

КЕЙС
для студентов по направлению «Управление персоналом»
(магистратура)

ООО «Дельта» - российская компания, которая занимается разработкой и внедрением программного обеспечения для производственного оборудования. Заказчиками компании являются как государственные предприятия, так и частные производства по всей России и за рубежом. За время работы с 2007 года штатная численность компании выросла с 20 человек до полутора тысяч сотрудников. Центральный офис компании находится в Москве, офисы компании расположены также в Санкт-Петербурге, Омске и Казани.

Для работы на проектах компания дополнительно привлекает фрилансеров и временных сотрудников на условиях срочных трудовых договоров.

Компания всегда была привлекательным работодателем, текучесть персонала в компании составляла не более 10% в год. В последний год компания столкнулась с ростом текучести персонала, когда ее уровень увеличился и стал достигать 13-15%. При этом наиболее квалифицированных сотрудников переманивают конкуренты, предлагая заработные платы в 1,5–2 раза выше (особенно в регионах).

С другой стороны, компания сталкивается с проблемой привлечения квалифицированных кадров. Кандидаты нужной квалификации редки на рынке труда и, как правило, трудоустроены в других компаниях. Особенно остро эта проблема встает, когда вакансии требуется закрыть быстро для работы на новом проекте. До сих пор поиск персонала в компании велся силами службы подбора персонала с помощью ресурса hh.ru, а также профессиональных IT-форумов. Кадровые агентства не привлекались из соображений экономии. В плановом году принято решение впервые привлечь для подбора персонала кадровые агентства. В компании работают два рекрутера. Адаптация новых сотрудников проводится руководителями структурных подразделений.

Фиксированная часть заработной платы в «Дельте» в среднем находится на уровне медианы рынка. Компания выплачивает премии по итогам работы на проектах и в зависимости от годовых финансовых результатов компании. Сотрудникам и членам их семей предлагается корпоративная медицинская страховка, страхование жизни, а также частичную компенсацию занятий спортом.

В 2020 году компания планирует реализовать 7 новых крупных проектов, для участия в которых должно быть дополнительно нанято в течение первой половины года 150 штатных сотрудников и 80 фрилансеров.

Ключевое требование акционеров компании – показатели эффективности компании должны ежегодно прирастать.

Таблица – Экономические показатели ООО «Дельта»

Статья доходов/затрат (млн. руб.)	2017	2018	2019	2020 (план)	Темп роста 2018 (%)	Темп роста 2019 (%)	Планируе мый темп роста (%)
Выручка	10 222	13 654	14 963	19 575			
EBITDA	2 556	3 550	4 190	6 068			
Маржинальность EBITDA (%)	25%	26%	28%	31%			
ЗАТРАТЫ НА ПЕРСОНАЛ	1 540,00	2 136,14	2 495,76	3 901,72			
Из них ФОТ (с учетом страховых взносов) (тыс. руб.)	1 437,08	1 958,63	2 259,99	3 528,87			
ФОТ без учета страховых взносов (тыс. руб.)	1 260,60	1 718,10	1 982,45	3 095,50			
Социальный пакет (тыс. руб.)	33,00	41,09	49,42	67,44			
Затраты на обучение и развитие персонала (тыс. руб.)	25,21	34,36	39,65	61,91			
Затраты на наем персонала (тыс. руб.)	0,70	0,70	0,70	20,70			
Затраты на временный персонал(тыс. руб.)	42,00	99,36	144,00	220,80			
Прочие затраты (тыс. руб.)	2,00	2,00	2,00	2,00			
Среднесписочная численность персонала	1 100	1 245	1 412	1 686			
Руководство (чел.)	8	9	10	10			
Коммерческий блок (чел.)	330	436	424	540			
Технический блок (чел.)	550	623	777	927			
Сервисные подразделения (чел.)	212	178	202	209			
Численность внештатных сотрудников(чел.)	50	115	150	230			
Средняя заработная плата (руб.)	95 500	115 000	117 000	153 000			
Показатели эффективности							
EBITDA/среднесписочная численность							
Выручка /среднесписочная численность							
Выручка / (среднесписоч- ная численность + численность внештатных)							
Доля затрат на персонал в выручке							
Отношение затрат на персонал к EBITDA							
Доля ФОТ в затратах на персонал							

Подзадачи кейса

Подзадача 1.

На основании данных кейса рассчитайте недостающие данные в таблице и впишите в бланк ответов; выявите факторы, которые влияют на динамику затрат на персонал компании «Дельта» и раскройте их содержание.

Подзадача 2.

На основании данных кейса выявите основные проблемы в области работы с персоналом, с которыми сталкивается компания и предложите возможные мероприятия для их решения.

Подзадача 3.

Проанализируйте на основании данных таблицы взаимосвязь динамики затрат на персонал и показателей эффективности компании и сделайте выводы на основании полученных результатов.

Подзадача 4.

Проанализируйте на основании данных таблицы динамику изменения средней заработной платы в ООО «Дельта» и сделайте выводы на основании полученных результатов.

Подзадача 5.

Проанализируйте: насколько оправдан размер затрат на персонал, запланированных на 2020 год (по статьям)?

Подзадача 6.

Проанализируйте структуру компании (Приложение 1) и дайте предложения по оптимизации структуры компании таким образом, чтобы прирост ФОТ без учета страховых взносов в 2020 году к 2019 году составил не более 25% (запланированный рост ФОТ снижает эффективность ООО «Дельта», за счет удорожания продукции из-за увеличения затрат на персонал). Для этого, в том числе, нужно дать предложения, за счет чего снизить среднюю заработную плату с 153000 до 140000 рублей.

Подзадача 7.

На основании предложенной Вами структуры в подзадаче 6, рассчитайте новую плановую численность персонала компании. Сколько ставок от плановой численности 2020 года потребуется высвободить?

Подзадача 8. Предложите и обоснуйте систему мероприятий по закреплению квалифицированных работников в ООО «Дельта».

Подзадача 9. На основе данных кейса проведите SWOT-анализ и предложите свой вариант кадровой стратегии.

Подзадача 10. Разработайте и обоснуйте основные элементы организационно-экономического механизма реализации предложенной кадровой стратегии.

Приложение 1. Организационная структура ООО "Дельта"

