

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
«__» _____ 2017 г.

Формирование модели компетенций менеджеров по продажам как средство
совершенствование системы найма

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 156 ВКР

Руководитель
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
«__» _____ 2017 г.

Автор
студент группы ЭУ–425
_____ / А.А. Байгунова
«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
«__» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА.....	7
1.1 Сущность найма персонала и эффективность бизнес-процесса найма	7
1.2 Компетентностный подход и особенности найма менеджеров по продажам	19
1.3 Зарубежный и отечественный опыт системы найма персонала.....	31
Вывод по 1 главе.....	35
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РЕЛЬЕФ – ЦЕНТР».....	36
2.1 Характеристика предприятия ООО «Рельеф – Центр».....	36
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия.....	40
2.3 Кадровый аудит компании ООО «Рельеф – Центр».....	67
Вывод по 2 главе.....	72
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ В ООО «РЕЛЬЕФ – ЦЕНТР».....	72
3.1 Анализ системы найма менеджеров по продажам.....	72
3.2 Предложения по совершенствованию системы найма менеджеров по продажам в ООО «Рельеф – Центр».....	78
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту	104
Вывод по 3 главе.....	110
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	111
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ А (График Ганта).....	115
ПРИЛОЖЕНИЕ В (Поведенческое интервью на основе методики STAR)...	116

ВВЕДЕНИЕ

Получение прибыли — основная цель любого коммерческого предприятия, но добиться ее без продажи товара либо услуги невозможно. Поэтому сбыт — это ключевая функция фирмы, а плановый объем продаж — один из ключевых разделов бизнес-плана, на который в первую очередь обратит внимание потенциальный инвестор либо кредитор.

Для эффективной работы отдела продаж нужны эффективные менеджеры по продажам. Другими словами, для успешной работы вашей компании, нужны правильные люди. Мало создать успешную систему продаж, важно подобрать людей, которые будут правильно выполнять поставленные задачи. Найти и принять правильных менеджеров по продажам - это важный шаг построения успешного отдела продаж компании.

Процесс набора, отбора и найма персонала, т.е. формирование трудового коллектива, занимает ведущее место в системе управления предприятием. Говоря экономическим языком, важнейший фактор производства - труд, который создает добавленную стоимость. Персонал, работающий в организации, чтобы приносить максимальную пользу, должен соответствовать определенным требованиям. Но как найти подходящих кандидатов, как выбрать лучшего - эти вопросы являются важной проблемой, которую необходимо эффективно и в достаточно сжатые сроки решать. Эффективно налаженная система методов набора и отбора персонала будет способствовать решению этой проблемы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций для повышения эффективности системы найма персонала в отделе продаж, за счет использования модели компетенций.

Объект исследования – организация ООО «Рельеф – Центр», предмет – система найма персонала отдела продаж ООО «Рельеф – Центр».

Чтобы достигнуть основной цели дипломной работы необходимо рассмотреть шесть задач:

1. Рассмотреть понятия найм персонала, бизнес- процесс системы найма и основные методы и источники;
2. Проанализировать процесс найма персонала в российских и зарубежных компаниях;
3. Рассмотреть общую характеристику ООО «Рельеф – Центр», выявить экономическую проблему;
4. Провести анализ внешней и внутренней среды, организационно-кадровый аудит, а также анализ основных функциональных подсистем управления персоналом;
5. Провести анализ системы найма персонала компании ООО «Рельеф – Центр», выявить проблемные области;
6. Совершенствовать систему найма менеджеров по продажам.

Когда все эти задачи будут рассмотрены, можно будет считать, что цель дипломной работы достигнута.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ НАЙМА ПЕРСОНАЛА

1.1 Сущность найма персонала и эффективный бизнес-процесс

Человек во все времена являлся одним из самых значимых ресурсов организации. Конкурентоспособное предприятие стремится к наиболее эффективному использованию потенциала и возможностей своих сотрудников, создавая благоприятные условия для успешного труда и постоянного развития своего персонала.

Нам персонала - первый инструмент взаимодействия организации с потенциальным сотрудником. А. Я. Кибанов считает, что «наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией, комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу» [1].

И.Б. Дуракова утверждает, что найм – это очень сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предлагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности, заключение контракта или принятия решения об отказе [1].

Также существует суждение, что: «наем персонала - это вид управленческой деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по соблюдению организационно-правовых норм и оказанию психологической поддержки со стороны администрации при оформлении работника на рабочее место в организацию» [2].

Таким образом, понятие найма персонала состоит из не только непосредственного заключения контракта с сотрудником, но и включает в себя целый комплекс мероприятий, ориентированных на определение потребности в персонале на долгое время, определение кадровой политики привлечения персонала (поиск потенциальных работников, отбор, оценку и процесс принятия решения по тому или иному кандидату).

В условиях жесткой конкуренции на рынке специалистов ничто не нанесёт большего вреда корпоративным рекрутинговым результатам, нежели медленный процесс найма. В большинстве компаний ущерб плохого найма превышает десятки миллионов долларов ежегодно. Важно, что бы все работники, начиная с генерального директора, поддерживали оптимизацию этого процесса.

В современных организациях отбор и найм персонала определяют успех компании на рынке, поскольку то, какие люди работают в организации, какими навыками и способностями они обладают, влияет на ее конкурентоспособность и потенциал. Не менее важную роль найма и отбора персонала играют в деятельности менеджера по персоналу, являясь неотъемлемой составной частью программы по управлению человеческими ресурсами.

McKinsey писал, что для компании исключительно важно нанять и удержать подходящих кандидатов - это считается главным источником движения вперед [2].

Таким образом, тема найма актуальна в данной выпускной квалификационной работе, имеет высокую важность и на прямую влияет на успешность организации.

Выбор методов подбора персонала зависит от различного рода факторов: ситуации на рынке труда, региональной и отраслевой принадлежности организации, ее стратегических и тактических целей, стадии жизненного цикла, особенностей структуры и организационной культуры предприятия, специфики вакантной должности и др.

В процессе найма персонала необходимо оценить уровень профессиональных навыков, умений и знаний соискателя, возможности его потенциала в соответствии с перспективными задачами организации. Следовательно, это довольно трудоемкий и сложный процесс по ряду причин.

Во-первых, нередко руководители организаций продолжают по-прежнему в процессе найма персонала опираться на интуицию, рекомендации родственников и партнеров. В результате способность конкретного сотрудника эффективно помочь решению поставленных задач оценивается не адекватно.

Во-вторых, отсутствует единая методологическая основа для отдельных технологий или их фрагментов, применяемых при подборе персонала субъектами управления.

Для более полного понимания методов найма персонала следует проанализировать само понятие.

Таблица 1.1. – Понятие «найма»

Автор	Определение найма персонала
1	2
Кибанов А.Я.	Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией, комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу [9].
Травин В.В. Дятлов В.А. Травин В.В., Дятлов В.А.	Найм персонала является заключительной фазой поиска и отбора персонала. В процессе найма происходит окончательное выяснение предстоящих отношений между работодателем и наемным работником. [18].
Карташов С.А. Одегов Ю.Г., Кокорев	Цель найма персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом в, том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности [8].
Дуракова И.Б. Дуракова И.Б. Кибанов А.Я.	Найм на работу - это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора персонала, а также оценку, отбор кадров и приём сотрудников на работу [5].
Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л.	Найм персонала - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией [2].
Хигир Б.Ю.	Наем кадров - комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием на работу [20].

Найм на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом [4].

Ни одна организация не обходится без такого бизнес-процесса как найм персонала, ведь основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении[13].

Проведем сравнительный анализ, для этого рассмотрим достоинства и недостатки в таблице 1.2.

Таблица 1.2. – Достоинства и недостатки источников комплектования организации кадрами

Источники	Достоинства	Недостатки	
Внутренние	<ul style="list-style-type: none"> • возможность карьерного роста является мощным стимулом для большинства работников; • минимум затрат на адаптацию, обучение нового работника; сохранение уровня заработной платы, которую получал предыдущий работник; • высокая лояльность нового работника; • горизонтальная ротация помогает повышать квалификацию сотрудников; • работниками из внутренних источников легче руководить 	<ul style="list-style-type: none"> • возрастание напряженности в коллективе; • несоблюдение субординации (панибратское отношение); • ограниченный выбор(необъективный выбор) • неудовлетворение в количественной потребности персонала 	-
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> • возможность выбирать из большого числа претендентов; • появление свежих идей; • полное заполнение вакансий; снижение нагрузки на собственный персонал; • низкая вероятность возникновения интриг и зависти; • увеличение имиджа работодателя на рынке труда; 	<ul style="list-style-type: none"> • возможное начало текучести кадров среди работников; • потеря мотивации (из-за отсутствия перспектив карьерного роста); • увеличение временных и финансовых затрат на привлечение, обучение и адаптацию; • риск найма некомпетентного специалиста; • снижение производительности на период адаптации 	+

Согласно проанализированным данным выбор источника должен производиться с учетом стратегических планов компании, ее реальных возможностей и общего потенциала развития.

Комбинируя внешние и внутренние источники, HR-департамент получит возможность максимально точно удовлетворять потребности компании в новых работниках.

Из представленных понятий следует, что в политике по привлечению кандидатов должны быть разработаны такие источники и методы, которые заинтересуют соискателей и максимально грамотно подберут и отсеют кандидатов на должность для дальнейшей их оценки в организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят[5].

Центры занятости. Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости).

Агентства по найму (кадровые агентства). Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно[5].

Самостоятельный поиск через средства массовой информации. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на

работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

При этом необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Будет правильным в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Внутренние источники - это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию [5]. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находят отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.) [5].

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);

- при перераспределении персонала;

-при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней[14].

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Является очень эффективной для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей[8].

Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

-повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

-повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

-смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

Что бы понять процедуру процесса найма, рассмотрим функциональную структуру бизнес- процесса найма персонала.

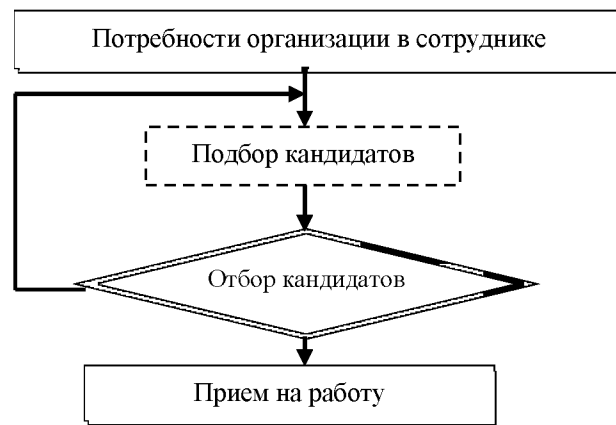


Рисунок 1.1 — Система найма персонала [14]

Бизнес – процесс включает в себя процедуры найма персонала, которые заключается в нескольких ключевых этапах:

1. Уточнение потребностей компании в сотрудниках на определенный период времени.
2. Формирование заявки на подбор кадров, изучение должностных инструкций вакантного места, ознакомление с имеющейся ситуацией на рынке труда.
3. Составление объявления о вакантной должности.
4. Формирование списка источников, с помощью которых можно закрыть вакансию.
5. Опубликование объявления о наборе персонала в различных источниках (электронные и печатные ресурсы по трудоустройству).
6. Анализ и отбор резюме подходящих соискателей.
7. Оценка при найме сотрудников: выбор наиболее подходящего на вакантную должность кандидата (здесь используются методы: интервью, собеседование, тестирование, анализ и оценка и др.).
8. Принятие решение о приеме на работу, предложение кандидату вакансии и официальное трудоустройство с соблюдением установленных законом и правилами предприятия процедур.

Как любой бизнес-процесс найма состоит из: описания его окружения, которое является совокупностью входов и выходов бизнес - процесса, владельцев бизнес – процесса, ресурсов бизнес-процесса, клиентов бизнес- процесса, как

внутренних, так и внешних, целей бизнес – процесса которые должны быть связаны с входами/выходами бизнес - процесса, быть результативными, эффективными и экономичными[9].

На рисунке 2 представлена схема окружения бизнес – процесса найма персонала в организации.

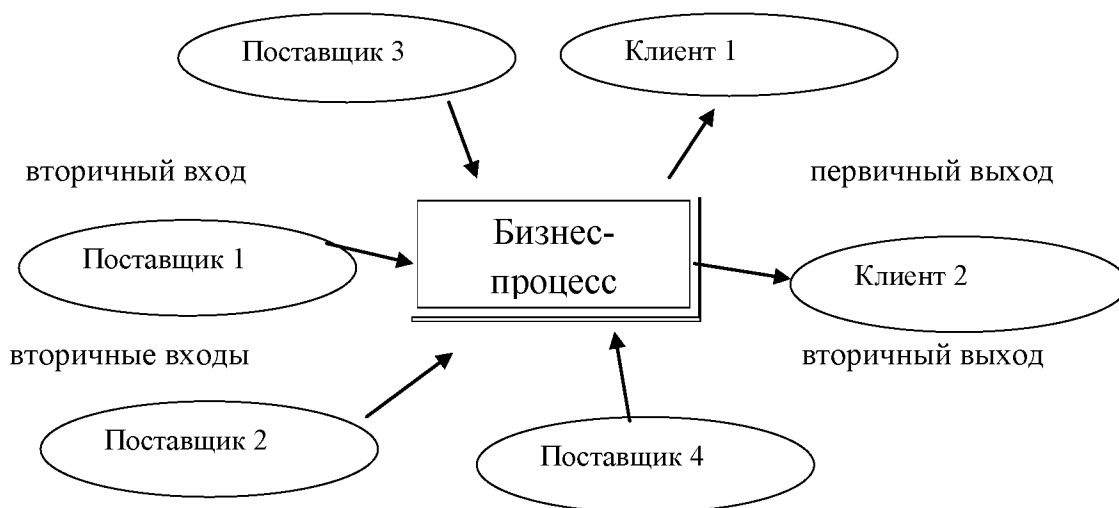


Рисунок 1.2 — Окружение бизнес – процесса

Первичный выход – это главная цель ради которой существует бизнес-процесс – закрытие вакансии.

Вторичный выход - побочный продукт бизнес-процесса, который может быть востребован вторичными клиентами: приказ, трудовая книжка, личное дело, карточка Т-2 [14].

Первичный вход – это поток объектов, инициирующий «запуск» бизнес-процесса – запрос на согласование добавления вакансии в штатное расписание.

Вторичный вход – это потоки объектов, обеспечивающие нормальное протекание бизнес-процесса – стандарты, правила, механизмы выполнения действий, оборудование и пр: соискатель, резюме, контакт сотрудников организации с кандидатом, телефонной звонок, приглашение на собеседование.

Стоит отметить, что при планировании организационных изменениях в процессе найма персонала нужно учитывать материальные, человеческие,

информационные и финансовые ресурсы, которые на выходе удовлетворяют требования потребителя.

Итак, процесс найма – это ряд подпроцессов по поиску, оценке и приему кандидатов на работу с целью удовлетворения потребности компании в персонале за счет источников, инструментов и методов.

Теперь подробно необходимо остановиться на методах отбора кандидатов, которые определяют «пригодность» будущего работника. В зависимости от выбранной философии найма, в первую очередь оценивается выразительность поведения (мимика, вербальная и невербальная манера общения), поведение (способности, умение вести переговоры, коммуникабельность, умение быстро переключаться на другое).

Кибанов А.Я пишет, что большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по имеющемуся у них образованию. При равных показателях работодатели отдадут предпочтение большему образованию меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе[8].

Практический опыт – это очень важный критерий уровня квалификации работника, в следствии чего большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом. Кибанов пишет, что отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производится из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых особенностей и качеств кандидатов[9].

Рассмотрим выбор методов и процедур отбора кандидатов:

- I. бесконтактные методики оценки (анализ резюме, анкет);
- II. тестирование (на интеллект и личностные качества);
- III. контактные методики оценки (собеседование, профессиональное испытание).

Оценка резюме кандидата является первичной ступенью в процессе найма персонала. Цель – максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на вакантную должность.

Роль резюме для кандидата может быть как положительной, так и отрицательной. Позитивная сторона - это во-первых, в том, что претендент на должность может сформировать свой портрет-резюме, характеризующий его как превосходного кандидата для той позиции, на которую он рассчитывает. Во-вторых, составленное в соответствии с необходимыми принципами и не похожее ни на одно из присланных, резюме может заинтересовать потенциального работодателя, что повысит шанс кандидата быть нанятым. В-третьих, грамотно подготовленное резюме даже в условиях жесткой конкуренции заставляет обратить на себя внимание эксперта, а это обеспечивает его автору шанс быть приглашенным на собеседование.

Негативная сторона резюме заключается в том, что часто кандидат не понимает необходимости научиться думать и писать абсолютно новым для него образом, чтобы содержание резюме было емким и выигрышным, необходимости структурировать информацию, чтобы работодателю стали ясны цели, мотивы кандидата и его явное соответствие искомому месту работы.

Тестирование кандидатов относят к психологическим «полуконтактным» методам отбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер, и результат отбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков.

Преимущества данного метода – это, во-первых, способность выявить те или иные реакции личности, а затем измерить их в «стандартных условиях» и «объективно», а во-вторых, возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых, т. е. на научной основе и справедливо для предприятия и претендента провести селекцию пригодности[10].

Если работа требует умственных затрат, то работодатель вправе знать, насколько высоки интеллектуальные способности его работников. Именно с этой

целью используют такой вид тестирования, чтобы объективно оценить интеллектуальный уровень (IQ) соискателей.

Для правильного подбора заданий будет уместна книга английского психолога Г. Айзенка. Можно использовать тест Амтхауэра. Он устанавливает уровень умственных способностей по девяти критериям. По результатам можно точно определить математического склада ума кандидат или гуманитарий[12].

Обратим внимание на методику STAR – это метод подбора персонала по компетенциям.

Под компетенциями в данном случае необходимо понимать не знания в определенной области науки, а качеств характера кандидата, которые позволят ему добиться успеха на занимаемой должности. Это такие качества как: решительность, лидерство, уровень мотивации, способности к коммуникации и еще много других[11].

Буквы STAR расшифровываются как Situation – Task – Action – Result, что в переводе означает Ситуация – Задача – Действие – Результат[11].

В процессе собеседования кандидату задаются вопросы о конкретных ситуациях в его жизни. Ответы на эти вопросы показывают наличие у него той или иной компетенции. Например, работодатель предлагает вспомнить пример, в котором в процессе работы возникла нестандартная ситуация и просит описать действия работника в сложившихся обстоятельствах.

При этом работник должен описать возникшую проблему, сформулировать задачу, которую нужно было решить, описать свои действия по решению этой задачи, и рассказать о результате, к которому эти действия привели. Для определения наличия различных компетенций существуют разные типы вопросов, которые разрабатываются специалистами этой области.

Ниже приведем пример вопросов по технике STAR:

Вопросы о ситуации (S) — «Расскажите о ситуации, в которой...»

Вопросы о задаче (T) — «Какая задача перед вами стояла?»

Вопросы о действиях (A) — «Что вы сделали?»

Вопросы о результате (R) — «Чем всё закончилось?»

В итоге поведенческого интервью с кандидатом мы должны уверенно ответить на вопрос: Есть ли у кандидата достаточный успешный опыт в разрешении ситуаций, похожих на те, которые его ожидают при работе в компании.

1.2 Компетентностый подход и особенности системы найма менеджеров по продажам

Специалисты отдела продаж относятся к наиболее востребованным на рынке труда. Высокий уровень мобильности, обусловленный как личностными характеристикам данных специалистов так и частыми случаями профессионального и эмоционального выгорания приводят к высокой текучке кадров и как следствие большому количеству вакансий на рынке труда.

Компания «АПРАЙТ» и проект «Зарплаты России» провели исследование рынка труда. В большинстве опрошенных компаний (76,2%) в данный момент есть открытые вакансии, в основном поиск осуществляется с целью замены уволившихся специалистов[4].

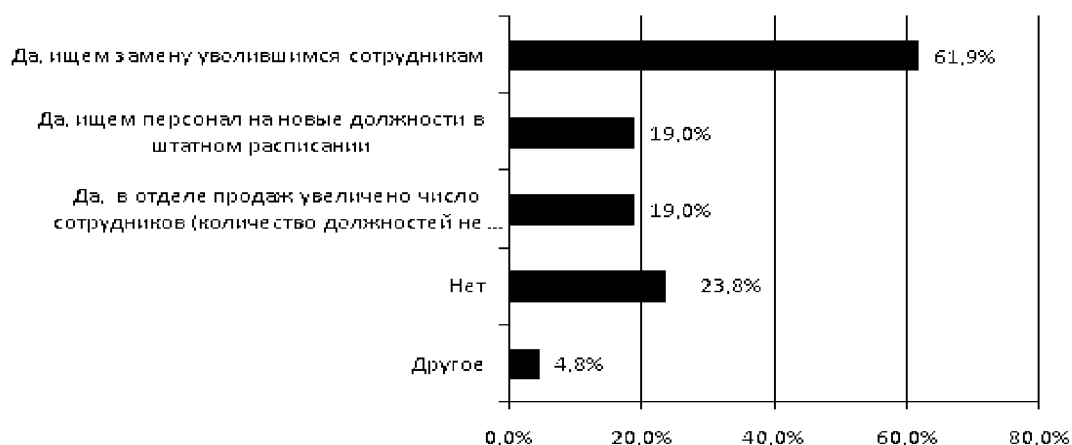


Рисунок 1.4 – Распределение респондентов по наличию открытых вакансий отделе продаж

В ходе исследования компания «АПРАЙТ» в отделе продаж условно выделили 3 группы:

1. Руководители

2. «Офисный» персонал: менеджеры по работе с клиентами, офис менеджеры и т.д.

3. «Полевой» персонал: менеджеры по продажам, торговые представители, мерчендайзеры и т.д. (имеют разъездной характер работы, основную часть рабочего времени проводят на стороне клиента).

Респондентам было предложено оценить уровень текучести персонала по этим группам. Наибольшей текучести подвержен «полевой» персонал – менеджеры по продажам: четверть компаний оценили ее уровень в 10-20%, а 37,5% респондентов отметили, что уровень текучести в данной категории персонала превышает 20%. Реже всего место работы меняют руководители[4].

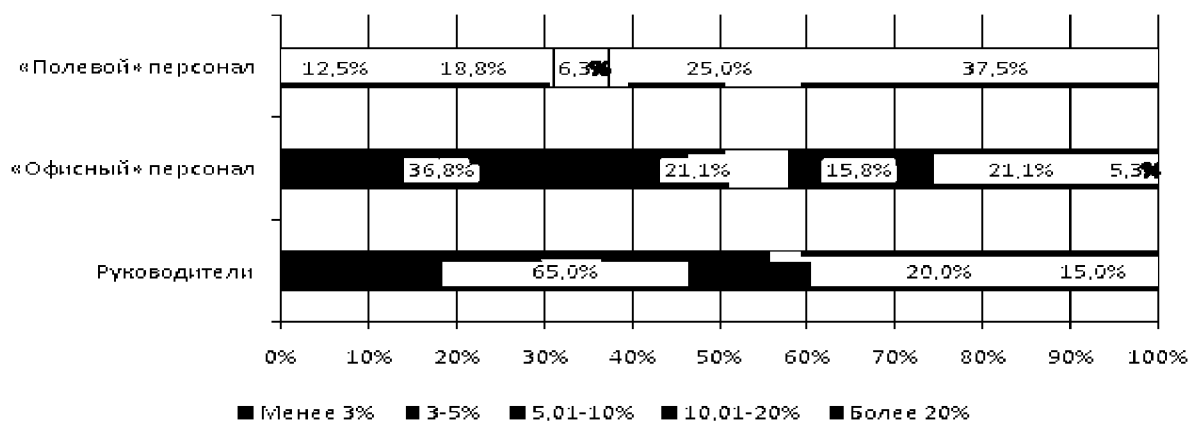


Рисунок – 1.5 – Уровень текучести персонала по группам

Нанимая на работу менеджеров по продажам, необходимо применять современные методики подбора и отбора, в тоже время пытаться по максимуму заинтересовать кандидатов работой на предприятии. Такую позицию можно обосновать не только высоким уровнем текучести по отрасли в России (20-70%), но и тем, что эта должность распространенная и прибыльная - образующая[4].

Многие организации, в том числе и ООО «Рельеф – Центр», стремятся занять лидирующие, конкурентоспособные позиции. Ресурсы для достижения данной цели могут быть различными. В данном случае, для повышения результативности, очевидно, что менеджеры по продажам несут важность для функционирования и достижения конкурентных преимуществ организации.

Ольга Арзамасцева, основатель рекрутинговой компании «HRTIME.RU», отмечает, что существует три проблемы, которые мешают находить нужных людей: неготовность адекватно оценивать своё предложение на рынке, непонимание процесса подбора персонала, отсутствие реальной потребности в сотруднике и попытка его поиском решить какие-то другие задачи, порой неосознанно [4].

По самым массовым позициям спрос на кадры высок настолько, что даже в кризис кандидатам раздаётся 10–15 звонков в день, сразу после размещения их резюме на сайтах. Особенно по продажам. Такие вакансии эффективно закрыть можно, только имея выбор и только активным способом, наняв агентство, штатного или удалённого рекрутера, готового делать очень много звонков в день.

Получается, что уже на этом этапе необходимо проводить рекламную кампанию, важно на регулярной основе отслеживать промежуточные результаты. Как правило, отслеживается количество звонков.

При появлении вакантной позиции большинство работодателей (64%) отдадут приоритет кандидатам из своих же структур. В компаниях с развитой системой корпоративных «лифтов» люди «со стороны» вообще имеют минимальные шансы получить работу [4].

Разберем ряд наиболее эффективных тестов на профессиональную компетентность, для отбора менеджеров по продажам:

1. Проактивность или Реактивность
2. Адизеса
3. Мотивационный тип В.И. Герчикова

Проактивный человек – это тот человек, который действует в соответствии со своими глубинными целями и принципами, опирается на себя при принятии решений, а не на кого-то другого, объясняет свои результаты своими действиями, а не условиями и обстоятельствами. Все наоборот у реактивного человека. Он склонен обвинять других или жизнь в своих неудачах, видит ресурсы вне, а не внутри себя и т. д. И чем выше наша проактивность, тем лучше наш результат. Кто будет больше продавать? Тот, кто считает, что объем продаж

зависит от его умений и усилий (проактивность), или тот, кто объясняет, что результаты продаж зависят от условий на рынке и от того, что кризис на дворе (реактивность)?[12].

Одно небольшое задание во время собеседования помогает определиться с тем, какой человек перед вами – проактивный или реактивный. Вы просите собеседника оценить фразы в бланке по шкале от 1 до 5 (1 – минимально согласен, 5 – максимально согласен, одну цифру можно использовать только один раз).

Компания «Орифлейм» при найме сотрудников, при найме персонала использует тесты на «проактивность». Компания ввела для своих партнеров «Систему ПРО» - систему продаж и рекрутирования в Орифлейм.

Приведем пример теста «проактивность или реактивнсть» для оценки менеджеров по продажам или руководителей отделов продаж на собеседовании при приеме на работу.

Задание: «Подумайте, какие выводы вы можете сделать на основе высказываний этих людей?» Можете ли вы, поставив оценки от 1 до 5, определить их профессиональные способности как менеджеров?».

Выводы:

1. Мне всегда интересно, чем я занят и что делают другие люди. И чем больше человек может сделать, тем более он для меня важен и интересен. И я рассчитываю, что и другие люди будут относиться ко мне настолько хорошо, насколько я для них важен и полезен. По сути, я работаю для себя и на себя. Иногда мне везет, и я получаю приличный заработок. Я верю в везение, ведь ни в чем нельзя быть уверенным на 100%. Люблю солнечную и теплую погоду, а когда холодно, у меня портится настроение.

2. Я умею слушать других людей и думаю, прежде чем ответить или что-нибудь предпринять. Я знаю, что для меня важно, у меня есть твердые убеждения, и я их никому не навязываю. Я всегда готов выкручиваться, и, когда у меня что-то не получается, я пробую новые способы, пока не найду самый эффективный. Когда происходят неприятности, я обдумываю ситуацию и решаю, что я на самом

деле хочу. Я вижу, что другим людям со мной удобно работать, хотя я ничего особенного для этого не делаю.

3. Я всегда доверяю людям и верю, что это правильно. Если кто-то ведет себя агрессивно, я считаю, что агрессия направлена не на меня конкретно, а это просто проявление личности этого человека. Я верю, что из любого события в жизни можно извлечь полезный опыт. Иногда мне нужно время, чтобы поразмышлять, можно ли делать свою работу и общаться с клиентами как-то иначе.

4. Я, в целом, очень удачлив в жизни. У меня никогда не бывает проблем с работой. Удивительным образом, все всегда устраивается наилучшим образом. Мне нравится чувствовать себя в форме, получать удовольствие от работы, демонстрировать свои способности и хорошо проводить свободное время.

Ниже приведена таблица итогов теста

Таблица 1.3 – Итоги теста

Ситуация 1	Больше реактивности, чем проактивности.
Ситуация 2	Речь проактивного человека.
Ситуация 3	Проактивность в речи этого человека.
Ситуация 4	Речь реактивного человека.

Если сотрудник, которого вы нанимаете на работу, поставил высокие баллы ситуации 2 и 3, и низкие баллы оставил для 1 и 4 ситуаций. Если наоборот, то нужно задуматься, возможно, реактивности у этого человека больше, чем проактивности.

Далее рассмотрим PAEI – инструмент для оценки менеджерского стиля, разработанный Адизесом.

Аббревиатура PAEI образована буквами из английских названий четырех ролей: Producer, Administrator, Entrepreneur, Integrator[13]. С помощью теста определяется, «чего» больше в человеке, которого вы хотите принять на работу.

Producer – хорошие продавцы, люди, которые что-то должны производить в процессе работы. Вернее сказать так, если человек, которого вы тестируете, не

набрал самый большой балл по этого типу, то уже изначально не стоит брать его на работу, так как хорошим продавцом он не будет. То есть наличие этого типа у человека – это какой-то залог того, что он сможет работать в вашем отделе продаж. Вероятность того, что люди с другими типами будут хорошо работать в отделе продаж – минимальна.

Administrator – хороший стиль для руководителя отдела продаж, который управляет группой в 5-6 человек. Этот человек обращает внимание на правильность выполнения процессов, хочет, чтобы все было организовано корректно и выполнено с наилучшими результатами.

Entrepreneur – Прекрасные маркетологи, производители идей, люди, умеющие по-новому взглянуть на продукт, на продажи, креативщики, хороши, когда нужно придумывать и производить новое.

Integrator (интегратор) – Хороший генеральный директор. Человек, который умеет организовывать других людей и развивать связи между сотрудниками и отделами, видит будущее и то, как интегрировать в единое целое всю команду.

Далее остановимся на мотивационном типе В.И. Герчикова, как инструменте при найме менеджера по продажам.

Различают следующие «чистые» типы мотивации: люмпенизированный (избегательный класс); инструментальный (достижительный класс); профессиональный (достижительный класс); патриотический (достижительный класс); хозяйский (достижительный класс)[21].

Считается, что люди с инструментальным мотивационным типом лучше подходят для работы в отделе продаж. Так как инструментальный тип относится к достижительному классу мотивации и имеет следующие характеристики: интересуется цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации); важна обоснованность цены, не желает «подачек»; важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

После рассмотрения методов, будет целесообразно разобраться что такое компетентностный подход.

Компетентностный подход — это такой подход к описанию, оценке и развитию человека, в рамках которого поведение человека рассматривается в качестве проявлений его компетенций[18].

Ану Вировере предлагает два определения компетенции[18]:

- выражает организационные и функциональные требования к работникам;
- наблюдаемые или измеряемые знания, навыки и способности.

Майт Раава дополняет пояснение основными признаками компетенций[18]:

- компетенции описываются как действия;
- описываются только те компетенции, которые выявляют успешных работников от неуспешных;
- действия описываются с точки зрения наблюдения.

Согласно Вировере, компетенции связаны с выполнением работы через две основные функции: производительности труда (или стандартами), и описаниями поведения.

Существуют так же классификации компетенций, предложенные Ану Вировере: профессиональные, управленческие, пороговые, отличительные, базовые, ключевые, социальные, лидерские, специализированные, исполнительские[19].

Компетенции, необходимые специалисту, можно разделить на две основные группы: общие (универсальные, ключевые, «непрофессиональные») и профессиональные (предметно-специализированные).

Общие компетенции	<ul style="list-style-type: none"> • социально-личностные . гуманитарные и коммуникативные, подразумевающие общую культуру, приверженность этическим ценностям, терпимость, способность к конструктивной критике и самокритике, умение работать в коллективе и т.д.; • общенаучные . в том числе гуманитарно-социальные и экономические (включающие базовые знания в области математики и естественных наук, гуманитарных и социально-экономических наук); базовые компьютерные и лингвистические навыки; способность понимать и использовать новые знания и т.д.
Профессиональные компетенции	<ul style="list-style-type: none"> • базовые общепрофессиональные . специализированные (профессионально-профильные); • организационно-управленческие , включающие способность организовать и спланировать работу; извлекать и анализировать информацию из разных источников, применять полученные знания на практике, адаптироваться к новым ситуациям и т.д.

Рисунок 1.6 – Общие и профессиональные компетенции

Важную роль играют профессиональные компетенции. Они рассматривают умения, знания, навыки менеджеров, например: знание техник продаж, аналитика, умение проводить презентации и т.д.

Основная задача компетентностного подхода состоит в том, чтобы научить человека управлять собственными знаниями, навыками и умениями, то есть уметь самообучаться и саморазвиваться. Еще одной отличительной особенностью компетентностного подхода является то, что для описания компетенций используются различные характеристики (дескрипторы, индикаторы), то есть проявления в поведении знаний, навыков и качеств, по которым, оказывается, легко определить наличие компетенции сотрудника. Одновременно они описывают конкретные проявления профессионализма сотрудника при выполнении рабочих заданий[14].

Пример приведен на рисунке 1.7.

Пример описания знаний и навыков	Пример описание компетенций
<ul style="list-style-type: none"> • Умеет выявлять критерии удовлетворенности клиента услугами компании • Знает основные способы формирования клиентоориентированности в компании. • Знает критерии оценки клиентоориентированности подразделения 	<p data-bbox="794 232 975 266">Для компетенции</p> <p data-bbox="794 286 1453 320">«Ориентация на интересы клиентов при организации работ»</p> <p data-bbox="794 340 1086 374">Поведенческие индикаторы</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценивает влияние действий своих подчиненных на клиентов компании и корректирует работу с учетом интересов клиентов. • предотвращает действия подчиненных, вызывающие недовольство или претензии клиентов, • добивается совершенствования работы подчиненных на основе обратной связи от клиентов

Рисунок 1.7 – Специально – профессиональные компетенции

Рассмотрим понятие «модели компетенций». Модель компетенций - полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности [22]. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания.

Модель компетенций – это инструмент для подбора компетенций, необходимых работнику для выполнения определенной роли в рамках рабочих поручений, должности, организации или отрасли. Модель компетенций также может трактоваться как должностная инструкция, составленная с точки зрения поведения работника, которая «должна быть определена для каждой профессиональной функции и каждого рабочего задания» [22].

Модель компетенций формируется в процессе выявления «конкретных компетенций, характерных для высокой производительности труда», и относящихся к определенным видам (ключевым, техническим, управленческим и т.д.), что позволяет при ее использовании охватить всех сотрудников организации, от рабочих, до руководителей и специалистов.

Модель компетенций может применяться в таких функциях управления персоналом, как (рисунок. 1.8):

1. подбор персонала,
2. адаптация,
3. мотивирование, в том числе вознаграждение,
4. оценка выполнения работы,

5. развитие и обучение персонала,
6. планирование карьеры



Рисунок 1.8 – Применение модели компетенций в функциях управления персоналом

Существуют два подхода к пониманию и использованию компетенций в практике управления персоналом [18]:

- американский подход, рассматривающий компетенции как описание поведения сотрудника. Компетенция – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе;
- европейский подход, рассматривающий компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Компетенция – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации[7].

В компании «Марс» модели компетенций применяются для отбора персонала. Во время проведения ассессмент-центра кандидатам предлагается ряд упражнений для проверки необходимых компетенций и интервью с менеджерами. Отбор проводит комиссия, состоящая из непосредственного руководителя, его менеджера, менеджеров из других команд и менеджера отдела персонала.

Компания «Атлант-М» на основе модульной системы компетенций проводит обучение персонала: при приеме на работу, выявляются

индивидуальные пробелы в определенных компетенциях каждого конкретного специалиста, затем, в целях восполнения пробелов, сотрудник проходит обучение. Каждый модуль имеет целевое назначение и содержит группу компетенций, необходимых для определенных должностей.

Для эффективного управления 225 000 сотрудниками в 19 000 филиалах банка компанией «PriceWaterHouseCoopers» была разработана система, которая предполагает оценку сотрудников по уровню корпоративных компетенций таких как:

- клиентоориентированность,
- ориентация на результат,
- стремление к совершенствованию,
- командная работа,
- управленческие качества,
- контроль за исполнением поставленных задач

Использование модели компетенций в компаниях происходит по-разному. Так, некоторые компании разрабатывают модель, состоящую из разных видов: базовых, функциональных, ролевых компетенций.

- Базовые/корпоративные компетенции — обязательные требования ко всем сотрудникам (идеальный портрет работника компании), они устанавливаются собственниками и топ-менеджерами в стандартах компании (например, повышенная стрессоустойчивость в компании с авторитарным стилем управления)

- Должностные/функциональные компетенции — необходимые требования к должности для достижения определенного результата, подобные требования описываются в квалификационных справочниках (например, склонность к аналитическому мышлению важна для финансистов, бизнес-консультантов и т. д.)

- Ролевые/менеджерские компетенции (компетенции личной успешности)- требования к ожидаемому рабочему поведению сотрудника и его личностным качествам (например, ответственность, обучаемость, гибкость и т.п.)

Примером может служить корпоративная модель компетенций компании Procter & Gamble. В ней выделены три кластера компетенций, называемых направляющими успеха (3 силы):

- сила ума и мышления (аналитические способности, умение принимать взвешенные решения, нестандартные подходы);
- сила людей и взаимодействия (работа в команде, лидерский потенциал, собственное развитие и помощь в развитии других);
- сила быстроты и гибкости (быстрое и разностороннее реагирование на изменение окружающего мира, использование возможностей, инициация изменений).

Конечно идеальные сотрудники, у которых все компетенции развиты на одинаково высоком уровне, крайне редкое явление. В таком случае неравномерного развития компетенций одни компетенции могут дополняться другими.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существуют определенные методы найма персонала которые играют важную роль в любой организации, от которых зависит эффективность процесса найма, так же найм квалифицированных и полезных для компании сотрудников. Компетентность — это результаты, которые определяют эффективную работу, то есть те аспекты работы, в которых человек является компетентным. Компетентность подразумевает демонстрацию умений на деле — в реальных рабочих ситуациях, а не только знание теории или понимание того, как это делается. А компетенции — это знания, умения, навыки, модели поведения и личностные характеристики, при помощи которых достигаются желаемые результаты (например, лидерство, коммуникации и пр.). Многие успешные компании используют модель компетенций для эффективной работы компании. Компетенции при найме кандидатов, играют важную роль. Специалисты отдела продаж относятся к наиболее востребованным на рынке труда, поэтому методы отбора торгового персонала имеют свои особенности, которые важно учитывать при найме специалистов.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт найма персонала

В международной и отечественной практике используются разнообразное количество методов и инструментов найма персонала. Изучение этого опыта может помочь в устранении ряда проблем в отечественных организациях. В рамках темы данной курсовой, рассмотрим HR – практики найма, хорошо зарекомендовавших себя, зарубежных и российских компаний в канцелярской отрасли.

«3М» – одна из наиболее известных в мире компаний. Вряд ли существует хотя бы один офис или дом, в котором нельзя было бы найти что-нибудь, произведенное компанией 3М. Так же компания прославилась такими знаменитыми товарами как клейкая лента «Scotch», и блокноты «Post-it».

Таким образом, найм талантливых сотрудников, позволяющих сохранить и улучшить позицию «3М» как мирового лидера, является критически важным для рекрутинговой команды «3М». Работая в тесном сотрудничестве с SHL (лидерами на рынке объективной оценки) и PPS (экспертами в предварительном отсеке кандидатов и телефонном интервью, основанном на компетенциях), «3М UK» запустила в 2002 году успешную онлайн систему по набору выпускников. Она позволила привлечь в компанию и отобрать лучших талантливых выпускников справедливо, объективно и эффективно[8].

3М и SHL начали работать над своей онлайн системой по найму выпускников с целью повышения скорости найма, улучшения качества кандидатов и укрепления ценностей 3М: инновации и технологичность. В дополнение к этому они хотели найти способы сокращения времени администрирования и пути усовершенствования управленческой информации. Решением стала онлайн платформа SHL с возможностью проведения онлайн тестирования, размещенная на сайте 3М UK. Система управлялась PPS с помощью модулей отслеживания и управления профилями кандидатов. Система также была высоко оценена кадровыми менеджерами, поскольку выявление

дополнительной информации о выпускниках входит в их профессиональные обязанности.

Оригинальное решение доказало свою успешность, и было применено также для набора выпускников 2004-2005 года выпуска. Система облегчает процесс отбора для кандидатов, предоставляет рекрутерам и менеджерам постоянный доступ к приложениям системы, а также стала более рентабельной.

Компания «International Paper» в очередной раз была признана одной из «Наиболее уважаемых компаний в мире» по версии международного бизнес-издания «Fortune». Это 14-е по счету за последние 15 лет включение «International Paper» в данный список.

Компании, участвующие в рейтинге, оценивались по девяти критериям: способность привлекать и удерживать талантливый персонал, качество управления, социальная ответственность перед общественностью и окружающей средой, применение инноваций, качество товаров и услуг, рациональное использование корпоративных активов, финансовая устойчивость, долгосрочная инвестиционная привлекательность и эффективность деятельности во всем мире[8].

Видение «International Paper» заключается в том, чтобы быть одной из наиболее успешных, устойчивых и ответственных компаний в мире», — отметил Марк Сагтон, председатель совета директоров и главный исполнительный директор «International Paper».

В компании существует практика, когда линейные руководители «International Paper» периодически просматривали предоставляемые фирмами по трудоустройству отчеты об увольнениях, чтобы отследить, когда их конкурент увольняет профессионального сотрудника, которого они могли бы нанять.

Такая стратегия достаточно агрессивна, но она и по сей день является актуальной, дает гарантию на выживание и процветание в настоящих экономических условиях [7].

Чтобы работать в канадской компании «International Paper» отправляют резюме (анкету компании), если кандидат подходит по требованиям должности,

то его приглашает на интервью. Интервью проводят менеджер по найму и представители HR и/или члены команды (руководители) отделов. Во время интервью задаются вопросы, чтобы извлечь информации из опыта работы кандидата для оценки уровня компетенции (навыков, знаний и умений). Если кандидат пройдет этот этап отбора, то его приглашают на второе интервью с заинтересованными сторонами International Paper. У кандидата могут попросить предоставить не менее трех, связанных с работой рекомендации из нынешних или бывших менеджеров.

Компания «Bic» и электронный найм. «Bic», или «Société Bic», - компания, расположенная в Клиши-ла-Гаренн (Франция), занимающаяся производством одноразовых предметов - шариковых ручек, бритв, зажигалок.

Как уверяют специалисты компании, скайп-собеседование намного более информативно, чем общение по телефону. Ведь разговор происходит с визуальным контактом. Кандидата можно оценить так же внимательно, как и при встрече вживую. Внешний вид, культура поведения и речи, стратегия поведения - всё это видно на видео интервью. Кроме того, собеседник находится в привычной обстановке, а потому ведёт себя естественнее. Больше шансов увидеть потенциального сотрудника «без маски».

Компания «Bic» привлекают региональных соискателей, а онлайн-формат собеседований существенно расширяет географию поиска, и это позволяет привлечь кандидатов, которые готовы переехать ради работы.

Онлайн – интервью – это почти неограниченная свобода во времени: можно организовать собеседование в удобное для кандидата время. Пока другие кадровые агентства назначают встречи в середине рабочего дня, мы используем каждый свободный момент кандидата для интервью. Кажется бы, мелочь, но работает - мы успеваем перехватить лучших», - комментирует Марина Лысикова, директор Smart Hunter.

Некоторые российские компании такие как, «Комус» - российская торгово-производственная компания торгующая офисными товарами, бумагой, картоном, оборудованием и прочим, «Фарм» - одна из крупнейших

производителей и поставщиков канцелярской продукции, практикуют скайп-собеседование. Они считают, что помимо чисто экономических и технических преимуществ, скайп-собеседование само по себе является своеобразным тестом. Готовность человека пройти интервью по скайпу показывает, что у него нет психологического сопротивления новым методам коммуникации, он достаточно современен и коммуникабелен, легко адаптируется [8].

Так же эти компании считают, что в онлайн-формате удобно проводить ситуационное, проективное интервью или интервью по компетенциям.

Компания «Vic» считает что онлайн собеседование, сокращает время найма и делает его эффективным, значительно сокращает расходы на найм.

При этом было очевидно, что компания больше не может тратить, в среднем, два часа на очное собеседование и не менее 20 минут на телефонное интервью с каждым соискателем. Это позволило компании существенно сократить время, затраченное на каждого кандидата за два месяца, удалось сэкономить около 12 дней (24 часа).

Компании «Skillaz» и «VisionLabs» собираются к концу 2017 г. представить систему компьютерного распознавания, которая будет оценивать поведение соискателей должности на собеседовании и выбирать наиболее подходящего из них. Основой продукта станут технологии распознавания лиц от VisionLabs. Система базируется на технологии распознавания лиц, разработанной VisionLabs и использующей нейронные сети глубокого обучения. Программа будет оценивать статические и динамические признаки в поведении кандидата во время интервью и связывать их с определенными социальными и профессиональными компетенциями.

Создаваемый продукт сможет сам искать взаимосвязь поведения кандидата на видеокартинке и степень выраженности у него той или иной компетенции благодаря накопленным технологией «Skillaz» данным по оценкам.

Система будет анализировать видеозапись онлайн-интервью кандидата. При анализе будет учитываться мимика кандидата, его жестикуляция, а также

физиогномика. Но какие конкретно признаки станут самыми важными для наиболее подходящего кандидата, нейросеть определит сама.

В условиях экономических катаклизмов участники различных рынков сталкиваются со сложными финансово-экономическими факторами, вынуждающие их менять стратегию и тактику поведения на рынке. В настоящее время к таким факторам относятся рост курса иностранных валют, санкции, растущие цены.

Российский канцелярский рынок в условиях финансово-экономической нестабильности не стал исключением и также переживает определенные трудности. Среди основных негативных моментов на рынке – спад маржинальности у оптовых и розничных операторов в связи с сокращением расходов на канцелярские товары корпоративных клиентов.

Различные сегменты канцелярского рынка по-разному реагируют на данные трудности. В отдельных сегментах компании терпят убытки, в других, напротив, получают дополнительные источники дохода.

В заключении первой главы можно сделать вывод :

В современном мире человеческие ресурсы стали самым важным активом, которым располагают организации. Персонал стал играть самую значительную роль в формировании прибыльности компаний. Поэтому создание эффективной процедуры найма - задача первой необходимости для любой организации. Как отмечают исследователи в области управления персоналом и компетенций (Кибанов А.Я., Майорова Е., Карабекова Т.В., Крапов И. и др.), для оценки кандидатов на вакантную должность в современных зарубежных и российских организациях все больше значение придается модели компетенции. Компетентность является важнейшим критерием качества будущей деятельности кандидатов [9].

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ООО «РЕЛЬЕФ – ЦЕНТР»

1.1 Характеристика деятельности предприятия

Компания «Рельеф-Центр» - один из крупнейших и динамично развивающихся операторов канцелярского рынка, рынка оргтехники и расходных материалов Российской Федерации.

Свою историю компания «Рельеф-Центр» ведет с 1999 года.

Рельеф-Центр — №1 в дистрибуции товаров для офиса, учебы и творчества. Это надежный бизнес-партнер и привлекательный работодатель. Рельеф-Центр является ведущим дистрибутором канцелярских товаров на российском рынке и напрямую сотрудничает с ведущими мировыми и российскими брендами [6].

В ассортименте компании более 150 торговых марок, включая 2 собственные торговые марки. Зона логистического обслуживания клиентов составляет 85 регионов России, а также страны СНГ. Центральный офис «Рельеф-Центра» находится в Рязани.

На данный момент у компании 6 филиалов: в Пензе, Москве, Санкт-Петербурге, Челябинске, Ростове-на-Дону, Новосибирске, а также офис продаж в Казани. Общая площадь складских помещений составляет 54 000 кв.м., в том числе 28 500 кв.м. складского комплекса Класса А в Рязани. На сегодняшний день персонал фирмы составляет более 1800 сотрудников.

В течение восьми лет компания активно развивалась, что позволило уже в 2007 году говорить о ней, как о крупном игроке на канцелярском рынке. На сегодняшний день товарный перечень ООО «Рельеф-Центр» - это более 12 000 наименований канцелярских товаров ведущих отечественных и зарубежных производителей: бумажно-беловая продукция для школы и офиса, пишущие принадлежности, офисные принадлежности, папки для хранения документов, оргтехника, расходные материалы, телефоны, факсы, бытовая химия, и много другое.

Распределительный центр компании «Рельеф-Центр» площадью 12 000 кв. м расположен в Рязани. Основной склад на участке 2,5 га находится на федеральной трассе М5 «Урал». Удачное расположение относительно важнейшей транспортной магистрали Российской Федерации дополняет прямая железнодорожная ветка от станции Дягилево (Московская железная дорога) до крытой рампы склада. Эффективное использование железнодорожных магистралей позволяет компании снижать логистические издержки на транспортировку товаров от поставщиков и повысить качество обслуживания удаленных клиентов.

Маркетинговые программы и инструменты:

Корпоративная программа «9-18: Деловой Квартал» - федеральная программа доставки товаров в офис, объединяющая более сотни компаний по всей России. Участники программы «9-18: Деловой квартал» получают набор готовых маркетинговых инструментов для развития продаж на корпоративном рынке: печатный и электронный каталоги, программу обучения и сертификации персонала, совместную разработку и реализация рекламной кампании по продвижению Участника «9-18 Деловой квартал» в его регионе, комплект POS материалов от поставщиков, поддержку в рамках сообщества корпоративной программы.

Интернет-магазин «relefopt.ru» - «Золотой сайт России» в номинации «лучший интернет-магазин оптовой торговли» по версии Рунета. Преимущества: удобная система оформления заказа и многофункциональная корзина; функциональный личный кабинет; система персональных коммуникаций, расширенное представление информации о товарах и ряд других отличительных особенностей, которые позволят клиентам компании «Рельеф-Центр» решать свои задачи быстро и удобно [6].

Трейд - маркетинговые программы – ежемесячные и ежегодные маркетинговые активности, которые позволяют приобрести продукцию компании на более выгодных условиях. «Рельеф-Центр» проводит активную политику

стимулирования спроса на продукцию компании во всех каналах распределения: акции для клиентов, для сотрудников клиентов, для конечных покупателей.

Каталоги – функциональные описания товаров и наглядные качественные изображения позволяют получить полное представление о продукции нашей компании: оптовый каталог, корпоративный каталог, новогодний каталог, каталог изделия для планирования, каталог товаров для школы, мебельный каталог.

Обучение клиентов компании технологиям продаж, мерчендайзингу и многому другому в рамках стратегии компании по поддержке бизнеса клиентов. Компания проводит очные тренинги и семинары, как на территории компании, так и у партнеров. В процессе тестирования система On-line обучения партнеров, что позволит значительно расширить охват клиентов данными услугами практически до 100% (интернет-портал academy.relef.ru) [6].

Компания находится на стадии роста, что позволяет им активно осваивать рынок. Уделяя большое внимание своему развитию, организация напрямую влияет на развитие своих клиентов и их бизнеса.

Задача компании – определять и влиять на рынок отрасли в целом.

Задача компании не просто продать товар, а помочь клиентам компании увеличить свой бизнес и сделать его более прибыльным

Стратегия компании направлена на: развитие бизнеса наших партнеров.

Что означает:

- Обеспечить доставку товара на следующий день клиентам по всей России;
- Уйти от «лобового» сравнения цен с конкурентами, развивая собственные торговые марки и приобретая эксклюзивные права на дистрибуцию иностранных брендов;
- Развивать бизнес клиентов, а не вытеснять их с рынка развивая собственные розничные каналы сбыта.

Миссия компании: «работать для процветания наших клиентов, используя лидерство в технологиях и первенство в инновациях».

На цели увеличения объема реализации работают два подразделения организации: отдел маркетинга; отдел продаж.

Отдел маркетинга отвечает за плодотворное проведение рекламных кампаний, наличие на торговом месте привлекательных раздаточных материалов, проведение исследований покупательских предпочтений и прочих свойственных маркетинговому подразделению мероприятий.

Реализация осуществляется через оптовых партнеров компании и собственные магазины.

Ценовая политика формируется исходя из анализа покупательского спроса и сезонности.

Соответствующим образом осуществляется рекламная компания. В техническом плане она представлена установкой на территории города рекламных щитов, наклеек на автотранспорте.

Структуру потребительского рынка организации составляют все категории населения, от офисных служащих до студентов и школьников. Их предпочтения представлены ниже:

- 1/3 часть покупателей - предпочитают продукцию импортного производства;
- 2/3 покупателей - приобретают товар отечественного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну.

Видение компании: построить большой устойчивый инновационный бизнес, стать лидером в дистрибуции во всех регионах России. В видение организация указывает на основной фактор деятельности компании — дистрибуция товара во всех регионах России. Достигать свои цели компания собирается по модели партнерства, это значит, что организация стремится развивать бизнес своих клиентов, а не вытеснять их с рынка, тем самым развивая собственные розничные каналы сбыта.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды

В канцелярском бизнесе конкуренцию можно назвать жесткой, т.к. спрос на канцелярскую продукцию растет не быстрыми темпами, он постоянен. Методы дополнительного стимулирования покупателей быстро копируются конкурентами, и приходится прилагать немало усилий для сохранения положения в отрасли.

Рассмотрим основные финансовые показатели ООО «Рельеф – Центр» представлены в таблице 2.2.1

Таблица 2.2.1– Основные финансовые показатели

Показатель	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка (тыс. руб.)	5202753 руб.	6458229 руб.	7761927 руб.	8511305 руб.	1292244 руб.	↑ на 32 % 16093762 руб.
Себестоимость реализованной продукции (тыс. руб.)	4162202 руб.	5166583 руб.	6209541 руб.	6809044 руб.	1033795 руб.	12875009 руб.
Чистая прибыль (убыток) (тыс.руб.)	72986 руб.	90757 руб.	120367 руб.	137639 руб.	321164 руб.	↑ на 71% 54919044 руб.
Рентабельность продаж	1,4%	1,4%	1,5%	1,6%	2,5%	3,4%
Кредиторская задолженность	1560825 руб.	1937468 руб.	2328478 руб.	2553391 руб.	387673 руб.	4828128 руб.
Дебиторская задолженность	1953520 руб.	2131215 руб.	2561435 руб.	2808730 руб.	426440 руб.	5310941 руб.

Далее На рисунке 2.2.1 приведем динамику основных финансовых показателей ООО «Рельеф – Центр» по годам .

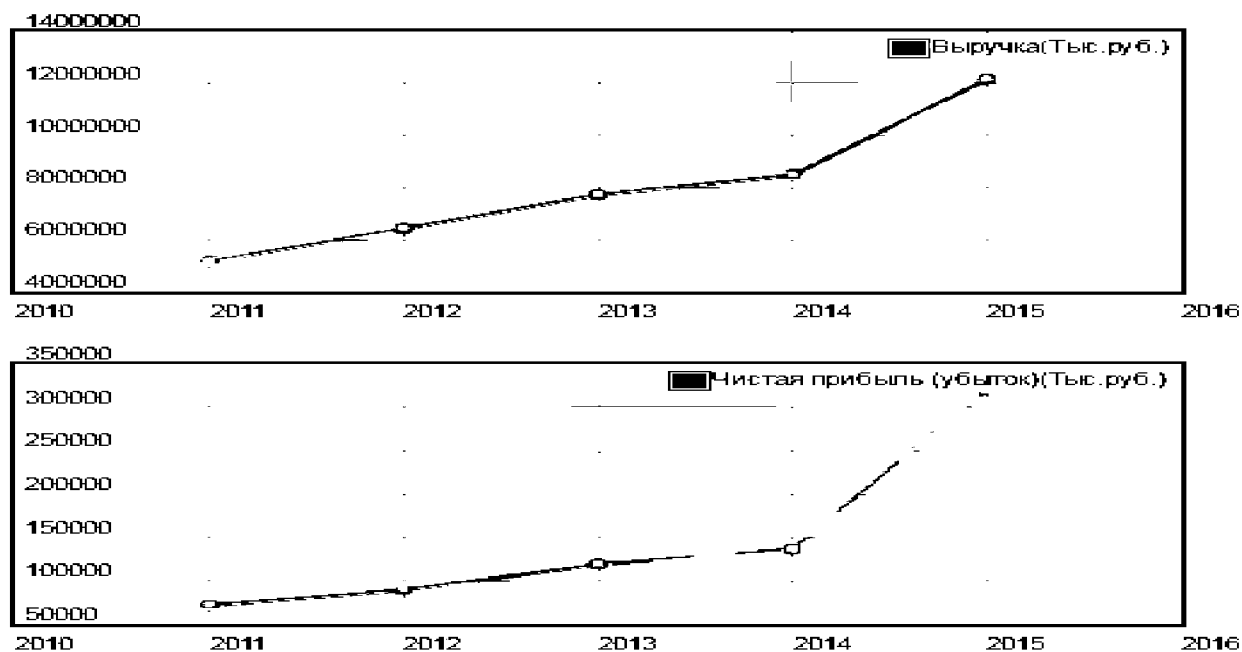


Рисунок 2.1.1 – Динамика финансовых показателей

Из рисунка следует, что чистая прибыль ООО «Рельеф-Центр» за 2016 год выросла на 71 %, а выручка возросла на 32 %. Исходя из приведенных данных можно сделать вывод, что прибыль компании с каждым годом росла, имея положительную динамику.

Далее проанализируем выполнение плана продаж за 2016 год, для этого представим основные критерии эффективности в организации.

Основные критерии КРІ в организации ООО «Рельеф-Центр»:

1. План продаж по трем группам товаров:
 - канцтовары
 - бумага
 - офисные товары
2. План по привлечению новых клиентов – 3 новых клиента
3. План по просроченной дебиторской задолженности: соотношение ПДЗ к ОДЗ (сколько должны и сколько всего отгружено на всех клиентов) =%
4. Процент по выполнению месячных задач
5. План по наценки на канцтовары – 24 %
6. Наценка на бумагу – 24 %

Далее в таблице 2.1.2 представим выполнение плана продаж за 2016 год по месяцам.

Таблица 2.1.2. – Выполнение плана продаж за 2016 год по месяцам.

Месяц	Канцтовары	Товары офисного назначения (%)	Бумага
Декабрь	81,46	88,42	101,31
Ноябрь	66,09	71,03	100,24
Октябрь	75,66	87,72	86,69
Сентябрь	99,01	113,79	101,46
Август	100,62	93,42	102,51
Июль	80,38	91,54	84,32
Июнь	94,64	100,24	104,53
Май	81,88	102,17	120,81
Апрель	81,53	101,12	92,38
Март	103,21	100,11	95,63
Февраль	100,98	88,31	107,24
Январь	94,43	102,91	101,12

Самыми продаваемыми месяцами в компании стабильно считаются – август, сентябрь, апрель. Как видно из таблицы, план продаж часто выполняется на все 100%, так же происходит перевыполнение плана, что приносит эффективность организации. Но так же видно, что план продаж в некоторые месяцы не доходит до отметки 100 %, что говорит о стратегической проблеме в организации.

На план продаж влияют внешние и внутренние факторы.

К внешним факторам относится план продаж, на который могут влиять определённые факторы, такие как праздники, например 1 сентября, или высокий спрос потребителя, клиентов.

К внутренним факторам относится персонал организации. То есть, менеджеры по персоналу, их уровень компетенций, знаний техник продаж.

Для более ясного положения дел предприятия проведем ряд анализов внешней и внутренней среды.

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информацией. С рынка фирма получает деньги и снова информацию - об объемах и темпах продажи, мнения покупателей, данные о товарах конкурентов и т.д. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое [4].

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги.

В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы - темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов [4].

Для компании ООО «Рельеф-Центр» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Для анализа внешней среды ООО «Рельеф – Центра» проведем STEP-анализ.

Для проведения подобного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой - факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 2.2.3 и таблицы 2.2.4, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Таблица 2.2.3 – Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды.

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Слабая
Сильное	Улучшение уровня жизни населения; Изменение рекламных технологий	Появление новых поставщиков	Снижение налогов и пошлин
Умеренное	Разорение и уход фирм-продавцов; Развитие информационной отрасли	Снижение цен на сырье и готовую продукцию; Совершенствование менеджмента	Уменьшение императивных норм законодательства; Снижение безработицы
Слабое	Неудачное поведение конкурентов; Изменения моды	Совершенствование технологии производства	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей

Таблица 2.2.4 – Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды.

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Сильное	Изменение правил ввоза продукции	Сбои в поставках продукции; Рост темпов инфляции; Появление товаров-субститутов	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов; Скачки курсов валют
Умеренное	Снижение уровня жизни населения; Рост налогов и пошлин	Изменение покупательских предпочтений; Ужесточение законодательства	Появление принципиально нового товара; Появление новых концернов
Слабое	Изменение уровня цен; Рост безработицы	Появление новых фирм на рынке; Усиление конкуренции	Национализация бизнеса; Ухудшение политической обстановки

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в таблице 3, где в первую колонку вписаны отдельные факторы среды; во вторую - вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; в третью - оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой.

Таблица 2.2.5 – STEP –анализ предприятия.

Факторы среды	Вес	Оценка*	Взвешенная оценка
Экономические	1		-2,16
Рост темпов инфляции	0,25	-8	-2
Скачки курсов валют	0,17	-7	-1,19
Рост налогов и пошлин	0,12	-7	-0,84
Снижение налогов и пошлин	0,17	7	1,19
Рост безработицы	0,06	-4	-0,24
Снижение безработицы	0,23	4	0,92
Политико-правовые	1-4,12		
Изменение правил ввоза продукции	0,33	-10	-3,3
Ужесточение законодательства	0,20	-6	-1,2
Ухудшение политической обстановки	0,15	-1	-0,15
Уменьшение императивных норм законодательства	0,17	4	0,68
Национализация бизнеса	0,15	-1	-0,15
Социально-культурные	12,69		
Снижение уровня жизни населения	0,33	-7	-2,31
Улучшение уровня жизни населения	0,33	10	3,3
Изменения моды	0,34	5	1,7
Научно-технические	17,06		
Совершенствование технологии производства	0,18	3	0,54
Изменение рекламных технологий	0,32	9	2,88
Развитие информационной отрасли	0,32	8	2,56
Совершенствование менеджмента	0,18	6	1,08
Ближайшее окружение	4-14,28		
Отрасль	1-1,45		
Снижение цен на сырье и готовую продукцию	0,25	6	1,5
Усиление конкуренции	0,25	-3	-0,75
Изменение уровня цен	0,30	-4	-1,2
Появление новых концернов	0,20	-5	-1
Товары	1-7,2		
Появление товаров-субститутов	0,6	-8	-4,8
Появление принципиально нового товара	0,4	-6	-2,4
Поставщики	1-0,88		
Сбой в поставках продукции	0,35	-9	-3,15
Появление новых поставщиков	0,24	9	2,16
Появление новых фирм на рынке	0,06	-2	-0,12
Разорение и уход фирм-продавцов	0,12	7	0,84
Неудачное поведение конкурентов	0,07	5	0,35
Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов	0,16	-6	-0,96
Покупатели	1-4,75		
Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	0,25	2	0,5
Изменение покупательских предпочтений	0,75	-7	-5,25
Итого:	8-10,81		
Оценка экспертов дана по шкале от -10 до +10			

Полученные результаты для дальнейшего анализа внешней среды следует представить в виде диаграммы.



Рисунок 2.2.2 – Диаграмма анализа внешней среды

По данным таблицы видно, что на компанию ООО «Рельеф-Центр» оказывают сильное негативное воздействие факторы ближайшего окружения и представляют сильнейшую угрозу. При этом положительное влияние в основном оказывают факторы макросреды.

Вывод: Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы - темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Для компании ООО «Рельеф-Центр» особое значение имеют уровень налогов в стране, таможенные сборы и пошлины; уровень безработицы оказывает косвенное влияние через изменение покупательной способности населения.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность фирмы, ввоз товаров из-за рубежа, выезд специалистов для работы на предприятиях поставщиков.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию, которую реализует компания.

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации, представленных в таблице 2.2.6.

Изучая внутреннюю среду фирмы необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

Для полного анализа внутренней среды компании ООО «Рельеф-Центр» необходимо исследовать пять функциональных зон:

- маркетинг;
- производство;
- финансы;
- управление персоналом;
- общее управление.

Права и обязанности возложены на сотрудников, несущих ответственность за конкретную работу. Однако наблюдается нарушение информационных потоков, проявляющиеся в нечеткости взаимодействия между подразделениями. В этом направлении ведется работа, ведется изучение способов использования систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений. В организации отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения.

Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, т.к. ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей в магазины фирмы, а не на создание предпочтений у потребителей или не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

Таблица 2.2.6 – Сильные и слабые стороны организации.

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Логистика	Недостатки в рекламной политике
2	Отлаженная сбытовая сеть	Найм персонала
	Широкий ассортимент продукции	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
4	Высокий контроль качества	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
5	Высокая рентабельность	
6	Рост оборотных средств	
7	Хорошая мотивация персонала	
8	Достаточная известность	
9	Достоверный мониторинг рынка	

Чтобы получить более полное представление, упорядочим в порядке убывания их степени воздействия в таблице 2.1.7.

Таблица 2.1.7 – Внешние возможности и угрозы.

№ п/п	Возможности	Угрозы
1	Улучшение уровня жизни населения	Изменение правил ввоза продукции
2	Появление новых поставщиков	Сбои в поставках продукции
4	Снижение цен на сырье и готовую продукцию	Снижение уровня жизни населения
5	Снижение налогов и пошлин	Рост темпов инфляции
6	Совершенствование менеджмента	Ужесточение законодательства
7	Снижение безработицы	Изменение уровня цен
8	Разорение и уход фирм-продавцов	Скачки курсов валют
9	Уменьшение императивных норм законодательства	Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов
10	Совершенствование технологии производства	Рост налогов и пошлин
11	Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей	Усиление конкуренции
12	Неудачное поведение конкурентов	Рост безработицы
13	Изменение рекламных технологий	
14	Развитие информационной отрасли	

Теперь очевидно, какие из внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на компанию.

Проведем анализ 5 сил Портера.

Что касается угроз со стороны появления новых конкурентов, а также воздействия клиентов, поставщиков и конкурентов на финансово-хозяйственную деятельность ООО «Рельеф – Центр» то:

1) Угроза появления новых конкурентов незначительна (2 балла), из-за высоких барьеров входа в отрасль:

- Отлаженная логистика и клиентская база является самым важным фактором успешного бизнеса в данной отрасли и в тоже время является высоким барьером вхождения в данную отрасль;

- Лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

- Абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существующие преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

- Экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Оно связано со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья.

2) Второй конкурентной силой является соперничество существующих в отрасли компаний. Конкуренция в отрасли очень высокая (5 баллов), это складывается из-за:

- высокого количества конкурентов представленных в отрасли,
- инфляция опережает рост рынка,
- сильной ценовой борьбы,
- стремление основных конкурентов увеличить свою долю рынка
- вход в рынок специалистов из смежных областей, (игрушки, детские товары, расходные материалы для офисной техники).

3)Третьей силой является возможность покупателей «торговаться». Она предоставляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качествах или сервисе.

Рычаги воздействия покупателей очень высоки (5 баллов), так как их спрос и возможности пойти к другому продавцу без существенных затрат. К тому же, средства покупателей являются главным источником финансирования деятельности.

4) Четвертой конкурентной силой является давление со стороны поставщиков (4 балла). Что касается крупных поставщиков: Для получения лучших цен от поставщиков необходим закуп их полной матрицы товаров и дополнительные затраты на продвижение бренда. Альтернативно – слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества.

5) Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих услуг (1балл). Единственной альтернативой являются – компьютерные гаджеты. На рисунке 2.2.3 представим 5 сил Портера.

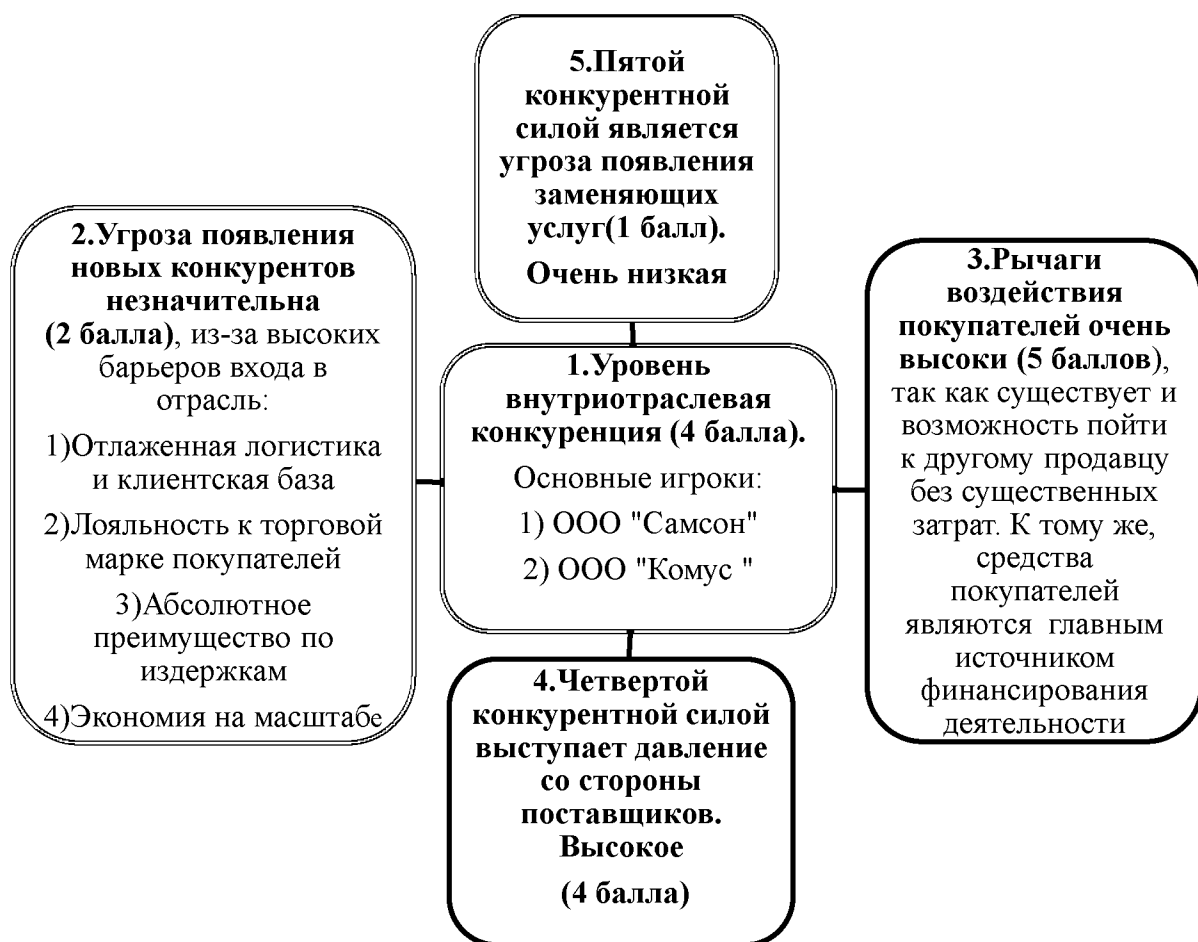


Рисунок 2.2.3 – 5 сил Портера

Далее проведем анализ портфеля продукции методом БКГ (Бостонской консультативной группы), которая позволит классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли.

Основными видами реализуемой продукции в ООО «Рельеф – Центр» являются:

- бумага для орг. техники
- бумажно-беловая продукция для школы и офиса
- пишущие принадлежности
- хранение и транспортировка документов
- товары для творчества и хобби
- офисные принадлежности
- школьные принадлежности

На рисунке 2.2.4 представим процентное соотношение видов реализуемой продукции в ООО «Рельеф – Центр».

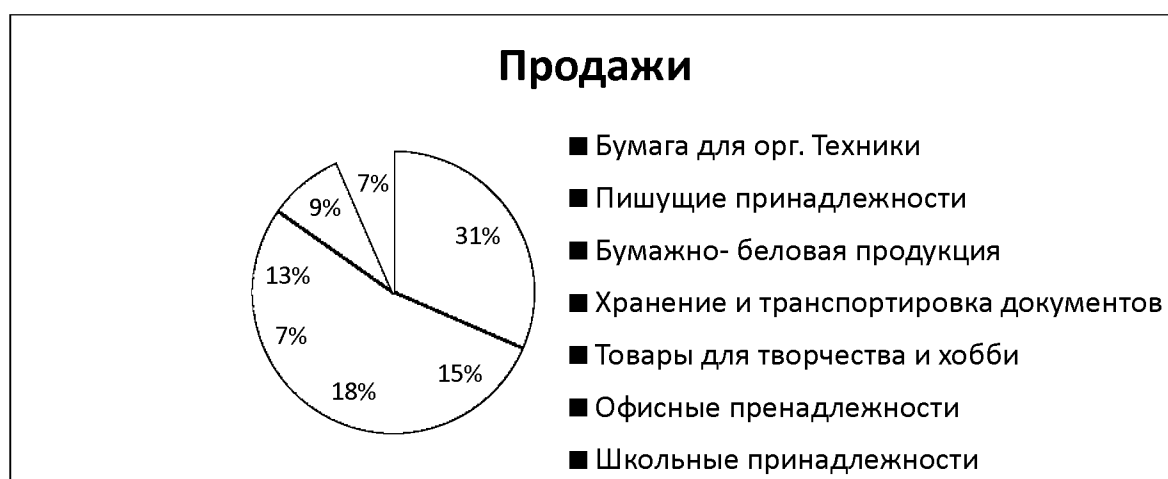


Рисунок 2.2.4 – Процентное соотношение видов реализуемой продукции в ООО «Рельеф – Центр».

Из диаграммы видно, что бумага для оргтехники является самой продаваемой и востребованной единицей товара в организации.

Для того чтобы увидеть какую долю рынка занимает организация ООО «Рельеф – Центр», рассмотрим российский рынок канцелярии в целом.

Весь рынок канцелярских товаров состоит из таких групп товаров, как: бумага для орг. техники, бумажно-беловая продукция для школы и офиса, пишущие принадлежности, хранение и транспортировка документов, товары для творчества и хобби, офисные принадлежности, школьные принадлежности, и оценивается он более чем в 150 млрд. рублей. Отметим в таблице 2.2.5 долю рынка групп товаров в денежном измерении.

Таблица 2.2.5 – Доля рынка групп товаров в денежном измерении.

Группа товаров	Канцелярский рынок (млрд. руб.)	ООО «Рельеф – Центр» (млрд. руб.)
Бумага для орг. техники	60	4,7
Бумажно-беловая продукция для школы и офиса	12	2,8
Пишущие принадлежности	18	2,2
Хранение и транспортировка документов	9	1
Товары для творчества и хобби	37,5	2
Офисные принадлежности	7,5	1,3
Школьные принадлежности	6	0,9

Далее на рисунке 2.2.5 рассмотрим долю рынка групп товаров в процентах.

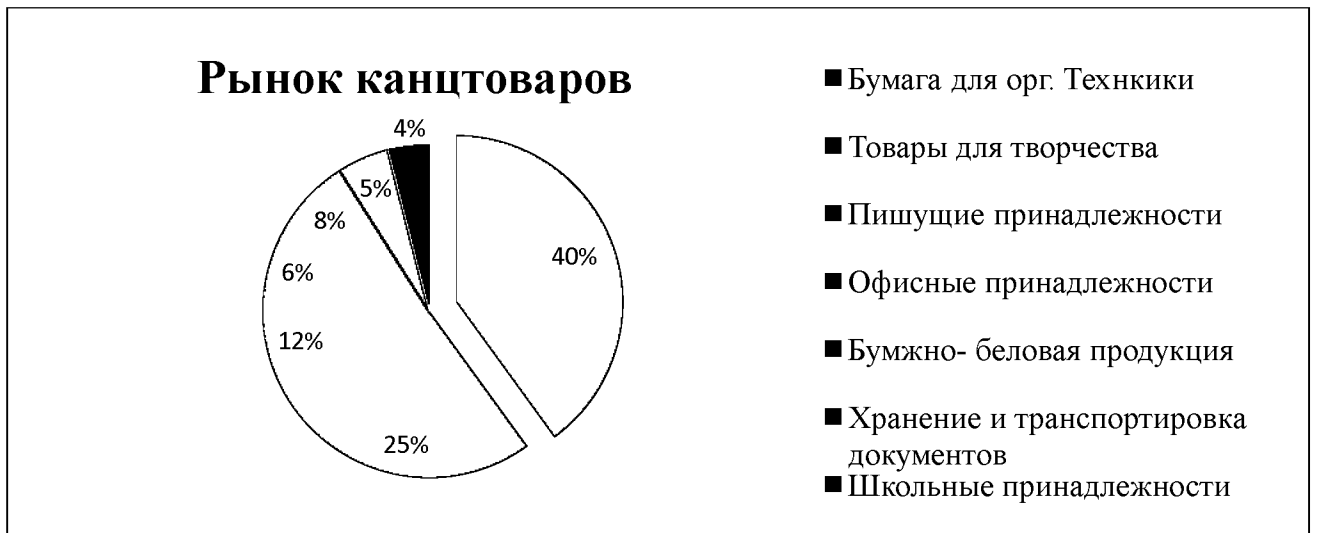


Рисунок 2.2.5 – Рынок канцтоваров

Далее сравним организацию ООО «Рельеф – Центр» и весь рынок в целом. Компания имеет 10 % от всего рынка, и оценивается в более чем 15 млрд. руб. В диаграмме ниже представим процент групп товаров от процента по рынку.

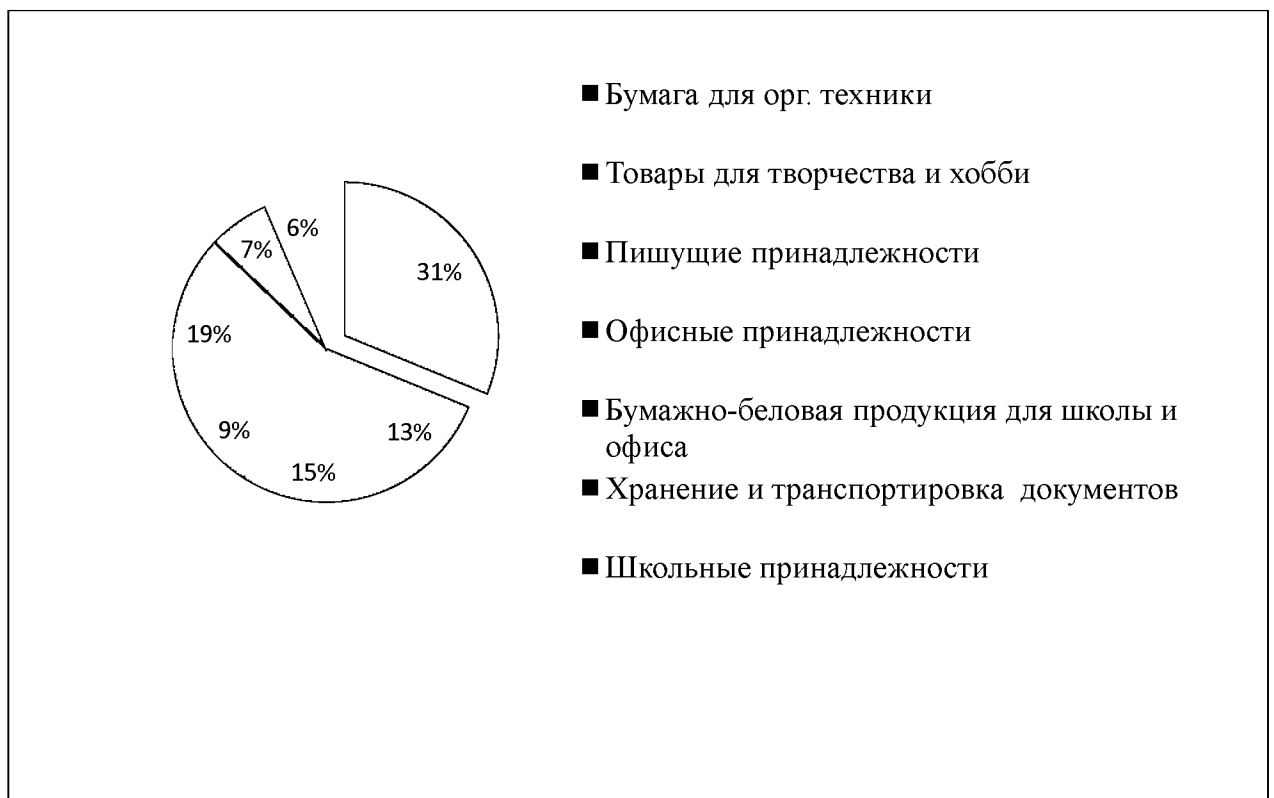


Рисунок 2.2.6 – Процент групп товаров компании ООО «Рельеф – Центр» от общего процента рынка

Из диаграммы видно, что в компании «Рельеф – Центр» занимает устойчивое положение на рынке. В организации есть группы товаров, которые занимают хорошее положение на рынке, и даже превышают его долю. Так же существуют товары, которые отстают от темпа роста, что говорит о том, что компании необходимо развивать данные реализуемые товары и увеличивать их долю, занимаемую на рынке.

Для того чтобы провести анализ портфеля продукции методом БКГ, классифицируем реализуемую организацией продукцию.

Бумага для орг. техники на предприятии имеет высокий объем продаж и относительно высокую долю рынка, которую нужно сохранять. Компании стоит увеличить долю продаж товаров для творчества и бумаги для орг. техники. Это значит, что эти группы товаров являются «звездами» в организации ООО «Рельеф – Центр».

«Дойными коровами» являются: бумажно-беловая продукция для школы и офиса, пишущие принадлежности, офисные принадлежности, хранение и транспортировка документов, эти группы товаров обеспечивает компании максимальную прибыль, они имеют относительно высокую долю рынка, но низкий темп роста объема продаж. Их нужно беречь и по максимуму контролировать, так как данные товары не требуют высоких инвестиций, только на поддержание текущего уровня продаж.

«Трудные дети» и «собаки», в канцелярском рынке не представляют из себя значимые группы товаров выведенные в отдельные структуры они представляют из себя небольшие номенклатурные группы внутри этих групп товаров, например: «живопись по номерам» входит в товары для творчества и является трудным ребенком. Стержни для ручек «трудный ребенок» в группе письменных принадлежностей. На рисунке 2.2.6 показана матрица БКГ.

Темп рынка	Высокая	Низкая
Высокий	<p>Звезды</p> <p>Товары для творчества</p> <p>Бумага для орг. техники</p>	Знаки вопроса
Низкий	<p>Дойные коровы</p> <p>Бум.-бел. продукция для школы и офиса</p> <p>офисные принадлежности</p> <p>хранение и транспортировка документов</p> <p>пишущие принадлежности</p>	Изгоняемые собаки

Рисунок 2.2.6 – Матрица БКГ

В заключение анализа продуктового портфеля можно сказать, что продукция ООО «Рельеф – Центр» обладает теми чертами, которые обеспечивают здоровый рост предприятия, так и инвестиции для этого конкурентного существования на рынке.

Проведем подробный анализ микросреды организации ООО «Рельеф-Центр», с помощью модели 7 SMcKinsey.

В основе модели 7 SMcKinsey заложен анализ 7 ключевых элементов микросреды организации: стратегия, структура, система управления, стиль взаимоотношений внутри компании, состав работников, сумма навыков и система ценностей. Все элементы модели связаны между собой. Это означает, что изменение хотя бы в одной из перечисленных областей незамедлительно потребует изменения во всех остальных [4].



Рисунок 2.2.7 – Семь ключевых элементов McKinsey

Рассмотрим каждый элемент модели более подробно.

Система ценностей:

Миссия организации ООО «Рельеф-Центр»: Через сотрудничество к процветанию.

Что означает: работать для процветания наших клиентов, используя лидерство в технологиях и первенство в инновациях.

Рассмотрим основные ценности компании, которые вытекают из миссии:

- 1) Ориентация на клиентов
- 2) Создание эффективной логистической системы
- 3) Лидерство
- 4) Качество сервиса
- 5) Инициативность и инновации
- 6) Высокие темпы развития
- 7) Командная работа
- 8) Лояльность

Одной из сильных сторон организации ООО «Рельеф-Центр» является коллектив. Деятельность сотрудников компании построена на профессионализме, взаимовыручке и слаженности действий. Все ценности в организации выражены с одинаковой степенью сильно.

Стратегия:

Задача компании: не просто продать товар, а помочь клиентам компании увеличить свой бизнес и сделать его более прибыльным. Стратегия компании направлена на развитие бизнеса партнеров организации.

Стратегия означает: обеспечить доставку товара на следующий день клиентам по все России. Уйти от «лобового» сравнения цен, с конкурентами развивая собственные торговые марки и приобретая эксклюзивные права на дистрибуцию иностранных брендов. Развивать бизнес клиентов, а не вытеснять их с рынка развивая собственные розничные каналы сбыта.

Конкурентные преимущества:

1. Клиентоориентированный подход – одна из главных задач компании «Рельеф-Центр».

2. Ассортимент ООО «Рельеф-Центр» насчитывает более 10 000 наименований товаров для офиса и школы ведущих отечественных и зарубежных производителей, 150 мировых и российских брендов, большое количество прямых контрактов с производителями, конкурентоспособные цены на рынке. Компания «Рельеф-Центр» является ведущим дистрибьютором ТМ «Berlingo» и ТМ «Delucci».

3. Распределительный центр компании «Рельеф-Центр» складского уровня класса «А». WMS - система, которая автоматизирует такие процессы как прием и отгрузка товара, внутренние перемещения и многие другие в реальном времени.

4. Компания «Рельеф-Центр» осуществляет доставку продукции своим клиентам.

5. Маркетинговые программы и инструменты: корпоративная программа «9-18: Деловой Квартал», интернет-магазин «telefopt.ru» - «Золотой сайт России», трейд - маркетинговые программы – ежемесячные и ежегодные маркетинговые активности, каталоги, обучение клиентов компании технологиям продаж.

Структура:

Подразделения компании делятся на: коммерческий блок, маркетинговый блок, департамент логистики, администрация, корпоративный департамент, отдел развития стратегических проектов

Решения организации принимаются централизованно, в каждом департаменте каждый руководитель принимает решение. Если у руководителя нет на это полномочий, то принимает решения собственник.

В организации происходит децентрализованное принятие решений – это организации, в которых полномочия принятия решений переданы на более низкие уровни [6]. Существует четкое разделение труда - что приводит к повышению квалификации специалистов в каждой области.

Иерархичность уровней управления (то есть, каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему).

Преимущества: возможность высшего руководства концентрировать внимание на стратегических задачах путем передачи полномочий по оперативной деятельности на уровень отделений;

Концентрация усилий на конечном результате, уменьшение количества централизованных служб, что благоприятствует улучшению функционального обслуживания в целом;

Интеграция персонала автономного отделения в связи с его ориентацией на конечный результат.

Система управления:

В организации существуют регламенты и автоматизированная система управления (сокращённо АСУ)- комплекс аппаратных и программных средств, а также персонала, предназначенный для управления различными процессами в рамках технологического процесса, производства, предприятия.

Качество работы компании оценивается многоуровневым контролем, каждый руководитель контролирует своих подчиненных, посредством выставления задач и контролем их исполнения, задачи утверждаются этим руководителем, а так же отделом внутреннего контроля.

Стиль взаимоотношений внутри компании:

В организации используется демократический стиль управления. При данном стиле управления, менеджер прислушивается к мнению своих подчиненных, решения принимаются коллегиально. При использовании демократического стиля, внутри коллектива образуется благоприятная для работы атмосфера.

Демократический стиль управления эффективен в компании ООО «Рельеф - Центр», так как позволяет компании быть гибкой в принятии решений на местах и в зависимости от конкретной ситуации. Так же позволяет сотрудникам работать в режиме многозадачности, и поддерживать клиентоориентированный подход, что является главным критерием успешности компании.

Сотрудники компании работают в атмосфере кооперации. Что стимулирует сотрудников и руководителей работать вместе, совершенствуя процесс работы, сокращая ненужные затраты. При наличии атмосферы кооперации и сотрудничества, сокращение расходов идет быстрее и проще.

Коллектив имеет реальный характер, т.е. команда, зависящая друг от друга и существует понятие «команда» это группа людей, ведущие общую деятельность, имеющие определенного лидера, ценности и взаимную зависимость. Менеджер по персоналу должен нанимать на работу тех людей, которые могли бы стать сильной командой, которая может создать конкуренцию и добиваться намеченных целей.

Состав работников: 1800 сотрудников; 40 подразделений; в филиалах – 100 человек.

Возраст сотрудников: от 20 – 35 лет – 70 %.

В организации преобладает молодой коллектив. Организация ориентируется на молодых специалистов, так как они целеустремлены, легко обучаемы, проявляют гибкость, приносят новые идеи, что ценно для инновационной деятельности компании. Так же, молодые сотрудники легче работают в режиме многозадачности, что является одним из критериев отбора

сотрудников. Они мобильны, что так же является главным критерием, особенно для региональных менеджеров.

Сумма навыков: Клиентоориентированность - вот что является главным критерием успешности компании.

Логистика, долгосрочное планирование, работа на результат – является главным критерием эффективности ООО «Рельеф – Центр». В компании четко построен контроль и мониторинг необходимых навыков и компетенций, через аттестацию на соответствие должности, периодические плановые переаттестации, выборочные аттестации, тестирование через портал «Академия Рельеф».

Построим таблицу, чтобы сделать вывод по 7 элементам по модели 7 SMcKinsey.

Таблица 2.2.6 – 7 элементов модели 7 SMcKinsey

Элемент 7 S	Описание элемента	Противоречие
Стратегия	Стратегия компании направлена на развитие бизнеса наших партнеров.	Нет
Структура	Линейно-функциональная	Нет
Система управления	Регламенты, автоматизированная система управления (сокращённо АСУ), контроль отделов продаж	Нет
Сумма навыков	Логистика, долгосрочное планирование, работа на результат. Навыки, связанные с продажей услуг, хорошо выражены в компании	Нет
Состав работников	Высокая текучесть кадров (29%).	Да
Стиль взаимоотношений	Демократический стиль управления	Нет
Система ценностей	Работать для процветания наших клиентов, используя лидерство в технологиях и первенство в инновациях.	Нет

Вывод по 7 –ми элементам модели 7 S McKinsey:

После описания каждого элемент модели, был проведен их подробный анализ. Что помогло выявить противоречия между отдельными элементами. Основные ценности компании соответствуют со стратегией, структурой и системой управления. Что значит «жесткие» элементы не противоречат друг - другу, максимально коррелируют между собой и поддерживают друг друга «Мягкие» элементы так же поддерживают друг - друга, но существует противоречие в элементе состава работников, при высокой мотивации, и большими затратами на персонал, существует проблема найма подходящих сотрудников, из-за найма не квалифицированных кадров.

Плохой и медленный найм тормозят развитие и снижают эффективность работы всей компании. В идеальной модели, эффективный найм, будет являться главным критерием для устранения противоречий между элементами.

Постоянный контроль всех 7 элементов микросреды компании нужно проводить с определенной регулярностью.

Чтобы описать основные подсистемы управления персоналом в организации ООО «Рельеф-Центр», обозначим имеющиеся подсистемы, и их уровень состояния в организации в таблице 2.2.7

Таблица 2.2.7 – Оценка по состоянию основных подсистем управления персоналом в ООО «Рельеф-Центр»

Оценка	Уровень состояния основных подсистем					
	0	1	2	3	4	5
Найм			x			
Мотивация					x	
Адаптация				x		
Аттестация					x	
Обучение						x

Далее в таблице 2.2.8 рассмотрим подробнее все имеющиеся подсистемы в организации.

Таблица 2.2.8 –Подсистемы организации ООО «Рельеф – Центр»

Подсистема	Краткое описание	Ответственный
Найм	Кандидаты берутся из двух каналов: <ul style="list-style-type: none"> • личный кабинет на сайте «Нh.ru», • работа с кадровыми агентствами 	Руководители структурных подразделений, служба экономической безопасности
Мотивация	Система мотивации делится по департаментам: <ul style="list-style-type: none"> • КРІ.Количественные показатели успешной работы, от которых зависит заработная плата , годовые программы, карьерный рост , поощрения за лучший результат в подразделении, • доски почета, • акции для сотрудников, • идеологическое воздействие на сотрудников 	Директор компании, руководитель департамента, руководитель структурного подразделения, а так же, отдел персонала, отдел маркетинга
Адаптация	В организации существует: наставничество: <ul style="list-style-type: none"> • план вхождения в должность разработанный отделом персонала. • постоянная обратная связь с работником • помощь коллектива 	Наставник, отдел персонала, руководитель структурного подразделения,
Аттестация	Допуск к аттестации выполнение плана вхождения в должность (ПВД), Собеседование на готовность к самостоятельной работе в присутствии сотрудника по персоналу, наставника, руководителя структурного подразделения. Сотруднику выдается бланк вопросов. Все ответы оценивается, высчитывается средний балл и принимается решение: <ul style="list-style-type: none"> • о переводе на должность • о продлении испытательного срока • об увольнении. 	Сотрудник по УП, наставник, руководитель структурного подразделения
Обучение	Сотруднику выдается список литературы. Существует портал Академии Рельеф (курсы, тесты), обучение «в полях», коучинг, обучение штатными бизнес тренерами, обучение непосредственным руководителем. Существует свой учебный центр в котором штатные бизнес тренеры, разрабатывают собственные курсы и тренинги.	Отдел УП, учебный центр, руководитель структурного подразделения

Из полученных данных, мы можем сделать вывод, что найм в организации находится на низком уровне, что приводит к низкой эффективности.

Для выявления актуальности проблемы построим сводную таблицу качественных показателей.

Таблица 2.2.9 – Сводная таблица качественных показателей

Подсистема	Текущие показатели
Скорость закрытия вакансий	Скорость закрытия вакансий: от 2 недель до 1,5 месяца
Процент «выживаемости» новичков	50%
Сотрудники успешно прошедшие адаптацию	30%
Допуск сотрудников к аттестации, выполнение плана вхождения в должность	<30%
Выполнение основных критериев эффективности (KPI) сотрудниками	<40 %

Основные критерии KPI в организации ООО «Рельеф-Центр»:

7. План продаж по трем группам товаров:
 - канцтовары
 - бумага
 - офисные товары
8. План по привлечению новых клиентов – 3 новых клиента;
9. План по просроченной дебиторской задолженности: соотношение ПДЗ к ОДЗ (сколько должны и сколько всего отгружено на всех клиентов) =%;
10. Процент по выполнению месячных задач;
11. План по наценки на канцтовары – 24 %;
12. Наценка на бумагу – 24 %

Сделаем вывод о подсистемах УП в организации: мы видим, что порядок проведения найма не проработан. В процессе найма должны участвовать менеджеру по персоналу. В компании ООО «Рельеф - Центр» найм проводится коммерческим директором, директором отделов, в которые нанимаются сотрудники.

Большая загруженность ответственных лиц, ведет к потере как временных, так и денежных ресурсов организации, из-за повышения уровня

неквалифицированного персонала происходит снижение эффективности компании.

Проведем SNW–анализ ООО «Рельеф - Центра».

Что покажет нам состояние слабых и сильных сторон организации.

Данный подход преследует следующие цели:

1. определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствованием;
2. слабые стороны, чтобы ликвидировать их вообще или сделать более сильными;
3. кроме того, рекомендуется определить так называемое среднесрочное состояние, которое позволит определить более полную картину деятельности организации. [7]

Таблица 2.2.10 – SNW – анализ предприятия

Наименование стратегической позиции	S (сильная)			N (нейтральная)	W(слабая)		
	3	2	1	0	-1		-3
Стратегия	*	#					
Финансы	*#						
Конкурентность продукта	*#	*					
Дистрибуция	*	#					
Инновации		*	#				
Лидерство	*	#					
Клиентоориентированность		* →				#	
Найм			# ←		*		
Уровень маркетинга		* ←				#	
Собственные Торговые марки	*#						
Персонал			*	#			
Репутация на рынке			# ←		*		
Стратегические альянсы			# ←				*
Корпоративная культура		* ←				#	

*- Рельеф - Центр

#- Самсон

Таким образом, проведя snw-анализ, можно сделать вывод, что компания «ООО Рельеф – Центр» имеет сильную конкурентоспособность. Сильные позиции такие как: стратегия, финансы, конкурентность продукта, дистрибуция,

инновации, лидерство, клиентоориентированность, уровень маркетинга, собственные торговые марки, персонал и корпоративная культура, влияют на организацию положительным образом, благодаря этим позициям организация занимает лидирующее положение на рынке.

Имидж организации имеет слабую оценку так же по причине высокой конкуренции на рынке, трудно сохранить положительную репутацию, имея такую бизнес - стратегию как у «Рельеф- Центра».

На сегодняшний день, компания ООО «Рельеф - Центр», пытается изменить мнения рынка, ведя открытую политику, внедряя новые программы лояльности. Ведь репутация на рынке играет важную роль в бизнесе.

Клиентоориентированность имеет высокую оценку, что дает сильные преимущества компании. Клиентоориентированность одна из важных задач организации.

Построим модифицированный SWOT – анализ, в котором определим факторы внутренней и внешней среды. С помощью анализа проанализируем, благоприятны ли условия для реинжиниринга бизнес - процесса найма в организации ООО «Рельеф-Центр». Для этого построим матрицу SWOT- анализа.

Таблица 2.2.10 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности:	Угрозы:
	Появление новых поставщиков Снижение налогов и пошлин Совершенствование менеджмента Разорение и уход фирм-продавцов Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей Неудачное поведение конкурентов	Появление новых поставщиков Снижение налогов и пошлин Совершенствование менеджмента Разорение и уход фирм-продавцов Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей Неудачное поведение конкурентов
Сильные стороны:	«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»

Достоверный мониторинг рынка Логистика Отлаженная сбытовая сеть Широкий ассортимент продукции Высокий контроль качества Рост оборотных средств Хорошая мотивация персонала Широкий ассортимент продукции	Выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; Высокая мотивированность персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность успеть за ростом рынка; Четкая стратегия позволит использовать все возможности. Хорошая логистика позволит выйти на новые рынки и повысит лояльность клиентов	Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; Появление акций для клиентов
Слабые стороны:	«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
Высокий процент текучести кадров Система найма персонала Неучастие персонала в принятии управленческих решений Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений	Разработка эффективной системы найма персонала Регламентация бизнес-процессов Совершенствование работы с клиентами компании	Потеря лидерских позиций из-за увеличения конкурентных преимуществ со стороны конкурентов

Вывод: стратегия организации должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз.

Таким образом, в анализе были рассмотрены возможности компании ООО «Рельеф-Центр», ее слабые и сильные стороны, проведен анализ угроз, исходящих из внешней среды.

Для компании ООО «Рельеф-Центр» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка,

расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров.

После позиционирования угроз было выявлено, что:

- к критическому состоянию фирму может привести выход в отрасль большого числа конкурентов и коренное изменение вкусов потребителей;
- к разрушению компании или ее выходу из отрасли может привести ограничительная политика государственных органов, например, увеличение таможенных сборов и пошлин, увеличение транспортных тарифов, изменение правил торговли..

Организация ООО «Рельеф – Центр» со стороны экономической деятельности занимает лидирующие места, о чем говорит выручка предприятия, чистая прибыль, доля рынка реализуемой продукции. На организацию большое влияние оказывают поставщики, от которых зависит качество поставляемой продукции.

Компания развивается и растет с большим темпом, что подтверждает стратегия организации и отлаженная логистика. В компании существует стратегическая проблема найма ключевого персонала – менеджеров по продажам. Этот вывод можно сделать из-за высокой текучести кадров, плана продаж и медленного закрытия вакансий от 2 недель до 1, 5 месяца.

Так же процент уволившихся сотрудников по инициативе работодателя высок, это говорит о том, что компания нанимает не компетентных сотрудников, что влечет за собой в дальнейшей перспективе снижение стабильного положения организации ООО «Рельеф – Центр» в отрасли.

2.3. Кадровый аудит компании ООО «Рельеф – Центр»

Сотрудники – главная ценность компании и залог успешного достижения ее стратегических целей. «Рельеф – Центр» предоставляет своим работникам конкурентоспособные заработную плату и социальный пакет, возможности профессионального и карьерного роста.

Стратегические цели в области управления персоналом до 2019 году:

- системный найм персонала по компетенциям и ротация персонала;
- управление талантами, развитие компетенций и обучение;
- развитие систем мотивации и формирование культуры вовлеченности;
- развитие производительности и организационной эффективности;

Особое внимание «Рельеф – Центр» уделяет работе с молодыми специалистами, стремясь обеспечить их быстрое и эффективное включение в трудовой процесс, новичкам предоставляется возможность открытого доступа к порталу «Академия – Рельеф», где все сотрудники удаленно и самостоятельно могут начать обучение, найти все полезные материалы связанные с профессиональной деятельностью персонала.

Для выявления возможных причин отклонений, проведем кадровый аудит персонала, работающего в ООО «Рельеф – Центр». Рассмотрим качественную и количественную характеристику человеческих ресурсов на предприятии, состав и структуру персонала. Для анализа использовались: статистическая отчетность по производительности отделов, отчет о количестве работников в аппарате управления и оплате их труда, данные табельного учета и отдела кадров. Далее целесообразным будет провести анализ трудовых показателей на предприятии (см. таблицу 2.3.1.)

Таблица 2.3.1. — Основные трудовые показатели предприятия.

Показатель	2014	2015	2016	
Численность персонала (чел.)	1680	1720	1800	↑
Число выбывших (чел.)	270	348	492	↑
Текучесть кадров (%)	15,8	19,5	27,3	↑

Из таблицы видно, что уровень текучести с каждым годом увеличивается. Так же возросла численность персонала. Для того чтобы понять критичность коэффициента текучести персонала, нужно рассмотреть коэффициент текучести во всех подразделениях компании, так же рассмотреть по чьей инициативе происходят увольнения персонала.

Итак, чтобы понять по чьей же инициативе происходят увольнения на протяжении трех лет, рассмотрим диаграмму 2.3.1.

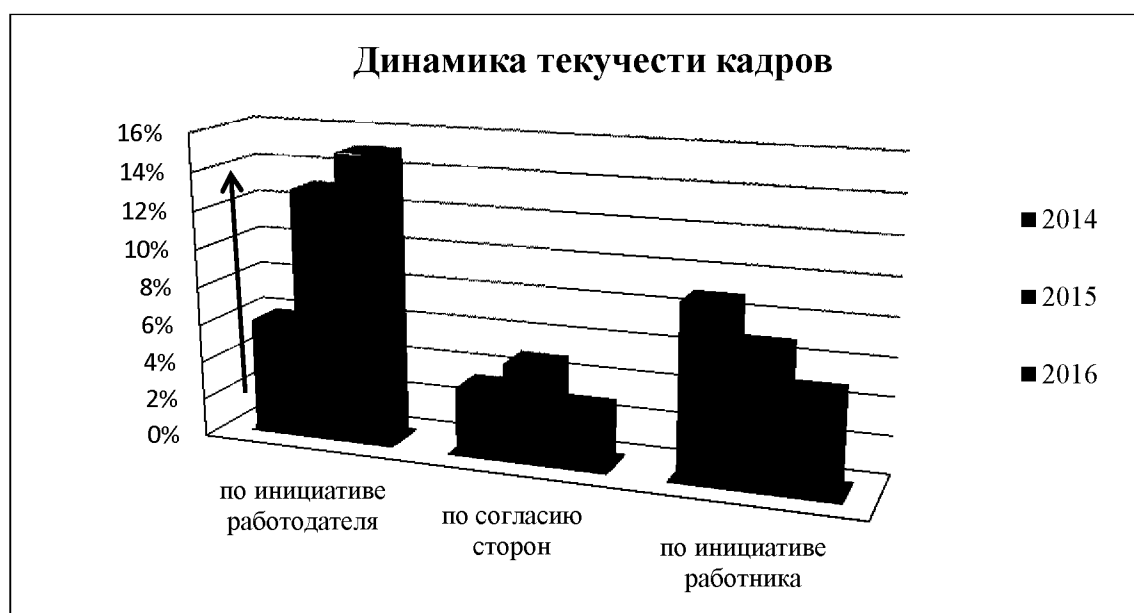


Рисунок 2.3.1 — Динамика текучести кадров по инициативе сторон

На данной диаграмме видно, что с 2014 по 2016 год увеличился процент увольнений по инициативе работодателя, что может говорить о том, что работники некачественно выполняют свою работу, и не соответствуют ключевым компетенциям. Увольнения по инициативе работников с каждым годом снижается и имеют сравнительно низкий процент, это объясняется тем, что с ростом организации и со стабильным экономическим положением компании в отрасли, у сотрудников нет желания увольняться, это говорит о том, что сотрудники держаться за компанию, так как у них существует возможность высокого заработка.

Чтобы понять на какое подразделение компании падает основной процент текучести. Проанализируем, и представим на рисунке 2.3.2 коэффициент текучести кадров по подразделениям.



Рисунок 2.3.1 – коэффициент текучести кадров по подразделениям

На диаграмме видно, что основной процент текучести располагается в отделе продаж. Также есть текучесть в департаменте логистики, так как компания внедряет WMS - систему, которая автоматизирует такие процессы как прием и отгрузка товара, внутренние перемещения и многие другие в реальном времени.

Следующий анализ, который может показать качественное состояние персонала предприятия это анализ возрастной структуры, показан на рисунке 2.3.3.

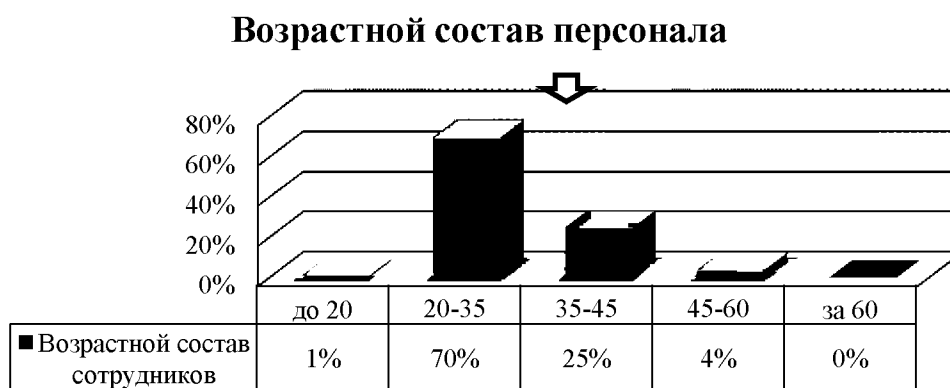


Рисунок 2.3.3. — Возрастной состав персонала

Рассмотрев возрастной состав персонала, можно судить о том, что в организации работает молодой персонал, привлекаются сотрудники со свежими знаниями и амбициями. Организация ориентируется на молодых специалистов, так как они целеустремлены, легко обучаемы, проявляют гибкость, приносят новые идеи, что ценно для деятельности компании.

Так же, молодые сотрудники легче работают в режиме многозадачности, что является одним из критериев отбора сотрудников. Они мобильны, что так же является главным критерием, особенно для менеджеров по продажам. Так же, компания готова брать работников без опыта работы.

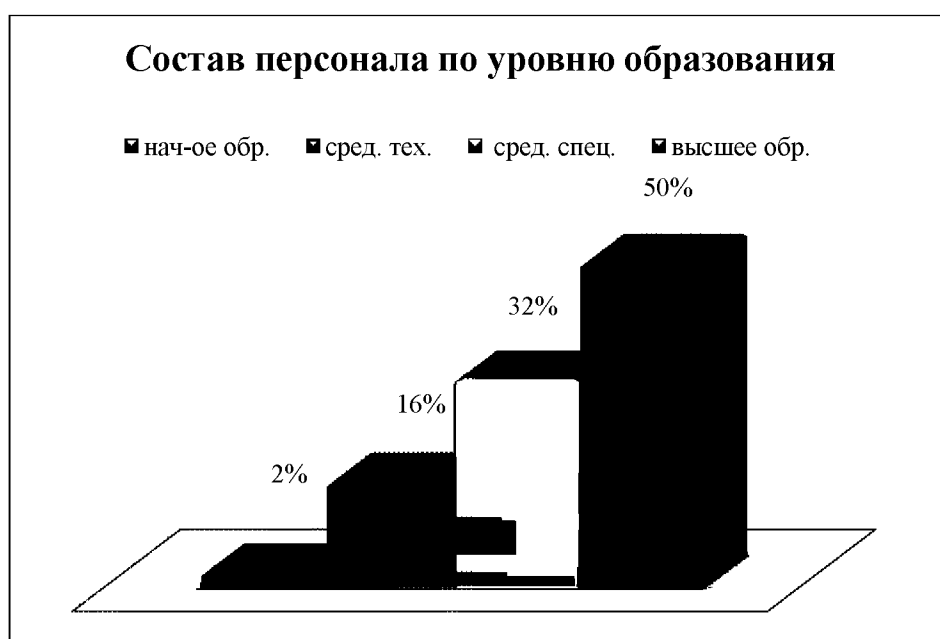


Рисунок 2.3.3 — Состав персонала по уровню образования

Уровень образования в целом соответствует сфере деятельности предприятия, где необходимо большая часть управленческого персонала.

Рассмотрим на рисунке 2.3.4 распределение по полу за последние три года соотношение мужчин и женщин. Большую часть численности предприятия составляют мужчины. Это связано с предпочтением организации и со спецификой деятельности.

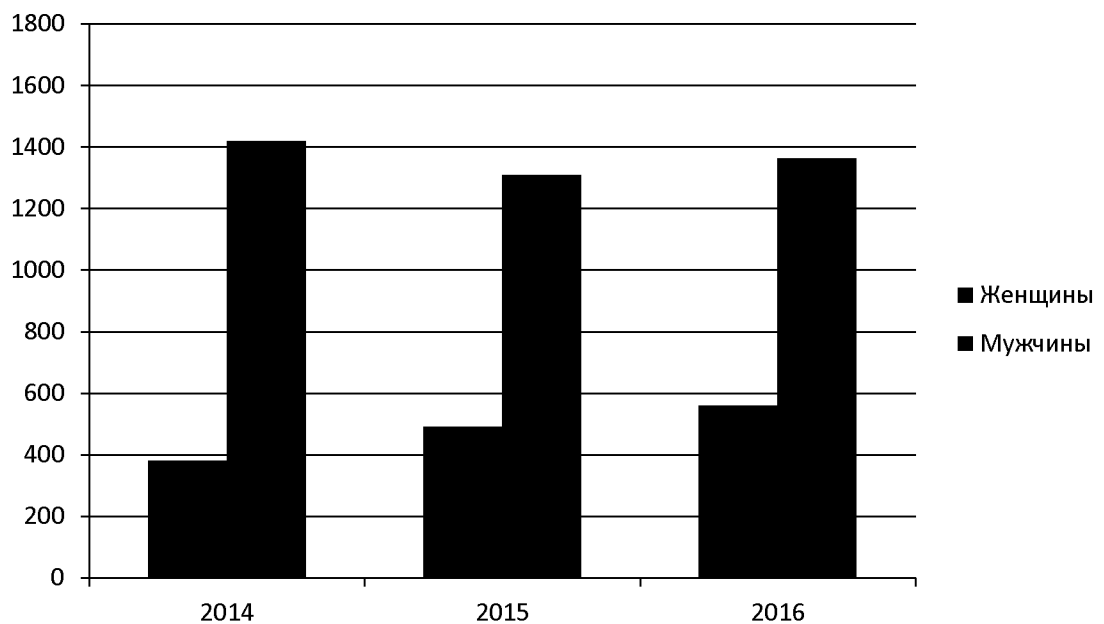


Рисунок 2.3.4 распределение по полу за последние три года соотношение мужчин и женщин

Вывод по главе два: подводя итоги можно отметить, что наиболее серьезные проблемы существуют в системе мотивации персонала так как:

- существует высокая текучесть, а значит и неудовлетворенность трудом;
- в компании не применяется компетентный подход, вследствие чего снижается производительность труда и соответственно прибыльность и рентабельность компании в целом;
- система найма не совершенна, что видно из плана продаж;

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ НАЙМА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ ООО «РЕЛЬЕФ – ЦЕНТР»

3.1 Анализ существующей системы найма персонала

В ходе анализа, проведенного во второй главе, была выявлена проблема текучести менеджеров по продажам в ООО «Рельеф – Центр». Для детальной оценки системы найма рассмотрим ее как систему и как процесс.

В таблице 3.1.1 построена существующая система найма менеджеров по продажам ООО «Рельеф – Центр».

Таблица 3.1.1 – Существующая система найма персонала

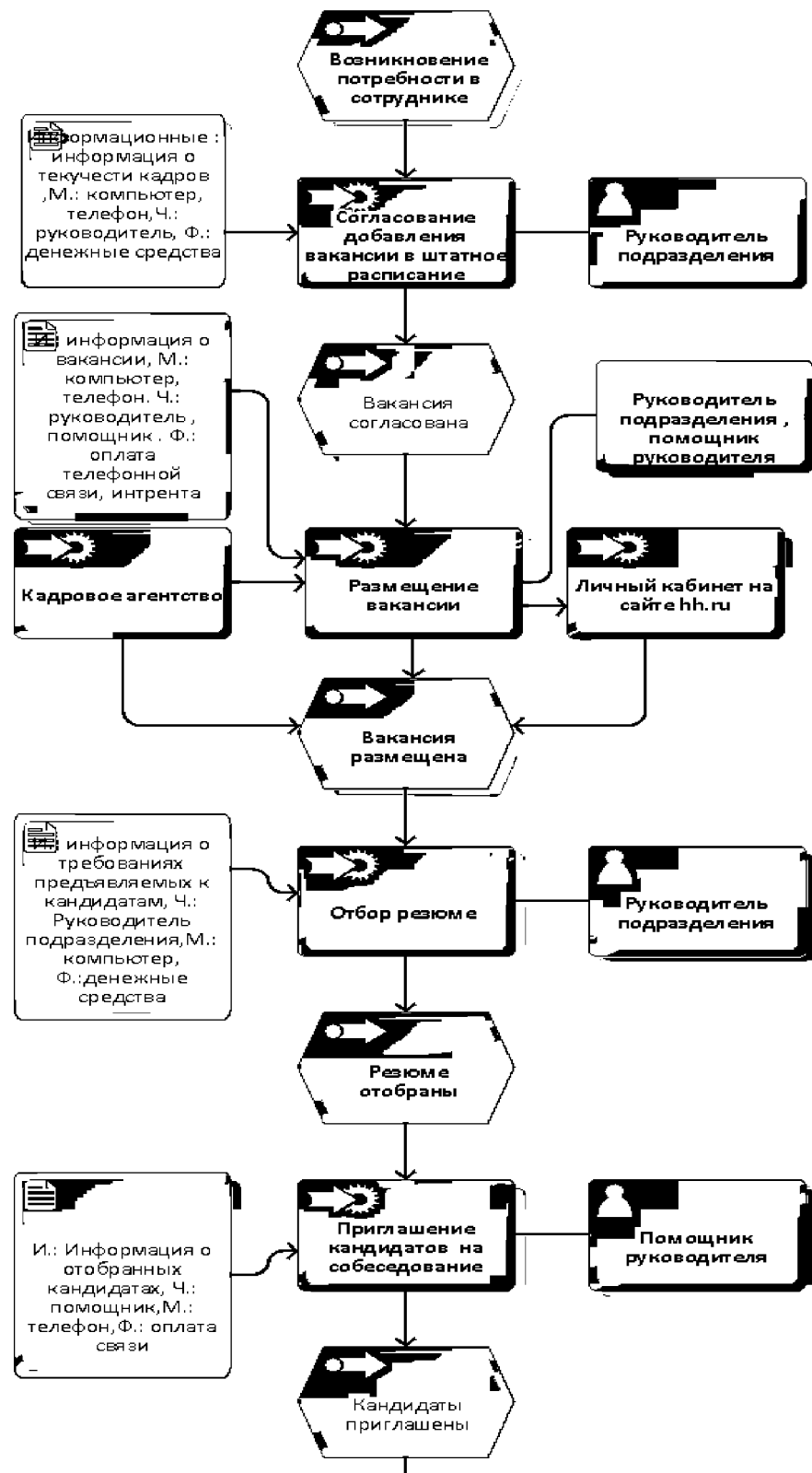
Цель	Закрытие вакансий		
Задачи	1. Быстрое заполнение вакансий; 2. Снижение издержек		
Субъекты	-Руководитель отдела продаж -Менеджер отдела по персоналу	Объекты	Будущий персонал (кандидат)
Технология	1) Поиск кандидата через сайт «HH.ru»; 2) Рассмотрение резюме кандидатов отделом управления персоналом; 3) Интервью с кандидатом проводится непосредственно на месте; 4) Отделом управления персоналом составляется перечень задаваемых вопросов кандидату;		
Критерии	1.Снижение по времени закрытия вакансии; 2)Снижение текучести персонала; 3) Снижение издержек на персонал		

Данная система не совершенна, так как отбор и выбор источников кандидатов должны производиться менеджером по персоналу. В существующей системе найма исполнительным и ответственным лицом за все этапы системы, является руководитель отдела продаж. Менеджер по персоналу лишь выполняет вспомогательные функции. Это с одной стороны отнимает время у руководителей, которое им следовало потратить на выполнение основных задач, с другой стороны затягивает процесс найма. В большинстве случаев руководитель не может найти время на отбор кандидатов и проведение собеседований. Вследствие того – высок риск найма не компетентных сотрудников.

В итоге организация получает:

- Снижение эффективности ключевых сотрудников;
- Затянутый процесс найма и найм не компетентных сотрудников;
- Затрачиваются ресурсы на адаптацию, обучение, мотивацию сотрудников которые в скором покинут организацию

Для того чтобы понять технологию процесса найма в организации ООО «Рельеф – Центр», рассмотрим имеющийся в организации бизнес – процесс найма менеджеров по продажам.



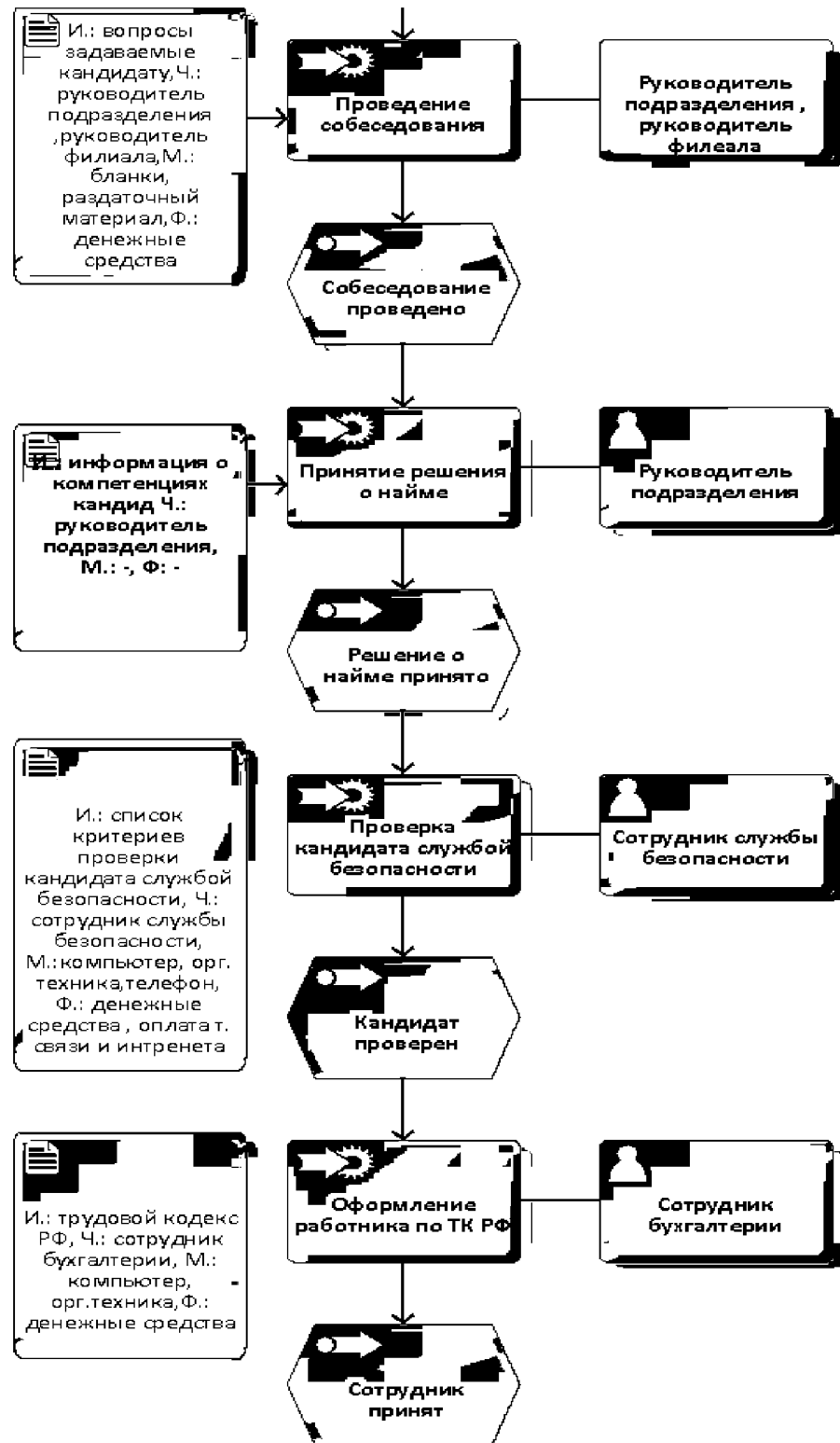


Рисунок 3.1.1 – Существующий бизнес – процесс найма

Из бизнес-процесса видно, что основным владельцем бизнес-процесса является руководитель отдела продаж. Руководитель структурного подразделения является ответственным лицом.

Рассмотрим технологию найма которая существует в организации.

На первом этапе руководитель структурного подразделения получает информацию о потребности в новом сотруднике, далее руководитель сам согласовывает добавление вакансии в штатное расписание, так же обоснует ее необходимость.

Второй этап, размещение вакансии менеджером по персоналу через личный кабинет сайта «Hh.ru» .

На третьем этапе происходит отбор резюме кандидатов, менеджером по персоналу.

Четвертый этап: приглашение отобранных кандидатов на собеседование, помощником руководителя.

На пятом этапе проводится собеседование. В процессе собеседования участвуют: высшее руководство, руководитель структурного подразделения, менеджер по персоналу. Где кандидатам задаются интересующие их, уточняющие вопросы.

Шестой этап включает в себя проверку кандидата службой безопасности. По результатам собеседования и проверки службой безопасности кандидата, руководителем подразделения принимается решение о приглашении кандидата на стажировку.

На последнем этапе, руководителем департамента принимается решения о найме кандидата, по результатам успешно пройденной стажировки. Оформление кандидата по ТК РФ бухгалтерией филиала.

Опишем уже существующий в организации ООО «Рельеф - Центр» бизнес-процесс найма.

Описание бизнес-процесса состоит из: описания его окружения, которое является совокупностью входов и выходов бизнес-процесса, владельцев бизнес-процесса, ресурсов бизнес-процесса, клиентов бизнес-процесса, как внутренних,

так и внешних, целей бизнес-процесса которые должны быть связаны с входами/выходами бизнес-процесса, быть результативными, эффективными и экономичными[9].

Опишем более подробно все элементы бизнес-процесса.

Владелец бизнес-процесса: руководитель отдела, менеджер по персоналу;

Ресурсы бизнес-процесса: человеческие, информационные, материальные, финансовые;

Вход/Выход: возникновение потребности в сотруднике/закрытие вакантной должности;

Цель: результативность бизнес- процесса найма, принятый на работу сотрудник.

При горизонтальном описании бизнес-процесса показываются, как работы между собой взаимосвязаны, в какой последовательности они выполняются, какие информационные и материальные потоки между ними движутся. В этом случае в модели бизнес-процесса появляются горизонтальные связи между различными работами, которые составляют процесс[13].

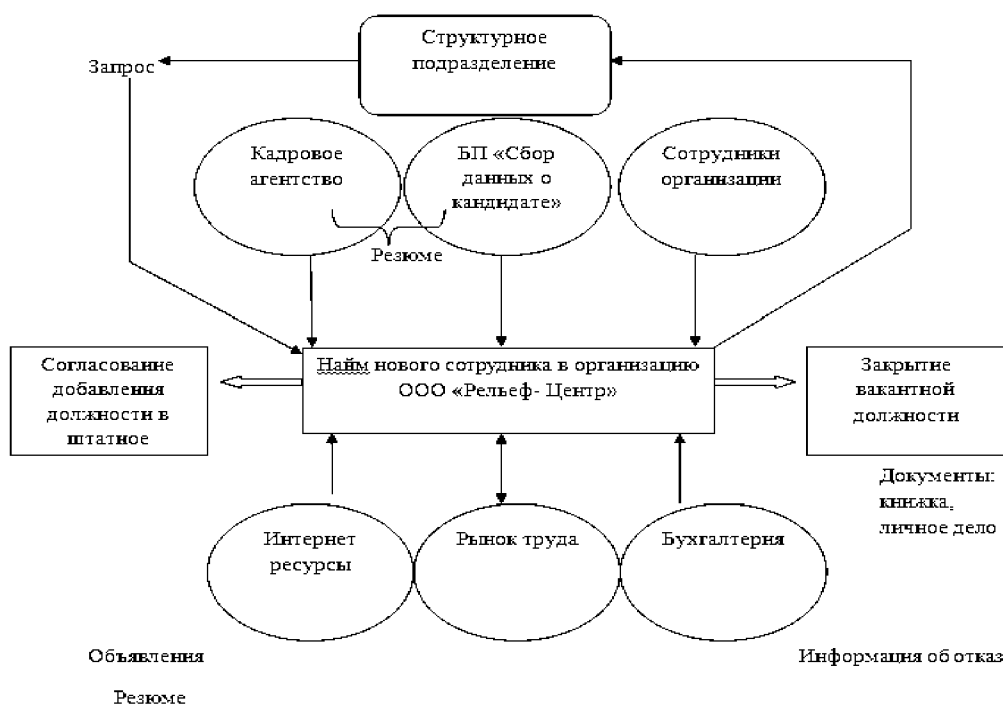


Рисунок 3.1 2- Окружение бизнес-процесса найма персонала

В данном параграфе был описан имеющийся процесс найма, его окружение, ответственные, клиенты, поставщики, ресурсы. Имеющийся процесс найма в ООО «Рельеф – Центр» не эффективен, и имеет затянутые сроки. Затянутый процесс ведет к потере ресурсов организации, что является одним из критериев не эффективности.

Согласно полученным данным, найм менеджеров по продажам с помощью компетентного подхода, будет играть важную роль в построении нового процесса найма в организации ООО «Рельеф – Центр».

3.2 Предложения по совершенствованию системы найма менеджеров по продажам в ООО «Рельеф – Центр»

В предыдущей главе была описана деятельность компании ООО «Рельеф-Центр», рассмотрели основные экономические показатели в динамике с 2011 по 2016 год, провели анализы внутренней и внешней среды, а также организационно-кадровый аудит компании.

Итогом стало выявление стратегической проблемы заключающейся в высокой текучести персонала. Экономической проблемы в организации нет, прибыль и чистый доход растет и имеет положительную динамику. Из этого можно сделать вывод, что стратегическая проблема компании ООО «Рельеф – Центр» заключается в неэффективной системе найма менеджеров по продажам. Стратегическая проблема компании пока не влияет на экономическое положение организации. Так же видно, что план продаж представленный во 2 главе, не выполняется на 100 %, что в будущем может отрицательно сказаться на деятельности организации.

Целью предлагаемого проекта является: повышение прибыльности деятельности компании «Рельеф – Центр» за счет снижения текучести ключевого персонала до 1.04.2018г., основанной на эффективном найме менеджеров по продажам с помощью компетентного подхода.

Согласно представленным направлениям, рекомендации по совершенствованию деятельности предприятия ООО «Рельеф – Центр» будут следующими:

1) Усилить развитие и продаваемость товарной группы «товары для творческих а и хобби» для повышения лояльности потенциальных потребителей и привлечения новых клиентов и поставщиков в России и за рубежом;

2) Улучшить имидж организации с помощью PR – политики, так как на данный момент имидж компании отрицательно сказывается на лояльность клиентов и поставщиков;

3) При найме использовать модель компетенций, за счет использования методов представленных в первой главе;

4) Использовать опыт компаний «3М», «BIC» и «International paper», для повышения качества нанимаемых менеджеров по продажам и окупаемости инвестиций.

Проанализировав недостатки существующей системы найма персонала и скорректировав их представим новую систему найма менеджеров по продажам в ООО «Рельеф – Центр» на рисунке 3.4.

Новая система учитывает все выявленные недостатки и должна быть продуктивной и результативной для предприятия. Усовершенствованную систему найма персонала в отдела продаж, представленную на схеме 3.2.1

Таблица 3.2.1 — Усовершенствованная система найма персонала

	Цель: Повышение рентабельности продаж на 2,5% к 01.04.2018 путем снижения текучести кадров на 14 %;		
Задачи	1. Качественное и быстрое заполнение вакансий; 2. Увеличение объема продаж; 3. Непрерывное осуществление бизнес-процесса «Найм менеджеров по продажам в отдел продаж»; 4. Снижение текучести персонала, путем внедрения модели компетенций для менеджеров по продажам.		
Субъекты	1. -Отдел управления персоналом; 2. - Бухгалтерия	Объекты	Менеджеры по продажам
Технология	1. Разработка стратегии и философии найма кандидатов в отдел продаж; 2. Использование разработанной модели компетенций специалиста по продажам. 3. Использовать опыт компаний «3 М», «ВІС» и «International paper» : – электронный найм , как сокращение временных издержек , которые влияют за затянутый процесс найм; – набор выпускников из ВУЗов , сотрудничество с ВУЗами; – анализ конкурентов, анализ вышедшего персонала; 4. Использование современных источников поиска персонала: Jobster.ru, 100rabot.ru, jobsmarket.ru, hh.ru, rabota.ru, 74.ru, LinkedIn.com, vk.com. 5. Использование бесконтактных методик: – телефонное интервью; – предоставление возможности заполнения анкеты и биографии на рабочем сайте компании; 6. Прохождения вступительных онлайн-тестов: – Мотивационный тип Герчикова; – РАЕІ – инструмент для оценки менеджерского стиля, разработанный Адизесом; – Проактивность и реактивность; – Тест на IQ; 7. Использование контактных методик: – собеседование с проактивными вопросами и анализом психолингвистики; – использование техники «STAR» (поведенческое интервью по компетенциям)		
Критерии эффективности	– Рост объема реализации продукции; – Количество новых клиентов; – Снижение текучести кадров; – Заполнение открытых вакансий в поставленные сроки; – Коэффициент отбора; – Коэффициент качества принятых на работу; – Уровень удовлетворенности и лояльности персонала отработавшего год на предприятие;		

В таблице 3.2.2 разработаем и опишем новый бизнес-процесс найма менеджеров по продажам.

Таблица 3.2.2 – Описание нового бизнес-процесса найма

№	Владелец	Вход	Операция	Выход	Ресурсы
1	Руководитель структурного подразделения	Открытая вакансия	Формирование заявки на подбор сотрудника	Заявка на подбор сотрудника сформирована	И.: Информация о текучести кадров, М.: компьютер, Ч.: - Ф.: -
2	Менеджер по персоналу	Заявка на подбор сотрудника сформирована	Размещение вакансии через личный кабинет сайта «hh.ru»	Вакансия размещена	И.: описание основных требований к вакансии. М.: компьютер, Ч.: менеджер, Ф.: оплата связи интернет
3	Менеджер по персоналу	Вакансия размещена	Отбор резюме	Резюме отобраны	И.: информация о обязательных компетенциях кандидата, М.: компьютер, Ч.: менеджер, Ф.: -
4	Менеджер по персоналу	Составление вопросов для проведения телефонного интервью	Проведение интервью	Список кандидатов приглашенных на собеседование	И.: компетенции кандидатов, М.: телефон, Ч.: менеджер, Ф.: оплата связи

Продолжение таблицы 3.2.2

5	Менеджер по персоналу	Список кандидатов приглашенных на предварительное собеседование	Проведение экзамена на соответствие должности	Результаты экзамена на соответствие	И.: резюме, список экзаменационных вопросов, М.: экзаменационные листы, орг. техника. Ч.: менеджер, Ф.: денежные средства на распечатку бланков
6	Руководитель структурного подразделения	Проведение индивидуального собеседования	Анализ результатов собеседования	Решение о стажировке сотрудника	И.: резюме, компетенции кандидата, результаты экзамена, М.: канцелярия. Орг. техника, бланки результатов, Ч.: рук-ль, Ф.: -
7	Руководитель структурного подразделения	Решение о стажировке сотрудника	Проведение стажировки	Стажировка пройдена	И.: информация о плане стажировки, М.: рабочее место, бланки для заданий, Ч.: коллеги, Ф.: -
8	Руководитель филиала	Решение о найме сотрудника	Анализ результатов собеседования	Решение о найме сотрудника	И.: информация о выборе кандидата руководителем подразделения, резюме, отчетные листы, результаты экзамена, М.: бланки, компьютер, Ч.: рук-ль филиала, Ф.: -

Из таблицы видно, что основную ответственность за исполнение процесса найма будет нести менеджер по персоналу. На конечных этапах специалист предоставит руководителям полную информацию о кандидате:

- уровень компетенции кандидата;
- результаты телефонного интервью;
- результаты прохождения вступительных онлайн- тестов;
- результаты использования техники STAR (поведенческое интервью по компетенциям);
- способность к выполнению основных показателей эффективности (KPI) которые существуют в компании

Руководителю на основе полученной информации от менеджера по персоналу, и информации после проведения индивидуального собеседования, будет легче принять решение о найме сотрудника.

Диаграммы потоков данных (Data FlowDiagrams — DFD) представляют собой иерархию функциональных процессов, связанных потоками данных. Цель такого представления — продемонстрировать, как каждый процесс преобразует свои входные данные в выходные, а также выявить отношения между этими процессами [7].

Построим диаграмму потоков бизнес - процесса найма на рисунке 3.

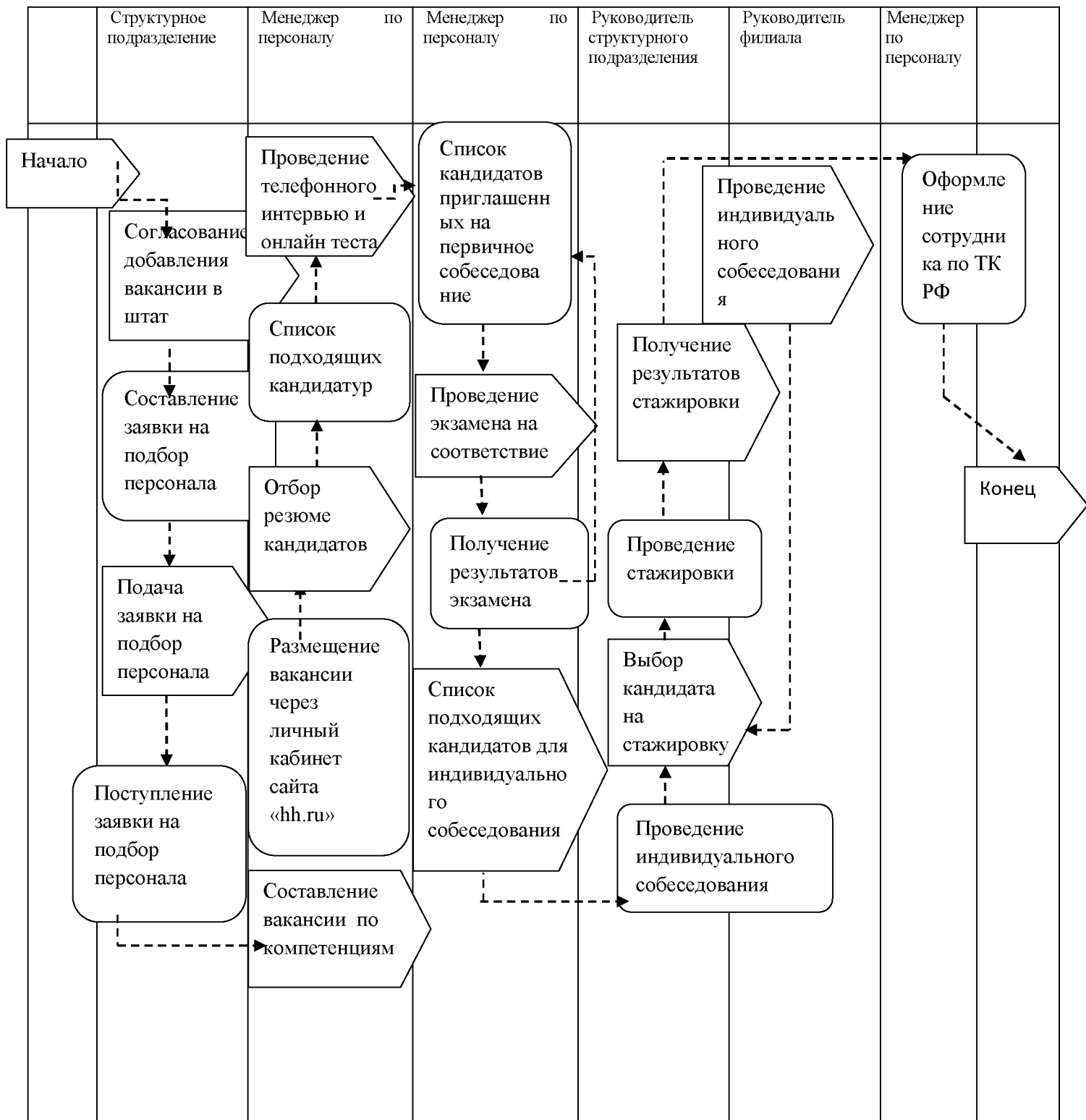


Рисунок 3.2.3 – Диаграмма потоков данных

На рисунке 3.2.4 построим алгоритм нового бизнес-процесса найма.

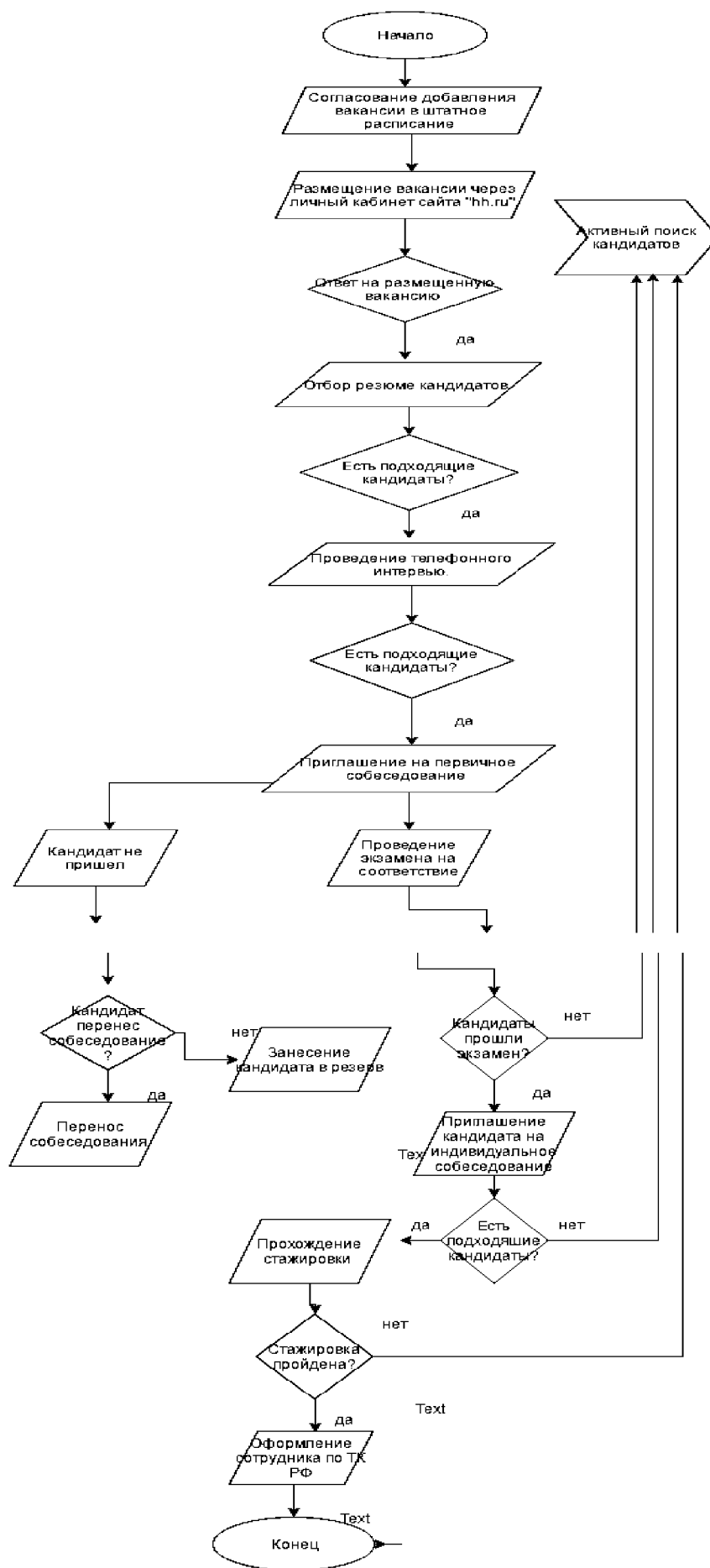


Рисунок 3.2.4 – Алгоритм нового бизнес-процесса найма

После того как разработан новый бизнес – процесс найма менеджеров по продажам, разработаем модель компетенций.

В рамках данной работы предлагается использование модели компетенций менеджера по продажам. Чтобы быть эффективной модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания. Схематично последовательность разработки модели компетенций отражена на рисунке 3.2.5



Рисунок 3.2.5 – Этапы разработки модели компетенций

На первом этапе разработки модели компетенций, для анализа деятельности специалиста приглашаются ведущие специалисты аппарата управления и обязательно специалист, для должности которого и разрабатывается перечень профессионально важных качеств. В компании ООО «Рельеф – Центр» в состав экспертной комиссии входили следующие сотрудники: директор отдела кадров, специалист по персоналу, руководителя структурного подразделения, руководителя отдела продаж, и сам сотрудника, для которого разрабатывается модель компетенций – менеджер по продажам.

На первом этапе разработки модели компетенций, для анализа деятельности специалиста приглашаются ведущие специалисты аппарата управления и обязательно специалист, для должности которого и разрабатывается перечень профессионально важных качеств. В компании ООО «Рельеф – Центр» в состав экспертной комиссии входили следующие сотрудники: директор отдела

кадров, специалист по персоналу, руководителя структурного подразделения, руководителя отдела продаж, и сам сотрудника, для которого разрабатывается модель компетенций – менеджер по продажам.

На втором этапе, специалист по разработке модели компетенций, проводит опрос среди экспертной комиссии. Смысл опроса, определить и выявить требования, предъявляемые организацией к менеджеру по продажам.

На третьем этапе, специалист по разработке модели компетенций, на основе полученной информации, составляет перечень ключевых компетенций, которые понадобятся сотруднику для успешного выполнения задач. Компетенции должны иметь подробные описания. Экспертная комиссия должна согласовать и одобрить предложенные компетенции.

На четвертом этапе, менеджер по продажам, состоящий в экспертной комиссии, должен оценить свои компетенции по шкале от 1 до 5. Специалист по разработке модели компетенций, должен проанализировать полученные данные и посчитать среднеарифметический балл, чтобы понять на каком уровне находятся компетенции менеджера по продажам в компании ООО «Рельеф – Центр».

На пятом этапе, после того как будут определены ключевые компетенции и построена карта, необходимо разработать вопросы к поведенческому интервью по методике «STAR», описанного в 1 главе. По вопросам методики «STAR» будет, проходит интервью кандидатов на должность менеджера по продажам.

На шестом этапе проводится собрание экспертной комиссии, где специалист по разработке модели компетенций демонстрирует разработанную модель компетенций менеджера по продажам. Далее на рисунке 3.2.6 специалист показывает уровень состояния компетенций менеджера по продажам уже работающего в компании.

И в заключении специалист демонстрирует инструмент найма менеджера по продажам – поведенческое интервью на основе базовых компетенций – STAR. В заключение специалист делает выводы и заслушивает предложения и вопросы со стороны экспертной комиссии.

Модель компетенций состоит из общих и профессиональных компетенций.

Ниже представлена модель компетенций с оценкой менеджера по продажам.

Таблица 3.2.3 – модель компетенций для менеджеров по продажам ООО «Рельеф – Центр»

Компетенция	1. Личностные качества	Оценка	2. Клиентоориентированность	Оценка	3. Лояльность	Оценка	4. Профессиональные знания и навыки	Оценка	5. Технологии продаж	Оценка
Индикатор 1	Готов работать в ненормированном режиме	3	Устанавливает и поддерживает неформальные отношения	2	Отзывается о компании положительно	5	Знает ассортимент компании (сдает тест на 90 %)	5	0.этап. Подготовка к продаже. Психологическая установка	4
Индикатор 2	Ответственный	4	Удовлетворённость клиента работой менеджера	4	Лоялен к изменениям	3	Привлекает новых клиентов	3	1.этап. Установление контакта	4
Индикатор 3	Хорошее здоровье (кол-во больничных, и т.п)	3	Находиться на связи с клиентом	2	Участствует в корпоративных мероприятиях	4	Оценивает уровень обслуживания клиентов	2	2.этап. Выявление потребностей	3
Индикатор 4	Кандидат заинтересован в высоком заработке, готов работать больше, за высокое вознаграждение	5	Разрешает сложные конфликтные ситуации, сложившиеся в процессе работы с клиентом	3	Предлагает компании новые идеи	2	Использует в работе знания о рынке на закрепленной территории Собирает информацию о конкурентах, анализирует рынок, создает стратегию развития закрепленной территории	2	3.этап. Презентация товара	4
Индикатор 5	Обучается, занимается саморазвитием (читает книги, есть высокое желание обучаться)	3	Развивает бизнес клиента. Сотрудник рассказывает об акциях, преимуществах работы с компанией	3	Дисциплинирован	5	Планирует деятельность по продажам (планы задач, планирование командировок, целей)	3	4. этап. Работа с возражениями. Техники и методы работы с возражениями	2

Продолжение таблицы 3.2.3

Индикатор 6	Стрессоустойчив (спокойно реагирует на грубость клиента)	4			Налаживает связи в компании со смежными подразделениями	5	Делиться знаниями и опытом с сотрудниками организации	3	5.этап. Завершение продажи.	2
Индикатор 7	Коммуникабельный(общительный)	4					Анализирует потенциал клиента (анализирует ответы покупателя на вопросы менеджера, реакции покупателя, реплики, внешний вид и т.д)	3	6.этап. Допродажа (Кросс-продажа).	1
Индикатор 8	Способен реально оценивать свои знания и результат	3							7.этап. Прощание с клиентом.	4
Индикатор 9	Умеет принимать управленческие решения	2								

Разберем подробно технику продаж, которой должен придерживаться менеджер по продажам в ООО «Рельеф – Центр».

На 1 этапе установления контакта менеджер компании должен учитывать:

1. Свой внешний вид. Официальный внешний вид. Сотрудник обязан соблюдать дресс – код. 2. Манера поведения. 3. Жестикуляция. 4. Мимика лица. 5. Взгляд. 6. Голос. Сотрудник обязательно следит за скоростью речи собеседника и постарайтесь подстроиться под него. Если вы будете говорить слишком быстро, собеседник может не понять вас или подумать, что вы его перебиваете, что может все испортить. Если вы станете говорить медленнее вашего собеседника, у него может сложиться впечатление, что вы плохо и медленно соображаете[23].

В процессе беседы ваш голос должен звучать достаточно громко и уверенно. Если вы будете говорить тихо, собеседник начнет сомневаться в вашей уверенности в себе, а если ваш голос будет звучать излишне громко — у собеседника это вызовет раздражение[23].

Правильное приветствие. Перед тем, как произнести приветствие, вы должны встретиться с собеседником глазами, улыбнуться, а затем поздороваться. Спросить разрешение войти. Представление: представление должно быть коротким, не более двух предложений, чтобы оно не превратилось в презентацию.

Менеджер должен обозначить цель визита. Сделать несколько фраз искреннего комплимента клиенту и его фирме или офису.

На 2 этапе – выявление потребности, менеджер использует устанавливающие вопросы. Вопросы именительного падежа (кто? что?). Эти вопросы соответствуют предмету разговора, товару, собеседнику, рекламе. Описательные вопросы. Вопросы, которые позволяют выявить особенности предмета разговора, товара (где? когда? куда? как?).

Причинные вопросы (почему? зачем? как часто? в чем отличия?). Они дают возможность понять мотивацию клиента, узнать то, что не видимо, скрыто, мысли и эмоции клиента.

На 3 этапе сотрудник презентует товар используя концепцию свойства – преимущества – выгоды для того, чтобы правильно презентовать товар.

Свойства — это характеристики товара, его особенности. Преимущества — это то, чем ваш товар выгодно отличается от других подобных или аналогичных товаров. Выгода — это преимущество, которое получает клиент используя ваш продукт. За основу презентации следует брать преимущества и выгоды вашего товара.

4 этап – работа с возражениями. Менеджер должен оценить характер клиента, его тип личности, каким товаром он пользуется, что его в этом товаре не устраивает. Если вы все это выяснили и пришли к выводу, что собеседнику будет реальная выгода от покупки вашего товара, то клиент скорее заинтересован, но не готов так легко принимать решение о покупке. Дайте

клиенту выговориться, задать необходимые вопросы, разрядите обстановку, а затем спросите, что он решил.

На 5 этапе менеджер завершает продажу. Менеджер использует следующие способы завершения продаж: «Задать альтернативный вопрос». Такие вопросы — самый распространенный психологически комфортный способ завершения. Альтернативные вопросы могут быть такого вида: «Вы возьмете одну вещь или несколько?», «Вы остановились на этом товаре (1) или на этом (2)?», «Выберете этот вариант или посмотрим другие?», «Какого вам цвета, белого или черного?», «Как будете оплачивать наличными или по карте?», «Вы готовы сейчас сделать покупку или вам требуется дополнительная информация?».

Создать искусственный дефицит товара или времени. Вы даете клиенту понять, что интересный ему товар заканчивается, а потом его вообще может и не быть.

Сведение продажи к одному вопросу (сужение вопроса). Суть этого приема состоит в следующем — вы резюмируете все аспекты покупки, по которым вы уже договорились к этому моменту, и напоминаете клиенту, что между вами на текущий момент существуют договоренности по некоторым вопросам и выделяете тот единственный вопрос, по которому осталось договориться.

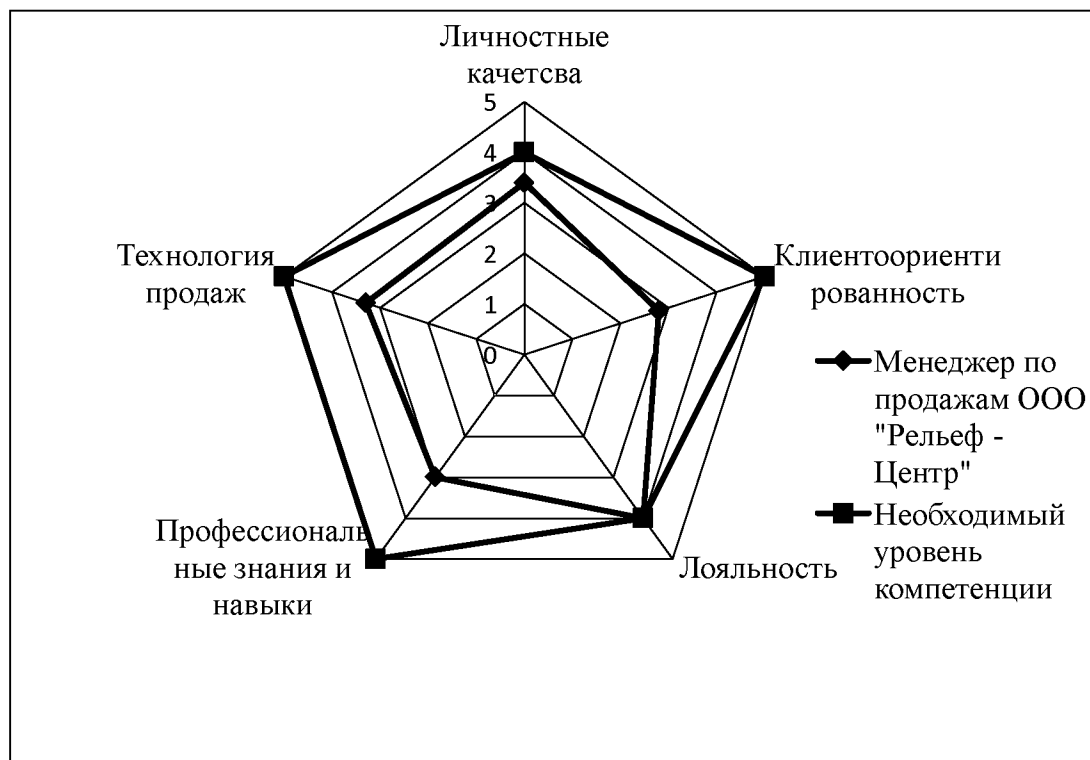
Небольшая уступка, скидка, подарок. Иногда к принятию решения покупателя нужно подталкивать. Для того, чтобы он был готов купить в психологическом плане иногда нужна скидка или небольшой подарок

Перечисление достоинств. Если вы верно выявили потребности, к этому моменту вы уже знаете какие свойства и преимущества важны для клиента. Глядя на его колебания, напомните все важные для покупателя преимущества товара ссылаясь на его мнение по этим характеристикам.

6 этап – Допродажа. Допродажа товара делается только после того, как вы завершили продажу и клиент дал согласие купить товар или услугу. Сотрудник предлагает еще некоторые единицы товара по более низкой цене, чем товар проданный ранее.

На последнем 7 этапе, менеджер по продажам прощается с клиентом. Сотрудник обязан, убедиться в том, что клиент сделал правильный выбор и испытывает радость от покупки.

После того как была разработана модель компетенций. На диаграмме ниже покажем оценку компетенций менеджером по продажам по шкале от 1 до 5.



Шкала	
1	Не выполняет
2	Выполняет редко
3	Выполняет часто
4	В большинстве случаев
5	Всегда

Оценки по компетенциям	
1.Личностные качества	3,4
2.Клиентоориентированность	2,8
3.Лояльность	4,0
4.Профессиональные знания и навыки	3,0
5.Технология продаж	3,3

Рисунок 3.2.6 – Профиль компетенций менеджера по продажам

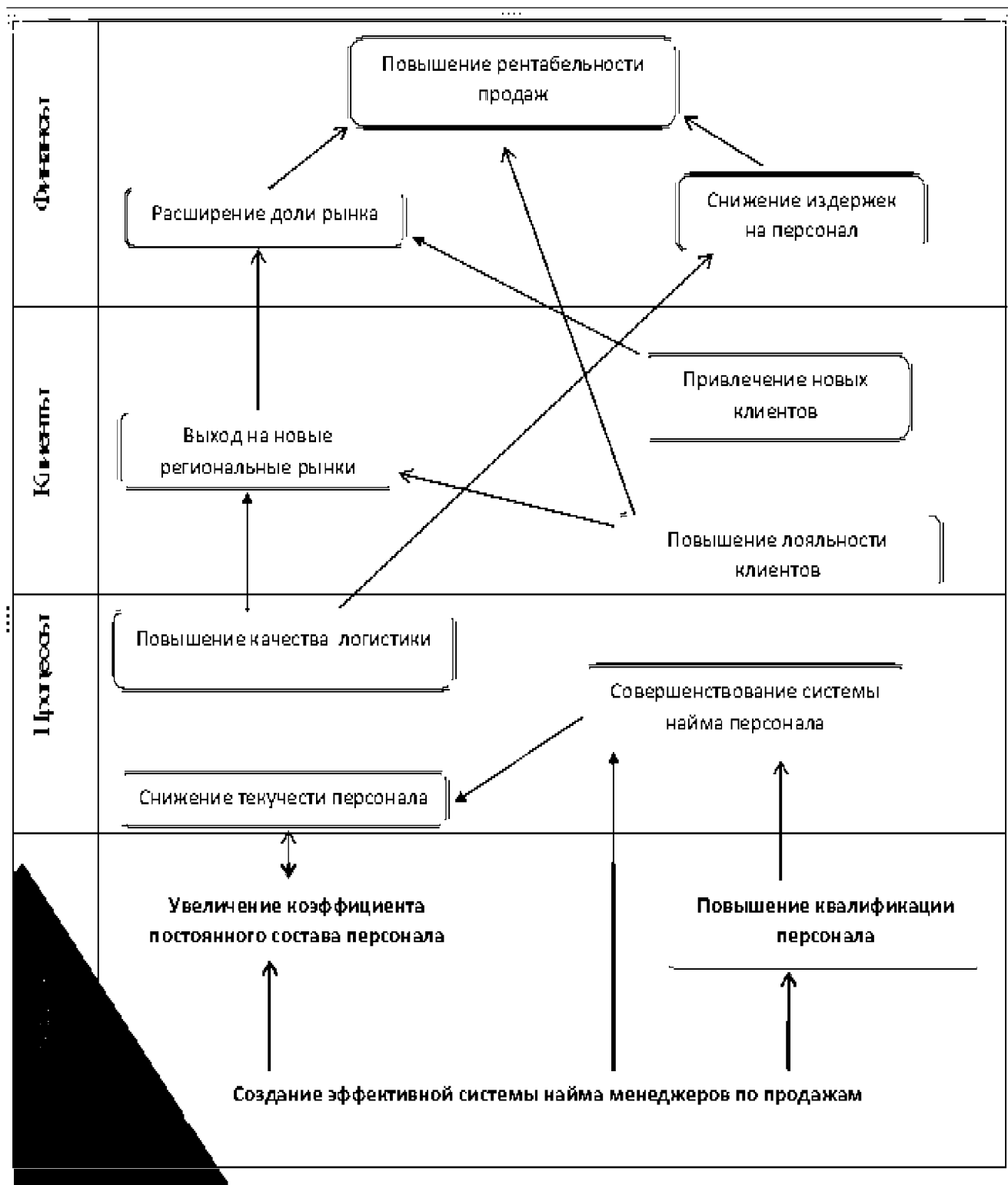
Из диаграммы видно, то менеджер не соответствует ключевым компетенциям компании. Менеджер имеет высокую лояльность к организации. Но при этом остальные важные компетенции находятся на низком уровне, что говорит о несоответствии должности сотрудника.

Внедрение данной модели компетенций в систему управления персоналом позволяет создать структурированную кадровую политику организации, где модель компетенций выступает центральным элементом системы управления персоналом, вокруг которого сосредоточены конкретные функциональные направления управления персоналом [18]. Модель компетенций является эффективным инструментом при осуществлении подбора персонала, позволяя формировать «портрет» необходимого кандидата и оценивать соискателей на предмет соответствия данным требованиям

Модель компетенций обеспечивает согласование критериев подбора и оценки персонала со стратегией организации, а также способствует выявлению приоритетных направлений профессионального развития работников организации. Так же, использование модели компетенций может стать эффективным инструментом в области формирования планов обучения и развития работников, позволяя при этом максимально точно выявлять направления обучения и развития и фокусировать обучающие мероприятия на приведение знаний, навыков и умений работников к корпоративным стандартам, отраженным в компетенциях [18]. Оценка работников организации, основанная на построении модели компетенций, способна увязать между собой все элементы системы управления персоналом, предоставить информацию для создания комплексной системы мотивации и стимулирования труда.

Компания предусматривает достижение определенных целей, для достижения которых разрабатывается проект использования модели компетенций для менеджеров по продажам. Для этого сформируем ССП – анализ (см. рисунок 3.2.4).

Таблица 3.2.4. — BSC (сбалансированная система показателей)



Для мониторинга и контроля реализации проекта необходимо определить основные показатели успешности и инициативы, позволяющие достигнуть этих показателей. Ниже рассмотрим счетную карту.

Таблица 3.2.5 – Счётная карта

	Показатели	Целевые значения	Стратегические инициативы
Финансы	Повышение рентабельности продаж	2,5%	<ul style="list-style-type: none"> * заключение дополнительных соглашений на предоставление услуг * снижение издержек на персонал * выход на новые рынки * выполнение плана продаж
	Снижение издержек на персонал	30%	
	Расширение доли рынка	14%	
Клиенты	Выход на новые региональные рынки	53%	<ul style="list-style-type: none"> * ежемесячный мониторинг удовлетворённости клиентов через опросы и исследования * поддержка высоких стандартов качества * доля продукции, поставляемая на новые региональные рынки * инструменты продаж (акции, бонусы , портал 9-18 и т.п) * Увеличение активной клиентской базы за счет поиска новых клиентов на существующих территориях
	Увеличение активной клиентской базы	18%	
	Повышение лояльности клиентов	90%	
Процессы	Повышение качества логистики	85%	<ul style="list-style-type: none"> * создание эффективной системы найма менеджеров по продажам * проведение мероприятий по удержанию сотрудников * Число заказов доставленных клиенту в сорк
	Снижение текучести персонала	95%	
	Совершенствование системы найма персонала	100%	
Персонал	Увеличение коэффициента постоянного состава	100%	<ul style="list-style-type: none"> * проведение опроса, исследования об удовлетворённости персонала работой и занимаемой должности * Проведение тренинга «поведенческое интервью на основе базовых компетенций», для специалистов по найму персонала * создание модели компетенций для менеджеров по продажам * проведение мероприятий по найму персонала
	Повышение квалификации персонала	100%	
	Создание эффективной системы найма менеджеров по продажам	100%	

У каждого проекта есть факторы, которые могут способствовать или препятствовать его реализации. Их необходимо учитывать при планировании проектной деятельности, для того чтобы спрогнозировать возможные причины затруднений или промедлений в реализации.

Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технология, предложенная Куртом Левиным.

Движущими силами проекта будут являться:

1. Заинтересованность сотрудников в реализации своих личностных и профессиональных интересов. Это позволит проекту получить максимальную обширную поддержку при реализации, поскольку будут учитываться интересы каждого сотрудника.

2. Потребность клиентов в персонале. Нехватка квалифицированных сотрудников всегда негативно сказывается на удовлетворённости клиентов, при движении персонала внутри организации многие позиции могут быть быстрее и качественнее закрыты.

3. Как уже отмечалось выше, в компании очень высокий уровень текучести, что негативно сказывается на рентабельности продаж. Необходимость снижения текучести является важным приоритетом компании.

4. Поддержка топ-менеджмента и менеджеров среднего звена. Прямая заинтересованность менеджмента в улучшении показателей качественного обслуживания и повышении доходности будет являться стимулом к реализации проекта.

Кроме движущих факторов у проекта есть и сдерживающие обстоятельства. В данной ситуации сдерживающими можно считать:

1. Сопротивление некоторых сотрудников и менеджеров, для которых перемещение персонала будет являться большим риском и неудобством.

2. Недовольство клиентов частой сменой персонала. Мобильность сотрудников будет помогать закрывать вакансии, но также будет и создавать новые. Возникнут риски снижения удовлетворённости клиентов из-за постоянных изменений в команде.

3. Необходимость изменения системы управления. Высокая мобильность персонала поставит перед менеджерами новые вопросы, которые необходимо будет решать, что, несомненно, может вызвать волну недовольства.

Представим вышеперечисленные факторы в виде схемы на рисунке 3.2.7

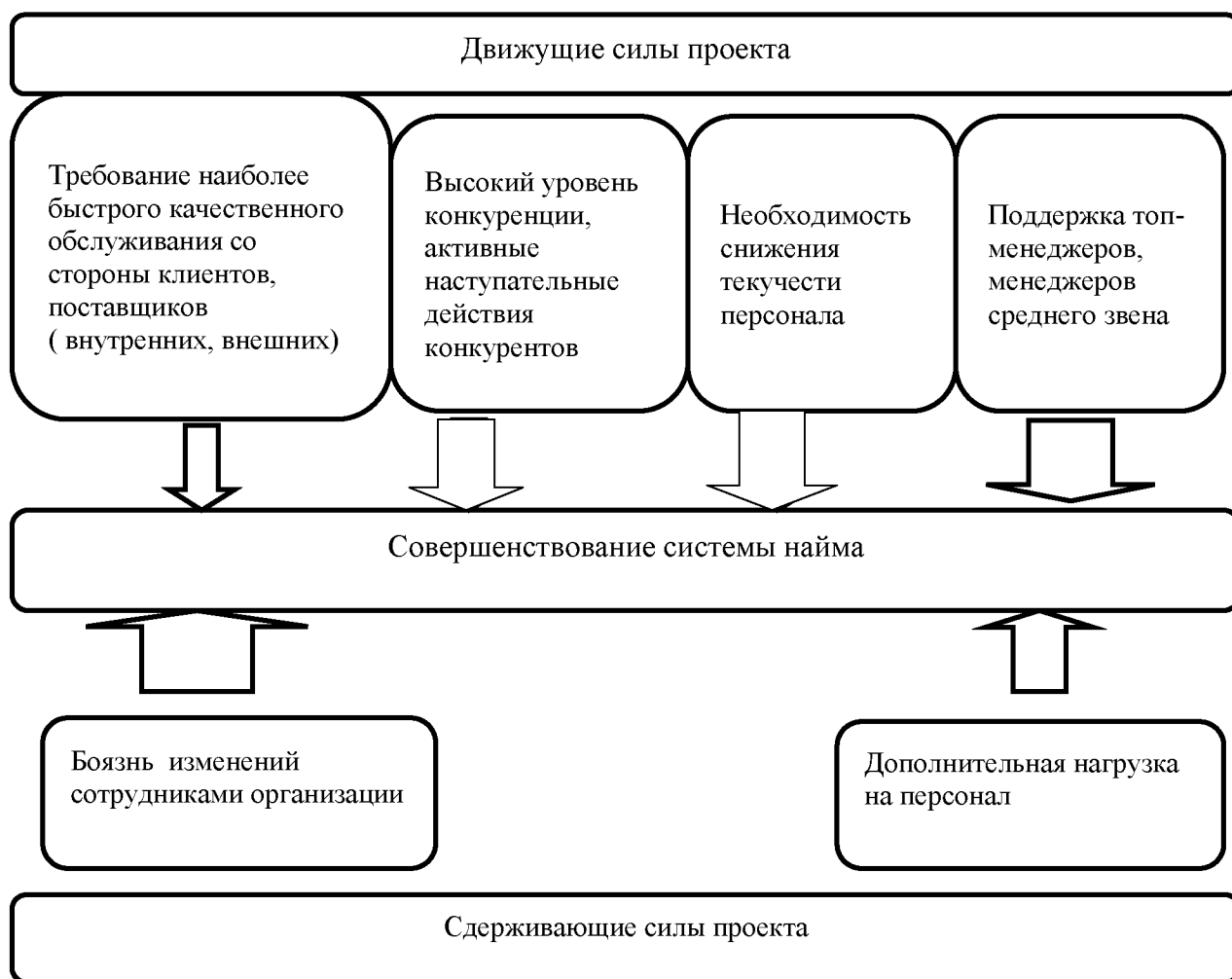


Рисунок 3.2.7 – Анализ поля сил К. Левина

Проведя анализ поля сил можно сделать вывод, что у данного проекта будет достаточный уровень поддержки, что говорит о его необходимости и релевантности.

Реализация любого проекта сопровождается опасностями и рисками. Некоторые риски могут быть незначительные и могут пройти незаметно для большой организации и ее клиентов, однако возможны и более серьезные риски, которые повлекут за собой серьезные последствия. Для этого необходимо просчитывать риски: вероятность их появления, а также серьезность последствий. Для оценки рисков нами будут использованы следующие критерии:

Таблица 3.2.6 – Критерии оценки рисков

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	<ul style="list-style-type: none"> • очень высокие – 0,9; • высокие – 0,7; • средние – 0,5; • низкие – 0,3; • очень низкие – 0,1
Степень влияния	<ul style="list-style-type: none"> • очень серьезные – 0,9; • серьезные – 0,7; • средние – 0,5; • незначительные – 0,3; • очень незначительные – 0,1.

Руководствуясь данными критериями и оценками, рассмотрим возможные риски при реализации нашего проекта:

Рассмотрев риски и их последствия необходимо проанализировать, какие из них наиболее вероятны и с самыми серьезными последствиями, для этого сведем данные в карту рисков.

Таблица 3.2.7 – Оценка рисков реализации кадрового проекта

№	Риск	Описание	Вероятность наступления	Степень влияния	Коэффициент влияния
1.	Несоблюдение сроков проекта	Время отведенное на выполнение этапов проекта может быть не соблюдено что приведет к увеличению затрат на проект	0,5	0,1	0,05
2.	Риск отсутствия приверженности и непонимание новым работником цели организации	Работник может недооценить значимость своей деятельности в организации	0,3	0,5	0,15
3.	Моральная неудовлетворенность работника	Стараясь избежать ошибок в деятельности работника, руководство может начать тотальный контроль за сотрудником	0,3	0,5	0,15
4.	Вероятность получения субъективных результатов в процессе оценки компетенций работника	Возможно оставление без внимания важных элементов для проведения глубокого анализа	0,5	0,7	0,35
5.	Сопrotивление изменениям со стороны персонала	Изменения, проводимые в организации часто воспринимаются негативно, связаны с неизвестностью и нестабильностью.	0,7	0,7	0,49

Таблица 3.2.8 – Риски кадрового проекта

Вероятность	Степень влияния				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49 R5	0,35	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35 R4	0,25	0,15	0,05 R1
0,3	0,27	0,21	R2 R3	0,09	0,03
0,1	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01

По анализу карты рисков можно отметить, что наиболее опасным риском является сопротивление персонала.

Рассмотрим мероприятия по управлению рисками.

R1: Для того чтобы минимизировать риск необходимо сконцентрировать внимание на разработке подробного плана мероприятий в рамках которого будут обозначены отведенные сроки, ответственные лица и предполагаемый результат каждого из этапов проекта. Постоянный контроль и оценка исполнения мероприятий позволит наилучшим образом управлять установленными сроками проекта.

R2: Подробно составленный бюджет с учетом всевозможных статей расходов и выделения резерва средств на дополнительные нужды, а так же установление суммы, за предел которой в рамках данного проекта нельзя будет выходить позволит существенным образом минимизировать возникновения риска связанного с появлением непредусмотренных денежных затрат.

R3: Постоянный контроль и оценка эффективности проекта на всех его этапах, а также своевременная корректировка поможет снизить риск ошибок при разработке проекта и сэкономить средства на его реализацию.

R4: Необходимо учитывать все, даже малозначимые факторы, которые могут повлиять тем или иным образом на результат анализа. Если рассматривать анализ организации, внешних и внутренних факторов влияющих на ее деятельность, экономических показателей, то необходимо привлечение проектной группы для получения более точных и многосторонних оценок.

R5: Во время реализации проекта будет проводиться анкетирование на выявление удовлетворенности персонала трудом до изменений и после. Так же будет учитываться обратная связь для корректировки элементов системы найма. Необходимо постоянное информирование о новых целях и задачах, выгодах для всех сотрудников и результатах выполненной работы. Прозрачность и понятность всех процедур помогут снизить сопротивление коллектива.

Разработаем план разработки и внедрения системы найма персонала за период 2017-2018гг.

Таблица 3.2.8 – План мероприятий

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Риски (см. таб л.3.)	Результат
1	2	3	4	7	8
1	Анализ экономических показателей	01.11.17-03.11.17	-	R4	<ul style="list-style-type: none"> Глубокая оценка основных технико-экономических показателей, выявление нежелательных отклонений по сравнению с прошлыми периодами
2	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	03.11.17-03.11.17	1	R4	<ul style="list-style-type: none"> Анализ факторов влияющих на уровень конкурентоспособности организации анализ факторов влияющих на уровень текучести персонала
3	Анализ существующей системы найма менеджеров по продажам	06.11.17-07.11.17	2	R5	<ul style="list-style-type: none"> Анализ всей системы найма Анализ ответственных лиц за систему найма Анализ критериев эффективности
4	Анализ существующего бизнес-процесса найма менеджеров по продажам	07.11.17-08.11.17	2	R4	<ul style="list-style-type: none"> Анализ владельцев бизнес – процесса, его окружения , входов- выходов , ресурсов БП
5	Выявление уровня удовлетворенности организацией персонала через анкетирование	13.11.17-14.11.17	3,4	R4,R5	<ul style="list-style-type: none"> Удержание ключевого персонала на 90 % анализ данных и составление отчета по уровню удовлетворенности
6	Определение основных методов совершенствования системы найма	15.11.17-17.11.17	4	R4,R5	<ul style="list-style-type: none"> Совершенствование методов системы найма Определение новых методов

Продолжение таблицы 3.2.8

7	Определить методы поиска персонала	20.11.17-21.11.17	4	R3	<ul style="list-style-type: none"> Учесть опыт зарубежных компаний в параграфе 1.2
8	Разработка нового бизнес – процесса найма	20.11.17-24.11.17	3	R4	<ul style="list-style-type: none"> проведение собеседований с персоналом, анализ отчетов по найму анализ % закрытия вакансий Определение новых входо-выходов БП., владельцев , окружения, ресурсов БП
9	Регламентация процесса найма персонала	24.11.17-29.11.17	2	R3	<ul style="list-style-type: none"> Разработка бизнес-процессов регламентирующих систему найма персонала
10	Анализ компетенций сотрудников организации	04.12.17-05.12.17	5	R3	<ul style="list-style-type: none"> Анкетирование сотрудников организации Выявление основных компетенций
11	Определение нужного количества сотрудников для подбора	06.12.17-08.12.17	5		<ul style="list-style-type: none"> Необходимое число менеджеров для оптимизации работы компании
12	Рассчитать время закрытия вакансий	11.12.17-12.12.17	1	R3	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение временных издержек на найм
13	Формирование оценочного листа	12.12.17-14.12.17			<ul style="list-style-type: none"> Формирование оценочного листа для выявления уровня владения компетенциями
14	Анализ среднего и желаемого уровня владения компетенциями	18.12.17-20.12.17	2	R3	<ul style="list-style-type: none"> Анализ полученных данных их оценочного листа
15	Разработка модели компетенций для менеджеров по продажам	20.12.17-21.12.17-	3	R3	<ul style="list-style-type: none"> Разработка модели компетенций на основе полученных и оптимизированных данных
16	Выявление потребностей персонала посредством оценки по профилю компетенций	25.12.17-27.12.17	5		<ul style="list-style-type: none"> Выявление потребности персонала с помощью оценки по профилю компетенций

Продолжение таблицы 3.2.8

17	Обратная связь о коррекции процесса оценивания	27.12.17-27.12.17	1		<ul style="list-style-type: none"> • анализ анкет о коррекции процесса оценивания • сбор обратной связи с сотрудниками организации через непосредственное общение
18	Проведение семинара «Поведенческое интервью на основе базовых компетенций»	08.01.18-10.01.18	1		<p>Содержание семинара:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Введение • Модель инструменты отбора • Поведенческие вопросы • Методика STAR • Структура собеседования • Модель компетенций менеджера по продажам
19	Организация группового обсуждения на практическом семинаре для руководителей и менеджеров по продажам	10.01.18-10.01.18	1		<ul style="list-style-type: none"> • Мозговой штурм руководителей и менеджеров по продажам • Обратная связь о проведение семинара «Поведенческое интервью на основе базовых компетенций»
20	Обучение менеджеров и руководителей отдела кадров	15.01.18-18.01.18	1		<ul style="list-style-type: none"> • Приглашение специалиста по управлению персоналом (1 раз в год) • Проведение обучения для менеджеров по персоналу • Проведение обучения для руководителей отдела кадров
21	Создание функционального словаря	25.01.18-29.01.18	1		<ul style="list-style-type: none"> • понимание возможных результатов определения компетенций, и согласование ожидаемых результатов внедрения модели компетенций для менеджеров по продажам • поскольку в процессе разработки ключевых компетенций понимание компетенции в рамках проекта изменилось
22	Согласование разработанной системы найма с генеральным директором	30.01.18-08.02.18	5	R3	<ul style="list-style-type: none"> • Регламентация новой системы найма менеджеров по продажам

Продолжение таблицы 3.2.8

23	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	10.02.18-12.02.18	2	R3	<ul style="list-style-type: none"> • формирование дерева целей • разработка KPI проекта
24	Определение возможных рисков проекта	11.02.18-13.02.18	2	R3	<ul style="list-style-type: none"> • выявление факторов, способствующих усложнению реализации проекта, а также разработка мероприятий по их устранению
25	Организация онлайн тестов на сайте компании	30.01.18	2		<ul style="list-style-type: none"> • Разработка и внедрение онлайн тестов на сайте компании для кандидатов
26	Рассчитать расходы на найм специалиста по разработки модели компетенций	08.02.18		R1	<ul style="list-style-type: none"> • расчет стоимости модели компетенций для менеджеров по продажам
27	Рассчитать расходы на менеджеров по найму персонала	10.02.19	4	R1, R5	<ul style="list-style-type: none"> • Расчет заработной платы менеджерам по персоналу в проектной группе
28	Формирование бюджета на найм	15.02.18-15.02.18	5	R2, R5	<ul style="list-style-type: none"> • Построение графика Ганта • Составление инвестиционного и эксплуатационного бюджета и смет на реализацию проекта
29	Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование	15.02.18-15.02.18	3	R1	<ul style="list-style-type: none"> • анализ анкет по уровню удовлетворенности трудом и профилю компетенций
30	Анализ эффективности системы найма	16.02.18-22.02.18	3	R4	<ul style="list-style-type: none"> • обработка результатов анкетирования, сопоставление с запланированными результатами • анализ динамики и отклонений • выявление несоответствующих показателей
31	Информирование сотрудников	22.02.18-22.02.18			<ul style="list-style-type: none"> • своевременное информирование и сбор обратной связи в течении запланированного времени • демонстрация преимуществ новой системы мотивации персонала
32	Корректировка системы найма	26.02.18-28.02.18	3		<ul style="list-style-type: none"> • доведение до максимального соответствия системы требованиям организации и требованиям сотрудников • устранение недочетов системы найма

Вывод по параграфу 3.2: В рамках системы найма менеджеров по продажам, была разработана модель компетенций на основе поведенческого интервью по методике STAR, позволяющая сотрудникам управления персоналом набирать компетентных менеджеров по продажам. Разработана система сбалансированных показателей и счетная карта, по которым возможно отслеживать результативность проекта. Рассмотрены движущие и сдерживающие силы проекта, а так же риски и мероприятия по их минимизации.

3.3 Расчет стоимости предложений по проекту и внедрение модели компетенций менеджеров по продажам

Составим сметы затрат по запланированным мероприятиям, а также обозначим состав затрат в таблице 3.3.1.

Таблица 3.3.1 – Инвестиционная смета затрат на внедрение проекта

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб
1	2	3	4
1.	Анализ экономических показателей	Оплата экономисту за 5 часов: $250*5=1250$ Налог на заработную плату (44,3%)= 553,75 Надбавка за каждый час работы (50руб.)=250	2053
2.	Анализ существующей системы найма менеджеров по продажам	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа: $120*4=480$ Налог на заработную плату (44,3%)= 212,64 Надбавка за каждый час работы (70 руб.)= 280	976,64
3	Анализ существующего бизнес-процесса найма	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа: $120*4=480$ Налог на заработную плату (44,3%)= 553,75 Надбавка за каждый час работы (70 руб.)= 280	976,64
4	Разработка нового бизнес – процесса найма	Оплата внештатному специалисту по персоналу за 10 часов: $1500*10 = 15000$	15000
5	Разработка модели компетенций для менеджеров по продажам	Оплата внештатному специалисту по персоналу за 80 часов: $1500* 80 = 120000$	120000
6	Формирование оценочного листа	Оплата менеджеру по персоналу за 1 час: 120 Анкеты на менеджеров по персоналу (200 чел.) = 1100 руб. Канцелярия = 1500 руб.	2,720

Продолжение таблицы 3.3.1

7	Обратная связь о коррекции процесса оценивания	Оплата менеджеру по персоналу за 1 час: 120 Анкеты на менеджеров по персоналу (200чел.) = 1100 руб. Канцелярия = 1500 руб.	2,720
8	Проведение семинара «Общее представления о том, что такое компетенция»	Семинар 4 часа. • Оплата за 4 часа (18000.) • Транспортные расходы (2000руб.) • Канцелярия (2000 руб.) Дополнительные непредвиденные расходы (1500руб.)	23,500
9	Создание функционального словаря	Оплата менеджеру по персоналу за 8 часов: 120*8= 960 Налог на заработную плату (44,3%)= 425,28 Надбавка за каждый час работы (70 руб.)= 280	1665
10	Определение возможных рисков проекта	Оплата внештатному специалисту по персоналу за 4 часа: 1500 *4 =	6000
11	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	Оплата внештатному специалисту по персоналу за 4 часа: 1500*4 =	6000
12	Организация онлайн тестов на сайте компании	Оплата программисту за 18 часов : 200*18=3,600 Налог на заработную плату (44,3%)= 1,594 Надбавка за каждый час работы (70 руб.)= 1,260	6454
13	Рассчитать расходы на менеджеров по найму персонала	Оплата начальнику отдела кадров за 4: 350*4=1400 руб. Налог на заработную плату (44,3%)= 354,3 Надбавка за каждый час работы (100 руб.)= 400 руб.	2154
14	ИТОГО:		184784

Смета эксплуатационных затрат таблица 3.3.2

№	Наименование	Состав затрат	Σ, руб.
1	2	3	4
1	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа: 120*4=480 Налог на заработную плату (44,3%)= 212,64 Надбавка за каждый час работы (70 руб.)= 280	976
2	Выявление уровня удовлетворенности организацией персонала через анкетирование	Оплата менеджеру по персоналу за 5 часов: 120*5=600 Анкеты на менеджеров по персоналу (200чел.) = 1100 руб. Канцелярия = 1500 руб.	3200

Продолжение таблицы 3.3.2

3	Определение нужного количества сотрудников для подбора	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа : $120*4=480$ Налог на заработную плату (44,3%)= 141,76 Надбавка за каждый час работы (70 руб.)= 280	741
4	Рассчитать время закрытия вакансий	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа: $80*4=320$ Налог на заработную плату (44,3%)= 212,64 Надбавка за каждый час работы (70 руб.)= 280	812
5	Обучение менеджеров и руководителей отдела кадров (1 раз в год)	Проведение тренингов. Привлечение специалиста по компетентностному подходу в управлении персоналом. <ul style="list-style-type: none"> • Оплата за 4 часа (18000.) • Транспортные расходы (2000руб.) • Канцелярия (1500руб.) Дополнительные непредвиденные расходы (1500руб.)	23000
6	Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование	Оплата менеджеру по персоналу за 4 часа : $80*4=320$ Налог на заработную плату (44,3%)= 141,76 Анкеты на менеджеров по персоналу (620 чел.) = 1100 руб. Канцелярия = 700 руб.	2261
7	Организация группового обсуждения на практическом семинаре для руководителей и менеджеров по продажам	Анкеты на менеджеров по персоналу (200 чел.) = 1100 руб Канцелярия = 700 руб	1800
8	Анализ эффективности системы найма	Оплата начальнику отдела кадров за 4: $350*4=1400$ руб. Налог на заработную плату (44,3%)= 620 Надбавка за каждый час работы (100 руб.)= 400 руб.	2420
9	ИТОГО:		35210

Покажем способ расчета доплаты за участие в проектной группе, а также разделим все доплаты на два периода: инвестиционный и эксплуатационный.

Сумма доплаты каждого сотрудника равна 50% от его основной часовой ставки.

Таблица 3.3.3 Расчет доплаты за участие в проектной группе

№	Должность	Инвестиционный период		Эксплуатационный период	
		Трудоемкость, час.	Доплата, руб.	Трудоемкость, час.	Доплата, руб.
1.	Генеральный директор	1	500	1	500
2.	Внештатный менеджер по персоналу	98	1500	-	-
3.	Экономист	5	250	-	-
4.	Директор по УП	8	350	4	350
5.	Программист	18	200	-	-
6.	Специалист по кадрам	18	120	13	120
	ИТОГО:	160	100550	18	3460

При расчете доплат за работу в проекте были учтены следующие отчисления:

- НДФЛ – 13%;
- ПФР – 22%;
- ФСС – 2,9%;
- ФФОМС – 5,1%

В таблице 3.3.3 приведены расчеты ежемесячной трудоемкости на реализацию проекта, а также доплат с учетом отчислений в фонды.

Далее произведем полный расчет инвестиционных и эксплуатационных затрат (см .таблицу 3.3.4; 3.3.5).

Таблица 3.3.4 - Бюджет инвестиционных затрат

№	Наименование	Период							
		Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь
1.	Анализ экономических показателей	2053							
2.	Анализ существующей системы найма менеджеров по продажам	976							
3.	Анализ существующего бизнес-процесса найма	976							
4.	Разработка нового бизнес – процесса найма	10000	5000						
5.	Разработка модели компетенций для менеджеров по продажам	20000	20000	80000					

Продолжение таблицы 3.3.3

6.	Формирование оценочного листа		1360	1360					
7.	Обратная связь о коррекции процесса оценивания		2720						
8.	Проведение семинара «Общее представления о том, что такое компетенция»		23500						
9.	Создание функционального словаря			1665					
10.	Определение возможных рисков проекта				6000				
11.	Разработка критериев оценки эффективности новой системы			6000					
12.	Организация онлайн тестов на сайте компании			3227	3227				
13.	Рассчитать расходы на менеджеров по найму персонала			2154					
14	ИТОГО	184784							

Таблица 3.3.5 - Бюджет эксплуатационных затрат

№	Наименование	Период							
		Нояб.	Дек.	Янв.	Февр.	Март	Апр.	Май	Июнь
1.	Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	976							
2.	Выявление уровня удовлетворенности организацией персонала через анкетирование	3200							
3.	Определение нужного количества сотрудников для подбора		741						
4.	Рассчитать время закрытия вакансий		812						
5.	Обучение менеджеров и руководителей отдела кадров (1 раз в год)		23000						
6.	Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование				2261				

Продолжение таблицы 3.3.4

7.	Организация группового обсуждения на практическом семинаре для руководителей и менеджеров по продажам			1800					
8.	Анализ эффективности системы найма				2420				
9.	ИТОГО:	35210							

Таблица 3.3.6 – Общий бюджет

Месяц реализации	Сумма инвестиционных затрат (руб.)	Сумма эксплуатационных затрат (руб.)	Итоговая сумма (руб.)
Ноябрь 2017	2053	976	3029
Ноябрь 2017	976	3200	4176
Ноябрь 2017	976	-	976
Ноябрь 2017	10000	-	10000
Ноябрь 2017	20000	-	20000
Ноябрь 2017	1360	-	1360
Декабрь 2017	5000	741	5741
Декабрь 2017	20000	812	20812
Декабрь 2017	1360	23000	24360
Декабрь 2017	2720	-	2720
Декабрь 2017	23500	-	23500
Январь 2018	80000	1800	81800
Январь 2018	1665	-	1665
Январь 2018	6000	-	6000
Январь 2018	2154	-	2154
Февраль 2018	6000	2261	8261
Февраль 2018	3227	2420	5647
Февраль 2018	3227	-	3227
Итого:	184784	35210	219994

Итоговая сумма на реализацию проекта равна 219994 руб.

Вывод по главе три: На основе анализа экономических показателей, внешней и внутренней среды, а так же кадрового аудита, проведенного во второй главе, была выявлена проблема, связанная с системой найма персонала. Более подробное рассмотрение и оценка подсистемы позволила выявить ключевые недостатки в существующей системе найма менеджеров по продажам. Разработан новый бизнес – процесс и модель компетенций на основе поведенческого интервью – STAR Анализ поля сил К. Левина и оценка рисков позволили оценить факторы, которые смогли бы тем или иным образом повлиять на реализацию проекта. Разработаны мероприятия, позволяющие исключить или минимизировать негативные факторы. Сформирована ССП проекта, позволяющая оценить степень важности и многогранности результатов внедрения проекта. Рассчитаны все затраты, связанные с разработкой и внедрением проекта, а так же составлен месячный бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат. Сформирован итоговой бюджет на реализацию проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях агрессивной конкуренции важнейшим фактором успеха хозяйственной деятельности компании является не только качество продукта, но и качество персонала. Поэтому система найма, а в частности процесс отбора персонала, должна быть грамотно выстроенной, чтобы обеспечить остальные бизнес-процессы таким персоналом, который будет способен эффективно выполнять необходимую работу.

С помощью нового бизнес-процесса в организации повысится эффективность найма персонала. Так же повысится результативность ключевых сотрудников компании. Разработанная модель компетенций является эффективным инструментом при осуществлении найма персонала, позволяя формировать «портрет» необходимого кандидата и оценивать соискателей на предмет соответствия данным требованиям.

Модель компетенций обеспечит согласование критериев подбора и оценки персонала со стратегией организации, а также будет способствовать выявлению приоритетных направлений профессионального развития работников организации.

В ходе написания выпускной квалификационной работы была реализована цель: разработка рекомендаций для повышения эффективности системы найма персонала отдела продаж, за счет внедрения модели компетенций.

1. Рассмотрены найма персонала, основные методы и процедуры отбора.
2. Проанализирован процесс найма персонала в российских и зарубежных компаниях.
3. Рассмотрена общая характеристика ООО «Рельеф – Центр», выявлена стратегическая проблема, связанная с низкой компетентностью ключевого персонала.
4. Проведен анализ внешней и внутренней среды, организационно-кадровый аудит, анализ основных функциональных подсистем управления

персоналом, а также выявлена проблема в процессе найма менеджеров по продажам.

После проведения кадрового аудита были выявлены следующие проблемы:

- высокая текучесть кадров в отделе продаж, вызванная неудовлетворённостью персоналом со стороны работодателя.

5. После проведения анализа системы найма персонала компании ООО «Рельеф – Центр», выявлены следующие проблемы:

- План продаж не выполняется менеджерами по продажам на 100% и более;
- Найм сотрудников не проводится не систематично;
- При найме сотрудников не используется компетентностный подход.

6. Разработан план мероприятий по внедрению модели компетенций менеджеров по продажам. Бюджет затрат составил 219994 р.

Таким образом, цель дипломной работы была достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1) Дуракова, И.Б. Управление персоналом учебник / М.: Инфра-М, 2009. – 197-267 с.
- 2) Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФА – М, 2010. – 365 с.
- 3) Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – Спб.: Питер, 2004. – 824 с.
- 4) В России наблюдается дефицит рабочих специальностей - <http://bnkirov.ru/articles/7910>.
- 5) Подбор персонала - Hr практика. – http://yartehnostroy-s.ru/podbor_personala_hr_praktika.html.
- 6) Официальный сайт компании «Рельеф – Центр». – <http://relefopt.ru/>.
- 7) Hr-Journal Альтернативные методы рекрутинга // статья 2007. URL: <http://www.hr-journal.ru/articles/pp/alter.html>.
- 8) Западные методы HR менеджмента – <http://hr-ru.com/2010/04/zapadnyj-obraz-hr-menedzhmenta/>.
- 9) Jobrating.ru PR-методы привлечения персонала – <http://www.jobrating.ru/Page331.html>.
- 10) Банько, Н. А. Управление персоналом: учебное пособие / Н.А. Банько, Б.А. Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006. – 96 с.
- 11) Маслов, В. М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие/ В. М. Маслов. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 222 с.
- 12) Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
- 13) Описание бизнес-процесса Поиск и подбор. – <http://hrm.ru/opisanie-biznes-processa-poisk-i-podbor-personala>.
- 14) Hr-словарь. – <http://www.rhr.ru/index/tesaurus/o/3465,0.html>.

- 15) Суматохина, И.А. Ключевые компетенции менеджера по продажам - <http://hrm.ru/db/hrm/B3FC51757D2484BCC325735B002A3B2A/category.html>;
- 16) Стратегия подбора . –<https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/12/07/619988-chetire-strategii-rabotu>.
- 17) Показатели для подбора персонала. – <http://www.studfiles.ru/preview/3822585>;
- 18) Демьянченко, Н.В. Компетенция персонала в системе менеджмента современной организации. – journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_5_12.pdf.
- 19) Иванова Н.В. Компетенция или компетентность? // Наукovedение. 2012. № 4. <http://naukovedenie.ru/PDF/111pv412.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
- 20) Володина Н.А. Модель компетенций – это не сложно. – http://www.tppchr.ru/files/subcontent/99/downloads/tppchr_1216725815.pdf.
- 21) Шеметова, Н.К. Использование модели компетенций как метод принятия управленческих решений в сфере управления персоналом // «ЭГО». 2010. № 1(1). <http://ego.uara.ru/ru-ru/issue/2010/1/04/> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус.
- 22) Ткаченко, О.А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Т. II. / Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. С. 206-208.
- 23) Пахлова, И.В. Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций. – <https://moluch.ru/about/>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

График Ганта

Рисунок А.3

Task Name	Start	Finish	D...	Кв4				Кв1							
				Окт	Ноя	Дек	Янв	Фев	Мар	Апр	Май				
↳ Название задачи	01.11.17	28.02.18	86д												
Подготовительный этап	01.11.17	17.11.17	13д												
3 Анализ экономических показателей	01.11.17	03.11.17	3д												
4 Анализ внешней и внутренней среды, кадровый аудит	03.11.17	03.11.17	1д												
5 Выявление уровня удовлетворенности	06.11.17	07.11.17	2д												
Определение нужного количества персонала	07.11.17	08.11.17	2д												
6 Анализ существующей системы найма менеджеров по продажам	13.11.17	14.11.17	2д												
7 Анализ существующего бизнес-процесса найма	15.11.17	17.11.17	3д												
Разработка системы найма	20.11.17	21.12.17	24д												
8 Разработка системы найма менеджеров по продажам	20.11.17	21.12.17	24д												
Разработка нового бизнес – процесса найма	20.11.17	24.11.17	5д												
9 Разработка модели компетенций	24.11.17	29.11.17	4д												
10 Анализ компетенций сотрудников организации	04.12.17	05.12.17	2д												
11 Создание функционального словаря	06.12.17	08.12.17	3д												
Формирование оценочного листа	11.12.17	12.12.17	2д												
Анализ среднего и желаемого уровня владения компетенциями	12.12.17	14.12.17	3д												
12 Выявление потребностей персонала посредством оценки по профилю компетенций	18.12.17	20.12.17	3д												
Обратная связь о коррекции процесса оценивания	20.12.17	21.12.17	2д												
13 Внедрение новой системы найма и модели компетенций	21.12.17	28.02.18	50д												
14 Проведение семинара «Общее представления о том, что такое «компетенция»	25.12.17	27.12.17	3д												
15 Организация группового обсуждения на практическом семинаре для руководителей	27.12.17	27.12.17	1д												
16 Обучение менеджеров и руководителей отдела кадров	08.01.18	10.01.18	3д												
17 Согласование разработанной системы найма с бухгалтерией и генеральным директ	10.01.18	10.01.18	1д												
18 Разработка критериев оценки эффективности новой системы	15.01.18	18.01.18	4д												
19 Определение возможных рисков проекта	25.01.18	29.01.18	3д												
20 Организация онлайн тестов на сайте компании	30.01.18	08.02.18	8д												
21 Рассчитать расходы на найм специалиста по разработки модели компетенций	08.02.18	09.02.18	2д												
22 Рассчитать расходы на менеджеров по найму персонала	10.02.18	12.02.18	2д												
23 Формирование бюджета на найм	11.02.18	13.02.18	3д												
24 Сбор обратной связи от сотрудников через анкетирование	15.02.18	15.02.18	1д												
25 Анализ эффективности системы найма	16.02.18	22.02.18	5д												
26 Информирование сотрудников	22.02.18	22.02.18	1д												
27 Корректировка системы найма	26.02.18	28.02.18	3д												

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Поведенческое интервью на основе методики STAR

Таблица В.1

Компетенция	Индикаторы	Метод оценки			
		Вопросы	Тесты	Кейсы	
				Теоретические кейсы	Практические кейсы
1. Личностные качества	Кандидат заинтересован в высоком заработке, готов работать больше, за высокое вознаграждение	<p>1. Какая заработная плата была у вас на предыдущем месте работы (теория)</p> <p>2. Какие вознаграждения у вас были? Были ли у вас бонусы? Если да: перечислите какие? Если нет: Почему не получали, что мешало получить?</p> <p>Пример 1: в первом квартале 2016 года получил 90% бонуса в размере X за перевыполнение плана продаж на 101%</p> <p>Пример 2: получил подарок (какой) по результатам годовой акции, т.к. выполнил следующие условия...</p> <p>3. Приходилось ли вам задерживаться на работе? Как часто? Ваше отношение к этому? (теория)</p> <p>Желательно выяснить у кандидата есть ли у него машина? (какая) Квартира, дом, и т.д. Его планы и цели связанные с материальным достатком. Какая заработная плата устраивает кандидата.</p>			
	Обучается, занимается саморазвитием	<p>1. Перечислите тренинги, семинары которые вы посещали за последний год? Какие из них вы посещали по своей инициативе? Что из тренингов вы стали использовать в своей профессиональной деятельности? Каковы были результаты? Так же желательно узнать у кандидата, какие книги, профессиональные журналы, статьи он прочел за последнее время</p> <p>2. Какие навыки, знания и умения вы приобрели или улучшили за последний год?</p> <p>3. Что еще нового в своей профессиональной деятельности вы бы хотели узнать? Что вы делаете для этого?</p>			

	<p>Коммуникабельный</p>	<p>1. Со сколькими людьми с прежних мест работы вы общались регулярно? 2. С кем из клиентов вы поддерживаете отношения с прежнего места работы? (Ф.И.О) 3. Кого из числа сотрудников и клиентов с прошлого места работы, поздравляли с днем рождения? 4. Общались ли вы с сотрудниками других отделов? Во время ответа кандидата важно обратить внимание на его речь: темп речи, громкость, интонацию, паузы, выразительность. Так же следует проанализировать уверенность кандидата в ответах на вопросы, поддерживает ли он визуальный контакт, открытость жестов и поз. Все это является признаками вербального и невербального общения, что при правильном анализе, укажет на коммуникабельность человека.</p>			
<p>5. Профессиональные знания и навыки</p>	<p>Планирует свою деятельность по продажам(планы, задачи и т.д.)</p>	<p>1. Расскажите, каким образом вы планируете свою работу? 2. Расскажите о плане своего рабочего дня? 3. Как часто на прежнем месте работы вы ездили в командировки? Кто планировал и определял необходимость в командировке? 4. Расскажите примерный план работы в командировке? Какой был результат ваших командировок, достигали ли вы поставленных целей? 5. Сколько профессиональных целей вы ставили перед собой за один рабочий месяц? 6. Сколько клиентов в день вы посещали? 7. Расскажите, что следует тщательно продумывать, планировать в продажах? 8. Расскажите, как вы готовитесь перед посещением клиента? Анализируйте ли профессиональную информацию о клиенте, его бизнесе и его конкурентах?</p>			

	Целеустремленный (достигает поставленных целей)	<p>1.Приведите пример, когда вы достигали поставленных профессиональных целей?</p> <p>2. Приходилось ли вам уступать клиенту? Почему?</p> <p>3.Остались ли у вас нерешенные задачи на прошлом месте работы?</p> <p>4. Что такое, по-вашему, настойчивость?</p>			
6. Техник и продаж	Использует техники продаж(использует знания ассортимента в технике продаж)	<p>1.Перечислите основные наименования в прайсе на прежнем месте работы?</p> <p>2.Какими техниками продаж владеете? Изучаете ли вы новые техники?</p> <p>3. Получалось ли у вас продавать новинки, акции за поставленный срок?</p> <p>4.Помогало ли вам хорошее знание ассортимента поставить выгодные условия с клиентом? Приведите пример.</p>			Продемонстрируйте, как вы презентуете товар организации
	Управляет инструментами продаж	<p>1.Приведите пример, когда вам удавалось продать товар по самой высокой цене (лимит, отсрочка)</p> <p>2. Когда клиента говорит , что цена для него является ключевым критерием работы , что вы обычно отвечаете? Вспомните пример из вашей практики</p> <p>3.Как вам удается найти удачные условия для вас и вашего клиента? Вспомните пример из вашей практики</p>			
	Использует схемы продаж	<p>1.Назовите один из этапов схемы продаж, который у вас получается лучше всего? Пример.</p> <p>2. Удавалось ли вам использовать все этапы продаж? Пример.</p> <p>3.Приведите пример этапа, которого вам не удалось применить на практике? Почему?</p>			