



Управление людьми: от власти к партнерству

Демидова Юлиана
Директор по персоналу ГК Смайл

ГК Смайл

Дата образования: 5 октября 1993 года

16 городов присутствия в РФ

2500 сотрудников

7 бизнесов



Направления бизнеса ГК Смайл

Дистрибуция
FMCG

Оказание
логистических
услуг

Управление
недвижимостью

Маркетинговые
коммуникации

IT консалтинг

Вэндинг



Комплексная оценка руководящего состава в 2013-2014 гг.

История вопроса



Цель:

- Оценка результатов деятельности сотрудника (KPI, SMART)
- Постановка целей и задач
- Оценка личностных компетенций сотрудника
- Планирование профессионального и личностного развития сотрудника
- Построение открытых коммуникаций «Руководитель-Подчиненный»

177 руководителей



Методы:

- ☐ Оценка Бизнес-результатов
- ☐ Ассесмент (корпоративный Ассесмент-центр)
- ☐ Встреча Руководитель-Подчиненный

Цель по ГК:

- Построение планов развития руководящего состава
- Выявление внутреннего потенциала Компании
- Использование результатов при кадровых перестановках
- Формировании кадрового резерва

Комплексная оценка руководящего состава в 2013-2014 гг.

История вопроса



Оценка результативности через АС GOAL

- Директор филиала Бугульма
- Ведущий специалист ИТ
- Заместитель директора по
- Корпоративный НОП Пиг
- Менеджер по персоналу
- Менеджер по складской ло
- Менеджер по транспортно
- Старший бухгалтер
- Директор филиала Казань
- Ведущий менеджер по перс
- Главный бухгалтер Казань
- Главный специалист ИТ
- Ведущий специалист ИТ
- Заместитель директора фи
- Менеджер по складской ло
- Менеджер по транспортно
- Директор филиала Челны, Бу
- Финансовый менеджер дивиз
- Директор по логистике дистри
- Заместитель директора по пер
- Коммерческий директор

Генеральный директор ▶ 1. Исполнительный директор ▶ Директор Дивизиона Центр ▶ Директор филиала Бугульма ▶ Старший бухгалтер

Старший бухгалтер (Улитчева З. М.)

KPI ES SMART STANDARD R ES PRK Policy

на 30-06-2014 период месяц интеграл. по весу OK

тип	Показатель	Вес, %	Факт	План	% вып.	с уч. веса
▶	SMART, %	30	115	100	115.00	34.50
▶	_Своевременность закрытия периода Бугульма, день	25	13	13	100	25
▶	_Оценка внутреннего аудита Бугульма, баллы	20	9.10	10	101.00	20.20
▶	_Кол-во возвращенных документов из ЦО Бугульма, шт.	15	0	3	100	15
▶	STANDARD, %	10	200	100	200	20
▶	_ФМО Гл. бух. Бугульма, %	1	96.60	80	0	0
	GOAL/R (коэффициент результативности)	101				114.70

Карточка сотрудника

ФИО:
Улитчева Зульфия Мунир

ulitcheva.z@bugulma

Приложения
Годовой и квартальные пл
2кв 2012 и квартальный_

Ключевые задачи

30.09.2014 0, шт.
_Кол-во возвращенных докумен
ЦО Бугульма
[Вставлены данные за прошлы
После подведения итогов сент
данные будут обновлены.]

30.09.2014 9.1, баллы
_Оценка внутреннего аудита Б

30.09.2014 13, день
_Своевременность закрытия пе
Бугульма
[Внесен факт прошлого месяц
подведения итогов данные буд
обновлены.]

30.06.2014 96.60, %
_ФМО Гл. бух. Бугульма

Комплексная оценка
руководящего состава
в 2013-2014 гг.

**Оценка менеджерских
компетенций :**

1. Ориентация на результат
2. Планирование
3. Аналитическое мышление
4. Умение работать в команде
5. Эффективное взаимодействие с людьми
6. Стрессоустойчивость
7. Лидерство
8. Управление исполнением

Ассесмент-центр

История вопроса



**Деловые кейсы
Тесты
Логические задачи
Командные игры
Ролевые игры**

Комплексная оценка
руководящего состава
в 2013-2014 гг.

История вопроса



Выявленные проблемные зоны:

- «Не умеем договариваться при командной работе»
- «Проблемы в с постановкой задач подчиненным и работой с возражениями»
- Зависимость от «эксклюзивных» подчиненных («Боимся, что они встанут и уйдут»)
- «Результат любой ценой»
- «Знаю как делать, но не умею применить...»
- «Живем тактическими задачами, не видим перспектив, не живем завтрашним днем»

Проблема в филиале одной из Компаний

История вопроса

Ситуация:

Высокая текучесть
операционного персонала,
забастовки приводит к срыву
планов работы, угрозе разрыва
контрактов

Что делать?

Искать причины!!!

Круглый стол
Руководителей и
персонала филиала



Причины:

- плохие условия труда
- проблемы с инструментами труда (нехватка, поломки)
- неконкурентоспособная заработная плата
- высокие нагрузка и интенсивность труда
- несправедливая система распределения недостатч
- несовершенная система адаптации нового персонала
- отсутствие системы развития персонала (обучение внешнее и внутреннее, участие в проектах, замещение, наставничество, горизонтальный рост)
- **отсутствие коммуникаций Руководитель-Подчиненный по решению проблем**

Комплексная оценка руководящего состава

- Бизнес-результаты
- Ассесмент-центр
- Встреча Руководитель-Подчиненный

*Решение проблемной ситуации
в филиале одной из Компаний*

Выводы

**Необходимо развивать управленческие
компетенции менеджерского состава Компании**



Составляющие успеха

Внешние тренинговые центры

- Управление персоналом
- Тайм-менеджмент
- Лидерство в достижении целей
- Стресс-менеджмент
- Эффективная коммуникация
- Эмоциональное лидерство
- Управление изменениями
- Управление конфликтами

Тренинги

255 руководителей в ГК Смайл

Корпоративный учебный центр



- ☐ Тренинг для тренеров
- ☐ Управление персоналом
- ☐ Навыки коммуникации
- ☐ Продажи
- ☐ Найм персонала

25 корпоративных тренеров
из числа руководителей



Составляющие успеха

Корпоративные
Кодекс
Сайт
Газета

Добро пожаловать на внутренний портал Группы компаний «Смайл»

Корпоративный портал ГК «Смайл» – это круглосуточный доступ к корпоративной информации и документации, площадка для коммуникаций с коллегами, канал профессионального развития. Каждый сотрудник может зайти на портале свой личный кабинет, размещать фотографии и видео, создавать темы обсуждений на корпоративном форуме, участвовать в опросах, выбирать и сохранять наиболее интересные страницы в «Избранное».

Новое на портале

10 Апреля 2015
[В разделе Форум открылись темы Генерального директора ГК "Смайл" и Исполнительных директоров бизнес-единиц.](#)

10 Июня 2014
[В целях повышения эффективности работы, создания условий социальной защищенности работников и стабильности в коллективах введена Социальная политика в отношении персонала ГК "Смайл"](#)

27 Марта 2014
[На портале открыт раздел «Видеотека» \(в разделе «Корпоративная жизнь»\) – здесь можно посмотреть самые интересные видео о нашей Группе компаний](#)

1 Апреля 2014
[В разделе нормативных документов Управляющей компании в блоке управления персоналом размещено Положение о служебных командировках](#)

Новости ГК Смайл

7 Апреля 2015
[«Большой Переезд» АМК "Promo-S group"](#)

13 Марта 2015
[Группа компаний «Смайл» вошла в список лучших работодателей России 2014 года по версии «HeadHunter»](#)

5 Марта 2015
[«RBS» вошла в топ-лист IT-лидеров Казани](#)

27 февраля 2015
[Новые контракты «Smile logistics»](#)

© Группа компаний «СМАЙЛ», 2015



Составляющие успеха

Корпоративная Система Дистанционного Обучения



Поиск документов, людей, прочее...

Обучение

Новые курсы 0

Не пройденные 9



Ильнара Ахатова

Выход

Личный кабинет

Главная

О ГК «Смайл»

Корпоративный кодекс

Обучение

Каталог курсов

Общая статистика

Статистика по обучению

Защищенные PDF

Социальная ответственность

Корпоративная жизнь

Бизнес единицы ГК «Смайл»

Развернуть

Избранное

Фотогалерея

Новое на портале

Форумы

Каталог курсов ★

Фильтр

Название:

План прохождения: с по

Факт прохождения: с по

Статус прохождения: Все

Он/офлайн курсы: Все

Найти

Сбросить

Название курса	План прохождения	Факт прохождения	Статус	Баллов
Категорийная экспертиза	18.03.2015		Просрочен	0/0
Вводный курс	Дата не указана		Просрочен	0/0

Составляющие успеха

Принципы и ценности компании



УСПЕХ
сотрудника

Корпоративная
модель
компетенций

Я и РЕЗУЛЬТАТ

Умение находить решения
Ориентация на результат
Креативность и инновационность

Я и ЛЮДИ ВОКРУГ МЕНЯ

Эффективное взаимодействие с людьми
Развитие себя и других
Лидерство



Составляющие успеха

Ежедневная
работа
руководителей с
подчиненными

HR-партнер

Кадровая
Политика

- ☐ Корпоративные традиции
- ☐ Регламентация деятельности персонала.
- ☐ Подбор персонала
- ☐ Адаптация персонала
- ☐ Обучение, развитие персонала
- ☐ Оценка эффективности и результативности
- ☐ Продвижение и кадровый резерв
- ☐ Мотивация персонала
- ☐ Информационный обмен
- ☐ Увольнение персонала
- ☐ Руководящий состав компаний
- ☐ Регламентация трудовых отношений

Изменение сознания Менеджеров



От лозунгов к воплощению в жизнь

Результаты и ожидания

☐ Оптимизация затрат на обучение

Стоимость внешнего обучения в год
3 750 000 руб. + командир.расходы

Нежелательная текучесть
персонала за 2014 год снижена
на 30 %

☐ Стабилизация кадрового состава

☐ Вовлечение руководителей в развитие сотрудников

☐ Корпоративный учебный центр (25 тренеров, СДО):

- Гибкость в построении программ обучения
- Обучение персонала по всей Группе компаний
одновременно



- ☐ Транслирование ценностей компании через обучение
- ☐ Развитие системы Дистанционного обучения
- ☐ Посттренинговое сопровождение

Ожидаемые результаты



- **Снижение временных затрат на внутренние коммуникации**
- **Формирование кадрового резерва руководителей**
- **Выявление внутреннего потенциала Компании**
- **Повышение производительности труда**



www.gksmile.ru