

Управление персоналом

Объект А5 Трудовые ресурсы. HR-функция: подбор, онбординг, адаптация, обучение, удержание, корпкультура.

- [HR-функция: направления и приоритеты](#)
- [Профиль идеального менеджера по продажам \(модель компетенций\)](#)

HR-функция: направления и приоритеты

“ Направления и приоритеты HR-функции АйТек. Объект А5 Трудовые ресурсы. Контрибьютор: **Архипова Татьяна**, ведущий менеджер по персоналу (HR бизнес-партнёр производственной компании, ~20 лет опыта работы с персоналом). Статус: проект (видение HR-функции, не утверждённый регламент).

Задача HR-функции

Создать эффективную HR-команду, закрывающую вопросы в следующих областях:

- **Подбор персонала** — поиск и наём.
- **Онбординг** — введение нового сотрудника в должность и компанию.
- **Адаптация персонала** — закрепление сотрудника на рабочем месте.
- **Обучение** офисного и производственного персонала.
- **Повышение квалификации и компетенций.**
- **Внедрение системы менеджмента качества ISO 9001** (стык со СМК — см. полку «СМК / ISO 9001»).
- **Удержание персонала и снижение текучести кадров.**
- **Корпоративная культура.**

“ Развёрнутые регламенты по каждому направлению (подбор, онбординг, обучение и т.д.) добавляются в эту книгу по мере формализации. Премирование и оплата труда — отдельная книга «Мотивация и оплата труда» на этой же полке.

Профиль идеального менеджера по продажам (модель компетенций)

“ Модель компетенций / профиль должности «Менеджер по продажам» для подбора. Объект А5 Трудовые ресурсы. Контрибьютор: **Архипова Татьяна** (ведущий менеджер по персоналу). Статус: **проект** — черновик, требует углубления; используется в текущем найме менеджеров. Связь: опирается на маркетинговую политику (сегмент «надёжность+сервис») и регламент работы менеджера в CRM.

1. Портрет и роль в организации

- **Должность:** Менеджер по продажам инженерных решений / технический аккаунт-менеджер.
- **Роль:** «Архитектор сделки» — связующее звено между потребностями клиента и внутренними ресурсами (проектирование, производство, сервис).
- **Личная миссия (цитата для сотрудника):** «Я не продаю ящики с рубильниками. Я проектирую безопасность, надёжность и прибыль бизнеса клиента, упаковывая это в комплексное решение „АйТек“ под ключ».

2. Ключевые компетенции (ЗУН)

А) Техническая грамотность (экспертность):

- **Знание продукта:** устройство НКУ (низковольтных комплектных устройств), автоматики, систем распределения электроэнергии; сертификация (ГОСТ, ТР ТС).
- **Чтение документации:** однолинейные схемы, ТЗ проектировщиков; перевод технического языка клиента на язык КП «АйТек».
- **Понимание рынка:** специфика клиентов (строители, промышленники, энергетики) и их боли (срывы сроков, отсутствие сервиса, брак).

Б) Навыки продаж (процесс):

- **Consultative Selling:** не «что вам нужно?», а выявление потребностей («какие задачи по автоматизации решаете? какие сроки по ПНР критичны?»).
- **Проектный подход:** длинные сделки (от 2 недель до полугода), согласование бюджета/спецификаций, несколько ЛПР (главный инженер, снабженец, гендиректор).
- **Управление возражениями через ценность:** при «у конкурентов дешевле» — не скидка, а возврат к ценности («гарантируем ли мы ПНР за 2 дня, шеф-монтаж и 5-летнюю поддержку?»). Опора на маркетинговую политику.

В) Партнёрские компетенции (синергия):

- **Внутренний координатор:** договаривается с производством (сроки), сервисом (ПНР), проектировщиками (КД) ради «безупречного соблюдения сроков».
- **Агентская работа:** привлекает «внутренних агентов» (другие отделы) и сторонних дистрибьюторов, делаясь комиссией ради охвата.

3. Личностные качества (метрики поведения)

- **Клиентоцентричность:** искреннее желание разобраться в бизнесе клиента глубже самого клиента; эмпатия к проблемам с энергоснабжением.
- **Проактивность:** ездит на объекты, участвует в выставках, инициирует семинары для проектировщиков.
- **Ориентация на качество, а не объём:** важнее 3 крупных «правильных» клиента (LTV), чем 10 случайных.
- **Репутационная ответственность:** его обещание = репутация компании; не пообещает срок без подтверждения производства. Его слово = слово «АйТек».
- **Системное мышление:** видит жизненный цикл сделки (продажа → проектирование → производство → шеф-монтаж → сервис), а не разовую продажу.

4. KPI — «окна роста»

В отличие от «количества звонков», для АйТек важны стратегические метрики:

- **Доля повторных продаж** в портфеле — не менее **40%**.
- **Средний чек** сделки «под ключ» — постоянный рост (допродажа сервиса, гарантии, расширений).

- **Переход клиента** из ценового сегмента в сегмент «надёжность + сервис» (через обратную связь / отказы от дешёвых конкурентов).
- **Соблюдение маржинальности** сделки — без демпинга без санкции маркетинга.
- **NPS** (готовность рекомендовать) по своим клиентам.

5. Типичный день идеального менеджера (сценарий)

- **09:00** — планёрка с производством и сервисом: статус по текущим проектам (срыв сроков = удар по репутации).
- **10:00** — встреча с главным инженером завода: не продаёт, а консультирует по замене устаревшего щитового оборудования; договорился о КП с шеф-монтажом.
- **13:00** — работа с возражением: клиент прислал счёт конкурента; менеджер не скидывает 5%, а отправляет сравнение («у нас сертификат + ПНР включена + гарантия 3 года; у них нет»).
- **15:00** — выезд к региональному дистрибьютору: обучает их техспециалистов продавать сложное оборудование «АйТек» (действие из сбытовой политики).
- **17:00** — готовит КП не как «прайс-лист», а как «технико-коммерческое решение» с обоснованием выгоды (качество, сроки, сервис).

6. Оценка успеха (портрет через год)

Менеджер знает в лицо главных инженеров 10 ключевых заводов региона. Клиенты пишут ему «сделайте как в прошлый раз, доверяю вам». Принёс 40% выручки отдела — но важнее: **0 рекламаций по срокам и качеству** (честно договаривался с производством). Про него говорят: «ответственный, как инженер АйТек».

Вывод (HR-бренд для вакансии)

Идеальный кандидат — бывший инженер-электрик или проектировщик, переросший в продажи; либо B2B топ-менеджер по продажам, уставший от «серого» рынка и желающий работать в компании с принципом «качество и сервис как приоритет». Ему не нужны курсы «как манипулировать клиентом» — нужны технические даташиты и полномочия для комплексного ведения проекта.