млн. руб.

Закупка и внедрение ПО для проектного офиса – 0,1 млн. руб.

Командообразующее мероприятие – 0,3 млн. руб.

**ИТОГО – 2,1 млн. руб.**



# Реестр рисков

Причина	Рисковое событие	Влияние	Планы по предотвращению риска	Коэффициент теплокарты
Отсутствие в штате сотрудника (-ов), способных заниматься персоналом	Дефицит компетенций в сфере управления человеческими ресурсами	Срыв проекта	Обучение существующего HR, найм HR на аутсорс на время внедрения проекта	0,8
Обеспокоенность увеличению нагрузки без дополнительной оплаты, возможному увольнению в связи с несоответствием новым требованиям	Сопrotивление работников вводимым организационным изменениям	Срыв реализации проекта	Поэтапное внедрение изменений, информирование, объяснение в формате собраний, отработка возражений	0,63
Высокая текучесть кадров, недостаточная система мотивации, отсутствие внешнего и внутреннего обучения	Дефицит внутренней экспертизы	Срыв проекта	Обучение сотрудников	0,48
Недостаточное выделение средств для системы мотивации	Дефицит финансовых ресурсов	Снижение числа сотрудников заинтересованных в участии в проекте	Грамотное осмечивание затрат под проект	0,36
Недостаточная система мотивации	Высокая текучесть кадров	Отсутствие внутренней экспертизы	Ротация, кросс функциональное обучение, внешнее обучение, внедрение системы мотивации	0,28
Узкая специфика бизнеса	Отсутствие новых сотрудников с подходящими компетенциями (кадровый голод)	Отсутствие новых кадров, а значит свежих идей	Внедрение системы адаптационных механизмов	0,18
Не понятная схема БП по внедрению идей	Формализация процесса внедрения проекта	Снижение числа сотрудников принимающих участие в генерации и внедрении идей	Упрощение процесса подачи идей (внедрение ПО)	0,15
Недостаточность финансирования, отсутствие партнеров	Недоступность внешнего обучения	Недостаточность внутренней экспертизы	Увеличение финансирования, поиск новых партнеров	0,1
Деятельность государства	Изменение законодательства (ужесточение, ввод дополнительных требований со стороны государства)	Внесение изменений в проект	Мониторинг изменений	0,01

# Планируемые результаты проекта



## Продукты

- ✓ Большая часть сотрудников компании вовлечена в процесс генерации идей
- ✓ Получено 40 новых идей развития от сотрудников за год
- ✓ Реализовано 5 проектов, основанных на идеях сотрудников, за год

## Эффекты

- ✓ Увеличена лояльность сотрудников компании (внутренний NPS)
- ✓ Повысились экономические показатели организации
- ✓ Выросла производительность труда
- ✓ Снизилось выгорание сотрудников
- ✓ Снизилась текучесть кадров



ПРЕЗИДЕНТСКАЯ  
**АКАДЕМИЯ**  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ  
РАНХИГС САРАТОВ

# Создание системы поддержки и развития инициатив сотрудников организации

## Авторы работы:

Береснев Тимофей Михайлович  
Костов Алексей Владимирович  
Морковкина Анна Александровна  
Петренко Алексей Юрьевич

## Руководитель:

Пержу Николай Георгиевич – главный эксперт  
проектного офиса Мастерской управления  
«Сенеж» АНО «Россия – страна  
возможностей»

