



Трансформация корпоративной культуры через внедрение регулярного менеджмента

Группа компаний ВИК



Маркарян Роксана

Руководитель отдела по работе с персоналом,
Группа компаний ВИК

- HR профессионал с опытом в управлении персоналом в крупных международных и российских компаниях (BIG4, Фарма, ИТ)
- University of Nottingham, CIPD
- Основные проекты: создание HR функции с нуля, развитие команды, проведение ассесмент-центров, корпоративная культура



ГРУППА КОМПАНИЙ ВИК СЕГОДНЯ

ГРУППА КОМПАНИЙ ВИК – ЛИДЕР РОССИЙСКОГО РЫНКА ВЕТЕРИНАРНОЙ ФАРМАЦЕВТИКИ



№1
производитель
ветеринарных
препаратов в СНГ



ТОП-21 мира
ГК ВИК занимает 21 место среди
производителей ветеринарной
фармацевтики в мире



16
место в рейтинге
фармацевтических
компаний Восточной
Европы



40+ стран мира
в том числе, Европейский
союз, являются импортерами
производимой продукции

БОЛЕЕ 250 ВИДОВ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ

- антибактериальные
- гормональные
- противопаразитарные
- железосодержащие
- нестероидные противовоспалительные
- витамины и кормовые добавки
- средства гигиены и дезинфекции
- косметические средства по уходу за животными
- косметика для людей фармацевта

Деятельность ГК ВИК

<p>ПРОИЗВОДСТВО</p>	<p>НАУКА, ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ</p>	<p>ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА И СОПРОВОЖДЕНИЕ</p>	<p>РЕАЛИЗАЦИЯ</p>	<p>ЛОГИСТИКА</p>	<p>ЭКСПОРТ</p>
----------------------------	--	---	--------------------------	-------------------------	-----------------------

Наши клиенты

<p>Предприятия АПК по производству животного белка</p>	<p>Ветеринарные клиники, зоомагазины, груминг-салоны</p>	<p>Магазины косметической продукции</p>
--	--	---

ПРЕДПОСЫЛКИ

1 Повышение скорости изменений

2 Систематическая загруженность руководителей

3 Решения по любому вопросу принимает исключительно управленец

4 Низкая скорость принятия решений

5 Мелочи «съедают» все рабочее время, у руководителей не хватает времени на разработку стратегии развития компании

6 «Тормозятся» новые проекты

7 Снижение темпов роста компании





ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

БИРЮЗОВЫЙ УРОВЕНЬ ГЛОБАЛЬНОСТЬ И СИНТЕЗ

Организация развивается в рамках законов и правил эволюции. Самоуправление и отсутствие начальников.

ЗЕЛЕНый УРОВЕНЬ ГАРМОНИЯ И СОГЛАСИЕ

Атмосфера совместного поиска и согласия. Навилучшие решения вырабатываются на совещаниях и в дискуссиях.

СИНИЙ УРОВЕНЬ ПРАВИЛА

Организация работает как механизм. KPI установлены, процессы регламентированы.

ФИОЛЕТОВЫЙ УРОВЕНЬ ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ

Организация построена как семья. Сильный лидер опекает команду.

ЖЕЛТЫЙ УРОВЕНЬ ЕСТЕСТВЕННОСТЬ И ПОТОК

Ценность достижений и творческой самореализации. Баланс между потребностями сотрудников и организации.

ОРАНЖЕВЫЙ УРОВЕНЬ УСПЕХ И АВТОНОМИЯ

Сотрудники соревнуются за наилучший результат. В организации царит ориентация на успех.

КРАСНЫЙ УРОВЕНЬ СИЛА И ДЕЙСТВИЕ

Явная внутренняя конкуренция. Руководитель – жесткий и авторитетный лидер.

БЕЖЕВЫЙ УРОВЕНЬ ВЫЖИВАНИЕ

Самосохранение организации и сотрудников. Стремление обезопасить себя.



ОБЩЕСТВО / МЫ



ЛИЧНОСТЬ / Я



**РЕГУЛЯРНЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ-
системный подход
в управлении хаосом**

Основную цель,
которую ставит перед собой
регулярный менеджмент –
это системный подход
к управлению компанией
на всех этапах
и процессах

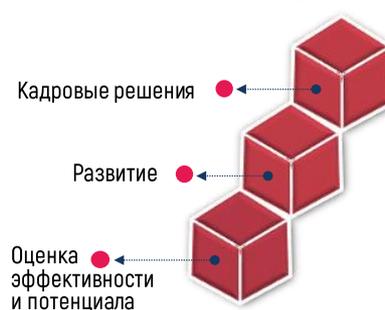


ЧТО ТАКОЕ РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ?

УПРАВЛЕНИЕ ИСПОЛНЕНИЕМ



УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ



ПРАКТИКИ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА (ПРМ) – это:

1

Конкретные действия/мероприятия

2

Повторяющиеся по календарю

3

ПРМ – это и есть ежедневная работа в стандартной части

ЦЕЛИ ВНЕДРЕНИЯ ПРМ

- Трансформация корпоративной культуры
- Повышение эффективности внутрикомандного взаимодействия
- Развитие управленческих компетенций руководителей: формирование единых управленческих подходов



ЭТАПЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРМ



3

ОБУЧЕНИЕ ПРМ

менеджеров и специалистов

2



ОБУЧЕНИЕ ПРМ

линейных руководителей
+ мастермайнды после
каждого модуля для обмена
опытом

1

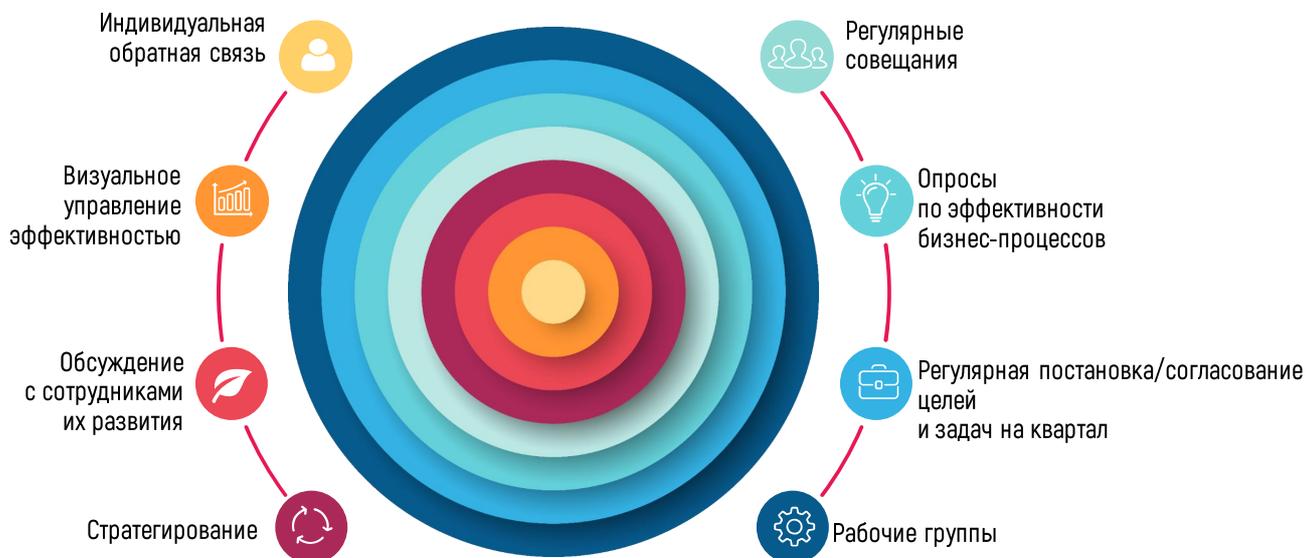


РАБОТА С ТОП-КОМАНДОЙ:

- сессия по определению проблемного поля компании;
- создание рабочих групп по направлениям (корп. культура, бизнес-процессы и пр.);
- тренинги по лидерству с определением портрета сотрудника и лидера ГК ВИК;
- проведение Клуба ПРМ;
- стратегическая сессия и изменение орг. структуры;
- менторинг.

> **350** чел
периметр обучения

КАКИЕ ПРАКТИКИ ВНЕДРИЛИ



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



ЛИДЕРСТВО

Личным примером я показываю, что значит быть лидером. Я не останавливаюсь на достигнутом результате, совершенствуюсь и ставлю амбициозные цели.



КАЧЕСТВО

Я ориентируюсь на запросы клиентов и коллег, и стараюсь превосходить их ожидания в работе. Я слеую высоким стандартам качества в своей работе. Я постоянно повышаю свою квалификацию для соответствия лучшим стандартам качества.



ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Я стремлюсь вносить максимальный вклад в развитие компании. Я анализирую свою деятельность и внедряю наиболее эффективные решения. Я сотрудничаю с коллегами ради поиска лучших решений.

CODE ПОВЕДЕНИЯ



ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Я несу ответственность за качество и результат своей работы, а также за свое поведение, слова и поступки.



НАДЕЖНОСТЬ

Я соблюдаю договоренности с коллегами и партнерами по принятым решениям и поставленным задачам.



ИННОВАЦИИ

Я изучаю и внедряю новые подходы и технологии в своей работе.



РАЗВИТИЕ

Я поддерживаю изменения для улучшения в бизнесе. Я проявляю инициативу и сохраняю высокую вовлеченность.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ СОТРУДНИКА ГК ВИК

1 Планируй и следуй плану

2 Правила и сроки исполнения нерушимы, но заблаговременно обсуждаемы

3 Сказал - сделал

4 Не уточнил – значит принял

5 Бери ответственность на себя, отработай сам, ищи решения – не ищи причины

6 Включай голову и руководствуйся принципом разумности

7 Давай своевременную обратную связь, а если зашел в тупик – сообщи до точки невозврата

8 Если полномочия не делегированы – значит их нет

9 Ложь – не приемлема, честность во всем

10 Забыл или не успел – значит, не уделил должного внимания

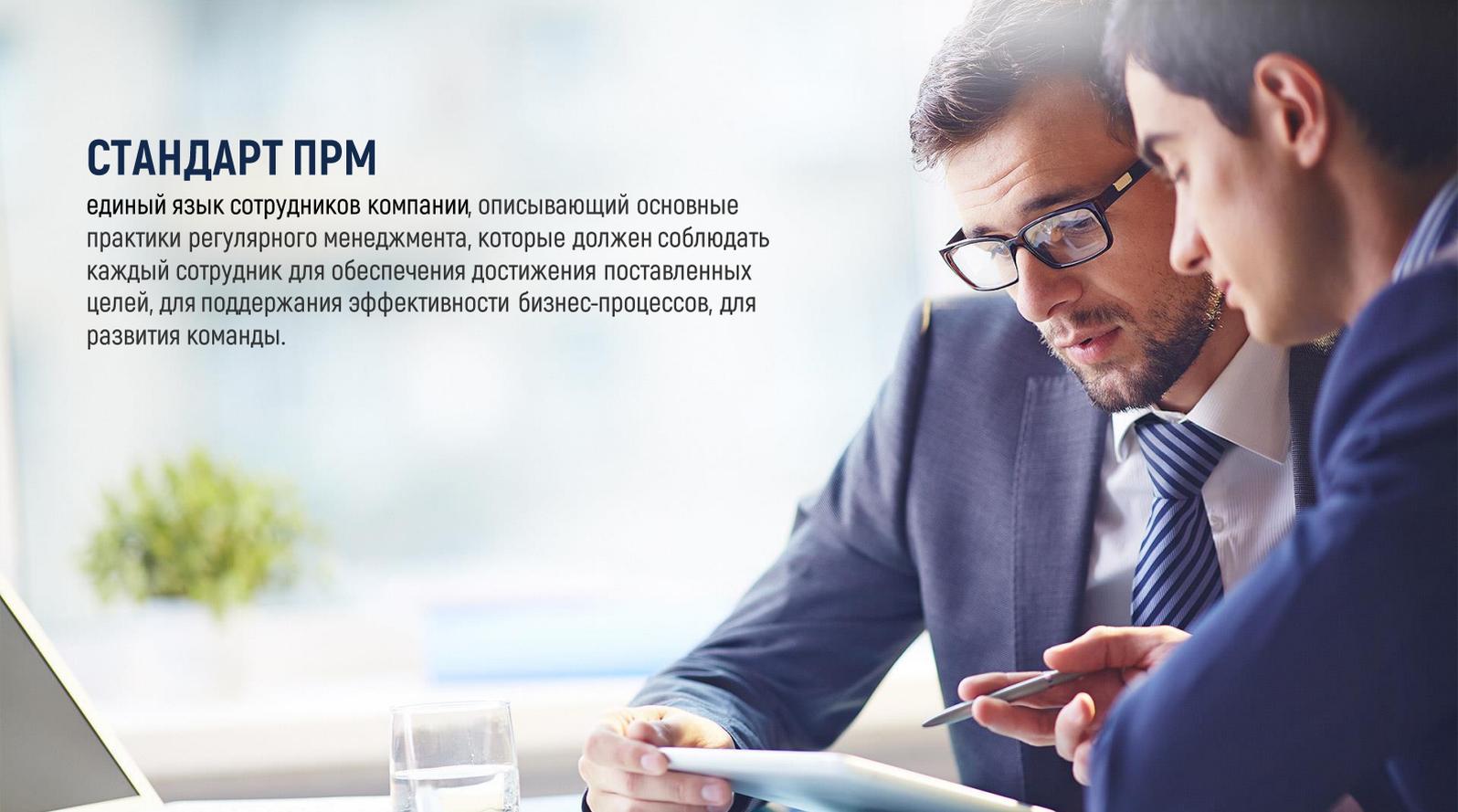


Наводить порядок надо тогда, когда еще нет смуты.

(с) Лао-Цзы

СТАНДАРТ ПРМ

единый язык сотрудников компании, описывающий основные практики регулярного менеджмента, которые должен соблюдать каждый сотрудник для обеспечения достижения поставленных целей, для поддержания эффективности бизнес-процессов, для развития команды.



СТАНДАРТ ПРМ

Директор департамента, руководитель отдела

ИНФОРМАЦИОННЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Осуществляется как каскадное информирование – передача сведений сотрудникам об актуальных событиях в компании/направлении бизнеса, с целью формирования единого информационного поля.

Ч – 1 раз/месяц
Д – 60 мин

ФОКУС НА ЦЕЛЬ

Видение, формирование целей и их отслеживание

КОМАНДНАЯ СЕССИЯ (ЗАПРОС ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ КОМАНДЫ)

Встреча, на которой сотрудники могут высказаться и предложить идеи по достижению текущих целей и задач/по развитию бизнес-направления.

Ч – 1 раз/квартал
Д – 2 часа

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ ВСТРЕЧА

Встреча по развитию и результативности, где обсуждаются итоги за период и планы.

Ч – 1 раз/2 недели / Д – 30 мин

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (АЛГОРИТМ НОРД)

Корректировка поведения сотрудника. Важно отмечать успехи сотрудника, не реже, чем ошибки, чтобы сотрудники видели преимущества, а не только слабые места.

Ч – 1 раз/2 нед. (не реже) / Д – 30 мин.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

Передача задачи, которая будет высвобождать время для решения важных вопросов и создаст условия развития сотрудника. Важно соблюдать баланс – помогать, но не выполнять делегированную задачу.

Ч – еженедельно (при наличии задач) / Д – 30 мин

SMART И ДЕКОМПОЗИЦИЯ КРУПНЫХ ЭТАПОВ

Постановка целей должна соответствовать критериям SMART, с пониманием измерения результата и определением крупных этапов (3-7 этапов)

Ч – еженедельно Д – 30 мин

ИНТЕРВЬЮ ИРОВАНИЕ

Проведение интервью с кандидатами для приема на работу с использованием методики STAR

Ч – по факту / Д – 40 мин

ПЛАНЕРКА/СТАТУС ВСТРЕЧИ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗАДАЧ

Быстро оценить статус работы и договориться о следующих шагах.

Ч – еженедельно (утром/вечером) / Д – 15 мин

ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ СТАТУС ВСТРЕЧА ПО РАБОТЕ С КК

Zoom-совещание о проделанной работе с клиентами и задачи на след. неделю с указанием ответственных и сроков исполнения.

Ч – каждый Пн / Д – 2 часа

НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ (ПО АЛГОРИТМУ)

Помощь сотруднику, с целью сфокусировать и ускорить его развитие, подготовить к будущим задачам

Ч – 1 раз в неделю / Д – 1 час

УДЕРЖАНИЕ/УВОЛЬНЕНИЕ

Проведение беседы с сотрудниками по их удержанию или увольнению (при необходимости с HR)

Ч – по факту / Д – 40 мин

3 ФОКУСА ВНИМАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

ФОКУС НА ПЕРСОНАЛ

формирование целей и отслеживание путей достижения

ФОКУС НА БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

управление процессами, объектами и ресурсами

ПРОШИВКА КАЛЕНДАРЯ

Прошивка календаря по всем активностям с минимальным горизонтом – на неделю вперед, с максимальным горизонтом – на квартал вперед. Стандартные активности (вт.ч. с отражением времени на подготовку) – индивидуальные встречи, ОС, командировки, переговоры, еженедельные/ежемесячные/ежеквартальные совещания, работа в РГ, формирование протоколов, встречи с клиентами/партнерами и т.д.]

Ч – еженедельно (недельный – каждую пятницу, квартальный – не позднее 25 числа последнего мес. квартала)
Д – 15 мин

РАБОЧИЕ ГРУППЫ (АЛГОРИТМ ПО ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ ИЛИ РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМЫ)

РГ по улучшению бизнес-процессов, поиска причин по отклонению и разработка планов по оптимизации БП.

Ч – 1 раз/нед. / Д – 1 час

ПРОТОКОЛЫ ВСТРЕЧ С РУКОВОДСТВОМ (ТОП)

Формирование протокола по единому утвержденному стандарту.

ПРОТОКОЛЫ ВСТРЕЧ С СОТРУДНИКАМИ

Формирование протокола по единому утвержденному стандарту.

ПРОТОКОЛЫ ВСТРЕЧ С РГ

Формирование протокола по единому утвержденному стандарту.

ПРОТОКОЛЫ ВСТРЕЧ С СОВЕЩАНИИ

Формирование протокола по единому утвержденному стандарту.

ПРОТОКОЛЫ ВСТРЕЧ С КЛИЕНТАМИ/ПАРТНЕРАМИ

Формирование протокола по единому утвержденному стандарту.

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ ПО SMART И ДЕКОМПОЗИЦИЯ (ФОРМИРОВАНИЕ ДК)

Постановка целей должна соответствовать четким критериям SMART, с пониманием измерения конечного результата и определением всех этапов (подзадач) по достижению SMART (в среднем 3-7 этапов). Декомпозиция формируется путем составления детальной ДК

Ч – ежедневно / Д – 30 мин

ПЛАНЕРКА/СТАТУС ВСТРЕЧИ ДЛЯ ОТЧЕТНОСТИ ПО ЗАДАЧАМ

Навык подготовки информации и ее структуризация для участия в данных мероприятиях, проводимых руководителем

Ч – ежедневно (утром/вечером) / Д – 30 мин

ПРОШИВКА КАЛЕНДАРЯ

Осуществляется прошивка календаря по всем активностям с минимальным горизонтом – на неделю вперед, с максимальным горизонтом – на квартал вперед. Стандартные активности – индивидуальные встречи, ОС, командировки, переговоры, еженедельные / ежемесячные / ежеквартальные совещания, работа в РГ, формирование протоколов, встречи с клиентами/партнерами и т.д.]

Ч – ежедневно (недельный – каждую пятницу; квартальный – не позднее 25 числа последнего мес. квартала) / Д – 15 мин

ПРОТОКОЛЫ ВСТРЕЧ: С РУКОВОДИТЕЛЕМ, С РГ, С СОВЕЩАНИЙ, С КЛИЕНТАМИ / ПАРТНЕРАМИ

Формирование протокола по единому утвержденному стандарту.

Ч – по факту встреч / Д – 15 минут

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ (КАК ПРИНИМАТЬ)

Алгоритмы, направленные на развитие, в части принятия делегирования

Ч – по факту встреч

ОС (КАК ПРИНИМАТЬ)

Алгоритмы, направленные на развитие, в части принятия ОС от руководителя

Ч – по факту встреч

ЕЖЕНЕДЕЛЬНАЯ СТАТУС ВСТРЕЧА ПО РАБОТЕ С КК

Еженедельное Zoom-совещание. Статус встреча о проделанной работе с клиентами и задачи на следующую неделю с указанием ответственных и сроков исполнения.

Ч – каждый Пн / Д – 2 часа

СТАНДАРТ ПРМ

Менеджер по продажам

Менеджер по работе с ключевыми клиентами

Специалист департамента

КЛУБ ПРМ



“
У сотрудников сервисных служб появилось больше понимания структуры работы с клиентами в коммерческих подразделениях и совместной работы для клиента.
ОТЗЫВ

“
Заметно улучшились: процесс планирования задач, делегирование и обратная связь. Получил полезные навыки для работы и повседневной жизни.
ОТЗЫВ



Стикерпак ПРМ



ЕСЛИ ТЫ ХОЧЕШЬ ПЕРЕМЕНУ В БУДУЩЕМ - СТАНЬ ЭТОЙ ПЕРЕМЕНОЙ В НАСТОЯЩЕМ

You must be the change you want to see in the world (c) Mahatma Gandhi





ГРУППА КОМПАНИЙ ВИК



2 производственных комплекса, работающих по мировым стандартам и сертифицированных согласно международным требованиям GMP



3 аккредитованные научно-исследовательские лаборатории



7 региональных распределительных центров



21 офис в центральных городах России, Беларуси и Казахстана



«ЭПСИЛОН-БИО» современный диагностический центр



ТОП-21 мира
ГК ВИК занимает 21 место среди производителей ветеринарной фармацевтики в мире



80% прибыли реинвестируется в собственное производство, научные исследования и разработки



40+ стран мира, в том числе Европейский союз, являются импортерами производимой продукции



50 дипломов и 20 медалей в области разработки и производства ветеринарных препаратов



10 продуктов компании выпускаются по патентам и являются инновационными



продукты компании имеют сертификат системы "Made in Russia"



ВИК ЗДОРОВЬЕ ЖИВОТНЫХ

№ 1 производитель ветеринарных препаратов в СНГ

Сертификация



БОЛЕЕ 250 ВИДОВ ВЫПУСКАЕМОЙ ПРОДУКЦИИ

антибактериальные

гормональные

противопаразитарные

железосодержащие

нестероидные противовоспалительные

витамины и кормовые добавки

средства гигиены и дезинфекции

косметические средства по уходу за животными

косметика для людей фармацевта



ТОРГОВЫЙ ДОМ ВИК

Крупнейшая ветеринарная компания в России и СНГ в сегменте сельскохозяйственных животных и птицы



Профессиональная ветеринарная компания в сегменте животных-компаньонов



Производитель парфюмерно-косметической продукции для людей фармацевта

СЕРТИФИКАЦИЯ

ВИК — единственная ветеринарная компания в СНГ, имеющая сертификацию по менеджменту качества дистрибуции и системе безопасности в области соблюдения холодной цепи, транспортировки и хранения препаратов.

Центральный логистический центр класса «А+» (сертификация GDP) в Москве.



ДИСТРИБУЦИЯ

Собственные торговые марки

