

Всероссийская олимпиада студентов «Я – профессионал»

Демонстрационный вариант

задания заключительного (очного) этапа
по направлению **«Управление персоналом»**

Категория участия: **«Магистратура/специалитет»**
(для поступающих в аспирантуру)

Содержание кейса

Организация «Силуэт» зарегистрирована как общество с ограниченной ответственностью около 5 лет назад. Организация расположена в г. Мытищи Московской области.

Организация осуществляет производство и продажу текстильных и трикотажных изделий для всей семьи. Продукция фирмы реализуется в другие города России и СНГ, в собственном магазине-салоне и интернет-магазине. Наличие салона позволяет принимать индивидуальные заказы клиентов и демонстрировать последние разработки дизайнеров фирмы.

Ценовая политика организации «Силуэт» направлена на покупателей:

- физических лиц среднего достатка в возрасте от 20 до 70 лет;
- юридические организации сферы розничной торговли.

На этом сегменте рынка в Московской области в настоящее время работает более 600 организаций, которые могут быть объединены в 3 группы:

1. Сравнительно крупные фабрики с числом работающих более 300 человек.
2. Небольшие частные организации, продающие продукцию собственного изготовления.

3. Организации и отдельные частные предприниматели, импортирующие текстильные и трикотажные изделия.

Основные проблемы, с которыми сталкивается фирма:

- конкуренция, проявляющаяся в постоянном увеличении числа новых организаций и индивидуальных предпринимателей, занимающихся производством и импортом текстильных и трикотажных изделий;
- экономический кризис;
- высокие налоги;
- постоянно повышающаяся арендная плата;
- трудности с приобретением модных тканей и фурнитуры, поскольку значительная часть приобретается у иностранных производителей;
- задержки (до 6 месяцев) оплаты поставленной продукции;
- необходимость постоянного отслеживания тенденций моды и частой смены ассортимента;

- возрастание требовательности большей части покупателей;
- текучесть кадров, особенно среди продавцов консультантов;
- снижение покупательной способности населения.

В условиях растущей конкуренции ООО «Силуэт» примерно год назад начала испытывать затруднения с реализацией своих изделий. Продажа через крупные универсальные магазины стала создавать проблемы из-за длительных (до полугода) задержек в оплате за проданный товар. Продажа продукции через собственный магазин-салон оказалась не очень эффективной, так как салон-магазин мало известен в городе и служил преимущественно для приема индивидуальных заказов. Салон занимает помещения размером около 100 кв. м. в центре города. Салон расположен на 1-м этаже и состоит из 3-х помещений.

Первое помещение - демонстрационный зал, в котором выставляется последняя коллекция одежды и на столиках лежат журналы мод. Здесь же расположена примерочная кабина для клиентов, желающих сделать индивидуальный заказ.

Во втором помещении - салоне работает закройщик, который принимает клиентов и оформляет заказы. Кроме того, работают четверо портных, которые располагаются в производственном помещении.

Третье помещение используется под склад. В нем работает один кладовщик.

Производственные помещения фирмы расположены в промышленной части города. В них работает 42 человека, из них примерно 90% - женщины. Право на помещения оформлено договором аренды.

В последнее время, обязанности директора магазина-салона выполнял опытный закройщик, который видел свою задачу прежде всего в том, чтобы качественно обслуживать индивидуальных клиентов. В то же время логика развития фирмы требовала, чтобы в магазине-салоне активно велась продажа готовой одежды и регулярно проводились показы новых коллекций с приглашением на них оптовых покупателей. Неоднократные попытки директора ООО «Силуэт» изменить положение наталкивались на пассивное сопротивление и нежелание менять привычный стиль работы со стороны исполняющего обязанности директора магазина-салона.

За последние 4 месяца финансовое положение фирмы резко ухудшилось. Это произошло по следующим причинам:

- в это время не было заключено ни одного договора с новым магазином;
- не было ни одного крупного заказа на оптовые поставки;
- были утрачены льготы у поставщика шерстяных тканей из-за несвоевременной оплаты поставленной партии;
- резко сократился покупательский спрос: из последней коллекции моделей фирмы, поставленной в крупные универсальные магазины, одна треть не была распродана в течение месяца. Товароведы магазинов обратили внимание на устаревшие модели фирмы и предупредили, что откажутся брать изделия прежних коллекций в таком же количестве, что и раньше.

После консультаций со специалистами по менеджменту и маркетингу директор фирмы принял решение об изменении стратегии развития организации. В частности, было решено:

- поставлять в крупные универсальные магазины изделия только последних разработок и мелкими партиями;
- активно участвовать в выставках-продажах;
- использовать салон для демонстрации последних моделей с целью заключения договоров на оптовую поставку в другие районы страны.

В рамках новой стратегии было решено внести изменения в кадровую политику, включая изменения в руководстве организации. В связи с этим, был уволен директор по маркетингу и принято решение заменить директора магазина-салона.

В организации наблюдается высокий уровень текучести кадров среди продавцов-консультантов. Последний продавец-консультант (молодая женщина) уволилась вчера. Причины увольнения – снижение заработной платы из-за сокращения объема продаж, нестабильный коллектив.

С целью мотивации продавцов-консультантов было принято решение организовать бесплатное обучение новичков. Ранее подобное обучение не проводилось.

Общество с ограниченной ответственностью «Силуэт»

УТВЕРЖДЕНО

приказом
от 22.12.2017 № 361

Положение о премировании работников

1. Общая часть

1.1. Настоящее Положение принято в соответствии с Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами, регулирующими трудовые взаимоотношения. Положение регулирует вопросы начисления премий и других выплат работникам ООО «Силуэт» с целью их материального стимулирования.

1.2. Положение распространяется на лиц, работающих по трудовому договору в организации как по основному месту работы, так и на условиях работы по совместительству.

1.3. Контроль за порядком начисления и выплаты премий осуществляет директор ООО «Силуэт». Ответственность за правильность начисления премий и других стимулирующих выплат работникам несет главный бухгалтер ООО «Силуэт».

2. Система премирования работников

2.1. В организации устанавливаются следующие виды премий:

- премия по итогам работы за квартал;
- премия по итогам работы за год;
- премия за повышение уровня продаж;
- другие премии индивидуального характера, выплачиваемые на основании решения директора организации.

2.2. Премия по итогам работы за квартал выплачивается всем работникам организации при условии выработки ими установленной нормы рабочего времени. Премия устанавливается в размере 5% от должностного оклада соответствующего работника. При начислении премии надбавки, доплату и компенсационные выплаты, начисляемые сверх должностного оклада, не учитываются.

2.3. Премия по итогам работы за год выплачивается следующим работникам административного отдела организации: директору, директору магазина-салона, директору по маркетингу, главному бухгалтеру. Премия начисляется при условии получения компанией чистой прибыли по итогам финансового года. Размер премии рассчитывается исходя из 10% чистой прибыли организации. Сумма премии распределяется между работниками пропорционально их должностным окладам. При расчете суммы премии надбавки, доплату и компенсационные выплаты, начисляемые сверх должностного оклада, не учитываются.

2.4. Премия за повышение уровня продаж выплачивается следующим сотрудникам отдела продаж: начальник отдела, продавец-консультант. Премия рассчитывается и выплачивается ежемесячно.

Размер премии рассчитывается в размере 0,5% от объема реализации, достигнутого в отчетном периоде.

Премия начисляется при условии выполнения плана продаж как по объему реализации, так и по количеству обслуженных покупателей: 50% процентов премии зависит от выполнения плана продаж по объему выручки, 50% премии зависит от выполнения плана продаж по количеству покупателей.

2.5. Другие премии индивидуального характера могут начисляться по решению директора организации на основании представлений руководителей соответствующего подразделения (отдела) организации.

Размер премии определяется директором организации единолично.

2.6. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в соответствующем периоде (месяце, квартале, годе), премии выплачиваются пропорционально отработанному времени.

2.7. Одним из показателей премирования является добросовестное выполнение должностных обязанностей.

3. Порядок выплаты премий

3.1. Выплата премий производится в денежной форме в валюте Российской Федерации — рублях.

3.2. Премии по итогам работы за квартал выплачиваются вместе с основной частью заработной платы за первый месяц следующего за ним квартала.

3.3. Премии по итогам работы за год выплачиваются вместе с основной частью заработной платы за первый месяц следующего за ним года.

3.4. Премия за повышение уровня продаж и индивидуальные премии выплачиваются вместе с основной частью заработной платы за тот месяц, за который премия начислена.

3.5. Премия выплачивается в том порядке, который установлен Положением об оплате труда в организации для выплаты заработной платы.

4. Заключительные положения

4.1. Настоящее Положение вступает в силу с даты его введения, указанной в соответствующем приказе генерального директора организации, и действует до его изменения или отмены.

4.2. Вопросы выплаты премий и материального стимулирования работников организации, не урегулированные настоящим Положением, разрешаются в порядке, установленном Трудовым кодексом РФ и другими нормативно-правовыми актами трудового законодательства.

Вам необходимо ответить на следующие подзадачи:

1. Проведите SWOT-анализ компании.
2. Составьте описание системы управления персоналом ООО «Стиль».
3. Внесите изменения в «Положение о премировании ООО «Стиль», способствующие повышению мотивации персонала.
4. Разработайте профиль должности «директор по маркетингу».
5. Предложите систему ключевых показателей эффективности для должности «продавец-консультант».
6. Сформулируйте основные проблемы системы управления персоналом организации и возможные пути их решения.
7. Предложите план обучения новых продавцов-консультантов.
8. Разработайте программу адаптации директора по маркетингу.
9. Решите задачу:

Определите размер премии от продаж продавцу-консультанту по итогам работы за месяц, при следующих условиях: Объем реализации товаров в течение месяца составил 3330000 руб. Количество обслуженных покупателей в течение месяца – 552 чел. План по объему продаж на месяц – 3000000 руб., план продаж по количеству обслуживаемых покупателей – 600 человек. Фонд рабочего времени в течении данного периода продавцом консультантом отработан полностью.

10. Решите задачу:

В результате реализации предложенных Вами мероприятий, текучесть кадров в ООО «Стиль» сократилась с 25 до 10 процентов. До внедрения мероприятий ущерб от текучести кадров составил 2 180 000 рублей. В тоже время внедрение предлагаемых мероприятий потребует дополнительных средств в размере 526 400 рублей.

Рассчитайте экономию за счет уменьшения текучести кадров и возможную экономическую эффективность от внедрения предлагаемых мероприятий.