

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.

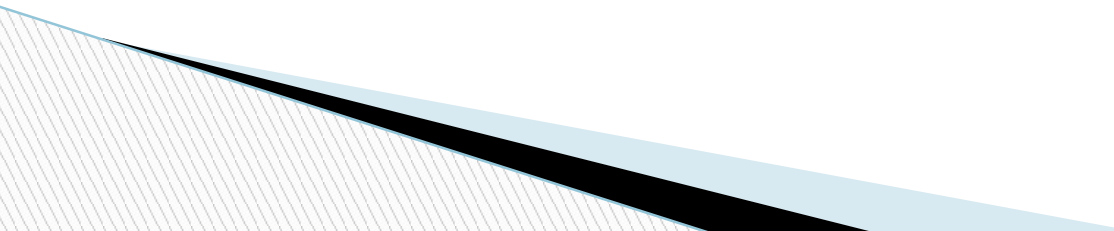
Период выполнения работ с августа 2009 г. по ноябрь 2011 г. (3 этап – с февраля 2010 г. по март 2011 г.)

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

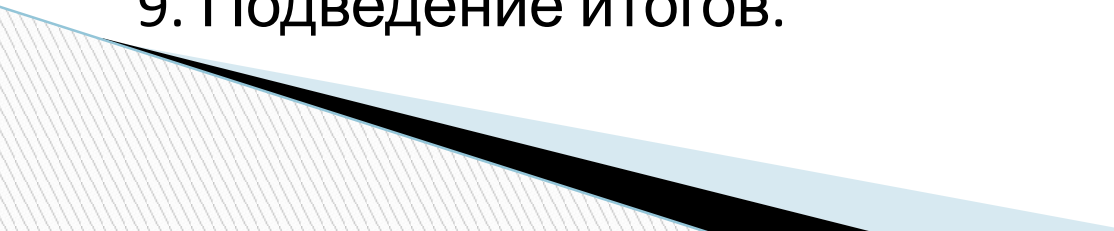
Пересмотрен подход в применении МВО для сотрудников салона штор и других торговых специалистов:

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

