

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономики труда и управление персоналом»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, старший научный сотрудник
Челябинского филиала
Института экономики УрО РАН,
к.э.н., доцент

_____ О.А. Антонова
_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой
д.п.н., профессор

_____ И.В. Резанович
_____ 2017 г.

Проектирование системы деловой оценки менеджеров
ОАО «Связной-Урал»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.04.03.2017.1592. ВКР

Консультант по экономической
части к.э.н., доцент

_____ Е.А. Резанович
_____ 2017 г.

Руководитель работы

к.э.н., доцент
_____ Е.А. Резанович
_____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУз-353

_____ С.М. Канюкова
_____ 2017 г.

Нормоконтролер, ст.преподаватель

_____ М.Р. Пяткова
_____ 2017г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие оценки персонала.....	6
1.2 Теоретические подходы к оценке персонала.....	10
1.3 Сравнительный анализ методов оценки персонала.....	18
1.4 Особенности оценки в российских и зарубежных компаниях.....	25
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ЗАО «СВЯЗНОЙ УРАЛ»	31
2.1 Анализ организационно-хозяйственной деятельности компании.	31
2.2 Кадровый аудит ЗАО «Связной Урал».....	55
2.3 Анализ актуального состояния системы оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал».....	66
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ЗАО «СВЯЗНОЙ УРАЛ»	71
3.1 Разработка проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.....	71
3.2 Планирование мероприятий по реализации проекта.....	89
3.3 Оценка экономической эффективности проекта.....	94
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	109
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	111

ВВЕДЕНИЕ

В условиях сложившегося кризиса и санкций для российской экономики одним из главных становится вопрос об эффективности деятельности предприятий как первичного, так и основного звена рыночной экономики. Изменения, происходящие в экономике, порождают конкуренцию между организациями, все более смещающиеся в сферу человеческих технологий, появлением новых товаров и услуг. В связи с этим компании вынуждены искать способы и пути, которые сделают их успешными и на шаг впереди в борьбе за потребителя.

Если наш персонал будет саморазвиваться, совершенствоваться, то соответственно, и наш бизнес будет развиваться и приносить доход. Успех предприятия в целом зависит от работы всех сотрудников, а продуктивность работы от самих работников - от желания и вклада в деятельность предприятия. Полезность труда можно поднять за счет: опыта, знания, умения человека, его индивидуальных способностей, отношения к выполняемой работе, вовлеченности в дело и выдвижением своих идей по улучшению рабочего процесса. Задача работодателя раскрыть индивидуальные качества своего сотрудника. Для этого он должен помочь ему в этом - предоставить все необходимые условия. Это является одной из существенной и очень необходимой задачей в организации, от реализации которой зависит будущее компании.

Менеджер по продажам вот уже несколько лет возглавляет сразу два рейтинга – самых востребованных специалистов и самых сложных вакансий, поэтому найти по-настоящему толкового – заветная мечта руководителя, так же они являются ключевыми в компании, потому что ведут переговоры с клиентами.

Актуальность исследования заключается в необходимости повышения эффективности предприятия и конкурентоспособности за счет совершенствования системы оценки.

С помощью ее мы сможем узнать положительные и отрицательные стороны работника, узнаем его - в чем он силен и где слаб, поможем профессионально

развиваться работнику, построим доверительные отношения с руководителем и сотрудниками и сделаем бизнес доходным за счет эффективного управления персоналом.

Цель данного проекта – совершенствование оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал».

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы оценки персонала, проанализировать отечественный и зарубежный опыт;
2. Проанализировать организационную структуру, внешнюю и внутреннюю среду организации;
3. Провести кадровый аудит и изучить существующую оценку менеджеров по продажам;
4. Разработать проект по совершенствованию системы оценки менеджеров по продажам;
5. Сформировать план мероприятий по внедрению проекта;
6. Сделать расчеты и обосновать экономическую эффективность данного проекта.

Объектом является: оценка персонала организации.

Объект и предмет исследования определяются тематикой работы, ее целью и задачами.

Предмет исследования: изучение в данной теме оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал» как необходимого элемента для развития предприятия.

В данной теме были взяты работы отечественных ученых, занимающихся изучением управления персоналом, таких как: Самоукина Н.В., Кибанов А.Я., Ю. Г. Одегов, и др., плюс были использованы электронные ресурсы.

Должностные инструкции менеджеров по продажам и различного рода регламентирующие документы послужили нам информационной базой.

Закрытое акционерное общество «Связной Урал», продает сотовые телефоны, провайдеров проводного доступа в интернет, аксессуаров, фотоаппаратурой. Помимо выше перечисленного компания предоставляет услуги в финансовых и страховых продуктах, продаж через интернет-магазин.

Исследование имеет введение, три главы, заключение, библиографический список.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие «оценка персонала»

Рассматривая общую тенденцию развития нашей страны, то можно констатировать, что Россия выдержала кризис 2008-2010гг. за счет двух факторов: наличие богатых природных ресурсов и сильных ресурсов человеческих. Но нас будет интересовать второй ресурс- люди. Когда кризис пошел на убыль, многие компании стали вкладывать деньги в обучение и развитие персонала, в первую очередь в необходимых сотрудников, тем самым подтверждая, что персонал - реально ключевой ресурс бизнеса [24, с.23-24].

Успешная работа любого предприятия зависит от профессионализма персонала, а система оценки персонала становится ключевым звеном.

В предоставленной исследовательской работе ведущее внимание станет уделяться оценке персонала, например ее связям с другими подсистемами. В данной главе мы разглядим абстрактные аспекты процесса оценки персонала. Для начала необходимо сформировать мнение об оценке персонала, для сего сравним точки зрения всевозможных ученых.

Рассматривая подходы к оценке персонала, мы заметим, что у каждого предприятия она разная. Это обусловлено от миссии, цели и задач самой организации. Каждая организация формирует свои требования и критерии к определенной должности.

Оценка персонала подразумевает сравнения важных нам данных сотрудника (его компетенции) с притязаниями должности или же рабочего пространства. На нынешний денек есть некоторое количество определений оценки персонала. Разглядим кое-какие из них. Оценка персонала рассматривается как вещество управления кадрами, используемая в организации в что или же другой трансформации. В то же время это важное средство исследования высококачественного состава кадрового потенциала организации, его мощных и некрепких сторон, а еще база для

улучшения персональных трудовых возможностей сотрудника и увеличение его квалификации [5, с. 214].

Оценка персонала – это целеустремленный процесс определения соотношения высококачественных данных персонала (способностей, умений, мотивов) притязаниям должности или же рабочего пространства [26, с. 152]. Бычкова А. считает, собственно что оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соотношения высококачественных данных персонала (способностей, мотивации и свойств) притязаниям должности или же рабочего пространства.

Шлендер П. Э заявляет, что собственно оценка персонала — важный составляющую управления, например как познания и умения людей, их слаженные воздействия имеют все шансы гарантировать достижение целей организации. Борисова А. Е. считает, собственно что оценка персонала — процесс установления производительности работы служащих в выполнении задач организации для последующего поочередного скопления инфы, которая важна для принятия дальнейших управленческих решений.

Многие ученые под оценкой осознает работа уполномоченных на ее воплощение лиц (представителей администрации, коллектива, служб персонала, предназначенных наружных организаций) для выявления степени пригодности персонала к выполнению возложенных на него обязательств, достигнутых фуроров, степени выраженности важных для работы свойств. Оценка персонала – это система, которая разрешает замерить итоги работы и степень проф компетентности служащих, а еще их потенциала в разрезе стратегических задач компании [16, с. 24]. Сего определения мы станем держаться в собственной работе. Говоря об производительности работы работника нужно принимать во внимание кое-какие факторы:

- 1) Принципиально расценить работа работника, а не его самого.

2) Нужно расценивать работа работника в рамках реализации установленных организацией целей.

3) При оценке скапливается информация, которая необходима для последующего управления людьми.

Далее рассмотрим факторы, влияющие на эффективность деятельности сотрудника (таблица 1.1).

Таблица 1.1 Факторы, оказывающие влияние на эффективность труда персонала

Со стороны работника	Со стороны организации
Способности Личные деловые качества Понимание своей рабочей роли Мотивация Отношения с руководством Отношения с коллегами Трудовая этика и мораль Профессиональные знания и навыки Состояние здоровья	Физические условия работы Стиль руководства и сложившаяся практика управления Знания и квалификация руководителя Действующая в организации система стимулирования Особенности организационной культуры Организационная структура Оборудование Обеспеченность необходимыми ресурсами

Таким образом, факторы, которые оказывают влияние на эффективность работы персонала, делятся на две большие категории:

- действующие со стороны работника,
- действующие со стороны организации.

Каждый из факторов вносит свой вклад в уровень рабочих результатов работника.

Менеджер по продажам в буквальном смысле своего слова означает управляющий продажами. Прежде всего, он продает товар, продвигает его на рынке, проводит «процесс» маркетинговых исследований, ищет клиентов. Но все же менеджер по продажам управление организацией не осуществляет. Он управляет только процессом продажи: принимает самостоятельные решения, строит отношения с клиентами, увеличивает продажи. Менеджер по продажам должен быть опытен, обладать необходимыми знаниями и иметь необходимые индивидуальные качества для этой сферы деятельности.

При приеме на работу к менеджерам по продажам предъявляются большие требования: от знаний до компетенций и, приступая к использованию человеческого ресурса мы, прежде всего, должны его оценивать. Не существует идеальных людей, мы не найдем идеального кандидата отвечающего нашим требованиям.

Следовательно, все проводимые нами процедуры, должны быть реалистичными и гибкими.

Рассмотрим в виде рисунка как оценивается персонал в повседневной работе на любом предприятии (рис. 1).

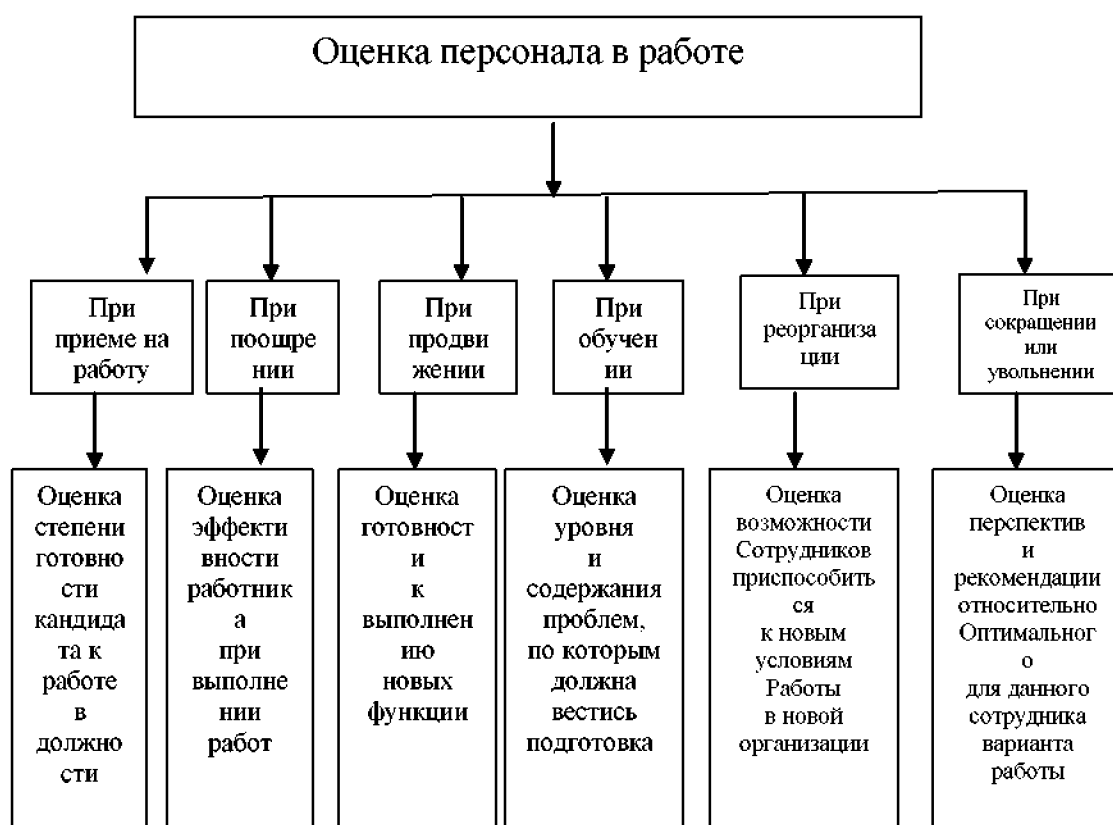


Рисунок 1.1 – Оценка персонала в работе

При оценке менеджеров по продажам могут возникнуть ряд сложностей, а именно: практически нет факультетов в ведущих университетах и институтах нашей страны, которые бы готовили выпускников, способных сразу после получения диплома заниматься реализацией своих компетенций в данной сфере; значимость необходимых знаний в области продаж очень и очень нужна

(например – в группе, состоящей из нескольких людей, занимающиеся одним делом, всегда найдется человек, который благодаря своим личностным качествам будет продавать товар лучше и профессиональнее, в отличие от других, которым было сказано как правильно продавать этот товар); нужно знать, кому мы продаем товар, как мы его продаем, его применимость.

Те показатели, по которым оцениваем работники, называются *критериями оценки*. Это и качество выполняемой работы, и ее количество. Независимо от стажа и опыта работы любой сотрудник подвергается процедуре оценки. И её важность для некоторых категорий будет разная.

Для чего проводится оценка? Она вводится в целях совершенствования и улучшения качества работы персонала.

После проведения процедуры оценки персонала у руководителя есть данные об эффективности работы своих работников, их реальные возможности и дальнейшее продвижение по служебной лестнице, увидеть причины не продуктивной работы некоторых специалистов; сделать анализ в потребности, обучении и необходимости повышении квалификации сотрудника.

По завершении данной процедуры руководитель может принимать решения в подборе кадров, ценность каждого сотрудника для компании (его вклад), выбрать методику управления своими кадрами.

Минусы при проведении оценки: неправильное истолкование данных результатов, выбранный метод не будет служить стратегии организации, и др.

Надо помнить, что процедура оценки является частью политики компании в области управления персоналом.

1.2 Теоретические подходы к оценке персонала

Выделяют два подхода в области управления персоналом.

Первый подход – традиционный (оценка персонала, по результатам проделанной работы). Он включает в себя все перемещения работников по

служебной лестнице, знание работника о его работе для руководителя, его важности для компании, необходимости обучения и развития персонала.

Второй подход – современный (оценка персонала на развитие компании).

Предпосылкой для формирования первого подхода была аттестация, которая давала нам сведения о том, как работник выполняет свои функциональные обязанности, какими владеет способностями, навыками и умениями, соответствует ли данный сотрудник занимаемой должности.

Российский и зарубежный традиционный подход – разные. Это видно в результатах, методах, оценках и целях.

Рассмотрим российский первый подход. Он носил черты формального характера и был признан постфактум обосновать какие-то кадровые решения.

Зарубежный первый подход позволял контролировать работу и постоянно повышать её результаты, любой сотрудник компании должен преследовать свои цели с целями компании, объективно рассматривать и оценивать работников, не основываясь на мнениях начальников подразделений, премирование сотрудников за отлично выполненную работу.

Однако данный подход для западных компаний оказался не эффективным, так как должен приносить выгоду, а ряд моментов этой системы не всегда приемлем в деле.

Первое: традиционный подход основан на результате работы организации, а он будет, если все сотрудники будут взаимодействовать друг с другом. От этого будет зависеть успех компании. Командная работа уже на практике доказала свою эффективность.

Второе: итогом считается исходный результат. Чтобы получить желаемый результат мы должны перед работниками поставить цель, ориентированную на результат. Работник, представляющий, что от него хотят, найдет способ это сделать.

Третье: подход оценивает степень вовлеченности в работу, его (сотрудника) личные цели в данной компании.

В настоящее время развивающиеся западные компании перед своими работниками выдвигают жесткие требования и цели. И от результата выполнения этих целей и будет, зависит вознаграждение сотрудников данной компании. Все это направлено на развитие будущего компании, реализации планов (краткосрочных и долгосрочных).

Однако все вышеперечисленное не всегда реализуется эффективно. На практике выяснилось, что одного простого вовлечения работника в постановку индивидуальных целей недостаточно, это происходит из-за того, что работники не преследуют собственно целей организации. Для того, чтобы этого избежать, оценка должна способствовать росту и развитию сотрудников и формировать варианты повышения отдачи человеческого капитала компании.

Четвертое: оценка персонала ориентирована на прошедшее, в то время как при современном раскладе оценка персонала, нацеленная на становление, призвана посодействовать работникам взять в толк назначение становления фирмы, ее цели и как их добиться.

Таким образом, в классической оценке персонала выговор делается на определение такого, собственно что случилось, а в прогрессивной – на то, отчего это случилось и собственно что надо выправить [16, с. 15-17]. Мы станем опираться на нынешний расклад к оценке персонала. Значение оценки работы персонала делается понятен только в общем контексте кадровой и политической деятельности, реализуемой организацией. Изучим отношения системы оценки с другими функциями управления персоналом (таблица 1.2).

Таблица 1.2 Взаимосвязь системы оценки с задачами других подсистем

Подсистема	Задача
Анализ работы	Для оценки работы персонала нужно выработать аспекты, на основании коих станет выполняться оценка, то есть квалифицировать характеристики или же свойства работы, которые определяют удачливость данной профессиональной работы.
Набор персонала	При отборе сотрудников, нужно создать процедуры многоэтапного оценивания, дабы избрать кандидатов, которые наименее всего отвечают установленным аспектам

Обучение и развитие	Оценка выявляет дефект проф познаний и способностей сотрудников, препятствующих достижению целей организации, что наиболее, она оказывает большее воздействие при определении необходимости сотрудников в обучении
Планирование карьеры	При оценке персонала выявляется потенциал служащих, выжны для их последующего продвижения по карьерной лестнице.
Перемещение	Определяется степень соответствия рассматриваемого кандидата требованиям вакантной должности
Увольнение	Отбор сотрудников, наихудшим образом выполняющих обязанности, добывающихся наихудших результатов
Адаптация	Оценка прогресса уровня соответствия кандидата требованиям к его будущей должности
Организация повышения квалификации	Оценка соответствия уровня квалификации сотрудника меняющимся требованиям к его должности
Определение размеров премиальных выплат	Оценка вклада сотрудника в результат организации и/или оценка рабочего поведения сотрудника
Административные поощрения и взыскания	Оценка результатов сотрудника и/или оценка его рабочего поведения
Выделение резерва на руководящие должности	Выявление наилучших, многообещающих сотрудников, которые готовы компетентно и искусно управлять людьми, нельзя без всеохватывающей оценки, позволяющей принимать во внимание все, от значения мастерства до значения самочувствия
Управление качеством	Управление персоналом рассматривается как управление качеством работы сотрудников со всеми ведущими атрибутами технологии свойства: ассоциация с управлением технологическим процессом и обеспечиванием его надежности, жесткие количественные аспекты оценки, внедрение экспертных способов и математической статистики, диагностика, компьютерная имитация и моделирование
Кадровый аудит	Система комплексной оценки является удобным инструментом анализа кадрового потенциала предприятий

Подобным образом, мы можем устроить вывод, собственно что процедура оценки персонала считаются базисной для множества качеств кадровой работы и играет гигантскую роль в действенной работы организации.

Система оценки обязана отвечать грядущим основам:

1. Обоснованность критериев и способов оценки в согласовании со спецификой □ бизнеса, целями фирмы.

2. Информированность сотрудников сравнительно процедуры, критериев и способов оценки, проницаемость процедуры оценки.

3. Регулярность и своевременность оценки.

4. Обратная ассоциация.

5. Принятие обоснованных решений в отношении сотрудника по итогам оценки.

6. Учет психических индивидуальностей оцениваемых (тип нервной системы, степень притязаний), индивидуальные расклады к работникам.

7. Согласованность в аспектах при всевозможных обликах оценки.

8. Соответствие способов оценки провозглашенным коллективным ценностям.

Нужность оценки признана и доказана как в теории, так и на практике. На сегодняшний момент вопрос оценки персонала стоит очень остро, а надобность его заключения уже не вызывает колебаний. На этот момент не есть единственной способа или же метода оценки персонала фирмы и реализации его на практике. В системном анализе изучения возводятся на базе категории системы, под которой понимается согласие взаимосвязанных и взаимовлияющих составляющих, находящихся в конкретной закономерности в месте и во времени, вместе деятельных для заслуги совокупных целей [28,с.7].

Рассмотрим оценку персонала с точки зрения системного подхода, для чего представим ее элементы.

Цели оценки:

- административная: принятия обоснованного административного заключения (прием на работу, увеличение или же снижение по службе, перевод на иную работу, назначение на изучение, одобрение, увольнение) на базе итогов оценки работы персонала.

- информационная цель: работники и руководители получают достоверную информацию о деятельности: эта информация важна для работника в совершенствования своей деятельности, а руководителям в принятии правильного решения.

- мотивационная задача: оценка сама по для себя считается средством мотивации поведения людей, например как правильно оцененные издержки труда станут гарантировать будущий подъем производительности труда сотрудников, но лишь только в что случае, в случае еслиесли работа человека станет оценен в соответствии с этим его ожиданиям.

Задачи:

- расценить потенциал для продвижения и понижения риска выдвижения несведущих сотрудников;

- квалифицировать издержки на обучение;

- поддерживать у служащих ощущение верности и увеличивать трудовую мотивацию;

- осуществить обратную ассоциация с работниками о качестве их работы;

- разрабатывать программки изучения и становления персонала.

Субъекты:

- формальные субъекты оценки - главы и сотрудники служб управления персоналом, главы отделов; как раз они владеют правом принятия административного заключения по итогам оценки.

- неформальные субъекты оценки — сослуживца, автономные специалисты — лишь только выделяют свое заточение, которое предусматривается формальными субъектами оценки при обобщении данных для принятия управленческих заключений.

Объекты:

- отдельные работники; - группа сотрудников, выделенная по конкретному симптому.

Технологии:

- шкалирования;

- ранжирования;

- анкетирования;

- сравнения;

- распределения заданных оценок;
- оценка "на 360 градусов";
- экспертные оценки;
- ключевые показатели эффективности (Key Productivity Indicators (KPI));
- управление по целям;
- аудит трудовых ресурсов;
- Assessment Center.

Критерии:

- профессиональные критерии: характеристика профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
- деловые критерии: ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
- морально-психологические критерии: способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

Оценка результативности труда:

- прибыль, ее динамика;
- выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре;
- коэффициент текучести кадров;
- продуктивность труда и ее динамика;
- % клиентской удовлетворенности.

И все же одного мнения об этапах оценки не существует. Каждый автор трактует этот процесс по – своему. Собрав материал из разных источников по данной проблеме, мы определили свое видение процесса оценки персонала, исходя из темы работы.

На *первом этапе* мы анализируем предприятие и уточняем цели и анализ оценки.

Данный этап является важным, так как задачи формируются от целей. Т.е. мы конкретизируем желаемый образ работника, определяем критерии оценки,

которые будут индивидуальными для каждого в данной организации. Необходимо знать, что подлежит оценке – компетенции работника или его результаты деятельности. Данный этап является одним из самых сложных.

На *втором этапе* определяем организацию оценки персонала, ее основные процедуры и структуру. На данном этапе мы описываем критерии нам необходимые, разрабатываем все необходимые регламентирующие документы (оценочные листы, тесты и т.д.).

На *третьем этапе* проводим оценивания персонала согласно выбранных процедур и методики, для получения информации о сотруднике.

На *четвертом этапе* обрабатываем результаты. Здесь мы подводим итог, выставляем оценку, сравниваем результаты с необходимыми нам, формируем отчеты для руководства.

На *пятом этапе* мы подводим итоги. Выдаются рекомендации по сотрудникам. Важным моментом будет соблюдение принципа обратной связи.

Важным моментом в проведении оценки является то, что мы можем сэкономить время при подборе персонала (за счет более совершенных оценочных технологий – повысить качество и скорость оценки кандидатов), также и адаптация у вновь принятых работников проходит быстрее за счет их более качественной оценки "на входе". Правильно выбранная технология даст руководителю принять на работу сотрудника, который подходит нам по всем параметрам как для конкретной работы, так для организации.

Требования при проведении оценки:

- должна быть объективной (не брать во внимание мнения других людей);
- надежной (проведение оценки не зависимо от ситуационных факторов);
- достоверной;
- прогнозируемой (реальные способности человека и его дальнейший рост);
- комплексной;
- доступной в понимании не только сотрудникам, но и простым обывателям;

- должна проводиться совместно с работой, но не мешать трудовой деятельности.

Ключевым понятием для оценки персонала является компетентность и компетенции.

Рассматривая организационное становление в качестве главного инструмента сотворения зонам ответственности нужно обозначить, собственно что в предоставленном случае выговор делается на становление персональных компетенций сотрудников, которые сообразно определению, этому М. Болензатом: «Являются сочетанием надлежащих характеристик: знания; навыки; методы общения - умение знаясь с людьми и трудиться в группе» [15, с.115]. Приверженцы третьего расклада акцентируют забота на том, собственно что зонам ответственности персонала считаются ведущими притязаниями к менеджерам и спецам, некоторые стереотипы их рабочего поведения. Дэвид Макклелланд: «Определяет зонам ответственности как эти свойства людей, которые, с одной стороны имеют все шансы быть изменены, с иной - дают возможность отличить сотрудников, показывающих высочайшие итоги от сотрудников, показывающих невысокие итоги в работе. Этим образом, зонам ответственности персонала рассматриваются как интегральные установки бизнеса, которые выжны для удачного выполнения работы. Они определяют запросы, предъявляемые к работникам, которые применяются при подборе персонала».

Нужно обозначить, собственно что обсуждения вопроса по предлогу определения предоставленного термина не ограничиваются рассмотренными ведущими раскладами [11, с.105].

В эталонах менеджмента Англии зонам ответственности предлагается предопределять, как главные возможности, определяющие поведение. Промышленные бизнес - специалисты по психологии обычно под зонами ответственности предполагают круг задач сферу работы, в которой этот человек

владеет познанием и навыком: совокупность возможностей прав и обязательств должностного лица, социальной организации.

Тис Д., Пизано Г. и Шуен Э.: «Под компетенциями знают лишь только эти моменты, которые обеспечивают организации важные конкурентоспособные выдающиеся качества. Для формирования данных моментов потребуется важный этап времени и навык работы в конкретной и отрасли» [18, с.147].

Из анализа приведенных определений мнения «компетенция» отметим важный разброс во воззрениях раскладах и точках зрения. Синтезируя точки зрения всевозможных изыскателей, под зонами ответственности персонала ожидается воспринимать согласие познаний, возможностей работать, тактик поведения определяемых целью и заданностью истории, а еще должностью сотрудника.

Все компетенции можно разделить на три основные группы:

- корпоративные;
- профессиональные
- управленческие [9, с.7].

Применительно к задачам нашего исследования, ключевыми для нас являются компетенции специалиста:

1. Организаторские способности: способность организовать процесс собственной деятельности для реализации задачи. Навыки сбора необходимой информации, самостоятельного поиска путей решения задачи, планирования работы над задачей, контроля качества и сроков реализации задачи, анализа результатов.

2. Навыки работы с рисками (анализ, предотвращение, устранение последствий реализованных рисков).

3. Целеустремлённость: способность направлять усилия на достижение цели. Умение преодолевать возникающие препятствия, не отказываясь от движения к цели при их возникновении. Конструктивность способов достижения результатов. Мотивация для отказа от движения к цели при возникновении препятствий.

4. Ответственность: способность принимать ответственность за результаты работы и за допущенные в процессе работы ошибки. Понимание зоны ответственности исполнителя при работе над задачей: сроки, качество, соблюдение стандартов и технологий для данного вида работ.

5. Ориентация процесс/результат: ориентированность на достижения, способность соблюдать установленные стандарты и регламенты деятельности.

6. Внешняя/внутренняя референция: способность при оценке людей и событий учитывать мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение, либо опираться на собственное мнение в различных ситуациях. Связана так же со способностью принимать решения и отстаивать свою точку зрения.

7. Инициативность: способность видеть проблемы и предлагать пути совершенствования деятельности. Мотивация для проявления инициативы.

8. Навыки разрешения конфликтных ситуаций в межличностных отношениях и в ситуациях конфликтов с руководителем, заказчиком.

9. Стрессоустойчивость: способность рассматривать многие ситуации как рабочие моменты, не терять работоспособности при возникновении неожиданностей. Модель поведения в ситуации стресса. Способность подвергать анализу причины возникновения трудностей, делать выводы.

10. Управляемость: способность при расхождении во мнениях с руководителем аргументированно (со ссылкой на нормативные документы, регламенты) отстаивать свою точку зрения, но при невозможности найти компромисс готовность реализовывать видение руководителя.

11. Обучаемость: способность самостоятельно находить информацию, структурировать её, усваивать в короткие сроки.

Карта компетенций позволяет найти именно таких работников, которые этими ключевыми компетенциями обладают и могут их совершенствовать, то есть могут, хотят и готовы в своей профессиональной деятельности вести себя так, как это принято в компании, берущей их на работу [28, с.5].

Когда проводят интернет - обзор по услугам в московских рекрутинговых агентствах (Евроменеджмент, Контакт, Метрополис, Империя кадров, Анкор, ВЛМ консорт).

Вариации доп.услуг в сфере обеспечения спецами компаний следующие:

мини-резюме (у Метрополиса, Империи кадров - через агентство Экспресс-Персонал)

бесплатная подписка на резюме.

е-рекрутинг в Контакте

экспресс-подбор в Евроменеджменте

На основании данного мини-обзора кратко прописала возможные в нашей ситуации дополнительные продукты.

Новые продукты в отделе рекрутмента

мини-резюме

Краткие резюме кандидатов, участвующие через наше аг-во в конкурсе на другие позиции, вывешиваются с их согласия на сайте. Указываются пожелания по з\пл. Если Работодателя интересует кто-либо из них, мы организуем у нас встречу. Если приводит к плейсменту – оплата (м. рассчитывать от оклада либо сделать одну ставку для всех), без гарантий, только за оценку и нахождение такого специалиста.

Время необходимое для внедрения: Внедрять можно прямо сейчас.

Затраты на внедрение: практически никаких. Берём людей, размещаем на сайте. В будущем можно, если дело пойдёт, продавать более активно.

Вопросы, необходимые для прояснения:

какова цена этой услуги (начать можно с невысокой цены, чтобы отработать технологию, например – 0,5 оклада);

нужны ли гарантии, какова должна быть цена с ними

кто курирует этот проект (у московских агентств тот консультант, который вёл работу с этим кандидатом).

Как это оформляется юридически (договор и пр.)

Целевая группа: любой работодатель с улицы.

Вакансии: любые, которые есть в агентстве
экспресс-подбор

Клиент (любой работодатель) даёт описание вакансии. Консультант отбирает претендентов, созванивается. Резюме высылает клиенту (не указываем ФИО, название последних мест работы, указываем пожелания по з\пл.). Если кто-то интересен – организуем у нас встречу. Если приводит к плейсменту – оплата. Платят за подбор по формальным требованиям, без гарантий.

Время, необходимое для внедрения: Внедрять можно прямо сейчас.

Затраты на внедрение: если работать без п\о, есть высокие риски сработать вхолостую (затраты: время и труд консультанта), т. к. клиент может быть неплатёжеспособный (в первую очередь не способен удовлетворить желание людей по з\пл., а под его з\пл. мы не сможем никого найти)

Вопросы, необходимые для прояснения:

цена (Ориентироваться можно на наш прайс (половина минимума, к примеру).

Нужны ли вообще гарантии, какова может быть с ними цена
возможно, есть смысл начинать работать с минимальной п\о – 1000 р.
продумать форму заявки
кто курирует этот проект (как вариант – по специализации)
как это оформить юридически

Целевая группа: компании, незнакомые нам по подбору; компании – партёры с сильной службой персонала и внутренним рекрутером (для них можно высшее упр. звено)

Вакансии: среднее упр. звено, рядовые сотрудники
подписка на резюме

Компания, в которой есть постоянно текущие вакансии, заключает с нами договор на ежемесячное информирование их о специалистах, которые в этой сфере ищут работу. Стоимость услуги в зависимости от числа вакансий, по

которым нужно их информировать и от кол-ва резюме, которые они хотят получать ежемесячно (10 – 15 - 20). (вакансии можно менять: секретарь-бухгалтер – в зависимости от актуальности)

Риски: люди сами могут быть не заинтересованы, чтобы их резюме попало к нашему подписчику; люди могут хотеть по з\плате больше; из присланных резюме может никто не заинтересовать

Затраты на внедрение: Выделить человека, который постоянно будет отслеживать приток новых резюме и будет рассылать их по клиентам, за что будет получать з\плату. (за ведение 1 заявки на клиента-фиксированная сумма)

Вакансии: универсальные позиции (т.е. не редкие специалисты, а те, по которым у нас чаще всего есть люди)

Время необходимое для внедрения: Прописать технологию, дать рекламу, заключить договоры, начать собирать взносы.

Вопросы, необходимые для прояснения:

какова цена этой услуги

кто курирует этот проект

Как это оформляется юридически (договор и пр.)

Целевая группа: клиенты, которых мы хорошо знаем, с внутр. Рекрутером, с хорошей репутацией на рынке труда. (чтобы не жаловались наши кандидаты).

Этапы подбора персонала на постоянную работу – 10 ШАГОВ РЕКРУТИНГА:

Предварительные переговоры – «продажа»:

«Снятие» первичной заявки по телефону (презентация агентства).

Первичная оценка заказа (оценка реалистичности условий и требований, сроков подбора, консультирование по стоимости услуги).

Наведение справок об организации.

Результат: принято решение о встрече.

Встреча с клиентом в офисе (презентация агентства/конкретизация заказа).

ДО ВСТРЕЧИ: выбран консультант, подготовлен к встрече (консультант осведомлён о компании клиента, вакансии).

Снятие технического задания консультантом по подбору персонала.

Оформление документов.

Подписание документов.

Результат: подписаны документы, утверждены условия работы с клиентом (гонорар, схема оплаты, продолжительность гарантийного срока, дополнительные услуги, включённые в стоимость договора – доп. психпортреты), определён план работ, оговорены сроки (предварительные по подбору кандидатов, сроки выхода на связь).

Подготовительный этап

Составлен план работ (определены направления поиска, сроки на каждый этап работы, предположительная смета)

Составлен портрет «идеального» и «реального» кандидата; составлен сценарий анализа кандидатов (по объявлению, по базе, по рекомендациям, по активному поиску, пр.); подготовлено структурированное собеседование; др. оценочные процедуры

Заведена рабочая папка

Результат: документы и мысли в порядке. Консультант знает, что нужно делать, как нужно делать, когда нужно делать, готов к работе.

Поиск кандидатов

- консультация с коллегами, поднимаются похожие отработанные дела;

БД

СМИ

Рекомендатели

Прямой поиск

ВУЗы, выставки, профобъединения и др.

Результат: технологически проработаны все возможные направления поиска, найдены потенциальные кандидаты на вакансию:

отбор кандидатов

телефонное интервью

личное интервью

проверка рекомендаций

др. оценочные процедуры

подбор

Результат: есть оговоренное в договоре количество кандидатов, соответствующих требованиям клиента, с выраженной мотивацией

Представление кандидатов клиенту

Подготовка резюме/заключения на кандидата

«Продажа» резюме/заключения кандидатов клиенту – встреча

Подготовка кандидатов и клиента к собеседованию

Организация встречи

Проведение встречи

Отчёт кандидатов, отчет клиента

Подготовка ко второму собеседованию

Результат: принято решение о приёме на работу одного из кандидатов, кандидат принял предложение; обсуждены условия найма, приемлемые для обеих сторон. Заявка становится неактивной.

Психологическое тестирование

Подготовка кандидата к тестированию, психолога

Тестирование

Представление портрета кандидата клиенту

При необходимости представление портрета кандидату

Результат: клиент знаком с портретом, принял к сведению

Плейсмент

Подготовка кандидата

- контроль написания заявления об увольнении

- контрпредложение

Пручить дневник «МОЯ НОВАЯ КОМПАНИЯ», проинструктировать

Поддержка моральная, психологическая

Подготовка компании к плейсменту
Диагностика на предмет готовности программы адаптации
Вручить пособие «ВАШ НОВЫЙ СОТРУДНИК»
Контроль выхода на работу – звонок компании, кандидату
Рекомендовать кандидату поставить в известность, что он более не нуждается в работе, все задействованные им ранее каналы поиска работы.
Результат: кандидат приступил к работе. Вакансия становится закрытой.
Завершение сделки.
Подписание акта приёмки-сдачи работ.
Десять шагов подбора – что важно учесть на каждом этапе.
Предварительные переговоры о сотрудничестве (договор: гонорар, сроки, эксклюзив) – специалист по работе с клиентами
Снятие заказа.
До встречи с компанией иметь информацию о компании.
Пообщаться с менпопером; непосредственным руководителем, ЛПР; аналогичным специалистом.
Побывать лично в офисе работодателя, посмотреть условия труда, рабочее место.
Подписать документы.
Составление плана рекрутмента.
Д.б. путеводитель рекрутмента с прописанием сроков выполнения каждой стадии работы и отметкой о выполнении.
Поиск кандидатов.
Параллелен по всем каналам, действия по прописанному плану.
Сопровождается 2мя звонками – отчётами Клиенту: в середине срока работ, перед непосредственным предъявлением кандидатов.
Интервью рекрутера и кандидата.
Обязательны проверка документов (трудовая, диплом, паспорт).
Проработка возможности контрпредложения

Проработка возможности взятия рекомендации и проведения психологического тестирования.

Контроль наличия резюме и анкеты.

Проверка рекомендаций.

Обязательно - 2 рекомендации (непосредственные руководители с прошлых мест работы).

Предоставление кандидатов клиенту.

Если работаем по предоплате, не представляем кандидатов, пока не перечислена п\о.

Представление кандидатов в форме резюме и письменного заключения на топ-персонал

Обязательна подготовка обеих сторон к собеседованию.

Завершение работы:

подготовка кандидата к выходу на новую работу.

Контроль написания заявления об увольнении.

Психологический портрет (В конце месяца представляем отчёты по пользованию услуг психолога – для отчётности в отделе).

Заккрытие вакансии: контроль прохождения кандидатом испытательного срока.

Контролируем 4мя сериями звонков (Клиенту и Кандидату): в день выхода, через неделю, через месяц, перед окончанием гарантийного срока (после истечения испытательного срока).

Использование карты компетенций позволит, во-первых, получать предложения от тех кандидатов, которые сочли себя соответствующими приведенному портрету, а во-вторых, провести в процессе собеседования хорошо структурированное интервью, направленное на выявление и оценку конкретного набора компетенций.

Таким образом, сделаем вывод, что компетенции – это набор факторов, включающий деловые и личностные качества, знания, умения и навыки, необходимые сотрудникам для успешного выполнения своей работы. Другими

словами, это показатели, по которым оценивается эффективность работы сотрудника, а также осуществляет ли сотрудник свою деятельность в пользу организации, следует стратегическим целям, для повышения эффективности деятельности и наращивания конкурентного преимущества [15, с.17].

1.3 Сравнительный анализ методов оценки персонала

Любого профессионала в своем деле оценивают по деловым и личностным качествам, и любой наниматель всегда оценивает сотрудника. Работодатель должен быть уверен, что тот, кого он принял справиться с работой, и будет приносить блага предприятию.

Существующие на данный момент методы оценки в России появились недавно благодаря приходу на наш рынок западных компаний. Как правило, система методов оценки, направлена на реализацию стратегических целей компании, удовлетворения потребностей клиентов и развитие бизнеса [28, с. 249].

Для проведения процедуры оценки важно найти тот метод, который действительно нам подойдет, и выработать необходимые для этого действия. Выбор проведения оценки в целом исходит от бизнес – задачи предприятия. Она должна снизить возможные денежные риски в принятии решений и дать прибыльный возврат от инвестиций (т.е расход на проведение методов должен быть реален к поставленной нами задачи).

Рассмотрим основные методы оценки применяемы в компаниях:

1. Аттестация.

Оценивается опыт, навыки знания, умения, личностные и деловые качества. Периодичность аттестации устанавливается руководителем компании и она может быть плановой или внеплановой.

2. МВО (управления целями).

Оценивается совместная работа руководителя и сотрудника, ее результат. Как правило здесь оцениваются все категории работников компании, независимо от должности.

3.РМ (результативность).

Оцениваются компетенции работника, в каких сегментах работы он силен, планируют дальнейшую его карьеру. Этой процедуре подвержены все категории и должности компании.

4. 360градусов.

Оценивают сотрудника коллеги по работе, семья, простые люди, руководитель и т.д. их число варьируется в пределах 10-15 человек. Мнения учитываются разные, как положительные, так и отрицательные. Оцениваются лидерские качества, профессионализм, умение работать в команде и с людьми, способность, опыт.

5.Assessment.

Оценивается готовность человека выполнять работу в той или иной должности. Участникам предлагают проиграть какие-то жизненные ситуации и предлагают способы их решения, тесты и т.д. позволяющие получить представление о том, как человек в рабочей обстановке будет действовать в той или иной ситуации. Ассесмент состоит из нескольких этапов:

- принятия решения: определяем цели и задачи, составляем компетенции, по которым будем выбирать сотрудника;
- разработка и внедрение: составляем план мероприятий, подбираем и обучаем наблюдателей, ознакомливаем с процедурой ассесмента всех участвующих;
- проведение ассесмента; различные упражнения и игры, тесты.

Практика Assessment center состоит из восьми этапов [14, с. 137]:

1) Подготовительный этап: определение целей оценки; сроков, объемов оценки, списки испытуемых, разработка (актуализация) модели компетенций (она должна соответствовать стратегии компании и иметь компетенции, необходимые для выполнения определенной задачи).

2) Анализ деятельности. В неё входит исследование особенностей деятельности оцениваемых, анализ схем взаимодействия, используемые в организации, а так же оценка специфики организационной культуры предприятия.

3) Моделирование критериев оценки – это разработка и формирование списка критериев, экспертную оценку, обработку результатов.

4) Разработка процедуры Assessment center:

- разработка проект или же сценария;
- моделирование и/или приспособление упражнений;
- формирование комплекта и очередности оценочных методик;
- изучение профессионалов, тренировка наблюдателей;
- ознакомление оцениваемых членов с программкой Ассесмент Середина.

5) Проведение оценочных процедур: особые упражнения, интервью, деловые игры, и т.д.

6) Анализ итогов Assessment center:

- общая оценка члена игры (интеграционная сессия) — сведение оценок. Все наблюдатели высказывают свое соображение о поведении человека во время деловых игр и оговаривают совместную оценку всякой компетенции;

- формирование отчета по итогам;

7) Передача обратной связи участникам Assessment center.

8) Подведение результатов: рассмотрение итога оценки с управляющим организации, способности применения оценки для разработки кадровых программ.

Теперь рассмотрим , как применяются все эти методики на различных этапах работы.

Все данные методы индивидуальны к каждому сотруднику и могут применяться как все сразу взятые, так и по отдельности.

В виде рисунка рассмотрим применение данных методов на практике.

Метод оценки	Этап работы						
	Подбор	Окончание испытательного срока	Текущая оценка результатов труда	Перевод на новую должность	Решение об обучении	Формирование кадрового резерва	Увольнение
Аттестация			+	-	-	-	+
MBO			+	+			
PM			+	+	+	-	
«360 градусов»				.	+	+	
Assessment center	-					+	
Модель компетенций	+	+	+	+	+	+	+
- применяется только в сочетании с другими методами				+ может применяться отдельно			

Рисунок 1.2 – Применение методов оценки на этапах работы

При выборе метода оценки необходимо учитывать, что:

- оценка должна быть надежной и валидной (измеряет то, для чего предназначен).
- оценка может быть – групповой и индивидуальной, самооценка;
- стоимость оценочных процедур в первую очередь определяется методами оценки, квалификацией и количеством требуемых для этого специалистов.

Во многих российских и западных компаниях при процедуре оценки опираются на такое понятие как компетенции. У каждой профессии есть свой перечень критериев и требований для ее выполнения. Эти требования называются компетенциями. Они могут быть природные приобретенные, адаптивные. Зарубежным ученым (Вудраф Ч., Макелвил В., МакКлеланд Д., Паркинсон М.,

Спенсер JLM., Спенсер С.М., Уиддет С.) в вопросе компетенций продвинулись вперед, нежели российские (Бадаевой С.Г, Дашкевича О.В., Евремова О.Ю.).

Рассмотрим модель компетенций. Она имеет два подхода:

- адаптация под требования компании готовых моделей, созданных в результате исследований управленческого опыта лидирующих организаций – как правило, иностранных;
- создание модели компетенций «с нуля» с помощью внешних консультантов или самостоятельно [11].



Рисунок 1.3 – Модель компетенций

На данный момент в компаниях компетенциям уделяют огромную роль, ну а если в организации есть менеджер по продажам обладающий нужными компетенциями, то это клад для компании. Оценка помогает нам определить, соответствует работник занимаемой должности или нет, для определения должностного оклада работнику, мотивирует сотрудника. Разработанные модели компетенций в дальнейшем можно использовать для подбора новых сотрудников.

Все компетенции можно классифицировать на индивидуальные и профессиональные (для всех сотрудников) и управленческие (у кого в подчинении есть люди).

Понятие «профессиональная компетентность» в области управления человеческими ресурсами возымело в последнее время обширное распространение. Существуют различные расклады к определению мнения «компетентность». Тест литературных источников зарекомендовал, собственно что понятие компетентности плотно связано с успешностью, продуктивностью работы специалиста. По ИСО 9000:2000, п.3.9.12 профессионализм компетентность Базарова Т.Ю. выделяет это определение компетентности – это совокупность взаимосвязанных свойств личности (знаний, умений, способностей, методик работы, способностей), имеющих отношение к конкретному кругу предметов и процессов, и важных для продуктивной работы [6. с. 9].

Есть 2 расклада к мнению «компетенция» - южноамериканский и европейский. Южноамериканский – определяет зону ответственности как ведущую характеристику работника, владея которой он способен продемонстрировать верное поведение и, как следствие, домогаться больших итогов. В европейском раскладе зона ответственности – это дееспособность работника работать в согласовании со стереотипами, принятыми в организации.

Чем же хороша и выгодна модель компетенций. А тем что с помощью нее мы уже выбрали те качества по которым мы будем оценивать сотрудников (это экономит время), развитые компетенции наглядно нам видны. Как мы уже говорили, на сегодняшний день есть много методик оценки и по компетенциям тоже. Мы можем сами составлять набора компетенций, из которого можно выбрать нам нужные данной должности. Надо помнить, что грамотно составленная модель компетенции это фундамент управления персоналом на предприятии.

1.4 Особенности оценки в российских и зарубежных компаниях

Зарубежные компании применяют систему оценки персонала на своих предприятиях уже достаточно длительное время и более чем преуспели в этом. Она является неотъемлемой частью функционирования предприятия, на которую руководители, не жалея, тратят деньги. Для чего все это делается? Для результативности и качества трудовой деятельности.

Для американских коллег, прежде всего, важна непрерывность в обучении, практическая направленность и применение активных методов в обучении. В трудовой деятельности в США присутствует иерархичность: род выполняемых задач отличаются у простого рядового служащего и вышестоящих менеджеров компании. В ходе работы американские коллеги опираются на законы, нужды государства, оценивают отношение каждого сотрудника к работе. Сотрудники всегда смотрят на руководителя, причем решение от проводимой оценки он принимает самостоятельно.

И все же американские предприятия не стоят на месте и идут в ногу со временем, а иногда и перенимают опыт других стран. Так они внедрили и переняли опыт японских коллег по введению кружков качества на предприятии. На это они даже выделили около 35 % рабочего времени. В этих кружках ставят акцент на: применимость, практичность, целесообразность использования, экономичность, технологичность, инновационность технологий. Те методы оценки, которые существуют сейчас они, конечно же приемлемы и практичны. Они будут эффективными и у нас.

Надо заметить, что система оценки персонала у американцев проводится постоянно. Рассмотрим, кто же у них занимается этой процедурой. Прежде всего это сам менеджер компании, далее - подчиненные, коллеги по работе, те люди которые не имеют к этому процессу никакого отношения, самооценка.

Рассматривая личностные свойства, в качестве критериев были уделены надлежащие:

- 1) инициативность (88%);

- 2) коммуникативность (89%);
- 3) надежность (85%)
- 4) необходимость в контроле за производимой работой (68%).

В зависимости от того, для заключения каких задач применяются итоги оценки, этим аспектам и отдают предпочтение.

В случае если ведущей целью считается увеличение производительности труда, то за это время аспектом будет-критерий результативности труда. На заводах американской компании «General Electric» функционирует оценка всех категорий сотрудников — от обученных трудящихся до управляющих — по 5 моментам:

- 1) познание работы (понимает ли сотрудник оглавление и задача собственной работы);
- 2) надобность контроля за деяниями сотрудника со стороны босса (старается ли сотрудник исполнять производственные поручения, соблюдает ли дисциплину труда);
- 3) стиль работы (всегда ли воспринимает продуманные заключения, владеет ли предрасположенностью к самоанализу, возможностью доводить дело до конца);
- 4) инициативность (имеет ли вождеделение брать на себя на себя вспомогательную обязанность, как принимает свежие идеи, расположен ли к риску);
- 5) склонность к сотрудничеству (готов ли сотрудник сотрудничать с сослуживцами и подчиненными и поддерживать подходящий психологичекий климат в коллективе).

Любой момент оценивается по пятибальной шкале. Руководителю нужно доказать оценку, открыв в письменной форме определенные воздействия сотрудника, отношение к выполнению обязательств в что или же другой истории, и, в случае если нужно, - привести определенные итоги работы сотрудника, которые подтверждали бы оценку.

Большущее смысл уделяется оценке поведения в критичных обстановках, оказавшись в коих сотрудники обязаны показывать собственные свойства в более

сконцентрированном облике. На заводах американской компании «General Electric» сформированы маленькие мобильные группы специалистов по психологии, которые практически сразу подвергают анализу воздействия членов аналогичных обстановок. В компании «Control Data Corporation» используется система характеристик, составленная с учетом всевозможных притязаний к деловым качествам приблизительно по 2 десяткам категорий персонала (управляющие 3-х значений, инженеры-проектировщики, инженеры-наладчики, обслуживающие покупателей, техники, агенты по сбыту, конторские служащие и т.д.).

Работа сотрудников среднего звена управления характеризуется наличием способностей по грядущим показателям:

- планирование и координация;
- управление в критичных ситуациях;
- администрирование;
- обучение подчиненных;
- контроль за работой подчиненных;
- делегирование полномочий;
- мотивация подчиненных;
- обеспечение здорового морально-психологического;
- умение действенно знаясь с сотрудниками;
- способность к кооперации в применении организационных ресурсов;
- профессионализм и действенное использование особых знаний;
- настойчивость в достижении целей;
- приверженность целям и политическом деятеле компании.

Для фирм USA присуща нередкая периодичность процедуры оценки. Оценкой увлекается менеджер-управляющий, но например же имеют все шансы проводить оценку и иные личности.

- Для исключения предвзятости, которая имеет возможность возникнуть при проведении оценки одним боссом, делают комитет из нескольких контролеров.

- Оценку сотрудника имеют все шансы изготавлять его сослуживца, но для сего нужно, дабы оцениваемый и оценивающие довольно отлично знали приятель приятеля, тем более это касается значения результативности труда, дабы веровали приятель приятелю и не рвались выиграть приятель у приятеля в вопросах получки или же продвижения по службе.

- Оценку имеют все шансы проводить подчиненные оцениваемого – кто-либо, кто не содержит конкретного дела к рабочей истории. Этот способ настоятельно просит больших расходов и почаще всего применяется при оценке сотрудника на каком-либо довольно высочайшем посту.

- самооценка – сотрудник рассматривает себя при поддержке способов, применяемыми другими оценщиками с целью становления способностей самоанализа.

- комбинация перечисленных форм оценки. Менеджер и сам сотрудник заполняют опросник по форме, которая отображает специфику работы в должности автономного служащего, обслуживающего покупателей.

В случае если важна высочайшая уровень вовлечения самого сотрудника в процесс оценки, то лучшими способами считаются массовые обсуждения вопроса, исследования профессионализма, а еще проверки в центрах оценки. В данных обстановках буквально не предусматривается соображение конкретного начальника. Но при выяснении лишь только понятия начальника точность оценки достаточно невысокая. В следствие этого на практике всякий раз используются комбинированные способы.

В таблице 1.6 представлена подневольность кое-каких способов оценки, определяемая по трехбалльной шкале, которая была разработана на французской компании «Аэроспасьяль».

Например как почти все способы оценки персонала считаются дорогостоящими, используется как бы неоднократный отбор сотрудников на дальнейшие ступени оценки. Оценка деловых и собственных свойств обхватывает максимально 50% персонала (это сотрудники, у коих обнаружены лучшие итоги

труда). Важно наименьшее количество сотрудников попадает в центры оценки (на базе уже обнаруженных возможностей и роли на фирме), при этом трудящихся тут уже буквально нет (за исключением грядущих фаворитов кружков качества).

При найме в западных компаниях пользуются 5 ведущих способов испытания познаний и собственных свойств кандидата:

- 1) анализ анкетных данных;
- 2) наведение справок в учебном заведении или же на прежней работе;
- 3) использование исследований в самом широком смысле;
- 4) проверка способностей в центрах оценки (для сотрудников высочайшей квалификации);
- 5) собеседование или же интервью.

Разглядим специфику оценки в японских компаниях. где до этого всего, опирается на глубочайшие обыкновения. Тут доминирует массовый коллективизм и влечение к общей трудящийся деятельности; повиновение фавориту и старшему по возрасту. Гармоника – превыше всего. Верность эталонам компании.

Для оценки персонала в Японских компаниях используют надлежащими способами:

- 1) Оценка персонала при помощи исследования биографий и собственных дел.
- 2) Выполнение письменных заданий (плана, доклада, делового письма).
- 3) Устные экзамены в форме собеседования и массовых обсуждений.
- 4) Анкетный выборочный опрос для проверки возможностей, навыка работы, становления личности и желаний.
- 5) Тестирование познаний и умений.

В кое-каких компаниях на всякого работника проводится особый документ, где указывается компетентная квалификация и ее подъем, заслуги в области нововведений и свойства, внутрифирменная энергичность и достижение в труде. Данный документ сходен с аттестационной картой, применяемой при аттестации

в русских компаниях, и работает базой для определения объема заработка и продвижения по службе.

В Стране восходящего солнца наиболее действенным считают использование способов структурирования интервью. Программируются вопросы собеседования, довольно много выявляющие заблаговременно обозначенный круг задач (психологические черты личности, моральные свойства кандидата) с необходимой степенью достоверности и надежности с внедрением перепроверки вопросов, особенного около их возведения и очередности поручения. Разрабатывается бланк с списком ведущих вопросов и особое инструкция, который имеет источник к интерпретации ответов и поведения сотрудника в ходе собеседования.

Еще испытания персонала обширное использование возымели центры оценки. Жители страны восходящего солнца пользуют особые программки отбора претендентов на управленческие должности. Они считаются действенным инвентарем изучения сотрудников и становления в их конкретных управленческих способностей.

Подведем итоги по первой главе:

1. Оценка персонала предполагает сопоставления необходимых нам характеристик работника (его компетенции) с требованиями должности или рабочего места.

2. Менеджер по продажам в буквальном смысле своего слова означает управляющий продажами. Прежде всего, он продает товар, продвигает его на рынке, проводит маркетинговые исследования, ищет клиентов.

3. Выбор проведения оценки в целом исходит от бизнес – задачи предприятия.

4. Правильность оценки - это повышение производственного процесса, «приобретение» нужных нам работников, оптимизация численности сотрудников, рационализация приемов и методов управленческих процедур; оптимизация расстановки кадров, оценка эффективности обучения работников и т.д.

5. Понятие «профессиональная компетентность» в области управления человеческими ресурсами получило в последнее время широкое распространение, построение модели компетентности является мощным инструментом.

6. В японских компаниях используют систему управления, базирующаяся на оценке профессиональных качеств, а также ориентируются на подготовку и «выращивание» собственного квалифицированного персонала и руководителей.

Обобщая выше сказанное, можно сказать, что важность оценки доказана и теоретически и практически. Все известные методы и системы оценки дают нам узнать и раскрыть потенциал каждого сотрудника и использовать это на выполнение стратегических целей компании.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО – КАДРОВЫЙ АУДИТ ЗАО «СВЯЗНОЙ ЛОГИСТИК УРАЛ»

2.1 Анализ организационно – хозяйственной деятельности компании

Закрытое Акционерное Общество «Связной Урал» является российской компанией. Сеть специализируется на такой деятельности как продажа услуг сотовых операторов и провайдеров проводного доступа в интернет, персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудио- и фототехники. Так же продаёт финансовые и страховые продукты, туристических услуги (проект «Связной Трэвел»), а также осуществляет приём платежей (погашение кредитов) и продажами через интернет-магазин. Штаб-квартира находится в Москве.

Компания основана 9 октября 1995г. Основная деятельность была оптовая торговля телефонами и персональной аудиотехникой до 2002г. В этот период времени деятельность компании осуществлялась под брендом «Максус».

23 апреля 2002 года состоялся официальный запуск сети центров мобильной связи под новым брендом – «Связной». К этому моменту новая сеть насчитывала 81 торговую точку.

После раскрутки бренда «Связной» розничная сеть компании продолжает стремительно развиваться, причем не только в Москве и Московской области, но и в других регионах нашей страны.

Осенью 2002 года открываются первые центры «Связной» в Санкт-Петербурге. К 2003 году насчитывалось около 25 торговых точек. Следующим этапом «Связного» становится открытие магазинов в Нижнем Новгороде.

В 2004году открываются центры мобильной связи в Уральском регионе - в таких городах как Курган, Челябинск, Екатеринбург. На тот момент насчитывается уже 292 магазина. Позже в этом же году открываются магазины нового формата «Связной 3», где были представили цифровые фотоаппараты и плееры, ноутбуки и портативные телевизоры, а также реализовали уникальные возможности открытого доступа покупателей к товарам и печати цифровых фотографий с любых носителей.

В 2008г. происходит ребрендинг салонов, идет смена логотипов и фирменных цветов компании, переоборудуют все магазины по новым стандартам, цветами компании стали желтый, зеленый, голубой, фиолетовый и оранжевый.

В 2010г. Связной открывает «Связной банк».

На сегодняшний день насчитывается более 2700 салонов "Связной".

Говоря о конкурентах, то, пожалуй, одним из них можно считать компанию «Евросеть». В 2010 году «Связной» начал работу в банковском бизнесе. 1 октября 2010 года был представлен Связной Банк (бывший Промторгбанк). Переходя на новые уровни в ноябре 2011 года «Связной» запустил проект розничной непродовольственной торговли Enter , использующий интернет-магазин и сеть оффлайн-магазинов.

В настоящий момент ЗАО Связной Урал является одним из крупнейших предприятий по продаже и обслуживанию телефонов, персональных средств связи и т.д в Уральском регионе. В технических центрах осуществляется гарантийное обслуживание и ремонт товаров продаваемых в магазинах «Связной». В любом городе, да и пожалуй в любом регионе страны можно встретить магазины с логотипами «Связной»: будь то ЗАО «Связной» или «Связной Юг», «Связной Урал», «Сибирь».

Первоначально, как было сказано выше, магазин продавал сотовые телефоны и комплектующие к ним, осуществлял продажи через интернет-магазин. Позднее на витринах появляются фотоаппараты, ноутбуки, действуют бонусные системы(при покупке на сумму свыше 10000 рублей в подарок телефон и т.д.). В 2010 начинается продажа планшетов фирмы Apple, позднее к ним присоединится Samsung и Lenovo.

Помимо этого в полном объеме оказываются услуги по платежам, туристические, продажа финансовых и страховых услуг. В 2014 запускается мобильная версия сайта, вводится новая товарная категория – продажа телевизоров.

Позднее в июле этого же года происходит перераспределение каналов продаж между онлайн- и офлайн-розницей.

Ноутбуки теперь продаются только в интернет-канале «Связного». Это решение позволило расширить ассортимент планшетных компьютеров в традиционной рознице компании.

Рассмотрим деятельность ЗАО Связной Урал (Челябинская область) в виде рисунка.

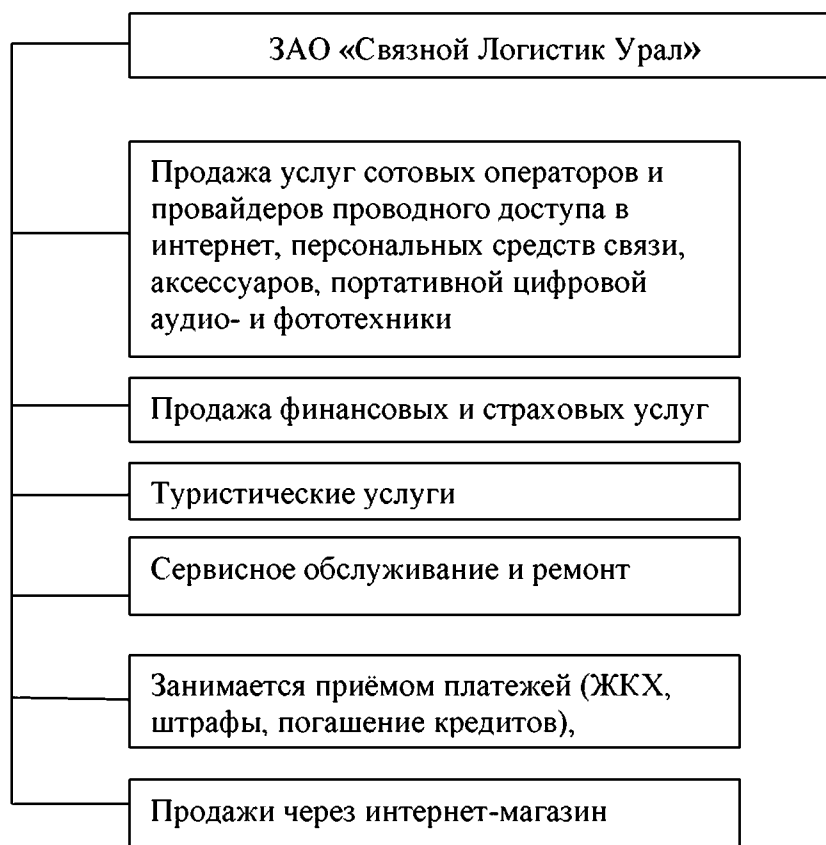


Рисунок 2.1.- Схема деятельности ЗАО Связной Урал

Главная деятельностью компании – торговля. На данный момент ЗАО «Связной Урал» реализует телефоны, и электротовары китайских, японских, корейских и российских фирм. Помимо торговли, компания занимается сервисным обслуживанием. Расширяется круг партнеров: сейчас это такие фирмы как Nokia, Samsung, Siemens, Philips, Motorola, Alcatel, Explay, Sony, Lenovo и т.д.

Стратегия компании нацелена на расширение товарного ряда, рост стоимости бренда, выход на новые рынки, увеличение рыночной доли.

В компании «Связной» возможен карьерный рост. Все новички становятся стажерами, после стажировки продавцами- консультантами. Ну а после от желания самого работника - от менеджера до руководителя торговой точки. Компания приветствует желание работника продвигаться дальше и не препятствует этому.

На каждой точке присутствует руководитель торговой точки, именно следит за работой всех сотрудников; старший продавец – он следит за выкладкой товара на витрины; менеджер по продажам – консультирует и продает товары покупателям; менеджер по финансовым продуктам – осуществляет все денежные операции, оформление кредита.

Сама организационная структура утверждается директором (головной офис г. Москва), у которого в руках вся власть, полномочия и ответственность за руководство.

Руководителем ЗАО «Связной Урал» является генеральный директор, который назначен на свою должность собранием учредителей.

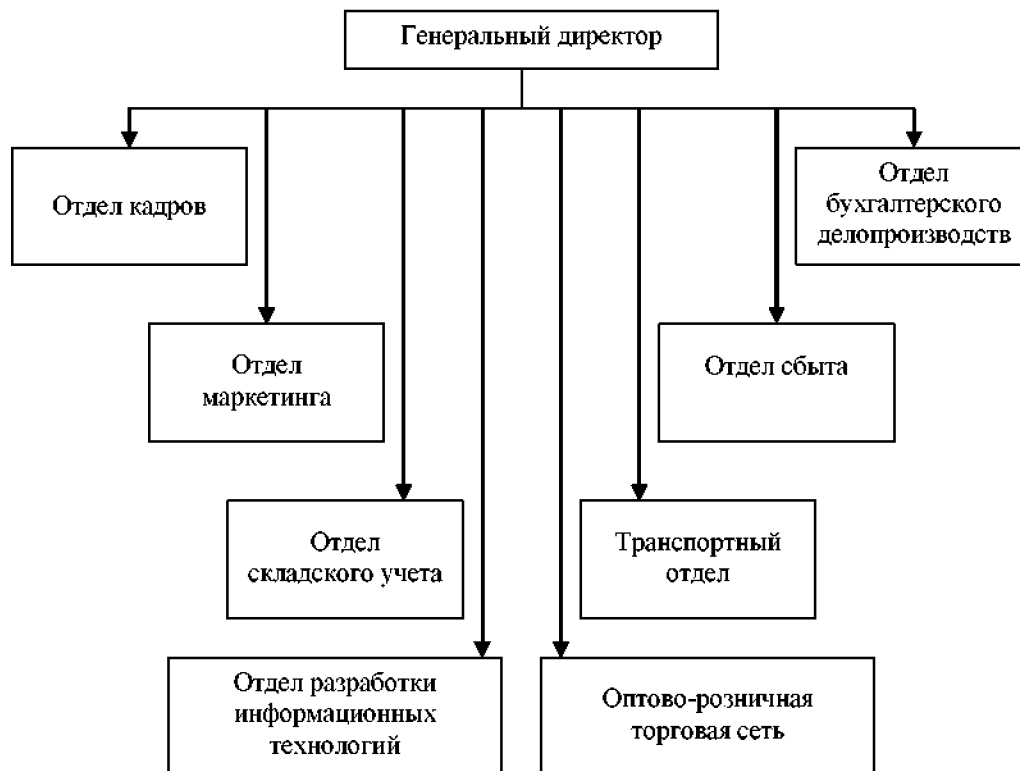


Рисунок 2.2 - Организационная структура предприятия

Предприятие ЗАО «Связной Урал» имеет линейный тип организационной структуры. Это одна из простейших организационных структур управления. Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий все функции управления.

Все менеджеры находятся в подчинении у руководителя торговой точки. На них возлагается большая ответственность за работу с клиентами. Здесь и продажа, отправка товаров на гарантийное обслуживание и ремонт, предоставлению услуг кредитования и страхования, туристических.

Обязанности работников определяются должностными инструкциями, которые утверждаются директором. Так же в своей работе «Связной» руководствуется Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об акционерных обществах», иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации, а также настоящим Уставом компании.

Одна из услуг компании это предоставление кредитов: сначала это было сотрудничество с Связной Банк (бывший Промторгбанк), а в 2010 году «Связной» начал работу в с такими банками как «Ренессанс Кредит», «Хоум кредит». Техническое обслуживание и ремонт проводят технический центр в г. Челябинске.

Очень удобно, что «Связной» имеет свой учебный центр по подготовке специалистов. Так же этот центр занимается переподготовкой работников, повышением квалификации.

Рассмотрим маркетинговую деятельности компании.

Это целый ряд мероприятий - от рекламы до оформления мест продаж, приемлемые цены, постоянный обмен информации с окружающими (СМИ, газеты, рекламы, и т. д.). Сеть ежемесячно выпускает свой журнал, из которого можно узнать о новинках компании, проводимых акциях, поступлении выгодных предложений населению по оформлению кредита и т. д. (скидки пенсионерам), предоставлении новых услуг.

Вся работа компании направлена на экологическую безопасность. Предоставляемые услуги никак не отражаются на состоянии природной среды. Предприятие придерживается нормативно-правовых актов в области охраны окружающей среды, товар не содержит вредных веществ, которые плохо действовали на организм.

Межуровневая коммуникация в салоне происходит по вертикали – с одного уровня на другой и наоборот.

Все указания поступают с вышестоящих органов. Присутствует и такой вид, как «директор - подчиненный».

Здесь происходит обмена информацией в отделенном подразделении: определяются задачи, проблемы, приоритеты, ожидаемые результаты и т.д. Присутствует иерархичность управления в компании.

Миссия ЗАО «Связной Урал» – мы служим людям. Мы создаем увлекательный мир мобильной коммуникации, общения и новых возможностей, - мир, в котором каждый человек находит понимание и радость. С нами просто, удобно, интересно.

Ценности – стремиться к постоянному развитию.

Цели компании на ближайшие 4 года (2017-2020 гг.):

1. Расширение компании и рыночной доли в Уральском регионе к 2018 году;
2. Развитие новых направлений;
3. Развитие новых финансовых услуг;
4. Увеличение объема продаж основной продукции на 10% к 2019 г.;
5. Развитие электронной коммерции;
6. Удовлетворенность покупателей до 99 % к 2018 г.;
7. Снизить количество претензий.

Представим технико-экономические показатели деятельности компании (табл. 2.1).

Таблица 2.1 Экономические показатели сети

№ п/п	Наименование показателя	2014 г. (1 полугодие)	2014 г. (2 полугодие)	2015 г. (1 полугодие)	2015 г. (2 полугодие)	2016 г. (1 полугодие)
1	Доля рынка (%)	22,8	23,9	24,1	24,5	24,8
2	Количество проданных товаров (млн. шт.)	54	62	57	65	71
3	Средняя стоимость купленных товаров (руб.)	7 020	7805	7960	8120	8184
4	Среднее количество проданных товаров на 1го продавца(мес.)	72	76	82	81	93
5	Потенциальные клиенты (%)	17	19	22,3	25,5	36,7
6	Заклученные кредиты (%)	5,8	5,6	5,5	5,4	9,2
7	Клиентская удовлетворенность (%)	82	83	79	76	75
8	Трафик	20 013	21 367	22 056	20 904	20 550

Из таблицы видно: снижение трафика посещаемости сети и уровня удовлетворенности клиентов.

Наполняемость трафика зависит от сезона, различных акций на приобретение товаров, популярности марки и т. п. Стимулировать рост трафика возможно при помощи маркетинговых ходов, направленных на повышение привлекательности и бренда. Важным является и имидж компании, который складывается у клиента в ходе общения с сотрудниками.

Для выявления причин снижения уровня покупательской удовлетворенности нами было проведено исследование по выявлению претензий в адрес сети.

Анализ ситуации составлен на основе отзывов об ЗАО «Связной Урал» в интернет - источниках, телефонных опросов клиентов, опроса знакомых, купивших продукцию в данной сети. В качестве основы нам послужили ответы на такие вопросы: как «Удовлетворены ли Вы качеством обслуживания?», «Что конкретно Вас не устраивает в работе сети и сотрудников?».

Выяснилось, что основными причинами снижения показателей стало низкое качество обслуживания. Самое главное недовольство это навязывание дополнительного оборудования, на второе место вышло наличие очереди в салоне, долгое обслуживание, непрофессионализм в некоторых вопросах.

Как мы видим, основная претензия, которая не зависит от политики компании и иных внешних факторов, это качество обслуживания клиентов.

Решение данной проблемы требует особого внимания, т. к. возможен переход клиентов к конкурентам и отказ от услуг компании.

Каждая организация проверяет нажим наружной среды и предусматривает положение внутренних ресурсов. Внезапные конфигурации во наружной среде, настоятельно просят оперативных поступков фирмы для поддержания и усиления собственной конкурентоспособности. Для сего важна неизменная диагностика как внутренних ресурсов и вероятностей фирмы, например и наружной среды. Проводимый тест наружной среды может помочь держать под контролем наружные по отношению к компании моменты, получить значимые итоги (время для разработки системы ранешнего предупреждения на случай вероятных опасностей, время для прогнозирования вероятностей, время для составления намерения на случай неожиданных событий и время на разработку стратегий). При анализе наружной среды фирмы ЗАО «Связной Урал» сначала воспримем уровень конкуренции по матрице М.Портера.

В согласовании с обозначенной матрицей положение конкуренции в что или же другой ветви в значимой степени ориентируется совокупой моментов или же 5 сил конкуренции:

- вторжение свежих конкурентов;
- опасность возникновения на рынке товаров-субститутов, выработанных по другой технологии;
- способности покупателей;
- способности поставщиков;
- конкурентность меж компаниями, уже укрепившимися на рынке.

Разглядим более наглядно и подробно упомянутый анализ. Анализ представлен на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 - Пять сил Портера ЗАО «Связной Урал»

Толщина стрелок показывает степень влияния каждой силы на деятельность ЗАО «Связной Урал».

При проведении анализа учитывалось воздействие на предприятие сил конкуренции как по всем обликам продукции и оказываемых предложений. В итоге применения предоставленного инвентаря возможно устроить вывод, собственно что наибольшее воздействие на исследуемое предприятие оказывает вероятность клиентов значимо воздействовать на установление стоимости и конкурентность меж существующими компаниями в ветви. Этим образом, ведущую работу нужно производить в 2-ух инструкциях:

- 1 – тест около взаимодействия с клиентом и вероятностей соблюдения интересов сторон;
- 2 – тест работы ведущих соперников.

Проанализируем больше фактов и существенно более досконально моменты, определяющие конкурентоспособные силы ЗАО «Связной Урал» (таблица 2.2).
Таблица 2.2 Факторы, определяющие конкурентные силы ЗАО «Связной Урал»

Угроза появления новых конкурентов (потенциальные участники)	Угроза появления товаров-заменителей
1. Административные и законодательные барьеры (получение сертификатов на продукцию, разрешения на ввоз продукции из-за рубежа и т.д.); 2. Открытие новых федеральных сетей сотовых ретейлеров; 3. Экономия от масштабов реализации продукции; 4. Доступность каналов поставки и распределения	1. Переход рынка на принципиально новые технологии, недоступные ЗАО «Связной Урал» по организационно-техническим причинам; 2. Наличие у конкурентов эксклюзивных договоров поставки на продукцию, пользующуюся исключительно высоким спросом на рынке
Рыночная власть поставщиков	Рыночная власть потребителей
1. Невозможность предприятия контролировать цены поставщиков; 2. Зависимость ЗАО «Связной Урал» от наличия долгосрочных контрактов с зарубежными производителями	1. Рыночная власть потребителей является значительной, так как большинство продукции ЗАО «Связной Урал» реализуется физическим лицам с низкой степенью лояльности в данной отрасли.

Возможности прибыльности в 2017 году, остаются неплохими при условии окончательного выхода на рынке мобильных средств и связи из упадка, впрочем есть важный риск такого, собственно что рыночные стоимости завышены. Для становления людского фактора в заключении обнаруженных задач нужно выполнить тест внутренней среды, по другому стратегия становления фирмы окажется нежизнеспособной. Особенное внимание и тщательность необходимо уделить 2 группам моментов: главным моментам фуроора, создающим конкурентоспособность фирмы и внедрение каждых одобрительных вероятностей наружной среды.

Кроме приведенных инструментариев для анализа есть и иные способы, содействующие выработке стратегии фирмы и помогающие воплотить в жизнь стратегическое управление. Их выбор ориентируется самой фирмой. Матрица Бостонской Консультативной группы – в базе Бостонской матрицы лежит модель актуального цикла продукта, в согласовании с которой продукт в собственном развитии протекает 4 стадии: выход на базар (товар-"проблема"), подъем (товар-"звезда"), зрелость (товар-"дойная скотина") и регресс (товар-

"собака").

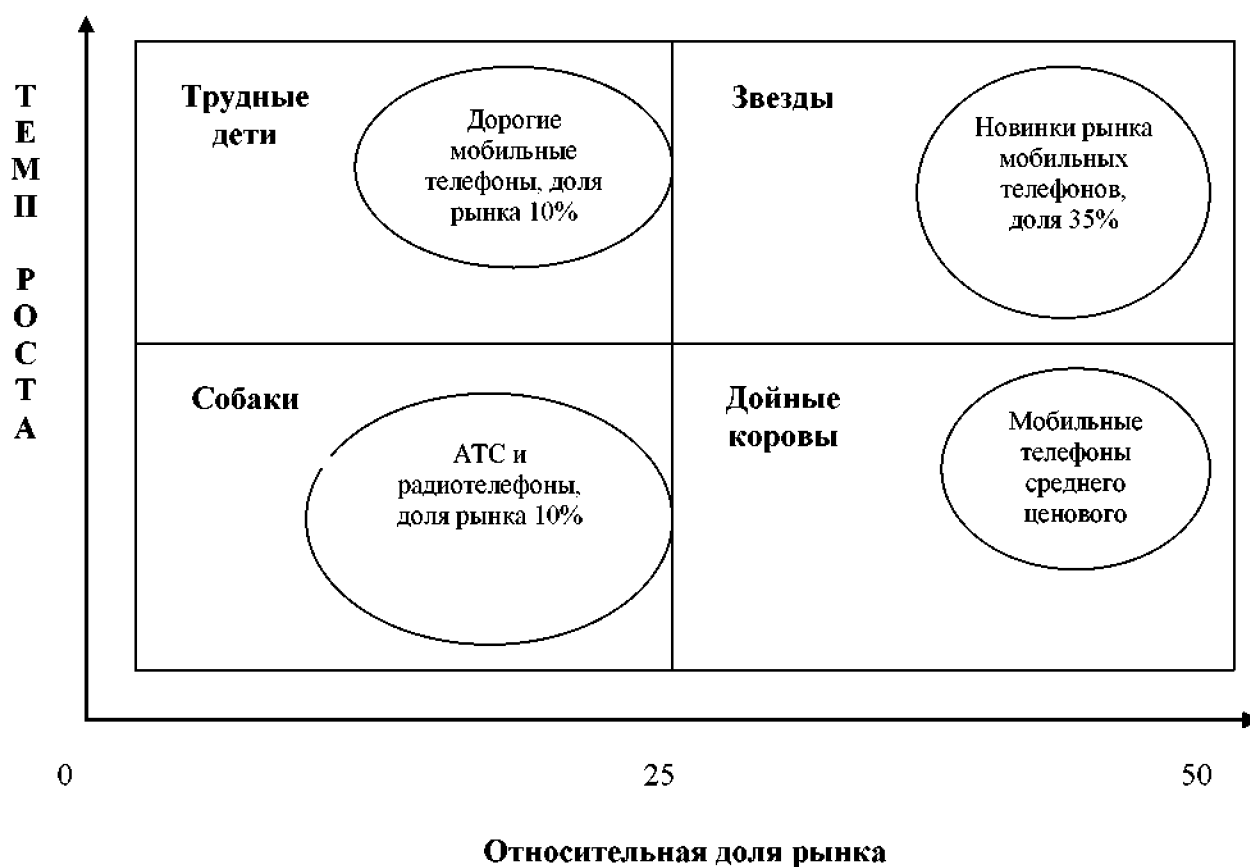


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ к портфелю товаров ЗАО «Связной Урал»

Толика продаж продуктов «Звезды» оформляет 35%, темпы подъема – наращивание на 40%. «Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля): продукты, способные доставить более выгоды, чем нужно для поддержания их подъема. Они считаются главным источником денежных средств для диверсификации и научных изучений.

Приоритетная стратегическая задача – «сбор урожая». Размеренным направлением работы ЗАО «Связной Урал» считается перепродажа мобильных телефонных аппаратов среднего ценового раздела. Спрос на этот картина продукции считается размеренным, толика рынка - 45%. Темпы подъема продаж оформляют 15%.

«Трудные дети». Проблемным направлением работы ЗАО «Связной Урал» в критериях уменьшения потребительского спроса считается сектор дорогостоящих мобильных телефонных аппаратов ценой от 25 тыс. руб. и выше. Толика предоставленного рынка оформляет 10%, темпы подъема высочайшие, оформляют 45%.

«Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые присутствуют в нерентабельном положении по издержкам и не имеют вероятностей подъема. Сбережение этих продуктов связано со важными экономическими затратами при маленьких шансах на совершенствование положения. Приоритетная стратегия – остановка вложений и непрезентабельная жизнь. В реальное время ЗАО «Связной Урал» продаст еще АТС и радиотелефоны. Ожидается продолжить уменьшение толики предоставленного облика продукции в ассортименте. Толика предоставленного раздела 10%, темпы подъема – негативные. Понижение размеров продаж оформляет 15%.

В эталоне равновесный номенклатурный портфель фирмы обязан подключать 2–3 продукта – «коровы», 1–2 – «Звезды», некоторое количество «проблем» в качестве задела на будущее и, вполне вероятно, маленькое количество продуктов – «собак».

Излишек стареющих продуктов («собак») показывает на угрозу регресса, в том числе и в случае если нынешние итоги работы фирмы сравнительно неплохие. Излишек свежих продуктов имеет возможность привести к денежным затруднениям.

Матрица БКГ может помочь выполнению 2-ух функций: принятию заключений о намеченных позициях на рынке и рассредотачиванию стратегических средств между разными зонами хозяйствования в будущем.

Для анализа внутренней среды пользуемся Мак-Кинси «7С»:

- strategy — стратегия,
- skills - способности,
- shared values - общепринятые значения,

- structure - конструкция,
- systems - системы,
- staff - кадры,
- style - манера.

Концепция 7-S McKinsey – модель менеджмента, которая обрисовывает 7 моментов организации фирмы целостным и действенным методикой. Вместе эти моменты определяют то, как фирма действует. Менеджеры обязаны принимать во внимание все 7 моментов, для такого дабы быть убежденными в успешном выполнении стратегии. Модель «7S» важна для исследования и осмысления ведущих внутренних моментов фирмы ЗАО «Связной Урал», оказывающих воздействие не лишь только на его реальное состояние, но и на будущее становление.

Важные моменты или же нет, они все взаимосвязаны (рисунок 2.4), в следствие этого в случае если вы не будете обращать отвечающее забота на раз из них, то это имеет возможность воздействовать и на иные. Не считая такого, условная значимость всякого фактора имеет возможность со временем поменяться.

Разглядим представленный набросок.

На рисунке 2.4 показано, какие моменты считаются большей частью сильными сторонами организации, а какие настоятельно просят нешуточных перемен. Зеленоватым цветом отметим крепкие моменты, белоснежным – надлежащие и содействующие достижению целей организации, розовым – моменты, препятствующие достижению целей организации.

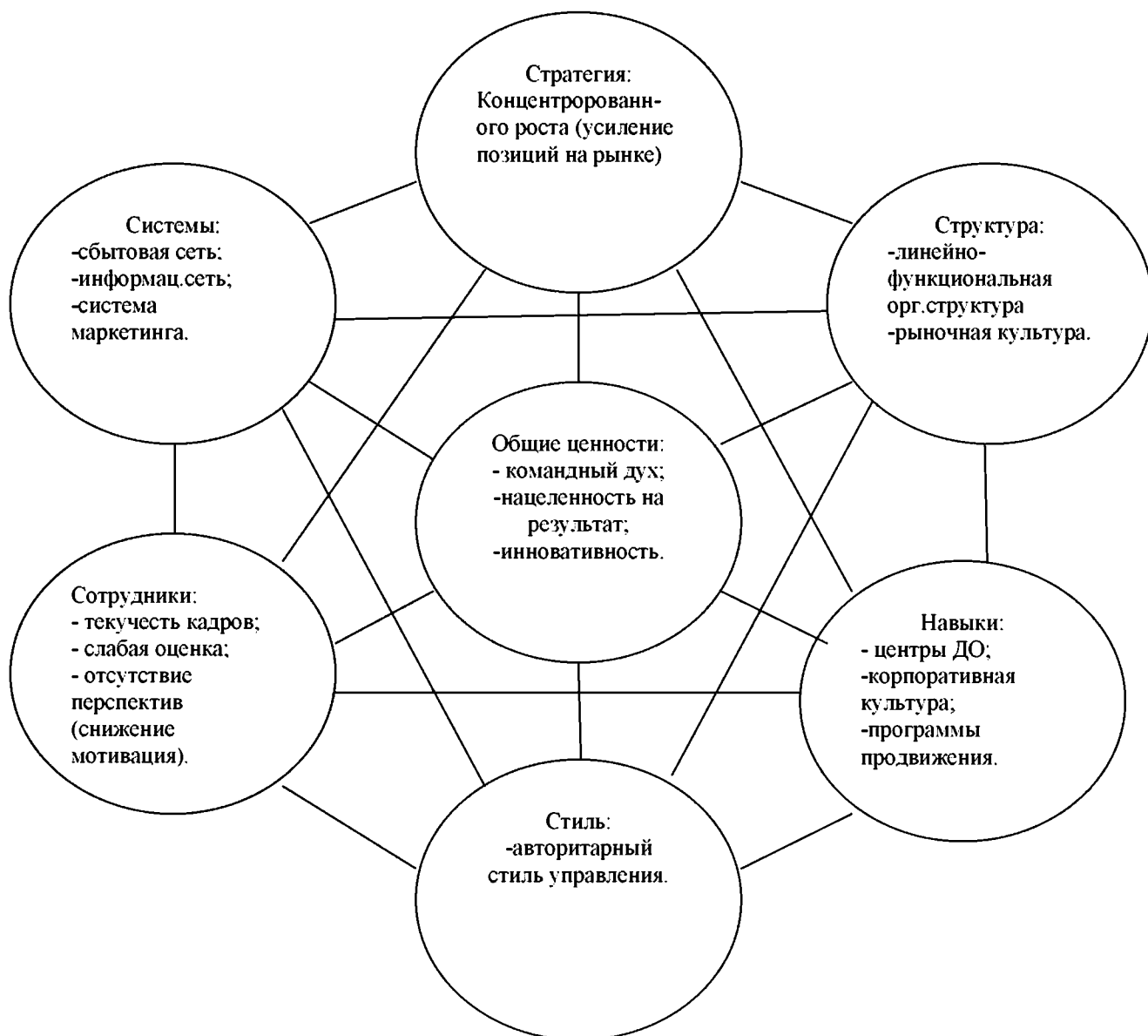


Рисунок 2.4 – Взаимосвязь факторов организации

1. Strategy — стратегия.

Стратегия фирмы – это стратегия концентрированного подъема, в частности стратегия усиления позиций на рынке. В случае следования данной стратегии компания пробует сделать лучше личный продукт или же начать изготавливать свежий, не изменяя при данном ветви. Собственно что касается рынка, то компания ведет разведка вероятностей совершенствования собственного положения на существующем рынке или же перехода на свежий базар.

2. Skills – способности

- Руководство и персонал владеет важным набором способностей, которые достигаются методом неизменных тренингов и семинаров. Во всех отделениях есть центры дистанционного изучения для торгового персонала, но изучение выполняется работниками автономно и по желанию – это слабенькая сторона. Идет по стопам обозначить недоступность как такового кадрового резерва, куда зачислялись бы более бывалые, приклинные, действенные работники.

- Компания содержит четкую корпоративную культуру, нацеленную на группировка всего персонала в достижении установленных целей.

- К крепким возможностям возможно отнести умение разрабатывать свежие программки продвижения, фирма способна прибыльно вкладывать деньги, разрабатывать стратегию бизнеса, задумывать и предсказывать будущее положение организации.

3. Shared values - общепринятые значения.

Планируемый в ближайшие 5 лет подъем раскрывает большие способности для становления служащих как с точки зрения карьеры, например и с точки зрения их квалификации. При данном упор в фирмы делается, и станет делаться на людей, разделяющих коллективные значения.

Командный дух, собственно что значит:

- командное взаимодействие на всех уровнях;
- высокий степень корпоративности;
- наличие мощных личностей в команде, разделяющих совместные цели и философию бизнеса фирмы и реализующих себя сквозь достижение целей компании;

Нацеленность на итог, а не на процесс, собственно что разрешает достичь:

- высокой производительности труда;
- лучшей по промышленности операционной эффективности;
- долгосрочных превосходства по сопоставлению с нашими конкурентами;
- проверки итогов по «лучшей практике»;

Инновативность, в базе, которой лежит:

- быстрая реакция на наружные и внутренние изменения;
- внедрение передовых форматов бизнеса;
- внедрение современных действенных технологий.

Эти 3 группы ценностей считаются ценностями совершенной команды, которая способна в длительной возможности содержать фаворитные позиции на рынке.

4.structure – структура.

Организационный срез подключает в себя коммуникационные процессы; организационные структуры; общепризнанных мерок, критерии, процедуры; рассредотачивание прав и ответственности служащих, иерархию подчинения, корпоративную культуру фирмы и др.

Налаженная конструкция разрешает организации предохранять фаворитные позиции на рынке; предлагать клиенту продукт лишь только высочайшего качества; действенно вести взаимодействие во время трудового процесса. Образ организационной структуры – перемешанный, дивизиональный.

5.Systems – системы.

Фирма содержит развитую сбытовую сеть, развитую инфраструктуру, развитую информационную инфраструктуру, прогрессивное сервисное оснащение, резервы.

Налаженная конструкция разрешает организации предохранять фаворитные позиции на рынке; предлагать клиенту продукт лишь только высочайшего качества; действенно вести взаимодействие во время трудового процесса. В фирмы отслеживаются последние технологии и вселенские веяния в области продаж и внедряются в работа методом проведения семинаров и тренингов. Еще в фирмы есть личные технологии продаж, личные стереотипы фирменного сервиса покупателей, клубная программка Связной-клуб (которая расширяет способности покупателей и готовит их отношение больше лояльным).

В фирмы наличествует программное обеспечение, всецело приспособленное под специфику работы, позволяющее облегчить и ускорить процессы работы.

Порознь охота отметить систему маркетинга. В процессе рекламной работы рекламная служба воплотит в жизнь надлежащие события, позволяющие управлению брать на себя управленческие заключения (рисунок 2.5):

- проводит тест динамики толики рынка фирмы по отдельным продуктовым позициям;
- проводит тест значения тарифов и разрабатывает ценовую политику;
- осуществляет планирование коммуникативной политики.



Рисунок 2.5 – Элементы маркетинговой деятельности компании .

Система денег и учета:

Управление деньгами подразумевает процесс перемещения денежных средств в организации. Для сего исполняется: формирование бюджета и денежного намерения, составление валютных ресурсов, рассредотачивание средств меж разными сторонами, определяющими жизнь организации, оценка денежного потенциала организации.

В отдельном отряде (магазине) отсутствует экономическое планирование. Это связано с тем, собственно что буквально все денежные вопросы принимают решение в основном управлении. Предприятие автономно воплотит в жизнь лишь только расчеты с поставщиками и покупателями.

Отделение фирмы дает всю экономическую отчетность в ключевой кабинет.

6.Style - манера.

Манера управления более всего соответствует авторитарному манере. Все заключения принимаются в центральном кабинете, идет строгая иерархия подчинения, контроль за всеми сферами работы организации. Неизменные

испытания, получение обратной связи, минимальное количество самостоятельности на пространствах. Эти итоги получены исходя из выборочного опроса служащих отдельного магазина, в рамках анализа системы управления персоналом.

По итогам проведения диагностического опросника К. Камерона и Р. Куинна было выявлено, в фирме доминирует базарный образ организационной культуры. Рыночная цивилизация. Данный образ организационной культуры преобладает в организациях, нацеленных на итоги. Ее ключевая внимание - выполнение установленной задачки. Люд целеустремленны и конкурируют меж собой. Фавориты - твердые главы и жестокие соперники. Они неколебимы и требовательны. Манера организации – агрессивно проводимая трасса на конкурентоспособность.

7. Staff – кадры.

Специальные способности и познания.

Мощная сторона – инструкция и персонал владеет важным набором способностей, собственно что достигается методом неизменных тренингов и семинаров.

Слабенькая сторона – высочайшая текучесть сотрудников между менеджеров по продажам, кладовщиков и админов зала. Дееспособность к взаимодействию и общению. Мощная сторона – фирма содержит четкую корпоративную культуру, нацеленную на группировка всего персонала в достижении установленных целей. Слабенькая сторона – внутренне томные обстоятельства труда вследствие высочайшей конкуренции, связанной с персональными показателями служащих. Изучение и становление персонала.

Любой менеджер (начальник отдела, директор) в в обязательном порядке порядке протекает изучение и сдает экзамены. Слабенькая сторона заключается в том, собственно что изучение торгового персонала почаше всего одевает формальный нрав: проект тренингов, который оформляется на любой луна и вывешивается на доске оглашений не всякий раз реализуется на деле.

Аттестация свежих служащих по документам обязана проводиться сквозь 3 месяца. По прецеденту она ведется сквозь 6 – 7 месяцев. В середина дистанционного изучения, работники обязаны автономно притащиться в собственные выходные и получать информацию, которая необходима им для работы. Но эти события одевают не неотъемлемый нрав и никоим образом не контролируются управлением, а работникам собственные выходные не охота проводить на работе. За исключением факторов, когда из Столичного центра изучения приходят специальные исследования, которые обязан отдать любой работник.

Оценка.

При проведении опросов целый ряд респондентов высказывали свое недовольство несправедливым распределением вознаграждения, вследствие некорректных планов продаж (оценке торгового потенциала точки продаж) и очень слабой оценкой из качеств, компетенций и потенциала. Исходя из этого факта формируется недовольство как мотивацией, так и перспективами развития работника в компании, профессиональным и карьерным ростом.

Мотивация.

Слабая сторона - достаточно высокая текучесть кадров говорит о неудовлетворенности персонала перспективами работы в компании, недовольстве недостаточным возможностям для карьерного роста и не достаточной работе с персоналом в целом.

Представим данные факторы в матричной форме (таблица 2.3).

Рассмотрение такой матрицы дает возможность выявить несоответствия, т.е. возникающие риски, экономические проблемы и принимать решения либо о корректировке стратегии, либо о необходимых изменениях компании.

Таблица 2.3 Матрица соответствия организационных факторов

	Сотрудники	Стиль	Навыки	Ценности	Система	Структуры	Стратегия
Стратегия	Непродуманная система оценки персонала, высокая текучесть кадров, морально тяжелые условия труда и отсутствие контроля за обучением сотрудников, эти факторы препятствуют реализации стратегии	Соответствует	Способствуют реализации стратегии	Способствуют реализации стратегии	Способствует реализации стратегии (система маркетинга, новейшие технологии и коммуникационные системы, ПО)	Соответствует	
Структуры	Соответствует	Соответствует	Соответствует	Соответствует	Соответствует		
Система	Соответствует	Соответствует	Соответствует	Соответствует			
Ценности	В целом эти факторы соответствуют, но иногда из-за нацеленности на результат страдает процесс – качество обслуживания, а миссия говорит нам о высоком уровне сервиса.	Соответствует	Соответствует				
Навыки	Компания прикладывает усилия для развитие навыков в сфере работы с клиентами	Соответствует					
Стиль	Соответствует						
Сотрудники							

На базе анализа Мак-Кинси «7S» возможно устроить грядущий вывод: параметр модели «сотрудники» мешает действенной реализации параметра «стратегия», т.к. по причине необмысленной системы оценки персонала, отсутствию возможностей подъема в фирмы, текучести сотрудников, большого психического климата мучается качество сервиса покупателей, в соответствии с этим увеличивается количество недовольных покупателей, случается утрата неизменных покупателей, собственно что мешает реализации стратегия концентрированного подъема, в частности стратегии усиления позиций на рынке. Еще есть маленькие разногласия меж параметрами «ценности и сотрудники»: эта значение, как нацеленность на итог реализуется с поддержкой сотворения атмосферы конкуренции, проведение состязаний меж работниками сети. Но это не всякий раз есть отлично, временами в погоне за итогом, крепко мучается процесс - качество сервиса, а задача беседует нам о высочайшем уровне обслуживания. Еще по причине конкуренции мучается психический климат в коллективе, о чем говорят выборочные опросы служащих.

Все другие характеристики, например или же по другому, отвечают приятель приятелю и напрямик или же косвенно содействуют реализации приятель приятеля. В качестве приятной картинке итогов анализа внутренней среды имеет возможность быть представлен SNW – тест. Ключевая задачка SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) фирмы. А задачка разрабатываемой стратегии становления – внедрение актива для нейтрализации и уничтожения пассива. В нашем случае к «пассиву» (слабым позициям) фирмы относятся (по ранжиру, произведенному менеджерами предприятия):

1. Система оценки персонала;
2. Текучесть кадров;
3. Психологический климат в коллективе;
4. Репутация как работодателя.

Сравним фактическое положение внутренней среды с безупречным состоянием фирмы (рисунок 2.6).

Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы в баллах				
	Очень плохо (0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо (100)
Обучение персонала			*		*
Условия труда		*		*	
Система оценки персонала		*			*
Текучесть кадров	*		*		
Квалификация персонала			*	*	
Оценка качества работы персонала			*	*	
Социальный пакет				**	
Организация планирования				**	
Уровень технической оснащенности					**
Информационное обеспечение					**
Качество выпускаемой продукции				**	
Организация маркетинга на предприятии					**
Торговые площади				**	
Организационная структура предприятия			*	*	
Состояние охраны труда				**	
Мероприятия по продвижению и рекламе					**
Объемы продаж					**
Ассортимент продукции					**
Численность персонала			*	*	
Заработанная плата				**	
Имидж (деловая репутация) предприятия					**
Психологический климат в коллективе	*				*
Ценовая политика				**	
Территориальное расположение				**	
Товарная политика					**
Технология продаж					**
Эффективность коммуникаций				*	*
Стратегия бизнеса					**
Ориентация на потребителя					**
Стратегия развития организации				**	
Кадровая политика			*	*	
Репутация как работодателя		*		*	

Рисунок 2.6 – Анализ фактического и идеального состояния внутренней среды

- фактическое состояние внутренней среды,
- желаемое состояние (идеальное).

Главные разногласия меж фактическим и хотимым состоянием внутренней среды заключается в ведущем в сфере управления человеческими ресурсами. Речь идёт непосредственно о мотивации персонала, психическом климате, критериях труда, в целом кадровой политическом деятеле.

На базе проделанных анализов наружной и внутренней среды фирмы составим таблицы SWOT-анализа, в которой покажем крепкие и некрепкие стороны фирмы, а например же способности и опасности наружной среды. Этот способ учитывает тест мощных и некрепких сторон компании, оценка ее вероятностей и вероятных опасностей.

При SWOT-анализе (сокращенно: Strength – мощь, Weakness – беспомощности, Opportunity –возможность, Threat – угроза) особенное забота уделяется определению вероятностей и опасностей.

Они привносят в деятельность предприятия свои коррективы, а так же во внешнюю окружающую среда, определяют силы и слабостей, возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования.

При создании устойчивого конкурентного преимущества помогут:

1. Большой ассортимент продукции и предоставляемых услуг;
2. Опыт работы влияет на положительный имидж компании;
3. Налаженные отношения с поставщиками выступают фактором относительной стабильности, что позволит дополнительно расширить ассортимент товара (с привлечением поставщиков других брендов) и услуг;
4. Из-за запросов «моды», покупатель может найти себе именно тот товар, который для него нужен, т. к. в сети представлен широкий ассортимент товаров и услуг.

<i>Внутренняя среда</i>	<i>S – сильные стороны</i>	<i>O-возможности</i>	<i>Внешняя среда</i>
	1. Опыт работы на рынке 20 лет 2. Налаженные партнерские отношения с поставщиками 3. Лидерство на рынке за счет широкого ассортимента продукции и услуг. 4. Доля рынка составляет 25 % 5. Узнаваемый брэнд 6. Географический охват 7. Отлаженная система распространения и обмен информацией с потребителями и клиентами	1. Повышение спроса (отложенного из-за кризиса) 2. Новые потребности, мода, в т.ч. потребности неосознанные 3. Тенденции спроса 4. Новые виды продукции и услуг 5. Появление на рынке китайских компаний-производителей	
	<i>W-слабые стороны</i>	<i>T- угрозы</i>	
	1. Слабая внутриорганизационная обратная связь, являющаяся демотивирующим фактором 2. Загруженность сотрудников 3. Неудовлетворительная система оценки персонала 4. Большой процент текучести кадров 5. Тяжелый психологический климат	1. Экономическая нестабильность 2. Высокая конкуренция 3. Снижение реальных доходов населения	

Рисунок 2.7 – SWOT-анализ

Обобщая, к угрозам возможно отнести: высшую конкурентность, законодательное регулирование, политическому деятелю управления в отношении персонала.

Навык, лидерство, дела с партнерами – те выдающиеся качества, которые несомненно помогут одолеть имеющиеся место быть опасности. В целом, возможно устроить надлежащие выводы:

1. Фирма учит всех собственных сотрудников; запрос создает начальник отряда или же инструкция. Минус-отсутствие непрерывности изучения.

2. Обстоятельства труда – сменный график работы, 12 – часовой пролетарий денек, переработка, ровная сдельная плата труда создают неудовлетворенность критериями труда.

3. Мотивация и стимулирование персонала содержит вещественное выражение: премии по размерам продаж; нематериальное стимулирование – путевка на развлечения. Экономическое стимулирование работниками воспринимается как неотъемлемая толика заработной платы.

4. В организации наличествует высокая текучесть служащих (в собственно что числе и меж менеджеров по продажам). Ключевая статья увольнения – инициатива работника (п. 3, части 1, статьи 77 ТК РФ). Посыла увольнения – неудовлетворением аспектами труда, низкой заработной платой, отсутствием казенного взлета.

5. Предыдущий анализ показал, именно собственно что основными претензиями клиентов выступает качество обслуживания. Большая толика служащих имеет среднее особенное образование и набирается опыта в ходе работы в данной организации.

6. Отсутствие единой системы оценки персонала. Оценка наполняется с собственной точки зрения.

7. Наличествует сильная зависимость от поставщиков. Дилерские соглашения влияют на ценовую политическому функционеру организации; техническое оснащение, которое выстраивается в согласовании с их требованиями.

8. Критической стороной организации выступает разветвленная организационная система, сложность и иерархичности управления организацией.

9. Наличие дилерских соглашений с несколькими производителями влияет на разнообразие марок и моделей, собственно что более позволяет возможному покупателю то продукт, который он желает.

10. Заработная плата основной категории служащих напрямую располагается в зависимости от объема выполненной работы (объема продаж). Она понятно не фиксирована и содержит вероятность прочно отличаться от предыдущего месяца, как в гигантскую к примеру и в кратчайшую стороны.

11. Удачное местоположение салонов в центре города, именно собственно что позволяет привлекать не только лишь только местных жителей, но и приезжих из другой земли.

12. Стратегия компании размыта, т. к. задача, цели не бывают до рядового персонала. Они складываются на уровне высокого звена управления. Проанализировав всю данную информацию возможно заявить, собственно что оценку возможно применить в последующем для формирования программки изучения и становления служащих организации, а ее итоги – для формирования полновесного кадрового резерва, собственно что во многом понизит трудности с эмоциональным климатом в коллективах и сделает видимые возможности подъема для служащих в фирмы.

2.2 Кадровый аудит ЗАО «Связной Урал»

Высочайшим органом общества считается собрание членов ЗАО «Связной Урал», которое управляет работой общества в согласовании с законодательством и уставом. Собрание имеет возможность брать на себя к собственному обсуждению и улаживать всевозможные вопросы, связанные с работой фирмы.

Конструкция аппарата управления ЗАО «Связной Урал» содержит линейную направление, т.е. основывается на базе вертикальной иерархии управления. Плюсами предоставленной структуры считается:

1) Наименьшие издержки на компанию. Вследствие того собственно что в предоставленном случае численность служащих, участвующих в процессе управления, буквально малое.

2) Вероятность скорого принятия заключений. Дабы изменить проект в согласовании с свежими жизненными обстоятельствами и задачами, при предоставленной организационной структуре не приходится проводить различные согласования воззрений.

3) Возвышенный степень централизации власти. Собственно что значит вероятность обеспечения высочайшего значения дисциплины, а еще вероятность действенного контроля над качеством работы персонала.

К дефекту предоставленной структуры возможно отнести невозможность для специализации глав различных значений. Раз и что же человек обязан выразить профессионализм во всех сферах работы подчиненного ему отряда. В соответствии с этим – довольно ограничен спектр вероятностей высококачественного проявления подчиненного отряда.

Проанализируем состав и изменение численности по категориям работников в таблице 2.4.

Таблица 2.4 Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

Категория работников	2014 год, чел.	2015 год, чел.	2016 год, чел.	Изменение, +, -			
				К 2015 году		К 2014 году	
				+, -, чел.	%	+, -, чел.	%
1. Среднесписочная численность персонала предприятия	1600	2000	2200	200	10	600	37,5
В том числе							
1.1. Основной торговый персонал	1160	1360	1480	120	18,82	320	27,59
1.2. Вспомогательный персонал	160	240	300	60	25	140	87,5
1.3. Руководители, специалисты и служащие	280	400	420	20	5	140	15

На основании данных таблицы 2.4 возможно устроить вывод о приросте количества персонала фирмы. Например в 2015 году трудилось на предприятии 2000 человек количества сотрудников фирмы. В 2016 году количество сотрудников фирмы увеличилась или же на 10%, количество в 2016 году составила 2200 человек, собственно что повыше показателя 2014 году на 600 человек или же на 37,5%.

При данном в составе количества сотрудников фирмы в 2015 году было 1360 человек ведущих сотрудников. В 2016 году количество ведущих трудящихся увеличилась на 12 человек или же на 8,82%, количество в 2016 году составила

1480 человека, собственно что повыше показателя 2014 году на 320 человек или же на 27,59%.

В составе количества сотрудников фирмы в 2015 году было 240 человека запасных трудящихся. В 2016 году численность сотрудников предоставленной категории возросло на 60 человек или же на 25%, количество в 2016 году составила 300 человек, собственно что повыше показателя 2014 году на 140 человек или же на 87,5%.

В составе количества сотрудников фирмы в 20153 году было 400 человек служащих фирмы. В 2016 году численность сотрудников предоставленной категории возросло на 20 человек или же на 5%, количество в 2016 году составила 420 человек, собственно что повыше показателя 2014 году на 140 человек или же на 50%. Артельный прирост составил 60 человек. При данном значительных перемен в структуре количества фирмы не имеется.

Этим образом, наращивание количества персонала фирмы на 600 человек случилось за счет наращивания количества главного торгового персонала на 320 человек или же на 27,59% и количества запасных трудящихся на 140 человек или же на 87,5%, и количества служащих на 140 человек или же на 50%. Наращивание количества связано с проводимой в 2016 году переустройством фирмы и наращиванием его доли на рынке. Доля фирмы на рынке находится в пределах 8%, по оценкам рекламного отдела фирмы.

Часть всевозможных категорий сотрудников производственного фирмы в совместной структуре количества представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 Структура численности персонала предприятия

Категория работников	2014 год, %	2015, %	2016, %	Изменение, +, -, %	
				К 2015 году	К 2016 году
1. Среднесписочная численность персонала предприятия	100,00	100,00	100,00	x	x
В том числе					
1.1. Основной производственный персонал	72,50	68,00	67,27	-0,73	-5,23
1.2. Вспомогательный персонал	10,00	12,00	13,64	1,64	3,64
1.3. Руководители, специалисты и служащие	17,50	20,00	19,09	-0,91	1,59

Структура и качественный состав количества сотрудников производственного фирмы не слишком заметно поменялась. Например случилось уменьшение толики сотрудников фирмы, занятых главным созданием на 0,73 процентных пункта по сопоставлению с 2015 годом и на 5,23 процентных пункта по сопоставлению с 2014 годом. Возрасла толика дополнительного персонала на 1,64 процентных пункта по сопоставлению с 2015 годом или же на 3,64 процентных пункта по сопоставлению с 2014 годом.

В соответствии с этим понизилась толика руководящих сотрудников и знатоков на 0,91 процентный место по сопоставлению с 2015 годом. При данном толика руководящих сотрудников и знатоков увеличилась по сопоставлению с 2014 годом на 1,59 процентных пункта.

Идет по стопам обозначить, собственно что сообразно специфике фирмы, больший удельный авторитет сотрудников фирмы приходится на сотрудников, занятых в ведущем производстве, толика коих составляла в 2014 году 72,5%, а в 2015 году было уменьшение толики ведущих трудящихся до 68%, в 2016 году толика ведущих трудящихся в сократилась до 67,27%.

Проанализируем состав сотрудников фирмы по уровню образования. Анализ рассмотрен и представлен в таблице 2.6.

Таблица 2. 6 Анализ состава персонала по уровню образования

Показатель	2014 год		2015 год		2016 год		Изменение			
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	К 2015 году		К 2014 году	
							+, -	%	+, -	%
Общая численность работников предприятия	1600	100	2000	100	2200	100	200	110	600	137,5
В том числе имеющих образование										
- высшее	440	27,5	560	28,0	600	27,3	40	107,14	160	136,36
- среднее	360	22,5	380	19,0	420	19,1	40	110,53	60	116,67
- средне специальное	560	35,0	640	32,0	680	30,9	40	106,25	120	121,43
- незаконченное высшее	240	15,0	420	21,0	500	22,7	80	119,05	260	208,33

Представим результаты графически (рис. 2.9).

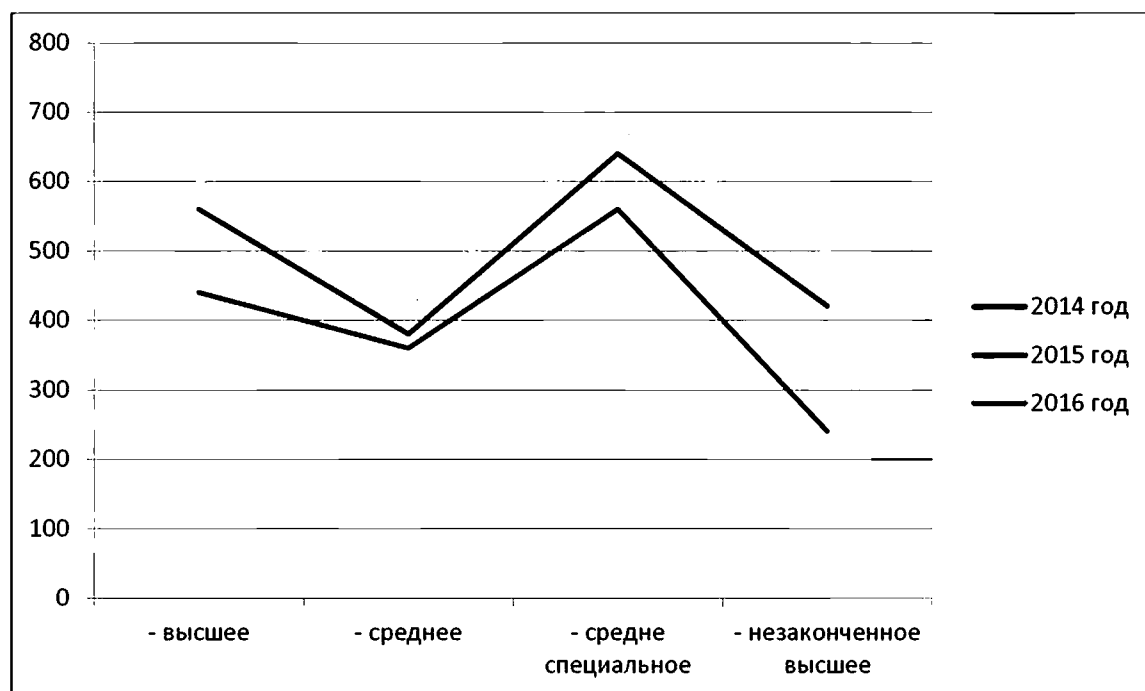


Рисунок 2.9 – Динамика структуры персонала по образованию

В составе сотрудников фирмы в 2015 году было 560 человек, имеющих высочайшее воспитание. В 2016 году количество сотрудников предоставленной категории возрасла на 40 человека или же на 7,14%, количество в 2016 году сотрудников с высочайшим образованием составила 600 человек, собственно что повыше показателя 2014 году на 160 человек или же на 36,36%. В составе количества сотрудников фирмы в 2015 году было 380 человек, имеющих среднее воспитание. В 2016 году численность сотрудников, имеющих среднее воспитание возросло на 40 человека или же на 10,53%, количество в 2016 году сотрудников со средним образованием составила 420 человек, собственно что повыше показателя 2016 году на 60 человек или же на 16,67%. При данном значительных перемен в структуре количества фирмы не имеется. Наибольшее наращивание имеется по сотрудникам, имеющим незаконченное высочайшее воспитание. Еще возможно обозначить, собственно что за

исследуемые периоды, почти все сотрудники фирмы пошли обучаться и получать высочайшее воспитание.

Дальше проанализируем количество сотрудников фирмы по стажу.

Анализ представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 Анализ состава персонала предприятия по стажу

Показатель	2014 год		2015 год		2015 год		Изменение			
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	К 2015 году		К 2014 году	
							+, -	%	+, -	%
Общая численность работников предприятия	1600	100	2000	100	2200	100	200	110	600	137,5
В том числе имеющих стаж										
- менее 1 года	200	12,5	360	18,0	500	22,7	140	138,8	300	250,0
- от 3 до 5 лет	1100	68,7	1280	64,0	1300	59,1	20	101,5	200	118,2
- более 5 лет	300	18,7	360	18,0	400	18,2	40	111,1	100	133,3

На основании данных таблицы 2.7 можно сделать вывод о приросте численности персонала предприятия. Таким образом, в составе работников предприятия наибольший удельный вес приходится на работников, имеющих стаж от 3 до 5 лет.

Оценим эффективность системы управления персоналом, с точки зрения количественных показателей по обороту персонала. Результаты анализа представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 Эффективность системы управления персоналом

Категория работников	2014 год	2015 год	2016 год
Среднесписочная численность персонала предприятия, чел.	1600	2000	2200
Принято на работу, чел.	220	440	340
Уволено с работы, чел.	120	190	230
в том числе по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	120	190	230
Коэффициент оборота по приему, ед.	13,25	21	15,5
Коэффициент оборота по выбытию, ед.	7,5	9,5	10,25
Коэффициент текучести кадров, ед.	7,5	9,5	10,25

Таким образом, на предприятии управление персоналом оцениваем как эффективное, имеет место достаточно низкая текучесть кадров предприятия, но тревожной выглядит динамика текучести, которая непрерывно увеличивается.

Аналогичный анализ проведем по менеджерам по продажам (табл.2.9).

Таблица 2.9 Эффективность системы управления менеджерами по продажам

Категория работников	2014 год	2015 год	2016 год
Среднесписочная численность персонала предприятия, чел.	850	930	1020
Принято на работу, чел.	200	350	310
Уволено с работы, чел.	120	160	200
Коэффициент оборота по приему, ед.	23,5	37,6	31,3
Коэффициент оборота по выбытию, ед.	14,1	18	19,5
Коэффициент текучести кадров, ед.	14,1	18	19,5

Проведенный анализ показывают достаточно высокие показатели текучести кадров именно среди менеджеров по продажам. Отрицательным в работе предприятия является увеличение коэффициента оборота по выбытию менеджеров по продажам в 2016 году по сравнению с 2014 годом, что свидетельствует о том, что менеджеры по продажам стали увольняться чаще.

Далее проведем анализ уровня технических знаний менеджеров по продажам и оперативных менеджеров. Результаты анализа представлены в табл.2.10.

Таблица 2.10 Анализ уровня технических знаний менеджеров по продажам и оперативных менеджеров

Группа персонала	Средний показатель технических знаний менеджеров
Оперативные менеджеры	0,73
Менеджеры по продажам	0,64

Тест велся методом выборочного опроса познаний менеджеров о продаваемых товарах. Выборочный опрос велся в целях дипломной работы. Было задано по 10 вопросов любому из обследуемых менеджеров. Ответ на все вопросы – 100% или

же коэффициент 1,0. На 9 из 10 вопросов – 90% или же коэффициент 0,9 и т.д. Вслед за тем была выведена средняя оценка познаний персонала о продаваемых товарах. Этим образом, оперативные менеджеры обладают гигантскими познаниями о продаваемых товарах. В среднем лестный ответ на установленные вопросы о технических свойствах продаваемых телефонных аппаратов и девайсов были получены в 73%. Менеджеры по продажам имеют больше невысокий степень познаний, который оценен в 64%. Подобный низкий степень познаний имеет возможность быть в некоторой степени объяснен высочайшей текучестью сотрудников менеджеров по продажам. Набираясь навыка, получая больше высшую квалификацию, менеджеры или увольняются, или переводятся в больше высшую категорию операционных менеджеров. А еще нужно обозначить недоступность постоянного контроля познаний менеджеров по продажам. Далее проведем анализ прохождения повышения квалификации менеджерами по продажам и операционными менеджерами (табл.2.11).

Таблица 2.11 Анализ прохождения повышения квалификации менеджерами по продажам и операционными менеджерами

Группа персонала	График прохождения курсов повышения квалификации
Руководители отделов продаж	1 раз в год
Оперативные менеджеры	1 раз в год
Менеджеры по продажам	1 раз в год

Как можно увидеть, как главы отделов продаж, например и операционные менеджеры и менеджеры по продажам протекают курсы увеличения квалификации раз один в год. На рынке продаж средств мобильной связи свежие релизы бывают замечены буквально каждый месяц. Прохождение курсов увеличения квалификации раз один в год очевидно мало. Предшествующий тест зарекомендовал, собственно что подобный расклад в обучении персонала, именно организующих и проводящих реализации средств мобильной связи очевидно мало

и ведет к понижению значения технических познаний. В итоге фирма ЗАО «Связной Урал» утрачивает квалифицированные кадры, отвлекает ресурсы из оборота на подготовку возобновил принятых менеджеров, терпит убытки.

В табл.2.12.представлен анализ продолжительности труда персонала отделов продаж.

Таблица 2.12 Анализ продолжительности труда

Группа персонала	Продолжительность работы, часов
Руководители отделов продаж	8
Оперативные менеджеры	10
Менеджеры по продажам	10

Далее проанализируем уровень принятия организационной культуры. Об этом говорят такие показатели как снижение текучести кадров, наличие рационализаторских предложений, снижение уровня конфликтности, улучшение состояния здоровья работников, снижение нарушений трудовой дисциплины и относительно стабильный персонал (коэффициент постоянства кадров 0,93). То есть работники организации разделяют организационную культуру компании. Кроме этих показателей был проведен опрос, результаты опроса представлены в таблице 2.43.

Таблица 2.43 – Результаты опроса работников на разделение ими организационной культуры

№	Вопросы	Количество ответов по каждой оценочной шкале				
		1	2	3	4	5
	Шкала ответов от 1 до 5, где 1 - нет, 2 – не совсем, 3 – без разницы, не знаю, 4 – частично да, 5 –да, всегда					
1	Нравиться ли вам работать в вашей организации?	0	0	0	16	17
2	Нравятся ли вам условия работы (уровень шума, загрязненность, освещенность и т.д.)?	0	0	2	14	17
3	Удовлетворены ли вы своей работой?	0	0	4	14	15

4	Удовлетворены ли вы отношениями между коллегами?	0	0	1	13	19
5	Удовлетворены ли вы слаженность действий работников?	0	0	4	12	17
6	Разделяете ли вы ценности своей организации?	0	0	3	15	15
7	Соблюдаете ли вы традиции организации?	0	0	0	15	18
8	Предоставляется ли вам возможность соблюдать свои религиозные обряды, традиции и т.д.?	0	0	0	16	17
9	Удовлетворены ли вы работой своих руководителей?	0	0	2	16	15
10	Удовлетворены ли вы психологическим климатом в коллективе?	0	0	0	16	17

Итак, 4,4% работников удовлетворительно относятся к своей организации, 45,2% хорошо и 50,4% отлично. Таким образом, работники организации удовлетворены своей организацией и организационной культурой. Работники удовлетворены отношениями между своими коллегами и своими руководителями, работники знают традиции и ценности своей организации. Значит, работники разделяют организационную культуру организации

Далее рассмотрим и проанализируем подсистемы управления персоналом (таблица 2.44).

Таблица 2.44 – Подсистемы управления персоналом

Подсистема управления персоналом	Выводы
Найм персонала	<p>При открытии вакансии начальник производства подает объявление в интернет на такие сайты как 74.ru, hh.ru. При подаче объявления указываются условия работы, режим работы, требования к кандидату, место нахождения организации, телефоны и электронная почта. Кроме этого рассматриваются резюме на этих же сайтах, иногда и на других. При звонке или приглашении кандидата по резюме сначала проводится интервью по телефону, после он идет на собеседование с начальником производства и директором организации. Если кандидат устраивает, то он принимается на работу с испытательным сроком на 3 месяца.</p> <p>Подсистему найма персонала можно оценить по следующим показателям:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ движения персонала за три года показал, что численность персонала сильно не изменялась, что говорит о своевременном подборе персонала и нормальном планировании персонала. 2. Снижение количества жалоб на новых работников (проходившие испытательный срок) 3. Снижение текучести кадров, что говорит о снижении количества работников, уволившихся по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины. 4. Обеспечение организации трудовыми ресурсами согласно плановой потребности в персонале. 5. Снижение коэффициента оборота по приему на 74%, что говорит не только о меньшем количестве сотрудников принятых на работу, но и том, работники которых нанимает организация, остаются в ней и довольны ей. 6. Снижение коэффициента оборота по выбытию на 74%, что говорит о снижении количества работников, которые ушли из организации и том, что организация нанимает подходящий персонал, который заинтересован в этой организации. 7. Стабильный персонал, на протяжении трех лет коэффициент постоянства был либо единица, либо приближался к ней. Что в свою очередь говорит о качественном отборе персонала, постоянном и лояльном к организации. <p>Таким образом, на основе этих показателей можно говорить о нормальном функционировании данной подсистемы.</p>
Адаптация персонала	<p>При приеме на работу работник проходит первичный инструктаж и основной. Потом к нему прикрепляется наставник, который объясняет ему принципы работы и все, что касается его должности. Наставник знакомит его со всеми коллегами во всех подразделениях, рассказывает о самой организации, ее традициях, ценностях и т.д. наставник работает с новым сотрудником три дня, после чего наблюдает за ним неопределенное время. Время наблюдения выбирает сам наставник, он прекращает приглядывать за ним и корректировать его действия пока он сам не удостовериться в правильности работы.</p> <p>Подсистему адаптации можно оценить по следующим показателям:</p>

Продолжение таблицы 2.44

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Удовлетворенность работников организацией, в которой работают. Результаты опроса работников автосервиса на разделение ими организационной культуры показали, что практически все работники удовлетворены своей работой и самой организацией, удовлетворенность оплатой труда, своими руководителями, отношениями между коллегами. 2. Снижение количества жалоб на новых работников, к 2013 году жалобы прекратились, что говорит о быстром вхождении в должность и эффективной работе. 3. Большинство работников утверждают, что коллеги всегда помогают в вопросах, касающихся работы. Опрос, проводимый на лояльность к организации, показал, что практически все работники, а именно 30 человек, удовлетворены помощью коллег, и что они получают обратную связь от своего руководителя, которая помогает им в работе. 4. В процессе адаптации происходит ознакомление сотрудника с традициями и ценностями организации. К нему прикрепляется наставник, который помогает ему освоиться в своей должности. 5. Так же еще показателями являются снижение текучести кадров, снижение коэффициента оборота по выбытию и прибытию. Таким образом, в организации работники приспособляются к условиям работы организации. 6. Снижение конфликтности в организации, снижение нарушений трудовой дисциплины. <p>Таким образом, на основе этих показателей можно говорить о том, что адаптация работников проходит нормально.</p>
<p>Мотивация персонала</p>	<p>В организации оплата труда производится согласно его работе (сколько работал столько и получил, сдельная заработная плата). В автосервисе празднуются все календарные праздники и дни рождения (поздравления коллектива и директора лично), в офисе организации есть доска почета, где каждую четверть выбирается лучший работник. В организации есть собственная парковка, где сотрудники могут оставлять свой автомобиль, есть специальные места для отдыха, душевые, предоставляется специальная одежда для работников основных цехов. Так же работникам организации разрешается чинить свой автомобиль и заказать запасные части по оптовой цене и скидочной карте организации.</p> <p>Из соотношения заработной платы и производительности труда, следует, что с ростом производительности труда растет и заработная плата, что говорит о наличии в организации материального стимулирования. Также организация рассматривает, поддерживает и внедряет рацпредложения, следовательно, в организации есть еще и нематериальное стимулирование.</p> <p>Результаты опроса работников (анализ культурно-нравственного капитала) показали, что работники довольны своей организацией, удовлетворены условиями труда, своими руководителями, заработной платой и своей работой.</p>
<p>Обучение персонала</p>	<p>Обучение персонала не проходило в течение трех лет (не включая инструктаж и наставничество), то есть работники не получали новых знаний и навыков.</p> <p>Обучением в организации считается инструктаж и наставничество. Что касается инструктажа, то анализ травматизма показывает снижение количества травм, что в свою очередь говорит об эффективности инструктажа. Нет документов, описывающих систему</p>

Окончание таблицы 2.44

	обучения персонала, есть только журнал, где работники оставляют свою подпись, что они ознакомлены с инструктажем. Документов регламентирующих процесс наставничества нет. Таким образом. Можно говорить о низком уровне данной подсистемы.
Организационная культура	<p>В компании есть организационная культура, которая способствует развитию творческих и трудовых способностей работников. В организации есть свои традиции, мероприятия, собственная парковка, где работники могут ставить свой автомобиль. В организации нет определенного стиля одежды, но работники таких цехов, как автомойка, малярный и кузовной цех, носят специальную одежду, которая предоставляется самой организации. У организации есть свой логотип. Также в организации есть требования к распорядку трудового дня и требования к организации рабочего места. О действенности организационной культуры говорят такие показатели как:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Снижение текучести кадров на 17,6%; • Увеличение рационализаторских предложений в два раза; • Показатели выполнения рацпредложений, увеличение в два раза, также это является показателем поощрения своих работников за рацпредложения; • Степень лояльности к организации, большинство работников организации работают в автосервисе более 5ти лет плюс результаты опроса, где большинство персонала положительно относятся к своей организации; • Снижение уровня конфликтности на 77,7%.
Оценка персонала	Первая оценка работника проходит на интервью по телефону, потом на собеседовании, следующая оценка происходит во время наставничества. Еще одной оценкой является аттестация персонала, которая происходит раз в три года. Так же оценка проводится начальником производства с помощью наблюдения и подсчета количества ошибок, брака и жалоб. И директор организации проводит оценку с помощью наблюдения, опросов работников и устного опроса самого оцениваемого.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать выводы по человеческому капиталу организации (таблица 2.45).

Таблица 2.45 – Выводы по человеческому капиталу

Компонент человеческого капитала	Показатель	Выводы
Профессиональный капитал	Общая специальная подготовка	В организации преобладает среднее образование. Но у работников большой опыт в своей области, у некоторых работников опыт работы превышает 10 лет, что восполняет отсутствие специального образования.
	Подготовка на производстве	В организации подготовка происходит с помощью инструктажа. Каждый работник проходит первичный инструктаж и основной. Таким образом, работники все прошли инструктаж, но кроме этого организация, ни чего не предоставляет. То есть работники не повышают свой профессионализм с помощью организации.

Окончание таблицы 2.45

	Творческие способности, способности к внедрению и продвижению проектов и предложений	В организации есть рационализаторские предложения от работников, которые внедряются. Количество предложений растет каждый год.
Культурно-нравственный капитал	Количество потребителей	В организации есть постоянные клиенты (86%). Доля постоянных клиентов возрастает каждый год.
	Система коммуникации	В организации эффективная внутренняя коммуникация. Работники довольны получаемой информацией, их все устраивает. Общение происходит как официально так и не официально. Информация поступает в устной форме, письменной, общение происходит лично, по телефону, письменно или через начальника производства.
	степень лояльности к организации	Большинство работников лояльны к своей организации. Об этом говорит большое количество сотрудников, работающих в организации более от 3-5 лет и более 5 лет в этой организации, наличие рационализаторских предложений и результаты опроса, где большинство персонала удовлетворены своей организацией.
	уровень текучести кадров	Снижение текучести кадров на 17,6%, а значит уменьшение количества работников, которые уволились по собственному желанию или по другим причинам. Следовательно, работники удовлетворены работой в автосервисе.
	Уровень конфликтности	Снижение уровня конфликтности на 77,7%, или до 2 конфликтов в год говорит о том, что работники хорошо общаются между собой и что, организация регулирует конфликты между работниками. Следовательно, отношения в коллективе можно считать хорошими.
	Уровень трудовой дисциплины	Снижение количества дней прогулов на 70%, но прогулы в 2013 году присутствуют. Это говорит о том, что один работник или несколько халатно относиться к своим обязанностям
	Степень принятия организационной культурой	Большинство работников принимают организационную культуру. Об этом говорят проанализированные показатели и результаты опроса.
Капитал здоровья	Фонд общего здоровья	Здоровье работников улучшается каждый год, об этом говорят данные анализа заболеваемости работников автосервиса. Из анализа видно, что количество дней нетрудоспособности значительно снизилось к 2013 году.
	Фонд профессионального здоровья	

Таким образом, человеческий капитал организации каждый год растет. Но подготовка на производстве является проблемной зоной, он находится на низком уровне, так как в организации кроме инструктажа и наставничества ничего не проводится и он не повышает профессионализм работников. Переведем в числовые значения показатели человеческого капитала (таблица 2.46).

Таблица 2.46 – человеческий капитал компании

Человеческий капитал	Показатель	Разделение	Значение	
Профессиональный капитал	Общая специальная подготовка	Высшее образование	24 чел	
		Среднее - специальное	6 чел	
		Среднее образование	3 чел	
	Подготовка на производстве	Инструктаж	33 чел	
		Наставничество	3 чел	
		По другим методам обучения	0 чел	
	Творческие способности, способности к внедрению и продвижению проектов и предложений	Количество рационализаторских предложений	4 шт.	
Количество внедренных рационализаторских предложений		2 шт.		
Культурно-нравственный	Количество потребителей	Доля постоянных клиентов	86%	
	Система коммуникации	Отличная удовлетворенность коммуникациями (5 баллов)	52,5%	
		Хорошая удовлетворенность коммуникациями (4 балла)	27,4%	
		Средняя удовлетворенность коммуникациями (3 балла)	17,4%	
		Низкая удовлетворенность коммуникациями (2 балла)	2,7%	
		Не удовлетворенность коммуникациями (1 балл)	0%	
	степень лояльности к организации	Опрос (по проценту работников)	Не лояльно	1,9%
			Низкая лояльность	8,8%
			Средняя лояльность	36,6%
			Высокая лояльность	52,7%
		Количество работников, работающих в автосервисе по годам	От 1 до 3 лет	3 чел
			От 3 до 5 лет	18 чел
	От 5 лет		12 чел	
Уровень текучести кадров	Уровень текучести в 2013 году	5,9%		
Уровень конфликтности	Количество конфликтов за 2013 год	2 конфл.		
трудовая дисциплина	Количество прогулов, дни	3 дня		
	Количество неявок с разрешения, дни	2 дня		

Окончание таблицы 2.46

	Степень принятия организационной культурой	% работников, удовлетворительно относящиеся к ОК	4,4%
		% работников, хорошо относящиеся к ОК	45,2%
		% работников, отлично относящиеся к ОК	50,4%
Капитал здоровья	Фонд общего здоровья	Количество дней нетрудоспособности	37 дней
	Фонд профессионального здоровья	Количество дней нетрудоспособности	0 дней

В отделах продаж компании ЗАО «Связной Урал» график работы оперативных менеджеров и менеджеров по продажам составляет 10 часов: с 11 утра до 21 вечера. Средний возраст менеджеров по продажам составляет 25 лет. Это молодые, амбициозные люди, желающие иметь достойный уровень заработной платы и соответственно, работающие полный рабочий день. Однако выдержать данный график работы достаточно затруднительно, особенно если учесть, что это работа "на ногах", с большим количеством стрессов и коммуникаций, многие получают высшее образование в учебных заведениях, имеют маленьких детей. Поэтому отказываются от таких условий работы и увольняются. Указанные причины также косвенно влияют на достаточно высокий показатель текучести менеджеров по продажам, но ключевой и центральной причиной мы считаем – неудовлетворительную систему оценки персонала.

Таким образом, неэффективная система оценки сотрудников приводит к высокой текучести менеджеров по продажам, потерям доходов компании, конкурентоспособности на рынке продаж средств мобильной связи.

2.3 Анализ актуального состояния системы оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал»

В ЗАО «Связной Урал» оценка персонала осуществляется для менеджеров по продажам, менеджеров по финансовым продуктам, руководителей торговой точки, и направлена на установления продуктивности работы сотрудников. Полученные результаты оценки используются при расчете заработной платы персонала и для разработки плана обучения.

Оценка менеджеров по продажам осуществляется руководителем подразделения отдельно по каждому сотруднику и по команде в целом. Со стороны оценивается клиентская удовлетворенность в соответствие с их разработанной системой KPI.

Вся оценка деятельности менеджеров по продажам выстраивается на основе «Бланка контроля», который спускается от вышестоящих органов, который формируется по принципу тайный покупатель. Основой служит понятие идеального менеджера. Здесь баллы не выставляются, т.е субъективность гарантирована.

Оценочные процедуры выполняются систематически: за квартал, год. Результаты показывают деятельность и менеджера по продажам и отдела в целом. Оценка делает результативной работы менеджеров по продажам и является неизменной в течение года. Рассмотрим основные особенности процедуры оценки персонала с точки зрения системного подхода.

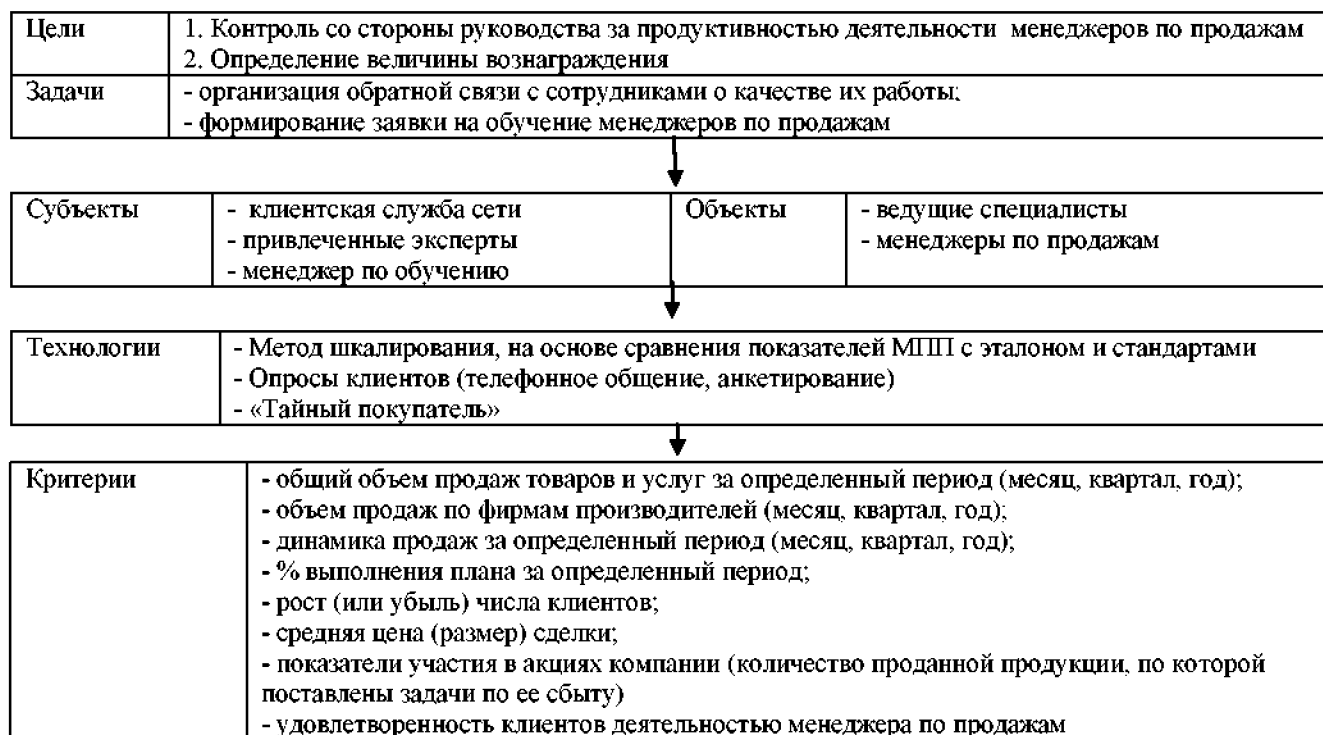


Рисунок 2.9 – Актуальная система оценки персонала

Оценка с привлечением «тайного покупателя» применяется не часто, и требует длительной подготовки. При проведении данной акции оцениваются различные показатели в рамках телефонных переговоров, либо в ходе посещения салона.

Необходимо сделать при проведении этого метода:

1. получить согласие руководителя о проведении этой акции;
2. найти человека, который будет это проводить (эксперт);
3. составление пакета документов;
4. создание «легенды»;
5. проинструктировать эксперта и выдать на руки «Бланка контроля».

Если оценка проводится самим руководителем, то:

1. необходимо составить бланки на каждого сотрудника;
2. разработать план оценки.

План оценки руководитель составляется на месяц, по которому оценивается менеджер по продажам и в результате обработки данных планируется дальнейшая работа с сотрудниками. Стоит отметить, что менеджер по продажам оценивается еженедельно.

В дальнейшем материалы по «тайному покупателю» обрабатывает менеджер по обучению. В результате которой:

- смотрится правильность заполнения экспертом бланка и заполнение оценочного листа по итогам проверки;
- если какие-то моменты работы были запечатлены на аудиозапись или видеосъемку, то они подвергаются обработке;
- финалом служит составление отчета и рекомендаций по проведенной акции;

Подводя итоги работы каждого менеджера по продажам и отдела в целом, смотрят на работу за предыдущий период времени.

До сотрудникам доводится график их дальнейшего обучения и раздаются планы индивидуального обучения на следующий месяц с учетом «провисших» мест.

Таблица 2.13 Этапы оценки менеджеров по продажам

Этап 1 Анализ ситуации и сбор информации	
Оценка руководителем - Метод шкалирования - Метод классификации	Акция «Тайный покупатель»
Этап 2 Организация оценки менеджеров по продажам	
- подготовка бланков контроля на каждого оцениваемого сотрудника; - составление руководителем плана оценки	- согласие с руководством проведение акции «тайный» покупатель; - нахождение эксперта (проводиться менеджером по обучению); - оформление необходимого пакета документов; - составление «легенды»; - инструктаж эксперта и выдача ему на руки бланка контроля.
Этап 3 Проведение оценки менеджеров по продажам	
еженедельная оценка МПП руководителем согласно утвержденного плана и бланка контроля	- телефонное общение; - посещение сети
Этап 4 Обработка результатов	
- подсчет среднего значения по показателям за месяц; - выделение провисших мест в работе сотрудника; - составление графика эффективности работы менеджера по продажам по каждому показателю (за квартал, год); - подготовка презентации по итогам месяца (квартала, года); - расчет з/п	- проверка заполнения экспертом «Бланка контроля»; - обработка аудиозаписи - заполнение оценочного листа по итогам проверки; - составление отчета по проведенной акции и рекомендаций;
Этап 5 Подведение итогов	
- ежемесячное подведение итогов; - индивидуальные планы обучения	- доведение до сотрудника и руководителя полученного результата в течение 5 дней; - корректировка плана обучения

Поводя итоги, можно отметить следующие:

1. Отрицательные сторона существующей оценки в ЗАО «Связной Урал»:

- оценка воспринимается как предмет от которого зависит величина вознаграждения менеджерам по продажам.

- все проводимые оценочные процедуры захватывали такие показатели как объем, продаж и. т. п. , но не уделяли внимание такому понятию как компетенция менеджеров по продажам.

- оценка была обычной процедурой и не мотивировала сотрудников.

2. Положительные стороны:

- вся система обрабатывалась.
- выявление провисших места у сотрудников
- присутствие обратной связи с работниками.

Таким образом, в ходе проведенного анализа сделаем вывод по 2 главе:

1. ЗАО «Связной Урал» оказывает огромный спектр услуг, среди которых, основная деятельность – торговля.

2. На период анализа наблюдается экономический рост организации, но в тоже время происходит спад клиентской удовлетворенность, что подтверждается данными руководства. Претензии клиентов в основном касаются некомпетентности менеджеров по продажам.

3. Длительный период существования сети и его лидерство на рынке, налаженные связи с поставщиками – факторы способствующие выживанию в среде.

5. У многих менеджеров по продажам на момент их приема на работу отсутствовал опыт в продажах. Прием осуществлялся по принципу «возьмем - потом обучим».

6. Среди менеджеров по продажам наблюдается высокий процент текучести, основные причины увольнение не выполнение плана.

7. Средняя продолжительность работы менеджеров по продажам в организации составляет 1,6-2 года.

8. Из-за нехватки квалифицированных кадров нужно бороться за тот персонал, который уже есть у компании, чтобы в дальнейшем выстроить систему по их развитию.

9. Оценочные процедуры в сети не рассматривали оценку компетенций в чистом виде, они была лишь составляющей частью к деятельности менеджера по продажам.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ЗАО «Связной Урал»

3.1 Разработка проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.

Проведённый анализ позволяет приступить к стратегическому планированию проекта.

Для построения эффективной системы мотивации персонала в компании ЗАО «Связной Урал» следует обеспечить выполнение следующих действий:

1. Довести до всех сотрудников стратегию компании.
2. Внедрить регламенты для оценки компетенций менеджеров по продажам.
3. Создать систему обучения персонала.
4. Обеспечить контроль выполнения стандартов.
5. Внедрить систему наказаний.
6. Организовать обратную связь.
7. Правильно организовать рабочие места.
8. Создать место отдыха.
9. Изменить регламент работы менеджеров по продажам.

Рассмотрим каждый элемент модернизированной системы управления персоналом более подробно.

1. Довести до всех сотрудников стратегию компании.

Сотрудники хотят знать, куда планирует двигаться и как развиваться компания, в которой они работают.

2. Внедрить регламенты для оценки компетенций менеджеров по продажам.

Первоначально предлагается объединить и систематизировать все бизнес-процессы компании, связанные с работой конкретного сотрудника. Формирование бизнес-цикла позволяет каждому работнику влиять на результат и процессы, то есть быть вовлеченным в бизнес-процессы ЗАО «Связной Урал».

Оценку эффективности работы персонала рекомендовано проводить на основе целей и компетенций.

Такая система управления эффективностью деятельности будет стимулировать сотрудника к постоянному развитию и позволит измерять и оценивать личный вклад каждого в общем успехе команды и компании в целом.

В компании выделены компетенции, которые предъявляются к каждому работнику. Компетенции являются частью культуры компании ЗАО «Связной Урал» и представляют собой набор поведенческих моделей, которые должен демонстрировать каждый сотрудник для эффективного выполнения своей работы

Характеристика компетенций представлена в табл.3.1.

Таблица 3.1 - Характеристика компетенций, оцениваемых в компании ЗАО «Связной Урал»

1. Мыслит масштабно и ставит перед собой сложные задачи
<ul style="list-style-type: none"> - Ставит и достигает сложные цели; делает все, чтобы добиться результатов и стать победителем - Профессионально и с энтузиазмом решает любые сложные задачи - Стремится к сложным задачам, всегда нацелен на изучение нового - Четко определяет и озвучивает возможности для улучшений бизнеса - Никогда не удовлетворен результатами, всегда ищет пути улучшения
2. Развивает лучших людей и лучшие команды
<ul style="list-style-type: none"> - Вовлечен в процесс подбора персонала, эффективно привлекает лучших людей, как внутри, так и за пределами компании - Активно обучает, находя возможности для передачи опыта и знаний другим - Направляет и оказывает поддержку (проводит коучинг) для достижения целей и развития навыков - Обеспечивает регулярную и своевременную обратную связь - Регулярно общается с людьми
3. Умеет влиять и убеждать
<ul style="list-style-type: none"> - Вдохновляет других на достижение лучших результатов - Налаживает эффективное взаимодействие с другими для выполнения задач - Демонстрирует навыки переговоров и влияния для достижения результатов, сохраняя баланс между настойчивостью и готовностью к сотрудничеству - Использует аргументы для достижения результатов - Вовлекает других в обсуждение всех возможностей перед принятием окончательного решения
4. Действует как собственник
<ul style="list-style-type: none"> - Принимает сложные решения, когда необходимо - Последовательно снижает затраты, не теряя в качестве - Несет личную ответственность за достижение результатов - Опирается на факты, чтобы определить лучший способ принести пользу компании - Знает отрасль и бизнес и использует эти знания при принятии решения

5. Дисциплинирован в выполнении задач
<ul style="list-style-type: none"> - Не тратит время на изобретение уже существующих процессов, когда в этом нет необходимости; учится у других и делится лучшими практиками, когда возможно - Устанавливает четкие приоритеты и достигает результаты, - Сторонник простых и ясных процессов и решений - Умеет принимать решения, учитывая степень срочности - Быстро входит в курс сложных задач
6. Профессиональная компетенция
<ul style="list-style-type: none"> - Действует этично, безопасно, ответственно в общении с клиентами - Имеет образ делового, компетентного сотрудника ведущей компании - Всегда открыт, искренен и неформален в общении с клиентами - Демонстрирует последовательность в своих словах и действиях - Обладает знаниями об ассортименте реализуемой продукции - Компетентно может ответить на любой вопрос клиента

Процесс оценки деятельности будет включать несколько этапов. По итогам оценки принимается решение о премии к окладу сотрудника компании, кто получит повышение в ближайшем будущем, какие обучающие программы необходимы для подготовки этого круга сотрудников к новой роли.

Предлагаемый процесс оценки компетенций представлен на рисунке 3.1.

Оценку для формирования размера оплаты труда необходимо будет проводить в конце каждого месяца по результатам работы.

3. Создать систему обучения персонала.

Однако мало написать и внедрить регламенты, необходимо, чтобы сотрудники их приняли, выучили и исполняли. Поэтому следующим необходимым условием является создание системы обучения персонала, включающей следующие элементы:

а) обучение внутренним стандартам (регламентам) компании и объяснение их необходимости;

б) обучение менеджеров по продажам;

с) обучение операционных менеджеров.

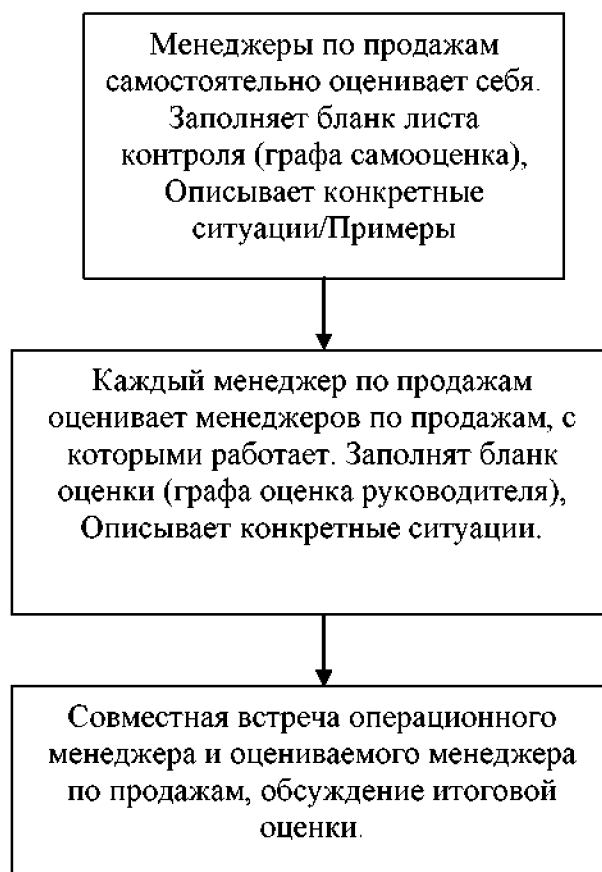


Рисунок 3.1 - Процесс оценки компетенций в компании ЗАО «Связной Урал»

4. Обеспечить контроль выполнения стандартов.

Постоянное выполнение сотрудниками стандартов компании можно обеспечить, только имея эффективные методы контроля. Эти методы должны предотвращать саму возможность невыполнения стандартов, а не являться способом выявления нарушений. Таким образом, контроль начинается не на стадии исполнения регламентов, а на стадии их изучения сотрудниками компании.

Методы контроля:

- a) проверка знаний и компетенций;
- b) контроль выполнения стандартов;
- c) регулярная оценка ключевых показателей деятельности персонала (KPI);
- d) координирующие действия.

5. Внедрить систему наказаний.

Подкреплением контроля является система наказаний.

Способность компании зарабатывать не должна зависеть от желания сотрудника больше работать и больше зарабатывать. Ему нельзя оставлять выбор между — много работать и много зарабатывать/работать, не напрягаясь и получать оклад. Правильно функционирующая система управления, это тот инструмент, который не позволяет сотруднику расслабляться. В такой системе он может только эффективно работать и хорошо зарабатывать, и не может не работать.

6. Организовать обратную связь.

Трудно представить более простой и наименее затратный способ поддержания мотивации персонала, чем организация обратной связи. Однако, именно этим способом чаще всего пренебрегают руководители.

В ходе таких собраний необходимо проанализировать с персоналом достигнутые цели, обсудить возникшие сложности, определить корректирующие действия, обозначить следующие цели и дальнейшее развитие компании.

Общее собрание сотрудников каждого торгового центра ЗАО «Связной Урал» следует проводить не чаще одного раза в квартал. Собрания-летучки, в которых участвуют все сотрудники отделов продаж компании целесообразно проводить еженедельно.

Кроме того, непосредственный руководитель (операционный менеджер) обязан проводить индивидуальное общение со своими подчиненными.

7. Правильно организовать рабочие места.

а) установить компьютеризированные кассы

б) использовать удобное оборудование (как для сотрудников компании, так и для ее клиентов)

в) правильно располагать товар в центре продаж (имеется в виду хранение товара во внутренних помещениях и в шкафах торгового зала).

8. Создать место отдыха

Это дополнительная возможность повлиять на мотивацию менеджеров. Работа менеджеров по продажам связана с огромным количеством контактом с людьми, и психологически человеку хочется хоть немного побыть в тишине, одному.

9. Изменить регламент работы менеджеров по продажам.

В отделах продаж компании ЗАО «Связной Урал» график работы менеджеров по продажам составляет 12 часов: с 9 утра до 21 вечера. Средний возраст менеджеров по продажам составляет 25 лет.

Это молодые, амбициозные люди, желающие иметь достойный уровень заработной платы и соответственно, работающие полный рабочий день. Однако выдержать данный график работы достаточно затруднительно, многие получают высшее образование в учебных заведениях, имеют маленьких детей. Поэтому отказываются от таких условий работы и увольняются. Указанные причины объясняют высокий показатель текучести менеджеров по продажам.

Представим модернизированную систему оценки (рис. 3.2).

Анализ внешней и внутренней среды организации показал, что в компании существует комплекс проблем, требующих разрешения:

1. Наблюдается высокая текучесть среди менеджеров по продажам в связи с невыполнением планов.
2. Существующая система оценки менеджеров по продажам в организации выстроена без учета стратегических целей компании.

Оценки в основном подвергаются количественные показатели деятельности менеджеров по продажам (объемы и динамика продаж и т. п.).

Данные показатели напрямую влияют на установление уровня вознаграждения сотрудников по итогам месяца. Компетенции как важный элемент в деятельности менеджера по продажам, в его обучении, развитии и росте не учитываются при оценке в организации.

3. Оценочные процедуры носят субъективный характер, т. к. отсутствуют критерии оценки.



Рисунок 3.2 – Модернизированная система оценки персонала

Для решения данных проблем, мы предлагаем ввести комплексную оценку менеджеров по продажам.

Комплексная оценка поможет:

- выявить сильные и слабые стороны сотрудников, подобрать для них необходимые программы обучения, определить дальнейшие перспективы их развития;

- выявить возможность «выращивания» собственных квалифицированных кадров (в условиях дефицита квалифицированных кадров на рынке труда);

- стимулировать у работников желания к самосовершенствованию, благодаря чему повысится общий квалификационный уровень персонала как конкурентное преимущество компании [23. с. 23-25].

Комплексная оценка менеджеров по продажам оценивалась по количественным показателям (за определенный период) –это объем продажи товара, дополнительного оборудования, выполнения плана и т. д., и по качественным показателям- это знания, опыт, компетенции, дисциплина, степень удовлетворенности клиентов. В ходе анализа существующей системы оценки менеджеров по продажам в организации в главе 2, мы выяснили, что оценка по количественным показателям осуществляется в организации в полном объеме. Качественные показатели так же отслеживаются, но здесь необходимо разработать критерии оценки. Оценку компетенций в организации не проводят, следовательно, нужно уделить этому направлению особое внимание.

Оценка практикующих менеджеров будет осуществляться по сформированной последовательности:

- оценка «360°»(оценивают коллеги, семья и т. д);

- составление моделей компетенций;

- проведение акции « тайный покупатель».

Модернизированный процесс оценки менеджеров по продажам состоит из следующих этапов:

Этап 1

На этапе сбора информации необходимо разработать комплексное видение оценки менеджеров по продажам, которая должна обеспечить получение точных и достоверных данных.

Ключевые вопросы:

1. Для чего проводится оценка?
2. Какие задачи необходимо решить при оценке?
4. Что оценивается: результаты труда, профессиональный уровень, выполнение должностных обязанностей, поведение и т. д.?
5. Каким требованиям должна отвечать оценка персонала?
6. Как и кем будут использованы результаты оценки?
7. Сроки проведения оценки?
8. Кто участвует в проведении оценки, какова роль каждого участника?
9. Какие решения будут приниматься по итогам оценки?
10. Какова практическая выгода оценки?

Результатом данного этапа должна стать выработка четких, согласованных критериев оценки персонала. В зависимости от целей и задач оценки выбираются те критерии, которые наиболее важны в данный момент для решения поставленных задач.

Для формулирования критериев проводится предварительный анализ информации о менеджерах по продажам в соответствии с целями и задачами оценки.

Этап 2

Для дальнейшей организации оценки менеджеров по продажам определяется состав рабочей группы, составляется план оценки, подготавливаются информационно-методические материалы, бланки контроля и т. п.

На данном этапе:

- разрабатываются методы оценки сотрудников;

- дается описание технологий, процедур, используемых в процессе оценки;
- определяются методы обработки полученных данных, формат предоставления итоговых отчетов, способы хранения информации, полученной в процессе оценки;
- создаются модели взаимодействия с участниками оценки и другими подразделениями организации.

Ключевые вопросы:

1. Какие методы и технологии будут использованы для проведения оценки? Насколько они адекватны выбранным критериям?
2. Как будет организован процесс оценки, какова последовательность использования тех или иных методов?
3. Сколько времени будет затрачено на проведение оценочных мероприятий?
4. Как будет проводиться анализ полученных данных?
5. Какие информационные системы будут использованы для сбора, анализа и хранения персональной информации о сотрудниках организации?
6. В каком виде будут предоставляться результаты оценки и кому?
7. Как сотрудники будут информироваться об итогах оценки?
8. Как будут взаимодействовать специалисты в процессе оценки?

Для проведения оценки должны быть подготовлены необходимые документы:

1. приказ о проведении оценки;
2. перечень критериев оценки;
3. оценочные листы различных форматов;
4. план-график проведения оценки;
5. материалы для проведения оценки.

До начала оценочных мероприятий сотруднику и экспертам необходимо объяснить цель проведения оценки. При необходимости провести обучение экспертов.

Этап 3

Оценочные процедуры проводятся в соответствии с утвержденным планом-графиком и задачами оценки.

Оценка проводится в три этапа:

1. Электронные тесты (знания о модельном ряде, технических характеристиках автомобилей, кредитных программ, сервисных услуг компании, техник продаж и т. п.).

2. Оценка по количественным показателям, оценка компетенций (может меняться в зависимости от целей и задач оценки).

3. Оценка менеджеров по продажам покупателями.

Электронные тесты проводятся менеджером по обучению в соответствии с утвержденным руководителем отдела продаж графиком.

Результаты оценки менеджеров по продажам передаются в отдел по работе с персоналом для обработки результатов, составления отчетов и рекомендаций.

Этап 4

Данные, полученные в ходе оценки, обрабатываются и оформляются в отчет, форма которого установлена на втором этапе.

Отчет и рекомендации по оцениваемому сотруднику передаются руководителю отдела продаж (при необходимости руководителю дилерского центра) для ознакомления и подготовки итогового собеседования с подчиненным. Оригиналы оценочных документов, а так же результаты оценки хранятся в личных делах сотрудников.

Этап 5

Ознакомление с результатами оценки может проводиться в двух видах:

1. индивидуальное собеседование руководителя отдела продаж с менеджером по продажам по итогам оценочных процедур и дальнейших планах в отношении сотрудника;

2. групповое подведение итогов (при одновременной оценке всех сотрудников отдела).

По итогам оценки, в зависимости от ее целей, подготавливаются планы развития или обучения менеджеров по продажам, ставятся задачи сотрудникам на период, могут быть произведены перемещения или увольнения, применены меры материального и нематериального стимулирования и т. п.

Для планирования целей проекта мы воспользуемся подходом «дерева целей».



Рисунок 3.3 – Дерево целей проекта

Дерево целей». В самом верху находится главная цель, она разделяется на составляющие, которые являются средством её достижения.

Последние разделяются на более частные и так далее до определённого уровня, где некая подцель готова к реализации без дальнейшего упрощения.

Составим «дерево целей» проекта по совершенствованию системы оценки менеджеров по продажам.

Работа по совершенствованию оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал» будет вести в двух направлениях:

1. Разработка оценки компетенции на основе модели компетенций с учетом японского и российского опыт оценки персонала, описанные в первой главе.

2. Внедрение автоматизированной системы оценки профессиональных знаний менеджеров по продажам.

Рассмотрим силы, способствующие нововведениям (движущие силы) и силы, мешающие этим изменениям (сдерживающие силы), используя метод поля сил К. Левина.

Анализ поля сил (по Курту Левину) является аналитическим инструментом, который можно использовать, чтобы определить движущие и сдерживающие силы изменения, их относительную мощность и потенциал для изменения, который можно привлечь для укрепления движущих сил.

Необходимость реализации проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал» была вызвана определенными факторами – движущими силами.

Движущие силы — факторы, которые помогают перевести систему в желаемое состояние.

К движущим силам проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал» можно отнести следующие:

1. Возможность выйти на новый сегмент рынка.

В настоящее время рынок сотовой связи г. Челябинска достаточно насыщен и представлен предприятиями различного профиля, однако данная сфера характеризуется возможностью постоянного расширения каналов продвижения услуг за счет новых технологий и эффективного персонала.

2. Рост покупательной способности населения.

Данный фактор позволяет предприятию не только увеличивать объемы оказания услуг, но и переходить на новые сегменты обслуживания клиентов.

3. Концепция.

В области сотовой связи одним из решающих факторов является общая концепция предприятия, включающая, фирменный стиль, формы обслуживания клиентов и т.д.

ЗАО «Связной Урал» является предприятием, обладающим тщательно продуманным стилем, который позволит продвигать услуги в различных формах в связи с высокой узнаваемостью бренда

4. Наличие производственных мощностей для расширения объема услуг.

Имеющиеся производственные возможности ЗАО «Связной Урал» позволяют наращивать объемы сбыта и поддерживать новые каналы продвижения услуг без привлечения ресурсов на обновление и увеличение основных фондов.

Сдерживающие силы — факторы, которые удерживают ситуацию в текущем состоянии.

К сдерживающим силам проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал» можно отнести следующие:

1. Выход на рынок г. Челябинска представителей федеральных сетей с более выгодным соотношением «цена-качество» и развитыми технологиями обслуживания.

В Челябинске, как и в большинстве российских региональных центров, крупнейшими операторами местного рынка являются холдинги, развивающие, помимо реализации сотовых телефонов и комплектующих.

2. Нестабильность поставок сырья. Продукция и услуги ЗАО «Связной Урал» основаны на производстве из исключительно зарубежной продукции, что обусловлено отсутствием аналогов на рынке Российской Федерации.

В связи с этим, задержки в поставке или потеря ряда поставщиков вызовет снижение объемов деятельности и принесет значительные убытки.

3. Низкая квалификация персонала.

Именно квалифицированный персонал является ключевым фактором успеха предприятий данной сферы в связи с чем недостаточный уровень обслуживания клиентов в силу низкой квалификации персонала не позволит достичь успеха на новом направлении деятельности.

Потенциал для изменения

1. Уникальность продукции в виде эксклюзивных продаж ряда моделей сотовых телефонов.

2. Потенциал роста продаж за счет квалифицированного персонала.

Для определения степени влияния сдерживающих и движущих сил на реализацию проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам (таблица 3.2) необходимо дать оценку каждому фактору по следующей шкале:

- 8 – 10 баллов: высокая значимость;
- 4 – 7 баллов: средняя значимость;
- 1 – 3 балла: низкая значимость.

Таблица 3.2 Обоснование оценки значимости движущих и сдерживающих сил

Наименование факторов движущих и сдерживающих сил ЗАО «Связной Урал» и проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам	Оценка влияния фактора, баллы	Краткое обоснование оценки значимости факторов по отношению к ЗАО «Связной Урал»
1	2	3
Движущие силы		
1. Возможность выйти на новый сегмент рынка	6	1. Средняя значимость; выход на новые сегменты рынка за счет ассортимента продукции или новых каналов сбыта будет способствовать достижению целей предприятия
2. Рост покупательной способности населения	3	2. Средняя значимость; данный фактор позволит привлечь новых клиентов
3. Концепция предприятия	5	3. Средняя значимость; грамотное оформление и его стиль способствуют привлечению новых клиентов
4. Наличие ресурсных возможностей для расширения объема деятельности	8	4. Высокая значимость; данный фактор позволит увеличивать объемы реализации услуг без наращивания основных фондов и привлечения дополнительных средств
Сдерживающие силы		
1. Сопротивление части персонала	6	1. Высокая значимость; данный фактор вызовет отток части клиентов в новые салоны связи
2. Недостаточная квалификация сотрудников	5	2. Высокая значимость; возможно несоответствие квалификации персонала позиционированию предприятия и потеря части клиентов
3. Сложность в организации массовой оценки	6	3. Средняя значимость; данный фактор оказывает влияние на сокращение объема сбыта

В ходе проведения детального анализа ситуации были выявлены сдерживающие и движущие факторы проекта, даны балльные оценки

значимости влияния факторов на реализацию проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал».

Движущие силы превосходят сдерживающие силы, реализация стратегии может быть достигнута.

Таким образом, процесс управления изменениями в ЗАО «Связной Урал» заключается в своевременной диагностике силового поля и планирование действий по управлению балансом движущих и сдерживающих сил.

Для предприятия ЗАО «Связной Урал» поле движущих и сдерживающих сил Курта Левина представлено на рисунке 3.4.

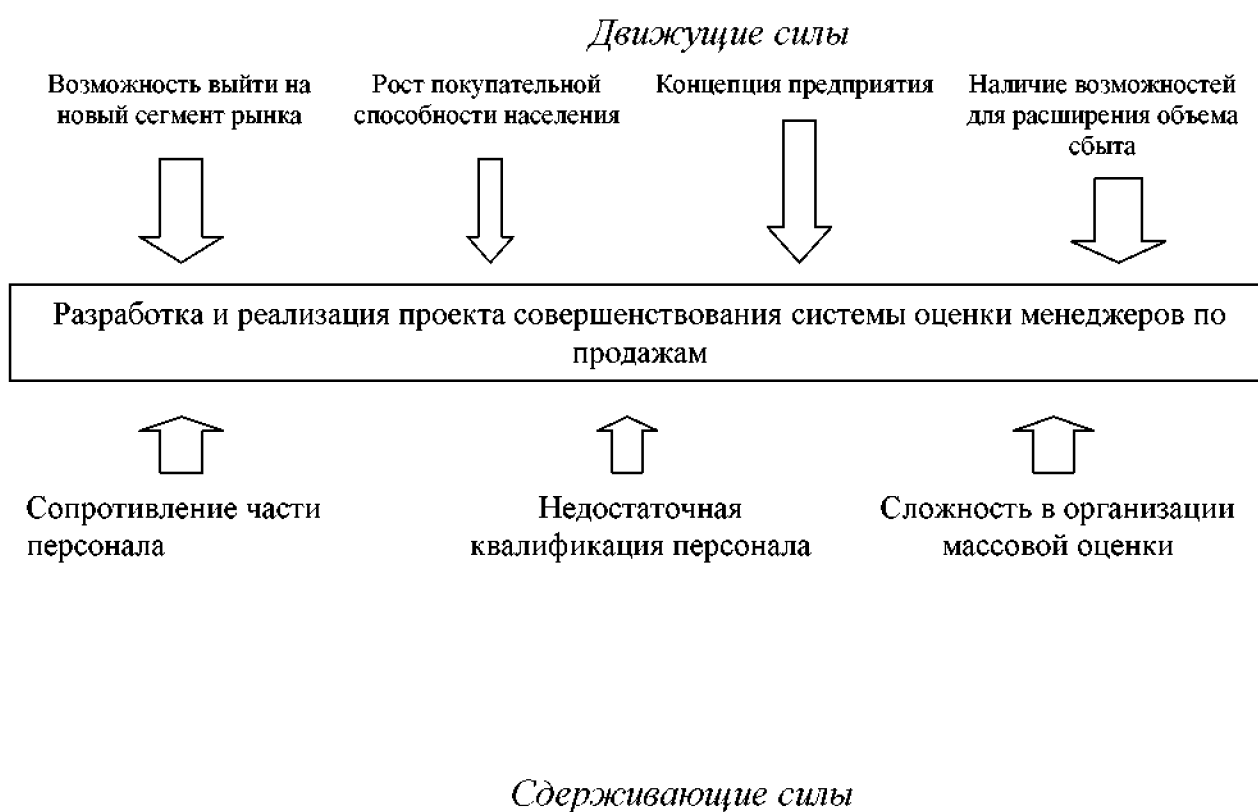


Рисунок 3.4 – Анализ поля сил по Курту Левину

-8 – 10 баллов (высокая значимость фактора)

+(-)4 – 7 баллов (средняя значимость фактора)

+(-)1 – 3 баллов (низкая значимость фактора)

Вывод: Из анализа поля сил по Курту Левину видно, что движущих факторов, стимулирующих реализацию проекта совершенствования системы

оценки менеджеров по продажам, больше, чем сдерживающих. При этом существенное влияние на реализацию проекта оказывают именно движущие силы.

Оценки значимости влияния факторов показали, что ситуация внутри ЗАО «Связной Урал», а также внешняя среда способствуют успешной реализации стратегии предприятия в рамках проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам на предприятии.

В то же время не следует забывать о существовании сдерживающих сил. Данные факторы также оказывают воздействие на реализацию проекта, поэтому необходимо разработать мероприятия по достижению необходимого баланса сил, способствующего переводу ситуации в желаемое состояние.

Чтобы вывести систему из равновесия и провести изменения необходимо либо усилить давление, либо ослабить сопротивление. Руководство ЗАО «Связной Урал» может выбрать способ, позволяющий склонить чашу весов в сторону сил, продвигающих предложенные изменения: ослабить существующие сдерживающие силы или превратить некоторые сдерживающие силы в движущие.

Выделяют несколько универсальных методов преодоления сопротивления: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; явное и неявное принуждение.

Для ослабления влияния сдерживающих сил целесообразно разработать ряд мероприятий (таблица 3.3).

Рассмотрим эти мероприятия в таблице.

Таблица 3.3 Мероприятия по уменьшению сопротивления сдерживающих сил проекта

Мероприятие по уменьшению сопротивления	Сдерживающие силы	Суть мероприятия
1. Программа повышения лояльности клиентов	Выход на рынок новых игроков	В настоящее время системы скидок не считаются эффективным методом обеспечения лояльности клиентов, так как во-первых это не выгодно предприятию, а во-вторых снижает его уровень в галлах потребителя. Предлагаемая программа повышения лояльности состоит из нескольких частей, включая приём новых членов, систему отслеживания покупок клиента, постоянную связь с ними и вознаграждение .

2. Разработка программ повышения квалификации персонала	Недостаточная квалификация сотрудников	Обеспечение повышения квалификации персонала за счет проведения мастер-классов и семинаров приглашенными специалистами
3. Поиск резервных способов и возможностей оценки	Сложность организации массовой оценки	Формирования списка возможных аутсорсинговых центров оценки на случай форс-мажорных обстоятельств.

Вывод: Внешняя и внутренняя среда ЗАО «Связной Урал» оказывает как сдерживающее, так и движущее воздействие на деятельность. При реализации проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам делается попытка повысить влияние движущих сил, снизить влияние сдерживающих сил и наиболее полно реализовать потенциал изменений. Разработанный перечень мероприятий по уменьшению сопротивления позволит перевести негативное восприятие изменений в позитивное.

Выводы по параграфу 3.1: Анализ поля сил Курта Левина позволил наглядно убедиться в наличие движущих и сдерживающих сил реализации проекта совершенствования оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал». Каждая сила оказывает влияние в определенной степени. Как видно движущие силы оказывают больше воздействия, чем сдерживающие. В параграфе был разработан ряд мероприятий для борьбы с сопротивлением, которые позволят преодолеть влияние сдерживающих сил, а также превратить некоторые из них в движущие.

3.2 Планируемые мероприятия по реализации проекта

В данном параграфе будет рассмотрена подсистема контроля, с помощью которой можно будет определить, насколько эффективно проходит реализация процесса совершенствования системы оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал».

Выгоды от реализации проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам для ЗАО «Связной Урал»:

- снизить издержки, повысить при этом рентабельность продаж на 10%;

Управленческий контроль – это одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции управления: планирование, организация, руководство и мотивация.

Контроль позволит обеспечить правильную оценку реальной ситуации и тем самым создать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития ЗАО «Связной Урал». Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование ЗАО «Связной Урал» и достижение им намеченных целей, как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

Разработка подсистемы контроля, а также оценка экономической эффективности проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам являются заключительными этапами в содержательной модели стратегического менеджмента.

Реализация проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал» требуют четко распланированного перечня действия с отображением временных, ресурсных, финансовых и людских затрат. Кроме того необходимо предварительно проанализировать эффективность проекта посредством определения точки безубыточности и точки окупаемости проекта.

Для достижения поставленных задач целесообразно определить подсистемы управления реализацией проекта, а также рассчитать чистую текущую прибыль, чистый дисконтированный доход и другие показатели эффективности проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.

На основе ранее разработанных целей, стратегии, организационной структуры ЗАО «Связной Урал» при реализации изменений необходимо составить конкретный план действий по реализации данных целей выбранными методами, кроме того, важно определить ответственных лиц, которые будут осуществлять предложенные изменения.

Структурный план работ по планированию и реализации проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам на ЗАО «Связной Урал» состоит из следующих этапов:

Этап 1 – Изучение теоретических и практических методов совершенствования системы оценки менеджеров по продажам

1.1 Изучение теоретических методов, а также международного и отечественного опыта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.

1.2 Анализ возможностей применения теоретических методов, международного и отечественного опыта в ЗАО «Связной Урал».

Этап 2 - Проведение стратегического анализа возможностей и ресурсов совершенствования системы оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал»

2.1 Изучение моделей и методов стратегического менеджмента и управления проектами.

2.2 Анализ внешних факторов ЗАО «Связной Урал».

2.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ЗАО «Связной Урал» в проекте совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.

2.4 Классификация и ранжирование проблем в проекте совершенствования системы оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал».

Этап 3 - Стратегическое планирование в проекте совершенствования системы оценки менеджеров по продажам на ЗАО «Связной Урал».

3.1 Планирование системы целей ЗАО «Связной Урал» и проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.

3.2 Планирование и выбор ключевых мероприятий и инициатив проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.

3.3 Обоснование структуры проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.

Этап 4 - Планирование реализации проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам на ЗАО «Связной Урал».

4.1 Разработка подсистемы управления движущими и сдерживающими силами в ЗАО «Связной Урал»:

- определение сдерживающих и движущих сил, оценка их влияния на реализацию проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам;

- проведение мероприятий по уменьшению сопротивления сдерживающих сил.

4.2 Разработка системы сбалансированных показателей для реализации проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал»:

- ознакомление с концепцией ССП работников ЗАО «Связной Урал»;
- организация обучения сотрудников по вопросам концепции системы и анкетирование сотрудников для оценки результатов обучения;
- разработка системы мотивации для сотрудников ЗАО «Связной Урал»;
- составление ССП для ЗАО «Связной Урал», формулировка целей и определение показателей эффективности и результативности;
- создание стратегической карты;
- интеграция с системой бюджетирования предприятия;
- внедрение информационной системы для ССП;
- проведение работ по ознакомлению сотрудников с разработанной ССП;
- внедрение ССП в ЗАО «Связной Урал».

4.3 Оценка экономической эффективности проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам.

Этап 5 – Реализация проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал».

Таблица 3.4 Организационный план проекта

Наименование этапа	Длительность	Дата начала	Дата окончания	Ответственный за проведение этапа
Разработка Положения об оценке	5	01.02.2017	05.02.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Определение целей оценки, прописать новую цель в Положении об аттестации	3	05.02.2017	08.02.2015	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Разработка программы ФЗП для разработчиков проекта	1	09.02.2017	10.02.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Разработка программы оценки персонала	10	09.02.2017	19.02.2017	Менед. по персон.
Разработка оценочных листов, анкет позволяющих оценить	5	19.02.2017	24.02.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.

потенциал развития сотрудников				
Утверждение программы ФЗП	3	21.02.2017	23.02.2017	Руководитель торг. точки
Покупка компьютеров	2	21.02.2017	22.02.2017	Менедж. по продаж., директор
Установка компьютеров	1	22.02.2017	23.02.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Покупка мебели	1	20.02.2017	21.02.2017	Директор, менед. по персон.
Покупка прочей оргтехники	1	21.02.2017	22.02.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Подключение оргтехники	2	22.02.2017	24.02.2017	Рук. торг. точки
Покупка Программного обеспечения	2	29.02.2017	01.03.2017	Менед. по персон.

Окончание таблицы 3.4

Установка нового программного обеспечения	2	01.03.2017	03.03.2017	Рук. торг. точки
Обучение персонала работе с новым ПО	2	01.03.2017	03.03.2017	Рук. торг. точки
Повышение квалификации персонала	90	01.03.2017	1.06.2017	Менед. по персон.
Проведение пробной оценки	2	12.03.2017	14.03.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Анализ результатов пробной оценки	4	15.03.2017	19.03.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Внесение изменений в регламент и процедуру оценки	5	19.03.2017	24.03.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Проведение оценки персонала	70	25.03.2017	5.06.2017	Рук. торг. точки, менд. по перс.
Оценка результатов проекта	5	5.06.2017	10.06.2017	Директор, менед. по персон.

Таким образом, разработка и реализация предложенного проекта подразумевает пять взаимосвязанных этапов. За все происходящее в проекте отвечает один человек – менеджер по персоналу, а контролирует процесс разработки проекта директор ЗАО «Связной Урал».

Начало реализации проекта 11.07.15, когда впервые был разработан план реализации проекта. Окончание реализации проекта планируется на 10.05.2017 г. В состав основных задач хода реализации проекта входят: контроль за выполнением работ, выявление и анализ возникающих отклонений, корректирование и осуществление организационно-технологических, экономических и технических решений. Процессы сбора и обработки данных о достигнутых результатах и фактических затратах и отображение информации о состоянии работ в отчетах обеспечивают основу, для координации работ

оперативного планирования и управления, что представлено в диаграмме Ганта (рисунок 3,5).

Выводы: Структурный план работ по подготовке к реализации предлагаемого проекта изменений в ЗАО «Связной Урал» включает в себя пять взаимосвязанных этапа. Первые четыре этапа подразумевают разработку проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам: изучение теоретических аспектов изменения, проведение анализа внешней и внутренней среды, определение возможности применения выбранных методов в ЗАО «Связной Урал».

Мероприятие	01.02.2017	15.02.2017	1.03.2017	15.03.2017	1.04.2017	15.04.2017	1.05.2017	15.05.2017	1.06.2017	15.06.2017
Разработка Положения об оценке	■									
Определение целей оценки, прописать новую цель в Положении об аттестации										
Разработка программы ФЗП для разработчиков проекта										
Разработка программы оценки персонала		■								
Разработка оценочных листов, анкет позволяющих оценить потенциал развития сотрудников			■							
Утверждение программы ФЗП										
Покупка компьютеров										
Установка компьютеров										
Покупка мебели										
Покупка прочей оргтехники										
Подключение оргтехники										
Покупка Программного обеспечения				■						
Установка нового программного обеспечения										
Обучение персонала работе с новым ПО										
Повышение квалификации персонала										
Проведение пробной оценки										
Анализ результатов пробной оценки										
Внесение изменений в регламент и процедуру оценки										
Проведение оценки персонала										
Оценка результатов проекта										

Рисунок 3.5 - Диаграмма Ганта для проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам ЗАО «Связной Урал»

3.3 Оценка экономической эффективности проекта

Экономическая эффективность проекта связана с проблемой комплексной оценки эффективности капитальных вложений. Она характеризуется системой экономических показателей, отражающих соотношения связанных с проектом затрат и результатов и позволяющих судить об экономической привлекательности проекта.

Анализ эффективности реализации проекта позволяет его участникам определить, насколько достигнутые результаты соответствуют поставленным целям, каковы причины отклонений от плановых показателей, какие меры необходимо принять, чтобы устранить дефекты из механизма реализации проекта.

Под эффективностью проекта понимается соотношение результатов проекта и стоимости ресурсов (материальных, трудовых, финансовых), потребленных в процессе его реализации. Кроме того, эффективность реализации проекта может определяться как мера соответствия достигнутых результатов поставленным целям.

Проект совершенствования системы оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал» не является слишком сложным в плане реализации и слишком затратным с точки зрения требуемых ресурсов. Срок расчета проекта – с 01.02.2017 по 1.07.2017.

Таблица 3.5 – Ранжирование рисков при внедрении проекта совершенствования системы аттестации

№	Объект риска	Последствия (описания)	Вероятность возникновения, в баллах от 1 до 5	Последствия для проекта, в баллах от 1 до 5
1	2	3	4	5
1	Необъективность составления тестов, опросных и оценочных форм	Отсутствие опыта и навыков у менеджера по персоналу	3	5
2	Негативное отношение сотрудников к любой оценке их работы	Сотрудники не видят связи между оценкой результатов их деятельности и размерами вознаграждений	3	3
3	Непринятие руководителями структурных подразделений возложенных на них обязанностей по	Отсутствие у руководителей подразделений временных ресурсов	3	3

	подготовке к аттестации			
4	Повышенная текучесть кадров	Отказ работников повышать квалификацию по результатам аттестации	1	3
5	Недостаток финансовых средств предприятия	Отсутствие финансовых средств у предприятия не позволит внедрить проект	1	1

Построим карту рисков проекта.

Карта рисков - графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения (таблица 3.5, рисунок 3.6).

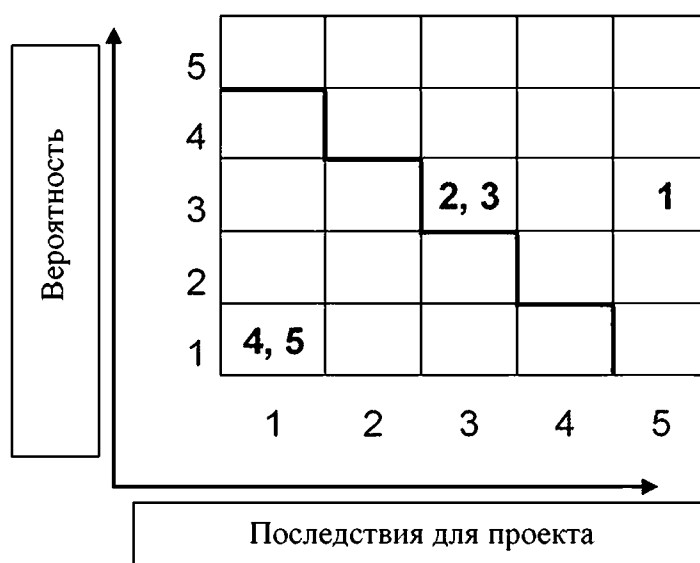


Рисунок 3.6 – Карта рисков

Для уменьшения влияния риска № 1 (необъективность составления тестов, опросных и оценочных форм, в следствии недостаточной квалификации менеджера по персоналу) возможно определить проведение плановой оценки ближе к сроку окончания обучения менеджера.

Рассмотрим затраты, которые необходимо понести компании для внедрения проекта. Затраты делятся на две категории: текущие и инвестиционные.

Инвестиционными затратами называются единовременные затраты по внедрению проекта, к ним могут относиться следующие затраты:

- научно-исследовательские, экспериментальные, конструкторские, технологические, проектные работы;
- освоение производства новых видов продукции;
- приобретение, транспортировка, монтаж, наладка и освоение нового и демонтаж заменяемого оборудования;
- создание производственных площадей, непосредственно связанных с осуществлением проекта;
- создание временных сооружений, офисов;
- набор и обучение персонала;
- пополнение оборотных средств, связанных с осуществлением проекта;
- предотвращение отрицательных социальных и экологических последствий;
- развитие объектов производственного и непромышленного назначения (перебазировка рабочих или их семей, все виды потерь, вызванные строительством).

Инвестиционными затратами для проекта совершенствования системы аттестации персонала будут следующие:

- затраты на разработку и внедрение документационного обеспечения;
- затраты на обучение инспектора по кадрам работе в программе 1С:8 конфигурации «Управление персоналом» - 9 500 рублей;

К текущим затратам относятся затраты, которые несет предприятие на всех этапах внедрения проекта.

Текущими затратами для проекта совершенствования системы оценки персонала будут следующие:

- затраты на Интернет, телефонию, канцелярию составят 2500 рублей ежемесячно;
- затраты на профессиональную переподготовку инспектора по кадрам по программе «Управление персоналом» – 10 месяцев по 6500 рублей;

- разница в заработной плате инспектора по кадрам и менеджера по персоналу составит – 10 000 рублей в месяц;

-налоги на заработную плату (страховые выплаты – 30%) – 3000 рублей в месяц;

Далее рассчитаем инвестиционные и текущие затраты для проекта совершенствования системы аттестации персонала в ЗАО «Связной Урал» (таблица 3.6).

Таблица 3.6 Инвестиционные и текущие затраты для проекта

Периоды	Мероприятия по внедрению проекта	Наименование затрат	Стоимость, руб.
1	2	3	4
Февраль 2017	Разработка Положения об оценке Определение целей оценки, прописать новую цель в Положении об аттестации	1. Надбавка менеджеру по обучению (1 день -2 часа);	2000
		2. Надбавка менеджеру по персоналу (2 дня по 1 часу)	1000
	Определение целей оценки, прописать новую цель в Положении об аттестации	1. Надбавка менеджеру по обучению (3 дня по 1 часу);	2000
		2. Надбавка менеджеру по персоналу (2 дня по 1 часу)	1000
		3. Надбавка руководителю торговой точки (3 дня по 1 часу)	1700
Март 2017	3. Изменить в должностных инструкциях ответственных лиц за разработку анкет	1. Надбавка менеджеру по обучению (3 дня по 1 часу)	1000
	4. Обучение работе в программе 1С:8 «Управление персоналом»	1. Краткосрочные курсы 5 дней.	9500
	5. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
4. Обучение на курсах повышения квалификации		6500	
Апрель 2017	6. Разработка размеров премиальных выплат по итогам аттестации для повышения мотивации сотрудников на этапе подготовки к аттестации	1. Надбавка менеджерам по обучению (5 дней по 1 часу)	20000
		2. Надбавка руководителю торговой точки (2 дня по 2 часа)	10000
	7. Разработка оценочных листов, анкеты позволяющих оценить потенциал сотрудников, формирования кадрового резерва	1. Надбавка менеджеру по обучению (10 дней по 3 часа)	10000
		2. Надбавка руководителю торговой точки (3 дня по 2 часа)	12000
		3. Оплата услуг внешнего консультанта (4 дня)	8000

Продолжение таблицы 3.6

1	2	3	4
	8. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500
Май 2017	9. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500
Июнь 2017	10. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500
Июль 2017	11. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500
Август 2017	12. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500
Сентябрь 2017	13. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500

Окончание таблицы 3.6

1	2	3	4
Октябрь 2017	14. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500
Ноябрь 2017	15. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500
Декабрь 2017	16. Текущие расходы	1. Интернет, телефония, канцелярия	2500
		2. Разница в окладах менеджера по обучению и специалиста по кадрам	10000
		3. Налоги на заработную плату	3000
		4. Обучение на курсах повышения квалификации	6500
Итого текущие затраты, руб.			196100
Итого единовременные затраты, руб.			112258
Итого затраты по проекту, руб.			308358

Таким образом затраты на проект составят 308 358 рублей, из них инвестиционные составят 112 258 рублей, текущие – 196 100 рублей.

По нашему предположению, усовершенствованная система оценки персонала позволит снизить текучесть менеджеров компании за счет:

- промежуточной оценки кандидатов на соответствие требованиям к должности;
- промежуточной оценки персонала в ходе адаптации и обучения персонала с целью коррекции данной программы;
- в дальнейшем периодической оценки квалификации и личностных качеств специалистов для планирования карьерного развития.

Таким образом, мы рассчитываем, что доход от внедрения проекта будет складываться из:

- экономии издержек при подборе персонала;
- экономии издержек при адаптации и обучении сотрудников;
- доходе от увеличения эффективности труда пилотной группы специалистов и рабочих, участвующих в оценке.

Рассчитаем экономию издержек при подборе в расчете на специалиста, так как это более сложная категория сотрудников и более дорогая.

Для закрытие вакансии специалиста уходит примерно 3-5 недели. Издержки при подборе складываются из

- трудоемкости менеджера по персоналу = 1167 руб.;
- публикацию объявлений о позициях в открытых источниках и СМИ = 2000 руб.;

Таким образом, поиск 1 сотрудника обходится компании в 3166 руб. При обозначенных нами показателях текучести кадров план подбора рассчитан на закрытие 3 позиций работников ежемесячно, параллельную работу над несколькими вакансиями, соответственно, затраты на подбор 3 сотрудников составляют: 3 чел. * 3166 руб. = 9500 руб. ежемесячно.

Мы полагаем что с 9 месяца проекта по совершенствованию системы оценки персонала, видоизмененная система уже начнет свое функционирование, и число увольнений можно свести к минимуму – тогда мы начнем получать доход, сэкономив средства на подборе персонала, равные 9500 руб. * 4 мес. = 38 000 руб.

Следующим шагом Далее рассчитаем экономию на адаптации.

В Период адаптации нового сотрудника зависит от многих факторов и достаточно индивидуален. В среднем в компании принято считать, что первичный адаптационный период длится около 1 месяца, предприятие требует быстрого вхождения в должность в виду специфики и масштабов работы. В этот период сотрудник получает заработную плату, но не приносит прибыль компании, так как находится в процессе освоения деятельности.

Издержки при адаптации складываются из

- подготовка и распечатка презентационного материала компании, информации о предприятии, его миссии, целях, видении и т.д. = 225 руб.;

- оплаты рабочего времени наставника и приостановлением выполнения его рабочих функций, когда он занят работой с адаптируемым сотрудником = 4400 руб. в форме премиальных;

- простоев рабочего времени специалиста в процессе адаптации, когда он еще не способен в полной мере выполнять свой функционал = 1000 руб.

Итак, затраты на адаптацию одного работника составляют 5625 руб. Таким образом, экономия на адаптации 3 специалистов в момент, когда система оценки постепенно начнет функционировать, составит $4 \text{ мес.} * 5635 \text{ руб.} = 22\,500 \text{ руб.}$, а на момент завершения проекта они будут равны суммарно $22\,500 \text{ руб.} * 4 \text{ мес.} = 90\,000 \text{ руб.}$

Рассмотрим экономию на обучении персонала в процессе адаптации.

Обучение вновь принятых сотрудников проводит их непосредственный руководитель. В данном случае он выполняет роль наставника и 50% своего рабочего времени в течение первых двух недель должен уделить контролю за работой новичков.

Таким образом, экономия при обучении вновь принятых работников складывается из доплаты руководителю за наставничество в форме единовременной выплаты, равной 1786 руб.

Таким образом, ежемесячные затраты на обучение 3 специалистов составляют $3 \text{ чел.} * 1786 = 5361 \text{ руб.}$ За исследуемый период ближе к завершению проекта сумма экономии составит $4 \text{ мес.} * 5361 \text{ руб.} = 21442 \text{ руб.}$

Теперь рассчитаем доход от увеличения эффективности труда оцениваемых специалистов.

После проведения оценки мы планируем, что показатель эффективности деятельности работника, участвовавшего в оценке, будет увеличиваться на некоторый процент, начиная с 8 месяца осуществления проекта, когда система начнет давать результат. Отразим эти результаты в расчете от среднего ежемесячного оклада специалиста, определенного нами как 25 000 руб. (при изменении премиальных выплат, см. выше), на 31 человек пилотной группы оцениваемых (см. таблицу 3.8)

Таблица 3.8 – Доход от повышения эффективности сотрудников, прошедших оценку

Параметры/Период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	За проект
Повышение эффективности, %	0	0	0	0	0	0	0	10,665	13,332	16	16	16
на 1 сотрудника, руб.	0	0	0	0	0	0	0	2667	3334	4000	4000	14001
на 30 чел. пилотной группы, руб.	0	0	0	0	0	0	0	80010	100020	120100	120100	420031

Итак, мы видим, что суммарно доход от повышения эффективности деятельности сотрудников в денежном выражении составит 420030 руб.

Далее в таблице 3.9 отразим доход от экономии на подборе, адаптации, обучении сотрудников и доход от увеличения эффективности труда оцениваемых специалистов в сравнении с затратами на проект.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что при затратах на проект, равных 308 358 руб., доход от реализации составит 569471 руб., что принесет предприятию прибыль 261210 руб.

При оценке эффективности проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения их к ценности в начальном периоде, так как одинаковые по величине затраты, осуществляемые в разное время, экономически неравнозначны. Это противоречие устраняется с помощью так называемого метода приведенной стоимости, или дисконтирования, т.е. приведения затрат и результатов к одному моменту. В качестве такого момента времени можно принять, например, месяц начала реализации инноваций.

Таблица 3.9 – Расчет затрат и поступлений от реализации проекта по совершенствованию системы оценки

Параметры/Период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	За проект
Единовременные затраты, руб.	8959	2083	7947	3749	1875	625	1072	74327	3720	2008	4999	112258
Текущие затраты, руб.	2001	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2100	22100
Премияльные выплаты, руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	87500	87600	176100
Итого затраты, руб.	10959	4083	9855	5749	3874	2624	3071	77326	5720	91508	94599	308358
Экономия на подборе, руб.	0	0	0	0	0	0	0	95010	95010	95010	95010	39050
Экономия на адаптации, руб.	0	0	0	0	0	0	0	22500	22500	22500	22500	91000
Экономия на обучении, руб.	0	0	0	0	0	0	0	5360	5360	5360	5360	21430
Доход от повышения эф-ти, руб.	0	0	0	0	0	0	0	80010	100020	120000	120000	420040
Итого доход от проекта, руб.	0	0	0	0	0	0	0	117370	137380	157360	157360	569471
Прибыль от проекта, руб.	-10959	-4084	-9855	-5759	-3874	-2624	-3071	41054	131760	65851	62861	261211

С помощью дисконтирования в финансовых вычислениях учитывается фактор времени. Далее Определим норму дисконта для данного проекта.

Норма дисконта (d) – это есть приемлемая для инвестора норма дохода (прибыли) на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения.

Для того чтобы рассчитать инвестиционный доход определимся с нормой дисконта, которая рассчитывается по формуле:

$$d = a + b + c + \dots, \quad (1)$$

где a – цена денег (процент за пользование денежными средствами),
кредитная ставка;

b – ставка рефинансирования;

c – учет рисков.

Норма дисконта будет составлять:

$$d = 0 + 11 \% + 10 \% = 21 \%$$

где 11 % – ставка рефинансирования, 10 % – риски, связанные с внедрением проекта.

На основе нормы дисконта определяется коэффициент дисконтирования. Коэффициент дисконтирования – это коэффициент, с помощью которого номинальные единовременные затраты или инвестиции в год их вложения приводятся к единому расчетному году Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1 + d)^t} \quad (2)$$

где $t=0, 1, 2, \dots, T$ (период),

d – норма дисконта, в нашем случае $d = d_1:12 = 0,22:12 = 0,0175$.

Теперь определим коэффициенты дисконтирования по периодам относительно нашего проекта:

$$Kd_0 = 1;$$

$$Kd_1 = 0,99;$$

$$Kd_2 = 0,98;$$

$$Kd_3 = 0,96;$$

$$Kd_4 = 0,95;$$

$$Kd_5 = 0,91;$$

$$Kd_6 = 0,92;$$

$$Kd_7 = 0,88;$$

$$Kd_8 = 0,87;$$

$$Kd_9 = 0,85,$$

$$Kd_{10} = 0,86.$$

Эти коэффициенты помогут вычислить чистый дисконтированный доход, который рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \times Kd_t, \quad (3)$$

Чистая текущая стоимость (ЧТС_t) – нарастающий итог ЧДД (NPV)

$$(4) \quad \text{ЧТС}_t = \sum_{t=0}^t \text{ЧДД}_t$$

Так же, необходимо вычислить чистый дисконтированный доход по проекту в целом (ЧДД_T), который находится по формуле:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T \text{ЧДД}_t = \sum_{t=1}^T D_t \times Kd_t - \sum_{t=0}^T Z_t \times Kd_t \quad (5)$$

Таким образом, чистая текущая стоимость по проекту в целом (ЧТС_T) равна:

$$\text{ЧТС}_T = \text{ЧДД}_T = \text{NPV}.$$

Показатели экономической эффективности проекта представлены нами в таблице 3.10.

Итак, из таблицы 3.10 видно, что чистый дисконтированный доход равен 224633 руб., это значит, что проект принесет предприятию прибыль в конце срока реализации.

После произведенных расчетов необходимо определить, когда данный проект окупится, значит срок окупаемости – период, начиная с которого

первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом покрываются суммарными результатами.

Таблица 3.10 – Показатели экономической эффективности проекта

Период	Доход	Затраты	Коэф-т диск-я	Диск. доход	Диск. затраты	ЧДД	ЧТС
1	0	10957	1	0	10958	-10918	-10918
2	0	4082	0,97	0	4101	-4011	-14959
3	0	9847	0,98	0	9551	-9552	-25510
4	0	5749	0,96	0	5452	-5462	-29972
5	0	3874	0,94	0	3642	-3642	-33612
6	0	2624	0,95	0	2414	-2414	-36028
7	0	3081	0,91	0	2795	-2795	-38722
8	117371	76326	0,88	104469	68930	36529	-2292
9	137390	5730	0,87	120894	5034	115871	113578
10	157370	91508	0,85	135320	78697	56623	170202
11	157361	94491	0,84	133766	80324	53422	223632
Итого, руб.	569471	308259		494439	270807	223632	

Для графического определения срока и окупаемости данного проекта необходимо построить график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (см. рисунок 3.7).

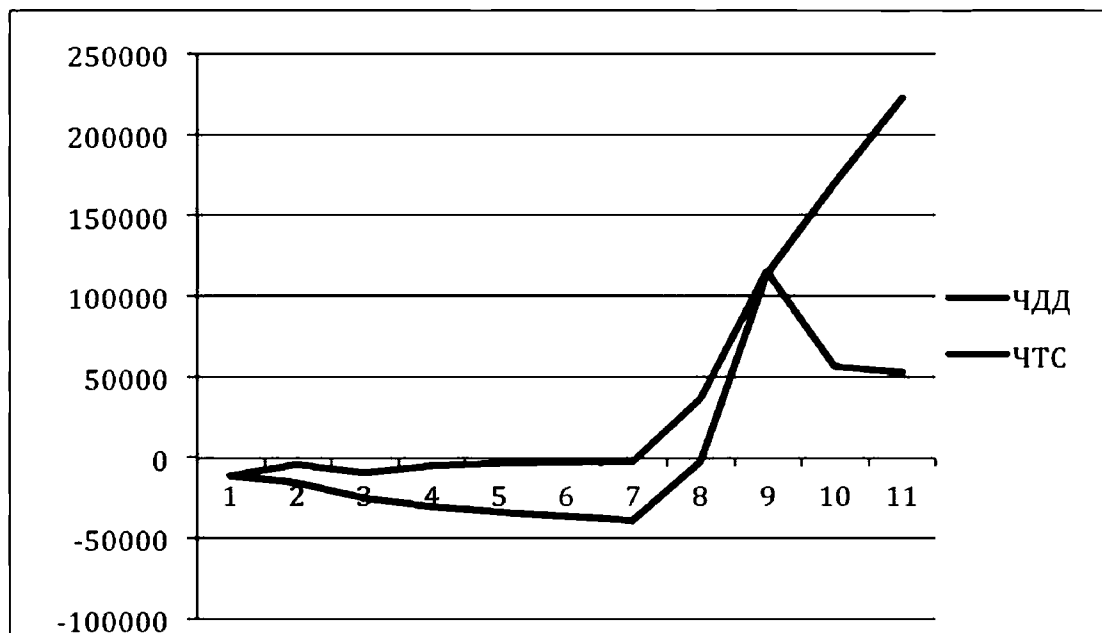


Рисунок 3.7 – Динамика ЧДД и ЧТС, руб.

Исходя из данных рисунка, можно предположить, что срок окупаемости проекта наступает примерно после 8 месяца. Срок окупаемости проекта определяется из условия:

$$\sum_{t=1}^T Dt \times Kdt \geq \sum_{t=0}^T Zt \times Kdt \quad (6)$$

Срок окупаемости Ток = 8 + x, x = 1 * ЧДД_x / ЧДД₉ = (2293 / 115861) = 0,02 месяца.

Срок окупаемости проекта Ток = 8,02 месяца.

Еще нам необходимо узнать соотношение приведенных доходов и расходов по всем видам деятельности. В этом нам поможет индекс доходности. Он всегда больше или равен единице. ИД ≥ 1

Чем больше индекс доходности, тем привлекательнее проект для инвестирования.

$$ИД = PI = \frac{\sum_{t=1}^T Dt \times Kdt}{\sum_{t=0}^T Zt \times Kdt} \quad (7)$$

$$ИД = 495\,438 / 271\,807 = 1,81 \text{ руб./руб.}$$

Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие получает доход (экономии) 1,82 рубля. Исходя из индекса доходности, определим рентабельность проекта по формуле:

$$R_{np} = (ИД - 1) \times 100\% \quad (8)$$

$$R_{np} = (1,82 - 1) \times 100\% = 82\%$$

Далее рассчитаем среднемесячную рентабельность проекта (так проект длится менее 1 года) по формуле

$$R_{np.ср} = \frac{ИД}{T} \times 100\% \quad (9)$$

$$R_{np.ср} = 1,82 / 11 \times 100\% = 7,5\%$$

Итак, рентабельность проекта более 20%, это значит, что данный проект является выгодным с точки зрения вложенных материальных средств.

Чтобы сделать вывод об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия (см. таблицу 3.11):

- ЧДД > 0;
- ИД > 1;
- R_{np} > 0 %.

Таблица 3.11 – Выполнение условий экономической эффективности проекта

Показатель	Значение	Выполнение условия
ЧДД	224633 руб.	> 0
ИД	1,83	> 1
$R_{пр}$	84%	> 0%

Итак все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является очень инвестиционно привлекательным и рентабельным.

Обобщая выше сказанное. Наглядно сведем результаты оценки экономической эффективности проекта в таблицу (см. таблицу 3.12).

Таблица 3.12 – Результаты реализации проекта

Норма дисконта	%	21
Поступления от реализации проекта	руб.	579471
Затраты	руб.	308358
Чистый дисконтированный доход	руб.	225635
Чистая текущая стоимость	руб.	225635
Индекс доходности		1,83
Рентабельность по проекту	%	81
Среднемесячная рентабельность,	%	6,5
Срок окупаемости	мес.	8,02

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

Вывод: В пункте 3.3 была обоснована экономическая эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, был построен график изменения ЧДД и ЧТС, определен

срок окупаемости проекта и получены следующие показатели, которые отражены в таблице 3.12.

$NPV = 225635$ руб. – денежные средства, которые предполагается получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта.

Также с помощью построения графика динамики изменения чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости, можно видеть что окупаемость проекта наступит через 8 месяцев, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

Выводы по главе 3: Проведенные исследования позволили определить факторы, являющиеся движущими и сдерживающими силами проекта совершенствования системы оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал». Каждый фактор, как и факторы внешнего окружения, оказывает определенное влияние. В ходе анализа движущих и сдерживающих сил было выявлено, что движущие силы оказывают больше воздействия, чем сдерживающие, тем более что есть определенный потенциал.

Таким образом, наличие наибольшего влияния со стороны движущих сил реализации проекта перевесили, что обусловило необходимость проведения предложенных стратегических изменений.

В ходе разработки бизнес-процесса оценки персонала, как одной из движущих сил проекта на ЗАО «Связной Урал», были определены основные цели, которые позволят достичь ожидаемых результатов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях конкурентной борьбы возрастает значение профессионалов в области торговли и обслуживания потребителей. Требования, предъявляемые к торговому персоналу, диктуют высокие критерии профессионализма, а это означает, что персонала необходимо оценивать и постоянно развивать. Только высокопрофессиональные кадры способны продвигать организацию по пути развития.

Целью данного проекта было поставлено совершенствование оценки менеджеров по продажам в ЗАО «Связной Урал».

Для достижения цели были решены следующие задачи:

1. Изучено понятие оценка персонала;
2. Рассмотрены теоретические подходы к оценке персонала;
3. Проанализирована оценка как система и как процесс;
4. Произведен сравнительный анализ методов оценки персонала;
5. Обобщен российский и зарубежный опыт оценки персонала;
6. Изучена организационно – хозяйственную деятельность компании;
7. Проведен анализ внешней и внутренней среды организации;
8. Проведен организационно - кадровый аудит персонала;
9. Изучен рынок труда отрасли;
10. Проанализирована существующая оценка менеджеров по продажам в организации;
11. Разработан проект совершенствования оценки менеджеров по продажам;
12. Выявлены риски и затраты при реализации проекта;
13. Составлен план мероприятий по реализации проекта;
14. Рассчитана и обоснована экономическая эффективность проекта.

В ходе изучения теоретических основ и практического опыта оценки персонала мы установили, что процесс оценки персонала, с учетом развития компании, намного эффективнее, чем просто оценка деятельности сотрудника за прошедший период.

При проведении оценки могут применяться различные методы такие как аттестация персонал, MBO, PM, Assessment center, «360 градусов», модель компетенций и другие оценочные процедуры. Среди этого многообразия методов особое внимание заслуживает модель компетенций, т. к. она позволяет унифицировать требования к персоналу, формирует единые стандарты и обеспечивает основу для оценки сотрудников.

В ходе анализа, мы выделили ключевые проблемы, существующие в организации. Это снижение уровня клиентской удовлетворенности, вследствие непрофессионализма менеджеров по продажам, и высокая текучесть среди этих сотрудников.

Для решения данных проблем, предлагается ввести комплексную оценку менеджеров по продажам, которая поможет:

- выявить сильные и слабые стороны сотрудников, подобрать для них необходимые программы обучения, определить дальнейшие перспективы их развития;
- выявить возможность «выращивания» собственных квалифицированных кадров (в условиях дефицита квалифицированных кадров на рынке труда);
- стимулировать у работников желания к самосовершенствованию, благодаря чему повысится общий квалификационный уровень персонала как конкурентное преимущество компании.

Изменения в оценке коснутся качественной составляющей деятельности менеджеров. С этой целью планируется использовать при оценочных процедурах модель компетенций и автоматизированную систему оценки профессиональных знаний. Внесение изменений в оценку менеджеров по продажам будет способствовать увеличению объемов продаж, за счет повышение качества обслуживания клиентов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Алабугин, В.П. Горшенин, Р.Н. Бондаренко. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 140 с.
2. Алабугин, А.А. Управление проектами стратегического развития / А.А. Алабугин, Р.А. Алабугина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 35 с.
3. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.
4. Варламова, В. П. Методы оценки персонала в малом, среднем и крупном бизнесе /В.П. Варламова//Справочник по управлению персоналом.- 2004.- № 8.- 18-27 с.
5. Виноградский, М.Д. Управление персоналом. 2-е издание./ М.Д. Виноградский, А.М Виноградска, О.М. Шканова. – Центр учебной литературы, 2003. – 502 с.
6. Всемирнова,Ю.В. Социально-психологические механизмы формирования профессиональной компетентности менеджеров по продажам в условиях внутрифирменного обучения: Диссертация кандидата психологических наук /Ю.В. Всемирнова. – Ярославль, 2007. – 206 с.
7. Выявление ключевых компетенций продавцов.- http://www.hrmaximum.ru/articles/ocenka_i_attestaciya/214/
8. Вязигин, А.П. Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг/ А.П. Вязигин. - М.: Вершина, 2005. - 272 с.
9. Дейнека, А. В. Управление персоналом. учебник/А. В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2010. – 291 с.
10. Компетенции персонала. - <http://psychologiya.com.ua/kompetenczii-personala.html>
11. Оценка персонала с применением модели компетенций.- <http://free-consulters.ru/?p=1003>
12. Крымов, А.А. Современные технологии оценки персонала/А.А. Крымов.- <http://posada.com.ua/useful/employer/7/173/>

13. Курносова, Н. А. Требуется менеджер по продажам/ Н. А. Курносова - <http://www.dkvartal.ru>
14. Лайм, М. Компетенции на работе/ Лайм, М., Спенсер Мл., Сайн, М. Спенсер - <http://biznesbooks.com/2010-01-07-17-42-25/461-2010-01-25-16-28-27>
15. Мякушкин, Д. Е. Комплексные технологии оценки персонала: учебное пособие/ Д. Е. Мякушкин. - Челябинск: Школа менеджеров Южно-Уральской Коллегии Консультантов, 2005. - 41 с.
16. Мякушкин, Д. Е. Особенности формирования критериев оценки персонала организации / Д.Е. Мякушкин; под ред. Т. Ю. Базарова. - М.:ИПК Гос. Службы, 2001. -113 с.
17. Оценка персонала / В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 224 с., ил.
18. Оценка персонала и эффективности управления им - <http://www.webarhimed.ru>
19. Оценка персонала - <http://www.activebisgroup.com>
20. Папонова, Н. Е. Обучение персонала компании: практическое пособие/ Н. Е. Папонова. - М.: Финпресс, 2011.- 176 с.
21. Слободской, А.Л. Риски в управлении персоналом: учебное пособие/под ред. В. К. Потемкина. – СПб.: Из-во СПбГУЭФ, 2011.- 155 с.
22. Сосновыи, А. Оценка персонала с применение модели компетенций/А. Сосновыи, Гун А. - <http://free-consulters.ru/?p=1003>.
23. Стародетская, О. Вознаграждение персонала на основе модели компетенций/О.Стародетская.<http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=007099>.
24. Самоукина, Н.В. Настольная книга менеджера по персоналу: практическое руководство/ Н. В. Самоукина.- Ростов на Дону: Феникс, 2015.-331с.
25. Суханова, И.М. Комплексная оценка менеджеров по продажам по количественным и качественным показателям/ И.М. Суханова, Скриптунова Е.А. - <http://www.axima-consult.ru/stati-komplocen.html>

26. Щекин, Г.В. Теория и практика управления персоналом / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.
27. Управление персоналом организации: учебник/ под ред. А. Я. Кибанова – М.: ИНФРА – М, 2009. – 628 с.
28. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2002. – 368 с.
29. Шепталин, Г.А. Общая теория систем и системный анализ: учебное пособие/Г.А. Шепталин, Л.И. Шепталиной. – Челябинск, Изд-во ЮУрГУ, 2007.– 101с.