

# Постановка системы управления персоналом в торговой компании

На примере группы компаний , г. Иркутск  
2009 – 2011 г.г.

Соискатель: **Алфёрова Ирина Николаевна**, консультант по  
управлению

Кураторы: **Кривошеина Галина Ивановна, Ковтунова Ольга  
Сергеевна**



- ✓ 16 лет на региональном рынке;
- ✓ 97 сотрудников;
- ✓ 2 000 кв.м торговых площадей;
- ✓ 2 сети магазинов: «ШТОРКА» и «УЮТНЫЕ ВЕЩИ»;
- ✓ Салон штор;
- ✓ Швейный цех;

#### ***Товары:***

- продукция домашнего текстиля, сопутствующие товары (для дома, эксклюзивные товары премиум - класса).
- Изготовление изделий на заказ из привезённых коллекций или заказных тканей: штор, покрывал, чехлов для стульев и кресел, балдахинов и пр.

#### ***Технологии:***

- Розничная торговля, формат самообслуживания.
- Услуги по индивидуальному пошиву интерьерных изделий салона штор + розничная продажа эксклюзивных товаров.

# Конкурентные преимущества

- уникальные коллекции тканей, которые не могут повторить конкуренты;
- рулонный заказ тканей, сформированный на прогнозируемый период;
- уникальная клиентская база архитекторов и дизайнеров (личный долговременный контакт);
- постоянный мониторинг самых современных тенденций интерьерной моды за рубежом (выезд собственников на презентации, выставки и пр. за границу);
- комплексный подход в ходе формирования заказа (система регулирования себестоимости заказа за счёт внутренних ресурсов компании).

# Контракт на управленческое консультирование

## **Запрос:**

*«Помогите нам построить такую систему обучения персонала, которая бы способствовала использованию внутренних резервов компании. А внешний ресурс привлечь в случае необходимости».*

# Этапы работы

1. Организационная диагностика;
2. Целевое самоопределение собственников;
3. **Постановка системы по управлению персоналом, в том числе, построение системы обучения;**
4. Оптимизация кросс функционального взаимодействия для улучшения системы сервиса как конкурентного преимущества компании;
5. Развитие управленческих компетенций.

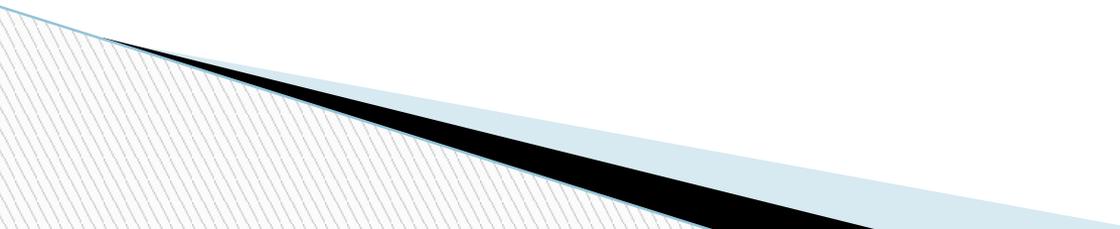
Период выполнения работ с августа 2009 г. по ноябрь 2011 г. (3 этап – с февраля 2010 г. по март 2011 г.)

# Критерии оценки общего результата

- Снижение текучести персонала,
- Сокращение времени адаптации персонала за счёт внутренней системы обучения,
- Улучшение взаимодействия специалистов салона штор и головного офиса (снижение взаимных претензий, снижение количества рекламаций),
- Снижение времени выполнения заказа.

# Постановка системы управления персоналом

## Содержание работ:

1. Определение требований к системе управления персоналом группы компаний;
  2. Создание функциональной модели ОУП;
  3. Регламентация деятельности ОУП;
  4. Помощь в подборе руководителя ОУП;
  5. Передача некоторых современных технологий по управлению персоналом (найму, адаптации, мотивации, оценке, обучению);
  6. Оптимизация системы заработной платы торговых специалистов;
  7. Разработка системы обучения сотрудников компании.
- 

# Что планировалось изменить?

## Непосредственный руководитель осуществлял:

- ▣ Оперативное руководство;
- ▣ Организацию рабочих мест;
- ▣ Найм и расстановку;
- ▣ Оценку и аттестацию персонала;
- ▣ Оплату труда.

## ОУП осуществлял:

- ▣ Кадровый учёт;
- ▣ Роль «Помощник руководителя»;

было

«+»

Была оперативность управления и принятие решений на своём уровне.

«-»

- ▣ Отсутствовала единая политика;
- ▣ Происходили линейные злоупотребления;
- ▣ Это приводило к низкой экономической эффективности;

последствия

# Что изменилось в управлении персоналом?

## ОУП занимается:

- ▣ Организацией рабочих мест;
- ▣ Наймом;
- ▣ Повышением квалификации;
- ▣ Оценкой и аттестацией;
- ▣ Оплатой труда;
- ▣ Кадровым делопроизводством;
- ▣ Развитием корпоративной культуры;

## Непосредственный руководитель:

- ▣ Координирует деятельность подчиненных;
- ▣ Распределяет ресурсы для осуществления трудовой деятельности;
- ▣ Консультирует ОУП по профессиональным вопросам;

стало

## «+»

- ▣ Внесены новые ценные понятия: политика, маркетинг организации, маркетинг персонала, неденежная мотивация и др.
- ▣ Появились условия для роста профессионализма;
- ▣ Установилась единая кадровая политика;
- ▣ Появилась возможность планирования;
- ▣ Произошёл учет интересов практически всех уровней управления;
- ▣ Высвободилось время непосредственного руководителя и собственника;

## «-»

- ▣ Сократились административные рычаги воздействия; потребовалось дополнительное обучение;

последствия

# Обеспечение трудовыми ресурсами

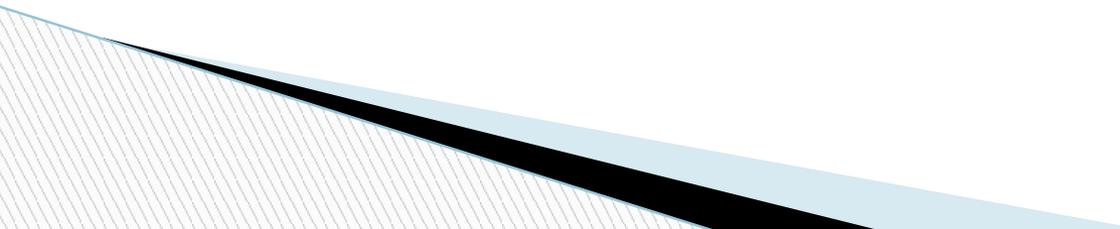
## **При формировании кадровой политики:**

- Определены формальные критерии для «фильтрации» кандидатов;
- Появился профиль идеального кандидата;

## **В части маркетинга организации :**

- Изменился внешний имидж компании -работодателя, расставлены новые акценты;
- Стали системно проходить исследования рынка работодателей (сравнительный анализ);
- Используется продвижение имиджа в деловом сообществе через СМИ;

## **В части маркетинга персонала:**

- Внедрено в практику планирование потребности в персонале на 3 мес;
  - Исследуется конъюнктура рынка труда по ключевым позициям;
  - Произошло сегментирование рынка труда.
- 

# Развитие персонала

- Пересмотрен процесс адаптации нового сотрудника;
  - создана система обучения персонала внутри компании;
  - Использована технология «Планирование карьеры» (карьерограмма);
  - Началось формирование кадрового резерва.
- 

# Коррекция системы оплаты труда

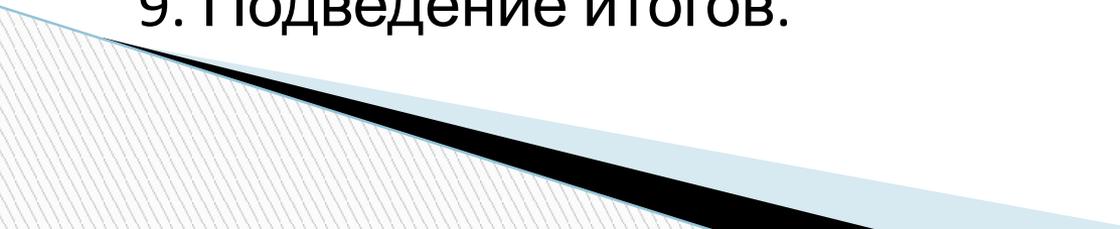
Пересмотрен подход в применении МВО для сотрудников салона штор и других торговых специалистов:

Это позволило:

1. вести регулярный контроль за деятельностью сотрудников, которые работают с клиентами;
2. сместить точку ответственности с руководителя на специалиста;
3. поменять приоритеты (количество/качество), не меняя систему работы;
4. применить индивидуальный подход для подчёркивания ценности сотрудника.

# Построение системы обучения (в рамках системы управления персоналом)

## Содержание работ:

1. Постановка задачи и определение результата.
  2. Оценка.
  3. Создание концепции обучения организации.
  4. Разработка комплекта внутренней документации по обучению.
  5. Разработка бюджета обучения компании.
  6. Обучение сотрудников ОУП регламентам в рамках созданной системы обучения.
  7. Реализация учебно – методической части.
  8. Проведение обучения.
  9. Подведение итогов.
- 

# Внутренняя система обучения (пример)

- Категория сотрудников
  - **Топ-менеджеры**
  - **Руководители отделов**
  - **Администраторы**
  - **Специалисты**
- **Обязательная программа обучения**
  - развитие управленческих навыков;
  - развитие навыков стратегического лидерства;
  - организация эффективной работы подразделения;
  - развитие навыков влияния и убеждения;
  - навыки системного мышления;
  - навыки планирования и организации контроля;
  - навыки презентации и публичного выступления;
  - навыки принятия решений;
  - навыки командной работы;
  - навыки эффективной коммуникации;
  - навыки эффективной самоорганизации
  - специализированные программы для дизайнеров;
- **Дополнительная программа обучения**
  - коучинг личной эффективности;
  - индивидуальный план профессионального развития
  - индивидуальный план профессионального развития
  - индивидуальный план профессионального развития
- **Программа обучения нового сотрудника (и кадрового резерва)**
  - индивидуальный план развития;
  - зарубежные командировка;
  - личный наставник
  - индивидуальный план развития;
  - временные назначения;
  - программы по наставничеству
  - личный наставник
  - индивидуальный план развития;
  - ротации и стажировки в смежных подразделениях компании;
  - программы по наставничеству;
  - личный наставник;
  - индивидуальный план профессионального развития;
  - личный наставник;

# Результат построения системы обучения на предприятии

- Произведена оценка имеющейся системы обучения;
- Система обучения спроектирована и одобрена;
- Разработан пакет документов;
- Определён бюджет обучения;
- Сотрудники ОУПа обучены регламентам в рамках созданной системы обучения;
- Произошло частичное сопровождение реализации учебно – методического процесса;
- Оказана помощь в разработке 5 учебных программ и методических материалов;
- Разработана процедура и 2 анкеты по оценке эффективности обучения;
- Проведено 4 тренинга продаж и 3 тренинга по развитию управленческих навыков;
- Построенная система обучения работает.

# Итоги проекта постановки системы управления персоналом

- в соответствии с поставленной задачей в компании создан работоспособный ОУП;
- Подобран руководитель ОУП (всего 2 специалиста, работают 4-й год);
- Применяются современные технологии по найму, адаптации, мотивации, оценке персонала;
- Пересмотрены компоненты денежного и неденежного вознаграждения сотрудников соответствии с кадровым рынком города;
- Снизилась текучесть кадров с 37 % до 18 % (особенно на этапе адаптации);
- Улучшилась структура персонала;
- Улучшилось использование фонда рабочего времени руководителей;
- Улучшился имидж компании как работодателя;
- Снизилась в 2 раза взаимные претензии в ходе работы и как следствие, рекламации от клиентов.

# Самооценка кейса

- ▣ Проект можно охарактеризовать как результативный. Полученные эффекты показывали состоятельность применённых консультационных методов.
- ▣ Степень участия собственников и сотрудников ГК позволила успешно внедрять новые технологии. Была снижена нагрузка на личный ресурс высшего руководства.
- ▣ По истечению времени можно сделать вывод о зоне улучшения консультационной работы: она строилась без описания целостной конечной картины для обеих сторон (не было устава проекта), так как работа строилась поступательно, что привело к такому продолжительному времени взаимодействия с к

