Министерство образования и науки РФ

Частное образовательное учреждение высшего образования

«Международный институт рынка»

Факультет заочного обучения

Кафедра менеджмента

Программа высшего профессионального образования

Специальность «Менеджмент организации»

ДОПУСКАЕТСЯ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой:

д.э.н., профессор Афоничкин А.Н.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ДИПЛОМНЫЙ ПРОЕКТ

«Разработка системы оценки менеджеров по продажам»

Выполнил: *Глебова Анастасия Владимировна*

Группа ЗМ-106

Научный руководитель:

д.э.н., профессор Герасимов Б.Н.

Самара

2016 г

Оглавление

Введение …….3
1. Сущность и особенности оценки менеджеров в организации……...….6
1.1. Определения и основные положения оценки менеджеров …….……..6
1.2. Методы оценки менеджеров……..….....17
1.3. Содержание оценки менеджеров по продажам…….……23
2. Анализ оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника ……...30
2.1. Характеристика ООО «Сантехника»…….…....30
2.2. Исследование состава персонала организации……...……...38
2.3. Анализ существующей системы оценки менеджеров в ООО «Сантехника»……41
3. Разработка системы оценки менеджеров в ООО «Сантехника»…….…46
3.1. Разработка элементов системы оценки менеджеров……..46
3.2. Проведение оценки менеджеров……..56
3.2.1. Оценка менеджеров ООО «Сантехника» по методике «360 градусов»…….....….62
3.2.2. Оценка менеджеров ООО «Сантехника» по методике деловой игры……...65
3.3. Анализ результатов оценки ……..…69
3.4. Экономическое обоснование проектных решений…….....73
Заключение….. ……..……....78
Список использованных источников..……..……..80
Приложения ...……..…….83

Введение

Актуальность темы разработки мероприятий по оптимизации системы оценки менеджеров по продажам современных организации обуславливается, тем, что кадровые процессы и кадровые отношения пронизывают все сферы деятельности любой отечественной организации. Во многом именно от выбранной системы оценки менеджеров по продажам в рамках кадровой политики, ее приоритетов, подходов, и в конечном счете выбранного набора прикладного инструментария проведения процедуры оценки зависит качество функционирования как отдельного работника, так и всей организации.

В настоящее время вопросы формирования эффективного кадрового менеджмента в ООО «Сантехника» в свете новых задач и вызовов приобретают особенную актуальность. Кадровый менеджмент, по сути, базируется на постулате необходимости наличия постоянного роста эффективности и профессионализма деятельности коллектива менеджеров по продажам. Выполнение задачи обеспечить ООО «Сантехника» квалифицированными и профессионально подготовленными кадрами невозможно без применения соответствующих эффективных кадровых инструментов.

Решение проблем, связанных с формированием и развитием кадрового состава ООО «Сантехника», требуют от руководителей и сотрудников соответствующих профильных структурных подразделений существенной модернизации применяемого набора методов и технологий менеджмента персоналом на базе последних научно-практических достижений, синтезированных и обогащенных опытом кадровых практик.

Одним из основных инструментов является система оценки менеджеров по продажам.

Несомненно, тема внедрения современных технологий оценки менеджеров по продажам в отношении непосредственно ООО «Сантехника» является актуальной по многим причинам:

Во-первых, ООО «Сантехника» сталкивается с необходимостью оценки потенциала менеджеров по продажам. И от эффективности данной процедуры зависит качество работы сотрудника. Если процесс был проведен тщательно, проблем в будущем не возникнет.

Во-вторых, процесс оценки менеджеров по продажам является важным из-за специфики деятельности компании и соответственно предъявляемых требований к менеджерам.

В-третьих, лишь разработав оптимальную методику оценки менеджеров по продажам может рассчитывать на эффективность дальнейшего развития кадрового потенциала компании.

Актуальность и значимость темы обусловили цель и задачи исследования.

Целью исследования является выявление проблем и потенциала совершенствования системы оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника». Данная цель достигается последовательным решением следующих задач:

1. Рассмотреть сущность и особенности оценки менеджеров по продажам.

2. Проанализировать организацию оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника».

3. Разработать инновации в системе оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника».

4. Провести апробацию новой системы оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника».

5. Обосновать экономическую эффективность новой системы оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника».

Данные задачи решались с использованием следующих методов исследования: анализ вторичных и первичных данных, кадровый анализ, управленческий анализ, статистического анализа и методов социологических исследований.

Объектом исследования является ООО «Сантехника».

Предметом исследования выступают процесс оценки менеджеров по продажам.

Информационной базой исследования стали данные ООО «Сантехника».

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов для оптимизации системы оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника».

Исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. Во введении обоснована актуальность темы, определены объект, предмет, цель и задачи исследования. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты оценки менеджеров. Во второй главе проведен анализ существующей оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника». В третьей главе разработаны рекомендации по оптимизации оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника», проведена оценка на основе новой технологии, а так же приведено обоснование эффективности. В заключении представлены общие выводы по исследованию.

1. Сущность и особенности оценки менеджеров

1.1 Определения и основные положения оценки менеджеров

Достижение организацией поставленных целей возможно только при условии эффективного использования находящихся в ее распоряжении ресурсов, в том числе и человеческих ресурсов. Основной целью кадрового менеджмента в современных организациях является обеспечение эффективности управленческой деятельности в таких направлениях как: планирование потребности в персонале; выполнения служебных обязанностей; найма и подготовка сотрудников; оплата их труда; мотивация и премирование; оценка результатов деятельности; кадровая безопасностью; умение разрешать конфликты и поддерживать здоровый климат в коллективе организации.

Российские организации сегодня сталкиваются с необходимостью создания внутренней инфраструктуры и сервисной базы, основанной на управленческой команде опытных и надежных сотрудников, владеющих современными технологиями, которые способны не только наблюдать, но и контролировать процесс деятельности организации.

Это в равной степени относится как к рядовым работникам, так и к высшему руководству организации в главном офисе или в её филиалах. Это подразумевает и управление рисками, и повышение производительности труда сотрудников, и решение проблемы нехватки квалифицированных сотрудников и текучести кадров, которая угрожает управляемости и единству организации.

Современный высококвалифицированный специалист, даже если он не руководитель организации, может всесторонне проявить себя в работе, лишь активно взаимодействуя с коллегами и руководством, обладая необходимым уровнем комплексным соответствием должностным требованиям. Обеспечить данное соответствие и должна система управления персонала предприятия, так как опыт прошедшего десятилетия XXI века показывает, что одним из важнейших преимуществ, позволяющих организациям занимать лидирующие позиции на рынке, является максимально полное использование человеческих ресурсов.

Максимальное использование человеческих ресурсов достигается передовыми отечественными организациями в значительной степени за счет того, что они могут сбалансировать взвешенные и продуманные планы развития бизнеса с такими же сильными стратегическими планами развития человеческих ресурсов. Учитывают как потребности, ожидания и обязательства работников по отношению к организации, так и встречные требования и обязательства организации по отношению к своему персоналу, связанные с предоставлением комфортных рабочих условий, возможностей для творчества и самореализации, для участия в подготовке и принятии решений.

Кадры современной отечественных организаций это высококвалифицированные работники, обладающие определенными производственными навыками и, как правило, высоким уровнем мастерства в избранной сфере деятельности, имеющие п остоянные длительные отношения с трудовым коллективом, представляющие интер ес для работодателя и не склонные к нарушению трудовой дисциплины либо к потенциальной текучести. Человеческие ресурсы отечественных организаций включ ает в себя общую, т.е. количественную и качественную характеристика кадров орга низации как важного ресурса, связанного с выполнением возложенных на кадры организации функций и достижением целей перспективного развития.

В этой связи возникает необходимость в оценке человеческих ресурсов и одним из основных инструментов является оценка.

В отечественной практике менеджмента персонала одним из наиболее распространенных средств оценки менеджеров персонала, применяемых в целях оценки менеджеров квалификации, уровня знаний, способности, личностных и профессионально важные качества работников и получения информации с целью принятия дальнейших управленческих решений, является оценка.

При рассмотрении организации, процесса периодической аттестации менедж еров следует иметь в виду, что если процессы аттестация персонала как формы проведения аттестации менеджеров - это процедура законодательно установленной, систематической формализованной аттестации менеджеров соответствия уровня тру -да, качеств и потенциала личности сотрудников требованиям выполняемой работы,

то остальные формы оценки менеджеров (в том числе и нетрадиционные) не имеют четких организационно-правовых рамок.

Для многих менеджеров по персоналу оценка и аттестация - вещи совершенно равноценные, между тем это не так. Для начала нужно четко разграничить эти два понятия.

Оценка деятельности персонала — это анализ эффективности работника на данном рабочем месте за определенный период времени, проверка соответствия стандартам выполнения работы согласно заданным критериям. Результаты оценки важны для определения «зон ближайшего развития», а также получения ориентиров для дальнейшего управления достижениями персонала. Этот процесс может быть как формализованным (процедуры закреплены в документах), так и неформализованным (например, на собрании подразделения организации руководитель в устной форме оценивает работу определенного подразделения или каждого работника в отдельности). Оценка может осуществляться регулярно или периодически, в зависимости от конкретных задач компании. Процесс оценки регулируется нормативными актами предприятия (например, положением об оценке персонала).

Аттестация персонала - это процедура систематической формализованной оценки соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности сотрудников требованиям выполняемой работы. Аттестация позволяет получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Порядок проведения аттестации регулируется государственными нормативными актами, в том числе ТК РФ. Важно заметить, что его организация формализована государством, причем достаточно подробно на тот случай, если работник не согласится с выводами аттестационной комиссии, то мог бы оспорить результаты и последствия аттестации менеджеров в форме аттестации в суде.

То есть, он формализован государством, причем достаточно подробно, для того чтобы, например, если работник не согласен с выводами аттестационной комиссии, он мог оспорить результаты аттестации в суде.

Алгоритм действий при проведении как процедуры оценки, так и аттестации представлен на рисунке 1.

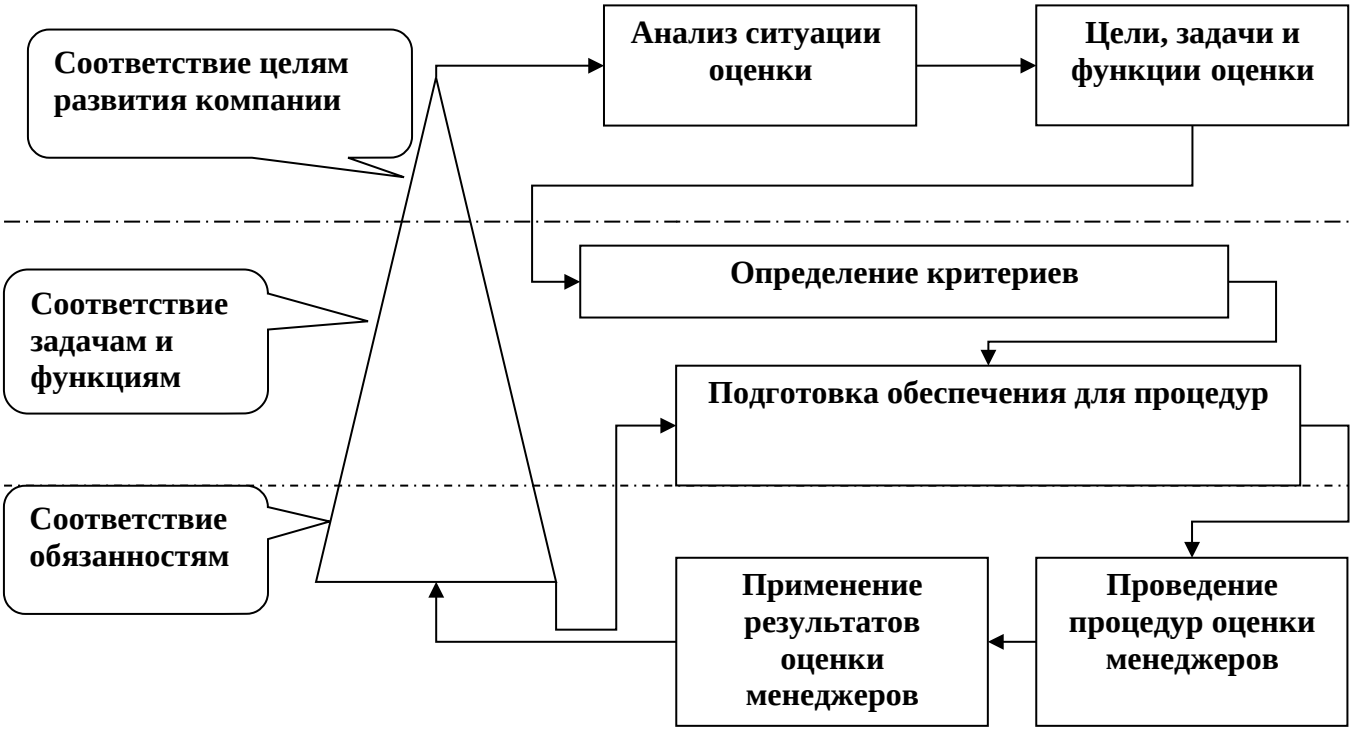


Рисунок 1 - Алгоритм действий при проведении оценки персонала

Таким образом, оценка менеджеров – это целый целенаправленный процесс установления соответствия количественных и качественных профессиональ ных характеристик менеджеров требованиям должности (рабочего места), подраздел ения и организации в целом.

По своей сути она представляет собой соотнесение какой-либо идеальной модели (желаемого состояния) объекта оценки менеджеров с его реальным состоянием. Система оценки менеджеров выполняет ряд важных функций в кадровом менеджменте:

- административную функцию, так как результаты оценки менеджеров предоставляют руководству возможность принимать обоснованные решения о повышении зарплаты, повышении в должности, понижении в должности и т.д.;
- мотивирующую функцию, которая выражается в том, что итоги оценки менеджеров стимулируют работника к повышению квалификации, корректировки его трудового поведения;
- информационную функцию. Оценка менеджеров нужна для информиров ания работника о его уровне работы, о сильных и слабых сторонах его деятель-ности, о направлениях совершенствования;

Оценка менеджеров выступает также и как форма обратной связи в системе управления организацией.

Оценка менеджеров – это совокупность различных элементов (субъектов, объекта, предмета, критериев, методов). В составе оценки менеджеров современные специалисты выделяют:

- содержание (личные качества, процесс труда, результатив-ность труда);
- методы оценки менеджеров;
- процедуру оценки менеджеров (субъект оценки менеджеров, место оценки менеджеров, периодичность оценки менеджеров, последовательность оценки менеджеров).

Субъект оценки менеджеров – то лицо, которое оценивает.

В процессе оценки менеджеров могут участвовать:

- непосредственный руководитель. Традиционно именно он является главным действующим лицом в процессе оценки менеджеров. В ряде случаев в качестве оценщиков могут выступать руководители более высоких уровней управленческой иерархии;
- работники службы управления персоналом;
- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
- подчиненные оцениваемого сотрудника;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Это могут быть различные независимые эксперты, специалисты оценочных центров;
- оценщиком может выступать и оцениваемое лицо. Но данный субъект является не основным, а вспомогательным. Такая оценка используется в большей степени с целью развития у менеджера навыка самоанализа.
- комитет из нескольких контролеров. Такой подход имеет то преимущество, что он исключает предвзятость, возможную при проведении оценки менеджеров одним начальником;
- использование комбинации перечисленных: оценка контролера может

быть подтверждена самооценкой, а результаты оценки менеджеров начальником могут сравниваться с оценкой подчиненных или коллег. Двухстороннее обсуждение результатов оценки менеджеров дает хорошие предложения для высшего руководства [34. с. 11].

Объект оценки менеджеров – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки менеджеров выступают либо отдельный менеджер, либо их группа, причем можно выделить определенную категорию менеджеров в зависимости от уровня в организационной иерархии (например, линейный менеджер) или по профессиональному признаку.

Предмет оценки менеджеров – продиктованная и востребованная практикой часть объекта оценки менеджеров. Например, в качестве предмета оценки менеджеров могут выступать личные качества менеджера; процесс труда; результативность труда.

Основное содержание предмета оценки менеджеров сотрудника во многом определяется содержанием и характером его деятельности. Поэтому достичь объективных результатов оценки менеджеров можно только в случае, если она будет производиться по основному содержанию деятельности работника, то есть по тем аспектам, которые прямо связаны с профессиональной квалификацией работника.

Для осуществления оценки менеджеров персонала, важное значение имеет определение целей, методов, критериев и принципов оценки менеджеров.

Целями оценки менеджеров персонала могут быть:

- улучшение качества, которое достигается путем периодической и систематической оценки;
- обеспечение единства действий в управлении, так как единая система оценки менеджеров позволяет ожидать, что действия по управлению будет соответствовать результатам оценки менеджеров и будут более эффективными;
- более эффективное использование человеческого потенциала. Коллектив организации имеет социально-психологический потенциал, который должен быть использован, который должен быть использован по возможности лучшим образом;

- формирование и поддержание здорового морально-психологического климата в коллективе. Обоснованная, справедливая и гласная оценка способствует здоровому морально-психологическому климату;
- повышение производительности, так как персональные оценки менеджеров – стимул для оцениваемых. Длительность повышения производительности существенно зависит от правильности оценки менеджеров

Основными задачами проведения оценки менеджеров персонала выступают:

- осуществление управленческого воздействия. С помощью оценки менеджеров, а также с помощью оценочного разговора можно показать сотруднику его место в соответствии с его достижениями, что способствует управляемости персонала.
- определение размеров вознаграждения, так как лишь при объективной оценки менеджеров достижений сотрудника, возможно, справедливо оплатить его труд.
- развитие персонала, так как обеспечивает выбор достойных форм поощрения и содействия профессиональному росту работников.
- рациональное использование сотрудников, поскольку оценка обязательна при занятии рабочего места, повышение по службе, перемещение принятия решения об оставлении рабочего места.
- усиление трудовой мотивации, так как она - импульс к сознательной деятельности сотрудников, направленный на повышение достижений.

Кроме того, оценка менеджеров может помочь в решении таких важных задач, как: установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам и удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Эффективная оценка менеджеров играет огромную роль в управлении им, являясь основой множества процедур:

- прием на работу;
-внутренние перемещения, увольнение;
- зачисление в состав резерва на выдвижение;

- материальное и моральное стимулирование: применение санкций;

- переподготовка и повышение квалификации;

- контроль персонала;

- совершенствование организации управленческого труда, приемов и методов работы, улучшение структуры аппарата;

Отсутствие надежных систем оценки менеджеров может привести к тому, что организация потеряет способного работника и приобретет неспособного.

Процедуру оценки менеджеров можно классифицировать по нескольким видам:

- по объекту (в то же время предмет), т. е. по тому, что оценивается: деятельность (сложность, эффективность, качество, отношение к ней и проч.); достижение цели, количественный и качественный результат, индивидуальный вклад и вклад в общие итоги подразделения и организации в целом; наличие у менеджера тех или иных личных качеств (знаний, навыков, черт характера), степени их выраженности и овладения сотрудником теми или иными функциями.

- по источникам, на данных которых базируется оценка: документы (автобиография, резюме, характеристика, проверочное сочинение), на основании изучения которых может быть дана оценка с надежностью; результаты кадровых собеседований (интервью); данные общего и специального тестирования; итоги участия в дискуссиях; отчеты о выполнении производственных заданий или поведении в специальных ситуациях; графологическая и физиогномическая экспертизы.

- по способам осуществления процедуры оценки менеджеров с использованием сведений, полученных из данного источника.

- по критериям, в соответствии с которыми происходят оценка и выбор лучшего или худшего показателя.

- по субъектам (менеджера, осуществляющий самооценку; его коллеги, руководители, подчиненные, члены специальной комиссии).

- по степени охвата контингента. Здесь различают его глобальную оценку – в целом и локальную, относящуюся к группе лиц или отдельному человеку.

- по периодичности. Можно оценивать менеджера не только за определенный календарный срок, но и за время работы в организации, подразделении, данной должности. [2, с.165]

Но во всех подходах к управлению персоналу отмечается необходимость объективной оценки персонала организации.

В практике реализованы два базовых подхода к организации процесса оценки персонала:

- подход «позиционная модель процесса оценки как периодической оценки менеджеров персонала».
- подход «карьерная модель процесса оценки как периодической оценки менеджеров персонала».

Рассмотрим их особенности.

Для первой модели организации процесса оценки персонала характерна направленность процедур на выявление и использование фактического потенциала людей, опыт их деятельности в различных сферах в целях выполнения задач компании. Такой подход к организации процесса оценки персонала основывается на условиях прозрачного, доступного и открытого процесса, который обеспечивает возможность объективного проявления и выявления различных способности персонала.

Вторая модель, «карьерная модель организации процесса оценки персонала» основывается, прежде всего, на оценке показателей трудового поведения сотрудника, обусловленных их прежней деятельностью, а также на полученных результатах при прохождении им предусмотренных обязательных образовательных курсов и сдачи экзаменов [12. с. 75].

И в первой и во второй модели организации процесса оценки персонала в основу процедуры положен принцип состязательности.

Различие между двумя моделями организации процесса оценки персонала проявляется в сфере: организационных процедур принятых в различных компаниях, практики принятия кадровых решений при оценке, применяемых критериях для оценки менеджеров. Данные особенности проанализированы в таблице 1.

Таблица 1 - Сравнительная характеристика процедур в разных формах организации процесса оценки персонала

Параметр сравнение моделей организации	Особенности позиционной формы организации процесса оценки персонала	Особенности при карьерной формы организации процесса оценки персонала
Базовые технологи организации	Анализ материалов личного дела Оперативная оценка деятельности Интервью с кандидатом Результаты оценки для кандидата Оценка прошедших курсов повышения квалификации	Анализ материалов личного дела Оценка резюме кандидата Интервью с кандидатом Тестирование кандидата Метод центра оценки менеджеров Использование кейсов. Рассмотрение рекомендации. Самопрезентация кандидата
Основные критерии при процедурах	Особенности карьеры Успешность обучения в рамках карьеры Результаты экзаменов Результаты отражены в личном деле	Развитость управленческих (организаторские, коммуникативные, лидерские и пр.) компетенции Развитость профессиональных способностей Полученные результаты в ходе оценки менеджеров
Основные отличительные черты процедур	Используется комиссия Комиссия формируется исключительно из числа руководства компании Не допускается взаимодействия в процессе оценки менеджеров	Используется комиссия Комиссия формируется как из руководства, так и из экспертов, так же возможен вариант использования наблюдателей Оцениваемые могут вступать во взаимодействие между собой в ходе прохождения процедур оценки менеджеров
Особенности принятия решения по результатам	Окончательное решение по результатам оценки менеджеров принимается непосредственно руководителем на базе заключения комиссии о пригодности к конкретной работе	Окончательное решение по результатам аттестации менеджеров утверждается комиссией на базе экспертных оценок и предварительного решение руководителя

Рассматривая опыт в организации и проведении процедур оценки, следует отметить, что при карьерном подходе к организации оценки менеджеров в качестве метода получения критериев господствует методология экзаменования. При этом оно происходит как в процессе деятельности между оценкой, так и в процессе непосредственно специальных организованных оценочных процедур.

Таким образом, акцент при организации сделан на формализованные методы оценки менеджеров.

При позиционной модели организации процесса оценки персонала, в основном применяются методы оценки менеджеров, относящихся к классу неформальных (нетрадиционных), более сложных методов в процессе практическог о использования. Соответственно при позиционной модели предъявляют к организа торам оценки менеджеров более высокие профессиональные и квалификационные т ребования. Кроме того, данные, приведенные в таблице 1, позволяют констатироват ь, что при позиционной модели организации процесса оценки персонала более «прозрачные» - открыте для контроля со стороны персонала.

При этом можно сделать вывод, что чем меньше барьеров для участия, тем менее форматизированные технологии используются при организации и проведении , что особенно ярко проявление в методах и критерия оценки. При использовании си стемного подхода к организации и проведению оценки, следует отметить, что проце сс

периодической оценки менеджеров становится не отдельной обособленной процеду рой, а системой комплексных мероприятий по обеспечению качественного кадровог о состава организаций в соответствии с современными требованиями.

Можно так же выделать типы организации процесса оценки персонала

- закрытый тип организации и проведения процесса периодической оценки, это модель карьерно-ориентированных систем;

- открытый тип организации и проведения процесса периодической оценки, это модель позиционно-ориентированных систем;

Согласно опыту в сфере проведения и организации процесса периодической оценки, организатором такого процесса может выступать как вся компания, так и его обособленное подразделение. В некоторых компаниях инициатором процесса проведения и организации периодической оценки является специальный орган - кадровая служба компании.

По мнению автора, выбор той или иной модели процесса периодической оценки зависит в большинстве от сложившейся практики организационной системы

управления, менталитета и отношение модели оценки к одному из рассмотренных видов.

Немаловажным является и сам подход к рассмотрению процесса оценки менеджеров персонала, по мнению автора, наиболее объективный и комплексный в современных условиях является компетентностный подход к оценке персонала.

1.2 Методы оценки менеджеров

В современном менеджменте персонала существует множество методов оценки менеджеров организации. Все их многообразие можно классифицировать по несколь ким критериям, а именно:

- в зависимости от субъекта при оценке менеджеров организации выделя ют такие методы как: индивидуальные, групповые методы и самооценку;
- в зависимости от предмета при оценке менеджеров организации выделя ют личностные характеристики, результаты труда, процесс труда;
- в зависимости от средств представления информации при оценке менед жеров организации выделяются такие методы как: вербальные (словесные), формали зованные (знаковые, графические), интегральные методы;

Некоторые исследователиклассифицируют методы оценки менеджеров организации иначе, а именно:

- в зависимости от целей при оценки менеджеров организации выделяют прогностические и практические методы оценки;
- в зависимости от результатов при оценки менеджеров организации выде ляют описательные (качественные), количественные и комбинированные методы;
- в зависимости от объекта при оценки менеджеров организации выделяю т такие методы как: деятельность руководителей, исполнителей;

Другие выделяют традиционные и нетрадиционные методы оценки менеджеров. При этом традиционные методы оценки менеджеров образуются из методов отвечающим следующим признакам: методы оценки нацелены на отдельного работника и оценивают его вне организационного контекста, методы оценки основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем, методы оценки ориентированы на достигнутые результаты и не учитывают долгосрочной перспективы развития организации и потенциала сотрудника.

К традиционным методам оценки менеджеров относятся: методы оценки менеджеров шкалирования: метод вынужденного выбора, описательный метод, метод шкалы графического рейтинга, метод шкалы наблюдения за поведением, метод стандартных оценок, сравнительные методы оценки менеджеров: метод классификации, метод сравнения по парам, метод заданного распределения, метод управления по целям; методы оценки менеджеров соответствия компетенций KPI организации.

Преимуществами данной группы методов оценки менеджеров являются их простота, малые издержки, единообразие оценки и общедоступность, не требуется специальной подготовки, возможность сравнения менеджеров между собой, отслеживать динамику их изменения во времени.

Однако данные методы оценки менеджеров имеют и некоторые серьезные недостатки. В том числе:

- субъективизм и односторонность оценки менеджеров, поскольку оценку проводит один человек - руководитель;
- игнорирование личных качеств менеджера и потенциала, которым он располагает.

В процессе применения нетрадиционных методов оценки менеджеров акцент делается на оценке сотрудника его коллегами и специалистами. При этом в отличие от традиционных методов здесь оцениваются не результаты, а потенциал сотрудника.

К числу нетрадиционных методов оценки менеджеров принято относить: анализ конкретных ситуаций, метод программированного контроля, деловые и ролевые игры, метод экспертных оценок, различные психологические методы (проведение тестирования, собеседований, упражнений, позволяющие оценить наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника), метод круговой оценки.

К недостаткам этих методов относится: расширение состава субъектов оценки, что может стать причиной целого ряда конфликтов между сотрудником и коллегами, оценивающими его; сложность оценки потенциала сотрудника и труднодоступность результатов оценки, что также может стать причиной обид и конфликтов.

Можно выделить и другие методы оценки менеджеров. Сравнительный анализ методов представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительный анализ некоторых методов оценки менеджеров организации

Методы проведения оценки менеджеров	Критерии					
	Достоверность	Связь с практической деятельностью	Очевидность для всех сторон	Оперативность	Простота получения и обработки	Без дополнительных ресурсов (люди, время, деньги)
Анализ результатов оценки кандидатов при приеме на работу	да/нет	нет	нет	да	да	нет
Анализ результатов деятельности новых сотрудников в период испытательного срока и вступления в должность (адаптации)	да	да	да	нет	да	нет

Анкетирование руководителей и сотрудников	нет	да/нет	нет	да	да	да
Интервью руководителей и сотрудников	да	да	да	нет	да	да
Кейсы	да	да	нет	да	да/нет	да/нет
360 градусов	да/нет	да	да/нет	да/нет	да/нет	нет
Ассессмент (проводится проф.ассессорами)	да	да	нет	нет	да	нет
Анализ решений руководящих органов компании	да	да/нет	нет	да/нет	да/нет	нет
Анализ изменений человеческих ресурсов внутри организации	да	да	нет	да/нет	да/нет	нет
Анализ специальной внешней информации	нет	нет	нет	да	да	нет
Анализ изменений технологии	да	да	да/нет	да/нет	да/нет	нет
Анализ результатов оценки	нет	да/нет	нет	нет	да	нет
Программа оценки деятельности сотрудников	да	да	да	нет	да	нет

Таким образом, все методы оценки менеджеров организации можно разделить на методы индивидуальной оценки работников, основанные на исследовании индивидуальных качеств работника, и методы групповой оценки, основанные на сравнении эффективности трудовой деятельности работников внутри группы.

Краткая характеристика применения методологии для оценки менеджеров организации приведена в таблице 3.

Таблица 3 - Характеристики применения методологии для оценки менеджеров организации

Характеристика метода	Комиссия по оценке	Ранжирование	Оценочные шкалы	Оценка по результатам	Социо-метрия	Assessment Center
Количественная определенность метода оценки	Отсутствует	В неполном объеме	В полном объеме	В неполном объеме	В полном объеме	В неполном объеме
Трудоемкость метода оценки	Высокий уровень	Низкий уровень	Низкий уровень	Высокий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Приемлемость для сотрудников метода оценки	Средний уровень	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень	Высокий уровень	Высокий уровень
Приемлемость для руководителя метода оценки	Средний уровень	Высокий уровень	Высокий уровень	Высокий уровень	Высокий уровень	Высокий уровень

Полезность для обоснования вознаграждений метода оценки	Низкий уровень	Средний уровень	Средний уровень	Высокий уровень	Низкий уровень	Низкий уровень
Полезность для обсуждения с сотрудниками метода оценки	Низкий уровень	Низкий уровень	Средний уровень	Очень высокий уровень	Высокий уровень	Высокий уровень
Полезность для определения потенциала к росту метода оценки	Средний уровень	Низкий уровень	Низкий уровень	Высокий уровень	Высокий уровень	Очень высокий уровень

При выборе предмета оценки менеджеров организации следует понимать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей оценить эффективности трудовой деятельности работников по критерию выполнения должностных обязанностей конкретным сотрудником можно лишь приблизительно, при этом не исключено, что результат будет поверхностным и субъективным.

При проведении оценки менеджеров с учетом должности и критерия оценки могут так же применяться методы, представленные в таблице 4.

Таблица 4 – Некоторые методы проведения оценки менеджеров

Метод проведения оценки	Особенности метода	Сфера применения
По групповой экспертной оценке менеджера	Эксперты оценивают сотрудника по выделенным критериям по определенной шкале (например, пятибалльной). Затем по каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы.	Применяется для оценки менеджеров результатов работы, профессионально важных качеств
Экзаменационный метод	Сотрудник отвечает на ряд вопросов в письменной форме.	Применяется для оценки менеджеров профессиональной компетентности
Моделирование практических рабочих ситуации - кейсы	Сотруднику предлагается принять решение в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места.	Применяется для интегрированной оценки менеджеров профессиональных компетенций
Квалификационная работа	Сотрудник самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи.	Применяется для оценки менеджеров профессиональной компетентности
Собеседование	С сотрудником проводится беседа экспертов.	Применяется для выявления профессиональных

		компетенций
Тестирование	Сотруднику предлагается пройти профессиональный тест.	Применяется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д. (как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки менеджеров)

Основными объектами оценки менеджеров организации могут быть: результа ты труда за определенный период времени: выработка, производительность, фонд ра бочего времени и т.п.; те или иные стороны деятельности или отношение работника к своим обязанностям; черты личности, связанные с выполнением рабочих или служ ебных функций; потенциальные способности к соответствующей работе.

Кадровая составляющая оценки менеджеров организации включает в себя: пр офессиональные знания, умения и навыки, обусловливающие профессиональную ко мпетентность (квалификационный потенциал); познавательные способности (образо вательный потенциал). Достоинства и ограничения методов персонала организации, использованных ранее, применяемых в настоящее время и планируемых к применен ию в ближайшей перспективе описаны в приложении 1.

Динамика изменений в применении различных методов оценки менеджеров организации отражена в таблице 5.

Таблица 5 - Характеристика методов оценки менеджеров руководящих должностей в российской практике в динамике за период 1999 - 2014 гг. и на перспективу

1999 - 2003	2003- 2012	С 2013
1.Собеседование с психологом, состоящим в штате 2. Анализ биографических данных 3. Проверка рекомендаций с предыдущего места работы 4. Советы институтов рассматривали	1 .Собеседование с непосредственным руководителем 2. На отдельные позиции применение элементов ассессмента: - анкетирование - ролевые игры - собеседование (кадровое интервью) 3.Анализ биографических данных 4.Проверка рекомендаций с предыдущего места работы	Дополнительно к методологии оценки 2003-2012 гг.: 1. Конкурс 2. Формирование управленческого резерва на основе ассессмента 3. Оценка административно — управленческого персонала и других категорий персонала и введение на основе оценки системы грейдов

кандидатов на должности 5. Оценка состава	5. Введена система аттестации кадровой информации (внедрение информационных систем - КИС) 6. Кадровая комиссия. рассматривающая кандидатуры для прохождения по конкурсу на замещение должностей руководителей	

В приложении 1 приведена характеристика положительных и отрицательных аспектов различных оценочных методов, которая дает возможность провести более глубокий анализ проблемного поля относительно нетрадиционных методов оценки менеджеров. Помимо характеристики различных методов оценки более широкий взгляд на проблему дают различные психологические методики оценки менеджеров организации.

1.3 Содержание системы оценки менеджеров по продажам

Система оценки менеджеров по продажам включает в себя такие элементы как: положение по оценке персонала; технологию оценки персонала; специалистов по оценке персонала; тесты и программы по обработке тестов; документы; информацию. Рассмотрим их поподробнее.

1. Положение об оценке персонала.

Законодательство не обязывает всех без исключения работодателей проводить оценку своих работников — ни в Трудовом кодексе РФ, ни в ином нормативном правовом акте общеотраслевого и обязательного характера не установлено, что любой работодатель должен периодически проверять профессиональную пригодность своих работников.

Необходимо в положении четко описать регламент всей операции оценки, поскольку в противном случае, по результатам полученным в итоге могут быть спорные моменты. В обязательном порядке положение должно включать:

- как именно должна быть сформирована комиссия;
- нормативы и требования, предъявляемые к сотрудникам;
- весь список сотрудников, подпадающих под оценку;
- каким образом будет проводиться процедура;
- регламент;
- вынесение решений и результатов по итогам;

Если следовать точно букве закона, то по третьей части 68-ой статьи ТК РФ, необходимо, чтобы положение прошло утверждение руководителя компании. Кроме того все работники предприятия имеют права ознакомиться с положением и расписаться в том, что им было все это предъявлено. В обязательном порядке перед проведением оценки, нужно принять приказ. Это делается руководителем, который оформляет его, учитывая следующие моменты:

- полный список оцениваемых сотрудников;
- место и время проведения мероприятия;
- комиссия, в каком составе будет означена;
- регламент;
- обоснование необходимости проведения оценки, если она осуществляется не по плану;

Также в обязательном порядке указываются рабочие обязанности сотруднико в и время на подготовку необходимой документации. Сотрудников заблаговременно информируют о месте и сроках проведения оценки, чтобы у них было время подготовиться. После оценки до сотрудников доводится решение, принятое по итогам. В ходе проведения оценочной комиссии, выявляется соответствие работника на занимаемом посту, а также то, что это может быть не так. Кроме того, по итогам оценки также можно выявить, что сотрудник на определенной должности уже вырос в своих профессиональных качествах и может занимать другой, более высокий пост. В полномочия оценочной комиссии может входить право поощрять

сотрудников за те или иные достижения, выявленные по итогам комиссии. Все решения, принятые комиссией описывается в листе оценки компетенций менеджера по продажам.

Работники имеют право выражения собственного мнения относительно результатов оценки. Кроме того они в праве оспорить результаты, обжаловать и так далее, если те или иные итоги на их взгляд оказались не удовлетворительными. Когда оценка заканчивается, все документы и материалы, полученные в результате, передаются руководителю организации. За ним последнее слово. Он может принять согласно полученным данным те или иные судьбоносные для компании решения. Он так же вправе решать, что делать с сотрудниками. Можно ли оставлять того или иного работника на занимаемой должности или уволить. Возможен вариант, когда сотрудника можно перевести на более высокую и лучше оплачиваемую должность. Также руководитель в итоге издает приказ, на основании которого осуществляются те или иные действия. В этом приказе указывается, что необходимо подготовить другие различные документы, направленные на увольнение, поощрение или перевод работников на другие посты. ТК РФ не устанавливает четкие сроки, в течении которых следует принимать решения по итогам оценки.

В том случае, если оценка выявила несоответствие работника занимаемой должности, то руководитель компании в полном праве произвести увольнение такого сотрудника. Все это делается на основании третьей части статьи 81 ТК РФ. Однако, необходимо позаботиться о сотруднике. Ему может быть предложена иная работа, которая более соответствует его профессиональным качествам. Весь список потенциальных мест, которые может занимать данный сотрудник, необходимо ему представить на рассмотрение.

В том случае, если сотрудник не принял ни одного из предложенных вариантов, то он пишет заявление на имя руководителя, где определяет свою позицию и в таком случае подвергается увольнению. Увольнение сотруднику грозит и в том случае, если в самой организации не оказалось мест, подходящих его профессиональным навыкам.

Увольнение сотрудника закрепляется в соответствующем приказе по форме Т-8. Он составляется в единственном экземпляре и подписывается руководитель и сотрудник после ознакомления. После чего в трудовой книжке появляется увольнительная запись относительно неудовлетворительных итогов оценки.

2. Технология оценки персонала.

Оценка проводится в несколько этапов: подготовка, проведение и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения оценки;

- издание нормативных документов по подготовке и проведению оценки (приказ, список комиссии, методика проведения оценки, план проведения оценки, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы к проведению оценивающих мероприятий (при проведении оценки в первый раз по новой методике);

- подготовку материалов оценки (бланки, формы и т.д.).

Проведение оценки:

- сотрудники и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;

- сотрудники и не только руководители, а так же коллеги заполняют оценочные формы;

- анализируются результаты;

- проводятся заседания комиссии.

Подведение итогов оценки:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;

- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;

- утверждение результатов оценки.

Анализ результатов оценки:

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;

- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;

- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;

- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;

- оценка перспектив эффективной деятельности;

- оценка роста;

- ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании оценки. Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;

- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);

- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);

- готовятся рекомендации по использованию данных оценки;

Проведение собеседований по результатам оценки. Кроме обратной связи с оцениваемым сотрудником, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам оценки. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

3. Специалисты по оценки персонала

Комиссия по оценке – орган, назначаемый приказом генерального директора компании, ответственный за организацию, проведение оценки, соблюдение процедуры, а также достоверность и точность результатов оценки. Состав комиссии по оценке персонала: комиссия по оценке формируются по 3 направлениям – руководители, специалисты и рабочие. В комиссию по персоналу назначаются сотрудники, имеющие квалификацию и опыт работы по специальности не менее 3-х лет. Профессиональная сфера не менее 2/3 членов комиссии должна соответствовать специальности менеджера по продажам. В состав комиссии включается представитель службы управления персоналом, отдела охраны труда. Члены комиссий по оценке руководителей подразделений назначаются генеральным директором компании по представлению директоров направлений.

4. Тесты и программы по обработке тестов.

Тестирование менеджеров по продажам позволяет дать оценку эффективнос ти работы сотрудника. Чаще всего для оценки менеджеров по продажам применяют три основных метода: анализ прошлого опыта кандидата (или его текущей эффективности), собеседование с элементами демонстрации профессиональных умений, а также тестирование менеджеров по продажам.

Методика Temp-sales, построена на принципе диагностики профессионально важных качеств продавца: уверенности в себе, гибкости, математических и логических способностей, владения знаниями и навыками в области компьютерной грамотности, маркетинга, правил общения и переговоров. Одноименный тест используется при отборе кандидатов на позицию менеджеров по продажам и торговых представителей и направлен на выявление факторов общей потенциальной пригодности соискателя к эффективному выполнению необходимых функций. Его использование позволяет экономить как время HR-специалистов (личное собеседование-интервью имеет смысл проводить только с перспективными кандидатами), так и затраты на обучение работников за счет отсева соискателей, заведомо не обладающих общими необходимыми качествами.

5. Документы

Оценка может носить официальный характер, а ее результаты свидетельству ют в документе, как решение об изменении или хранения социального положения оценивающего сотрудника в соответствии с его пригодности к выполнению функци й на данной должности.

Перечень документов, которые могут потребоваться при проведении оценки персонала:

- приказ о проведении оценки;
- положение об оценке менеджеров по продажам;
- график оценки;
- отзыв о работе оцениваемого сотрудника;
- оценочный лист;
- протокол комиссии по оценке;

6. Информация

На работника компании собираются данные о его деятельности в организации. Формируется пакет документов для комиссии по оценке, состоящий из:

1. Положение об оценке работников на соответствие занимаемой должности.
2. Приказ по организации работы комиссии по оценке.
3. План работы комиссии по оценке.
4. Сбор отзывов клиентов о сотруднике (из книги отзывов и предложений).
5. Проводится анализ кадровых данных (документы об образовании, изучение трудовой книжки и т.д.)
6. Характеристика сотрудника (составляется руководителем отдела продаж).
7. Работник представляет отчет о проделанной работе за прошедший период.

2. Анализ системы аттестации менеджеров организации

2.1. Характеристика ООО «Сантехника»

Магазин «Сантехника» основан в 2005 году и является одним из лидеров по поставке сантехники крупным и мелким оптом с доставкой по Самарской области, Оренбургу, Ульяновску, Саратову и Татарстану. На сегодняшний день с компанией работают более 450 компаний.

Адрес компании: 443022, г. Самара, пр. Кирова, 2 (рис.2)

График работы:

- Понедельник – Пятница с 8:00 ч. до 17:00 ч. без перерыва.
- Суббота с 9:00 ч. до 13:00 ч.

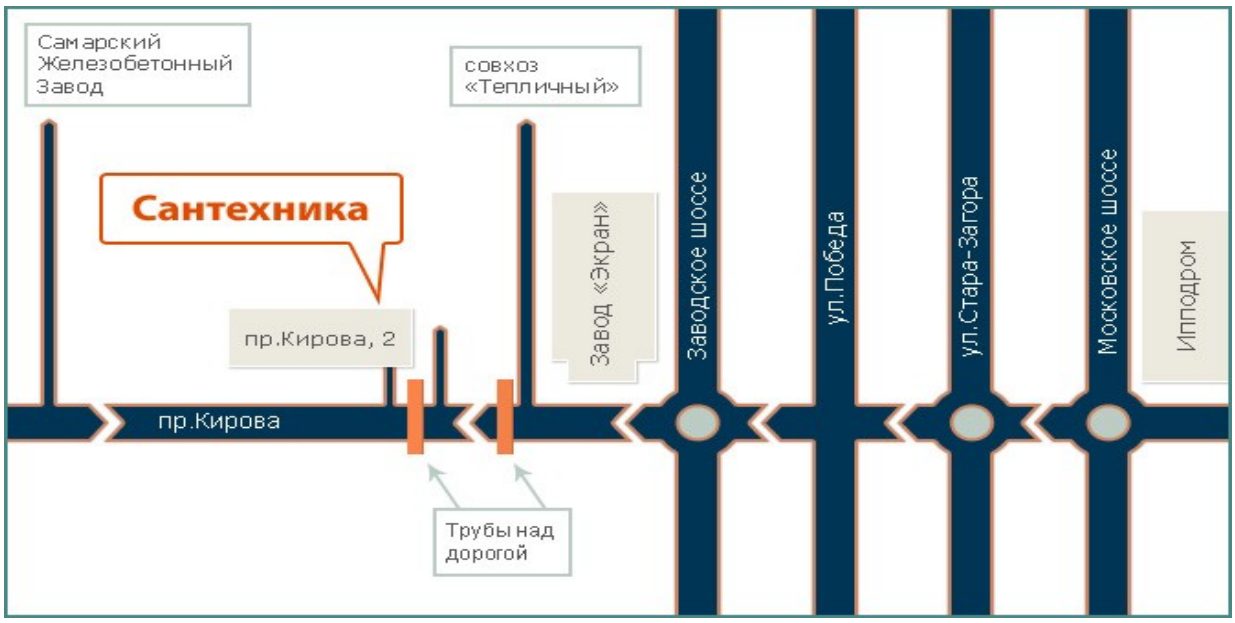


Рисунок 2 – Место нахождение компании ООО «Сантехника»

ООО «Сантехника» работает напрямую с заводами и готова предложить наиболее выгодные условия для своих клиентов.

Главные преимущества компании:

1. Компания работает напрямую с заводами-изготовителями.

2. Магазин имеет обширную складскую сеть хранения товаров.

3. Компания производит выписку и отгрузку товара в одном месте.

4. Гибкие цены на товар в зависимости от объёма закупок.

5. Организация доставки в пределах Самарской области и близлежащих областей.

ООО «Сантехника» гарантирует высокое качество товаров и услуг, всегда низкие цены и широкий ассортимент. Компания продает сантехнику разного типа, как эконом - класса, так и класса люкс.

Основное направление деятельности:

- оптовая и розничная реализация высококачественных смесителей для воды, подводки, аксессуаров для ванной комнаты, зеркал и полипропилена;

- оптовая и розничная реализация смесителей;

- оптовая и розничная реализация мебели для ванной комнаты;

- оптовая и розничная реализация унитазов-компактов и подвесных, умывальников, рукомойников, писсуаров, биде, аксессуаров и комплектующих и т.д.

За последние 2 года мощность производства увеличилась в 5 раз. Деятельность магазина осуществляется по всей территории России и СНГ.

Основная цель компании: «Качественная недорогая сантехника в каждый дом России».

Оптовая компания ООО «Сантехника» является дилером многих компаний:

1. Компании «Альтерпласт»:

- металлопластиковые трубы и фитинги Altstream трубы из сшитого полиэтилена (PEX);

- запорная и регулирующая арматура для систем отопления и водоснабжения;

- алюминиевые и биметаллические радиаторы Radena, Warma;

2. Компании «Политэк ПТК»:

- канализационные трубы и фитинги для внутренней канализации из полипропилена ПП;

- трубы канализационные для наружных сетей из ПП;

- двухслойные трубопроводы повышенной жесткости из ПНД;

- дренажные трубы из ПВХ;

- трубопроводы для водоснабжения из ПНД;

3. Компании «ROLS Isomarket»:

- лидера в поставках теплоизоляционных материалов из вспененного полиэтилена;

4. Компании «АНИ пласт»:

- производство сифонов для кухни

- умывальника, ванны Ани Грот

- манжет для канализации

- отводов к стиральным машинам, выпусков для мойки и т.д.

5. Компании «Valtec»

- металлопластиковые трубы

- фитинги

- запорная арматура

6. Завода «Самарский стройфарфор»

- производство санфаянса высокого качества

Также ООО «Сантехника» является официальными представителями Вороты нского завода санфаянса. В оптовом магазине «Сантехника» собран широкий ассортимент товаров, таких как: аксессуары для кухни, вентиляция, запорная арматура, мебель для ванной комнаты, мойки, пластмасса для водоснабжения, подводка, сиденья для унитаза, сифоны и обвязки для ванн, смесители, теплоизоляция, фаянс, аксессуары для ванн, фитинги, металлопластик, отопление, арматура, полотенцесушители.

Магазин компании ООО «Сантехника» осуществляет продажу оборудования для ванных комнат и сантехники от ведущих российских и зарубежных производителей. Кроме того, в магазине можно приобрести сразу все сопутствующие товары для установки и крепежа ванн, раковин и унитазов: трубы, сифоны, клапаны, крепежные наборы, гофры для унитазов.

Компания работает с поставщиками:

- «Konner»:

Радиаторы Konner разработаны российскими инженерами с использованием новейших достижений мировой металлолитейной промышленности, что позволило создать надежные радиаторы европейского дизайна, адаптированные к российским условиям эксплуатации.

В линейке радиаторов представлены алюминиевые, биметаллические и чугунные модели, все из которых имеют ряд неоспоримых преимуществ.

- «Ledeme»:

Продукция торговой марки «Ledeme» соответствует общеевропейским стандартам (CE), американским стандартам (UL), международным стандартам качества(ISO). Торговая марка «Ledeme» зарегистрирована в РФ. Продукция, товарный знак, упаковка, маркировка защищены патентным правом, имеют сертификаты качества. Продукция реализуется по всей России, имеет хорошие отзывы среди потребителей разных регионов России. Продукция торговой марки «Ledeme» отличается современным и эргономичным дизайном, высоким качеством, она проста в установке и использовании. Ассортимент серии продукции торговой марки «Ledeme» включает в себя смесители, аксессуары, стеклянные раковины - люкс, кабины, гидромассажные ванны, мойки из нержавейки, радиаторы, шаровые краны, люстры и т. д.

- «Iddis»:

«Iddis» - это современная российская торговая марка, предлагающая широкий ассортимент смесителей и высококачественных товаров по доступной цене. В магазине представлены: смесители для умывальника, для ванны, для душа; санитарная керамика (унитаз, раковина (умывальник) для ванной комнаты); аксессуары для душа, текстильные и металлические аксессуары для ванной комнаты; водосливная арматура и комплектующие.

- «Milardo»:

Ассортимент торговой марки «Milardo» включает:

1. Смесители для ванной комнаты и кухни.

2. Аксессуары для душа: лейки, шланги, душевые гарнитуры, стойки, держатели для леек.

3. Аксессуары для ванной комнаты: металлические аксессуары, аксессуары из проволоки.

4. Текстильные аксессуары: шторы, коврики, карнизы и наборы колец для штор.

5. Сиденья для унитазов.

- «Политэк СПБ»:

Основной продукцией компании «ПОЛИТЭК» являются:

- канализационные трубы и фитинги для внутренней канализации из полипропилена ПП;

- трубы для наружной канализации из ПП;

- двухслойные гофрированные трубы повышенной жесткости из ПНД;

- труба ПВХ гофрированная и инспекционные колодцы для дренажных систем (колодцы пластиковые из ПЭ);

- трубы и фитинги ПП для холодного и горячего водоснабжения и отопления;

- трубопроводы для водо- и газоснабжения из ПНД; компрессионные фитинги для водоснабжения.

- А также поставщиками: «Tebo», «Sanita» «ИнкоЭр», «Ани-Пласт», «Santeri», «Valtek», «Альтер-Пласт» и «Radena».

ООО «Сантехника» работает на рынке сантехники уже не один год. За это время магазин тщательно изучили предложения самых популярных торговых марок и собрали в своем магазине образцы самых востребованных предметов для обустройства ванной комнаты.

На все товары, реализуемые в магазине ООО «Сантехника» имеются сертификаты качества и прочие документы, гарантирующие длительный срок службы предметов (приложение 2).

Кроме того, магазин предлагает услуги доставки приобретенных товаров к подъезду покупателя. Также магазин дает возможность покупателю самостоятельно выбирать способ оплаты купленного товара: это может быть оплата наличными при получении товара (доставка курьером).

Магазин предоставляет гарантию на товар, приобретенный в ООО «Сантехни ка».

Миссия компании образует фундамент для установления ключевых общеорганизационных целей, на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство. С учетом сформулированной предприятием миссии можно выделить следующие цели, стоящие перед ООО «Сантехника»:

1) расширение круга предлагаемых услуг и продукции.

2) установление приемлемых цен на все виды услуг.

3) поиск и внедрение новейших технологий и техники.

4) повышение квалификации сотрудников.

5) изучение потребностей потребителей.

6) обучение сотрудников работе в новых условиях.

7) проведение постоянных маркетинговых исследований потребностей потребителей в новых видах продукции и услуг[20].

В таблицы показаны основные производственно-экономические показатели деятельности ООО «Сантехника» за последние 3 года.

Таблица 6 - Основные экономические показатели ООО «Сантехника» за 2013-2015 гг

Показатели	Года			Отклонение в сумме (-, +)	
	2013	2014	2015	2014 год от 2013 года	2015 год от 2014 года
Розничный товарооборот, тыс. руб.	25710	30450	35844	4740	5394
Среднесписочная численность работников, чел.	190	192	253	2	61
Среднегодовая производительность на одного работника, тыс. руб.	135,32	158,59	141,68	23,28	-16,92
Среднемесячная зарплата, тыс. руб.	72,561	73,650	87,355	1,0888	13,7049
Валовой доход, тыс. руб.	3733	4426	6265	693	1839
Валовой доход в % к товарообороту	14,52	14,54	17,48	0,02	2,94
Валовой доход, остающийся в распоряжении	3570	4251	6066	681	1815

предприятия, тыс. руб.					
- в % к товарообороту	13,89	13,96	16,92	0,07	2,96
Расходы на реализацию, тыс. руб.	3110	3893	5586	783	1693

Продолжение таблицы 6

Условно-переменные расходы, тыс. руб.	2580	2820	3992	240	1172
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	530	1073	1594	543	521
Расходы на реализацию в % к товарообороту	12,10	12,78	15,58	0,69	2,80
Прибыль от реализации товаров, тыс. руб.	460	358	480	-102	122
- в % к товарообороту	1,79	1,18	1,34	-0,61	0,16
Прибыль от операционных доходов и расходов, тыс. руб.	11	60	96	49	36
Прибыль от внереализационных доходов и расходов, тыс. руб.	-4	48	12	52	-36
Налоги из прибыли, тыс. руб.	109	132	180	23	48
Чистая прибыль, тыс. руб.	358	334	408	-24	74
в том числе:					
* пополнение СОС	71,6	60,12	89,76	-11,48	29,64
* резервный фонд	35,8	33,4	40,8	-2,4	7,4
* фонд потребления	71,6	100,2	122,4	28,6	22,2
* фонд накопления	143,2	106,88	114,24	-36,32	7,36
* дивиденды	35,8	33,4	40,8	-2,4	7,4

Данные таблицы показывают, что розничный товарооборот в 2014 году увеличился на 4740 тыс. руб. и составил 30450 тыс. руб. В 2015 году объем реализации товаров возрос на 5394 тыс. руб. и составил 35844 тыс. руб.

Полученную динамику основных показателей представим на рис. 3

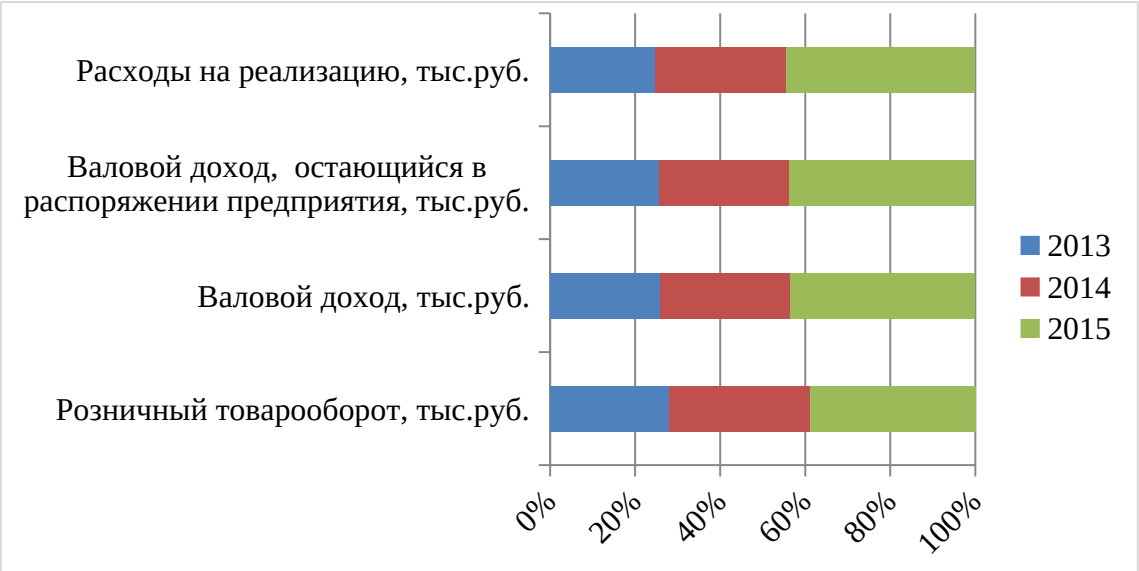


Рисунок 3 – Динамика основных показателей ООО «Сантехника»

Размер среднемесячной заработной платы ежегодно растет, так в 2013 году она была 72,561 тыс. руб., в 2014 – 73,650 тыс. руб., в 2015 – 87,355 тыс. руб. Т.е. рост заработной платы в 2015 году произошел на 18,61%.

Четко прослеживается опережение темпов роста производительности труда над темпами роста средней заработной платы, что является положительной тенденция, так как ведет к увеличению суммы прибыли.

Анализ состава и структуры трудовых ресурсов показал, что производительность труда на одного работника в 2014 году увеличилась на 23,28 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом, среднесписочная численность увеличилась лишь на 2 человека.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом производительность снизилась на 16,92 тыс. руб., при этом численность работников увеличилась на 61 человек, данный факт считаем положительным свидетельствующим о расширении деятельности и появлении новых рабочих мест.

Прибыль является, с одной стороны, основным показателем финансового результата; с другой стороны, основным источником дальнейшего развития торговой организации.

Данные таблицы 3 показывают, что сумма валовой прибыли в 2014 году увеличилась по сравнению с 2013 годом на 693 тыс. руб., данный рост составил 18,56%, в 2015 году валовая прибыль увеличилась значительно, на 1839 тыс. руб. (+41,55%).

По отношению к товарообороту изменения произошли в сторону увеличения в 2015 году, и данный рост составил 2,94%. За счет того, что сумма налогов и отчислений на протяжении трех лет увеличивается, то сумма валовой прибыли, остающегося в распоряжении предприятия, снижается на сумму отчислений.

Вследствие этого в 2014 году доля валовой прибыли в товарообороте составила 13,96%, а в 2015 году – 16,92%. Данный показатель выше предыдущего на 2,96%.

Чистая прибыль торговой организации в 2014 году снизилась на 24 тыс. руб. по сравнению с 2013 годом. Это произошло за счет того, что в отчетном 2014 году прибыль от реализации была меньше на 102 тыс. руб. В 2015 году чистая прибыль значительно увеличилась, и ее рост был равен 74 тыс. руб.

На данный результат повлиял рост прибыли от реализации на 122 тыс. руб. и рост операционных доходов.

В результате чистая прибыль была распределена следующим образом:

- на пополнение собственных оборотных средств в 2014 году поступило 60,12 тыс. руб., что на 11,48 тыс. руб. меньше, чем в 2013 году, в 2015 году – 89,76 тыс. руб.

- в резервный фонд поступило в 2014 году меньше на 2,4 тыс. руб. , чем в 2013 году., а в 2015 году сумма увеличилась на 7,4 млн р. и была равна – 40,8 тыс. руб.

- в фонд накопления больше всего поступило в 2013 году и его сумма равна 143,2 тыс. руб., в 2014 году в данный фонд поступило 114,24 тыс. руб.

- в фонд потребления – 122,4 тыс. руб. был в 2015 году и его сумма самая высокая на протяжении трех лет, т.к. сумма чистой прибыли в отчетном году по сравнению с предыдущими периодами больше всех.

2.2 Организационная структура ООО «Сантехника»

Оптовый магазин ООО «Сантехника» представляет собой систему, состоящу ю из множества, зависящих друг от друга частей. Одной из главной характеристики являются ресурсы организации[15].

К основным ресурсам, используемым в компании, относятся люди (человечес кие ресурсы), капитал, материалы, информация.

Человеческие ресурсы в ООО «Сантехника» являются главным и важным элементом.

Бизнес-процессы ООО «Сантехника» составляют 3 основные группы[10]:

- бизнес-процессы ведения основной деятельности;

- вспомогательные бизнес-процессы;

- бизнес-процессы развития и совершенствования.

Рассмотрим организационную структуру ООО «Сантехника», которая представляет собой линейно-функциональную структуру (рис.2.2).

Среди преимуществ линейно-функциональной структуры следует выделить максимизацию функциональных интересов внутри отдельческих единиц, которая способствует повышению эффективности использования ресурсов, обеспечивает простую связь и принятие управленческих решений, возможности изменения функциональных выходов и результатов, что упрощает подготовку функциональных специалистов, сохраняет стратегический контроль на высшем уровне управления [14].

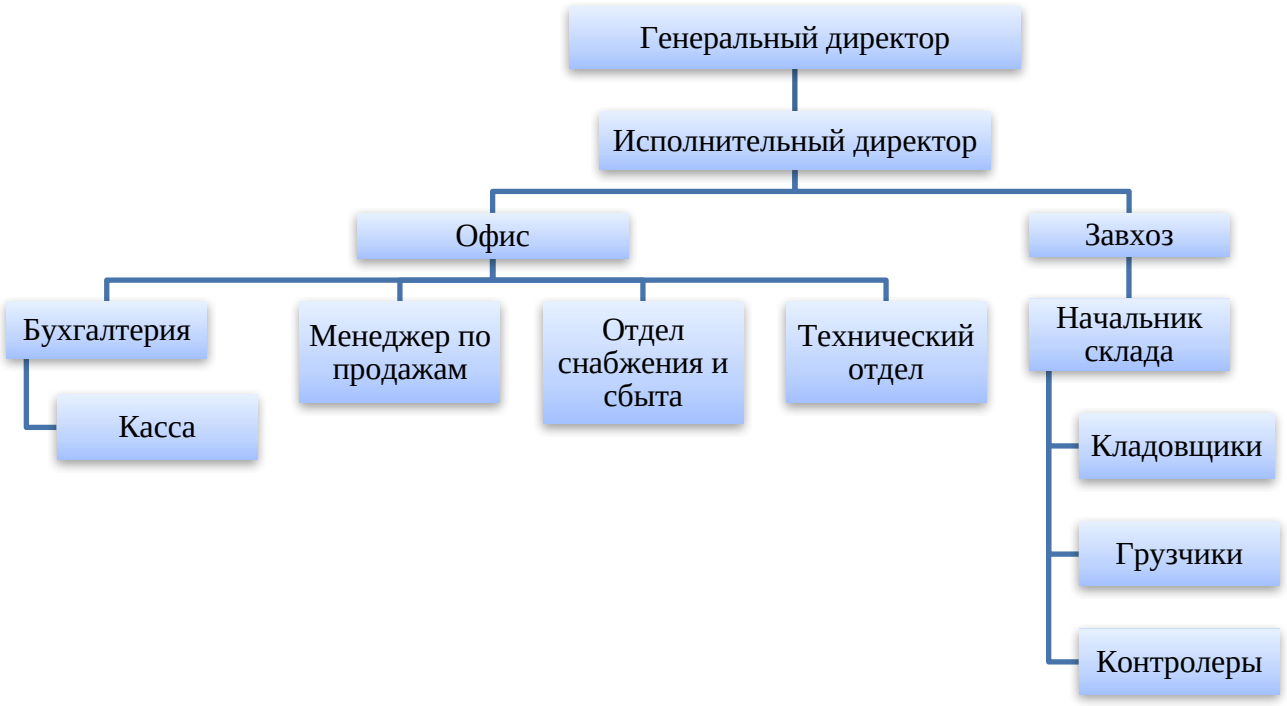


Рисунок 4 - Организационная структура ООО «Сантехника»

К общим недостаткам линейно-функциональных структур предприятия обычно относят отсутствие стратегической направленности подразделений, и как следствие:

- ориентация на решение оперативных задач;

- трудности в определении степени ответственности функциональных подразделений при решении общих проблем;

- недостаточную гибкость в адаптации к влиянию внешней среды;

- отсутствие возможностей для активизации внутренних коммуникаций и компенсации разобщенности между работниками различных подразделений [24].

Из представленной организационной структуры на рисунке 4 видно, что руководство организацией осуществляется генеральным директором ООО «Сантехника».

Контролирует все процессы исполнительный директор. Обязанности директо ра во время его отсутствия исполняет исполнительный директор.

Таблица 7 - Функции отделов и должностей ООО «Сантехника»

Должность	Функции
Генеральный директор	Руководство компанией, является посредником между работниками, является председателем всех совещаний и заседаний организации, является представителем организации во всех внешних связях и контактах, является ответственным за все отделы и процессы деятельности магазина
Исполнительный директор	Контроль за тремя направлениями: офисом, складом и службой безопасности.
Менеджер по продажам	Ведение переговоров и переписки с клиентами. Выполнение плана по продажам от начальника отдела продаж. Развитие и поддержание долгосрочных отношений с клиентами для поддержания их интереса к компании.
Бухгалтерия (касса)	Осуществления контроля за денежными и финансовыми процессами в организации, составление смет. Планов, балансов (годовых, квартальных), выдача заработной платы, распределение бонусов и премий. Выдача денежных средств
Завхоз	Заведование хозяйственными процессами в магазине и складе
Начальник склада	Контролирование процессов, происходящих на складе; контроль за персоналом – грузчиками, кладовщиками, контролерами.
Обслуживающий персонал	Уборка, погрузка товара
Отдел снабжения и сбыта	Осуществление контроля процесса закупок, привоза товара, наблюдение за складским помещением, обслуживающим персоналом, контроль сроков доставки товаров.

Менеджер по продажам выполняет следующие должностные обязанности (приложение 3):

1. Занимается поиском потенциальных клиентов.

2. Ведет коммерческие переговоры с клиентами.

3. Осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходим ые документы.

4. Выясняет потребности клиентов в продукции, реализуемой компанией, и с огласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента.

5. Мотивирует клиентов на работу с компанией в соответствии с утвержденн ыми программами, по стимулированию сбыта.

6. Составляет ежемесячный план продаж.

7. Ведет отчетность по продажам и отгрузкам клиентам организации.

8. Участвует в разработке и реализации проектов, связанных с деятельностью отдела продаж.

9. Ведет клиентскую базу.

10. Контролирует отгрузки продукции клиентам.

11. Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

На данный момент компания ООО «Сатнехника» стремится к созданию отдела кадров, в организации отдельного стоящего отдела нет. Управлением персонала осущетсвляется исполнительным и гениральным директором. От данной ситуации компания не страдает и не испытывает острой нужды, но по мере увеличения фирмы стремится к улучшению подхода к персоналу, а именно к менеджерам по продажам, так как они являются главной состовляющей отдела продаж. Отдел кадров будет выполнять функцию не только управленческой, но и координирующей и объединяющей структуры. В чьи обязанности будет входить поддержание благоприятного климата в коллективе, разработка механизмов мотивации и стимулировании труда, организация семинаров и других обучающих мероприятий.

Компания ООО «Сантехника» заинтересована в разработке системы оценки, так как считает должным скоординировать действия по повышению квалификации сотрудников.

2.3 Анализ существующей системы оценки менеджеров

В компании ООО «Сантехника» на данный момент проводили оценку менеджеров по продажам в 2015 году, была проведена классическая модель оценки персонала. Составлено положение по оценке сотрудников (приложение 4), в которой описаны: общие положения, должностные обязанности, права менеджера по продажам и его ответственность. При приеме на работу составляется на каждого работника личная карточка сотрудника, так же есть все полагающие документы на сотрудников, а именно: книга отзывов клиентов о сотруднике, документы об образовании, трудовая книжка.

В личной карточке сотрудника указывается:

1. Общие сведения (Ф.И.О., гражданство, место рождения, дата рождения, образование, профессия, стаж работы, паспорт, состояние в браке).

2. Сведения о воинском учете.

3. Прием на работу и переводы на другую работу (дата, структурное подразделение, должность, тарифная ставка, основание).

4. Аттестация (дата, решение комиссии, документ, основание).

5. Повышение квалификации (дата, вид повышения квалификации, наименов ание образовательного учреждения, документ, основание).

6. Профессиональная переподготовка (дата, специальность, документ, основа ние).

7. Награды, поощрения.

8. Отпуск (вид отпуска, период работы, количество календарных дней).

9. Социальные льготы, на которые работник имеет право в соответствии с законодательством.

10. Дополнительные сведения.

11. Основания прекращения трудового договора (увольнения).

Графа 4, 5, 6 остаются не заполненными и ныне аттестацию в компании не проводили.

Исполнительный директор с помощью собеседования и наблюдения за исполнением обязанностей сотрудника, определяет, способен ли менеджер выполнять более сложную и ответственную работу, кроме основных должностных обязанностей. Оцениваются рабочие показатели сотрудника, особенно в первые три месяца поступления в штат. На основе выявленных данных об успеваемости работника складывается система оплаты труда и в последующие месяцы на усмотрение руководителя организации принимается решение о выдаче премии. Раз в несколько месяцев старшие менеджеры по продажам в лице двух или трех человек отправляются на деловую командировку в Москву с целью найти новых поставщиков, обсудить ситуацию на рынке сантехники и узнать последние новости.

Оценка менеджеров – это крайне важная часть системы управления кадрами для большинства организаций. Процесс оценки целенаправленно определяет соответствие «способности» и «свойства» персонала относительно требований, предъявленных к занимаемой ими должности. По результатам оценки принимаются решения управления кадровым составом компании.

Выбрать определенный метод оценки – это уникальная задача для каждой компании. Сама система оценки персонала должна отражать следующие параметры: стратегию компании, внешнюю среду, а так же организационную структуру.

По схеме, представленной в приложении 5 в 2015 году была проведена оценка сотрудников организации ООО «Сантехника», а именно менеджеров по продажам. Технология оценки пошаговое руководство по проведению оценки (см. прил. 3). Система оценки включает в себя такие элементы как: положение по оценке персонала; технологию оценки персонала; специалистов по оценке персонала; тесты и программы по обработке тестов; документы; информацию. Система оценки менеджеров по продажам сама по себе не является совершенной, в технологии отсутствует важный этап мониторинг, как анализ проведения оценки сотрудников, а так же система не повышает квалификацию сотрудников.

На начальном этапе подготовки к оценке директором компании ООО

«Сантехника» Загурской Ю.В. был подготовлен приказ о проведении оценки отдела продаж.

Затем руководитель отдела кадров Гончарова Т.А. предоставила директору список сотрудников отдела продаж: пять менеджеров по продажам и двух менеджеров по рекламе (табл.8).

Далее руководитель отдела кадров познакомила сотрудников с порядком и условиями проведения оценки, а так же с планом проведения оценки. 15 мая 2015 года был издан приказ генеральным директором Загурская Ю.В. о создании графика проведения оценки работников.

После рассмотрений и обсуждений было проведено открытое голосование всех присутствующих членов комиссии.

Таблица 8 – Перечень сотрудников, проходивших оценку, июль 2015 г. и ее результаты в ООО «Сантехника»

№	**Ф.И.О. сотрудника, проходившего оценку**	**Должность**	**Результаты оценки**
1	Борноволокова Е.А.	старший менеджер по продажам	пройдена
2	Сафонова Н.И.	менеджер по продажам	пройдена
3	Волкова Е.Г.	менеджер по продажам	пройдена (с условием прохождения повышения квалификации)
4	Андреева Е.А.	менеджер по продажам	пройдена
5	Лиходумова А.П.	менеджер по продажам	пройдена (с условием прохождения повышения квалификации)
6	Малышева М.О.	менеджер по продажам	пройдена
7	Алексеев Р.Н	менеджер по рекламе	пройдена

Комиссией были отмечены положительные и отрицательные стороны, которые характеризуют деловые качества оцениваемого работника, уровень его квалификации.

По результатам рекомендаций комиссии по оценке было принято решение о:

-поощрение работника №1, 4, 6, 7;

-повышение должностного оклада работников № 1, 2;

-переквалификация работника (обучение), менеджера по продажам не соответствующего занимаемой должности (выполняемой работе), либо направляем на курс повышения квалификации № 3 и № 5.

-расторжение трудового договора, если комиссия признает несоответствие работника занимаемой должности (выполняемой работе), согласно п. 1 ст. 54 ТК РК, вследствие недостаточной квалификации не произошло ни с одним из оцениваемых сотрудников.

Заключительным этапом оценки было оформление оценочных листов менеджеров по продажам. К листу оценки была прикреплена анкета сотрудника. Решение по результатам принимает генеральный директор Загурская Ю.В.

Был проведен анализ результатов оценки менеджеров по продажам и проанализировали действующую схему оценки ООО «Сантехника», осуществленно й в 2015 году. Из 7 менеджеров компании двое прошли оценку с некоторыми трудностями, а это почти 30% от общего числа менеджеров по продажам. Соответственно сотрудники ООО «Сантехника», в частности менеджеры по продажам, нуждаются в повышении свей квалификации. Это приведет к существенным улучшениям показателей их работы в компании и приведет к росту объема продаж и, в целом, к увеличению финансовых показателей ООО «Сантехника».

По результатам данного анализа можно сделать вывод, что в стабильных компаниях, имеющих устойчивую иерархическую структуру, зачастую, возможно использовать и традиционные элементы системы, представленные в приложении 3.

Однако, компания ООО «Сантехника» может существенно улучшить качество работы своих сотрудников, а также результаты своей финансово-хозяйственной деятельности за счет внедрения в процесс функционирования деятельности организации, инновационных методов оценки персонала, в том числе, менеджеров по продажам.

Данное предложение особенно актуально, поскольку руководство компании ООО «Сантехника» хочет дальнейшего развития организации и относит это направление своей деятельности к стратегическим. Так, для более устойчивого функционирования в современных рыночных условиях необходимо, чтобы ООО «Сантехника» можно было отнести к числу современных организаций. Это необходимо осуществить, так как организация в настоящее время функционирующи х в жестких условиях конкуренции на рынке данного товара и низкого платежеспособного спроса со стороны клиентов.

3. Разработка системы оценки менеджеров в ООО «Сантехника»

3.1 Разработка элементов оценки менеджеров ООО «Сантехника»

Учитывая анализ существующей оценки менеджеров по продажам в компани и ООО «Сантехника» и желание руководства компании улучшить качество работы менеджеров распишем несколько задач по улучшению классической системы оценки менеджеров, проведенной в 2015 году. Дополнение такими элементами, как мониторинг в существующую технологию системы оценки, совершенствование пол ожения и остальных элементов системы оценки. Организация ставит целью улучшен ие качества работы своих сотрудников, а именно менеджеров по продажам и результатов финансово-хозяйственной деятельности.

Задачи для улучшения системы оценки менеджеров по продажам:

1. Скорректировать положение об оценке менеджеров по продажам.

2. Написать полную технологию оценки менеджеров по продажам.

3. Создать комиссию по оценке менеджеров по продажам.

4. Подобрать тесты или компьютерную программу для оценки менеджеров.

5. Заполнить документы на сотрудников (отзыв от руководителя, приказ о проведении оценки отдела продаж, предоставить список работников, составить план проведения оценки, график проведения оценки, оценочный лист).

6. Провести классическую оценку в ООО «Сантехника».

7. Применить инновационный метод деловой игры

8. Обозначить результаты оценки.

9. Экономическое обоснование оценки.

1) Положение об оценке менеджеров по продажам включает общие положения и двадцать пунктов, которые подробно расписаны в следующих главах. Состав комиссии по оценке может быть любым. Обычно в нее входят руководители отделов и сотрудник отдела кадров. Если на предприятии есть профсоюз, его представитель обязательно входит в состав комиссии (ч. 3 ст. 82 ТК РФ).

Этап 1. Подготовка.



Рисунок 5 - Технология оценки менеджеров по продажам в ООО «Сантехника»

1.1. Принятие решения о проведении оценки в организации. Организация ставит задачу, мотивировать персонал на достижение целей компании, повысить эффективность работы и производительности труда.

1.2. Подготовка информации и плана проведения предстоящей оценки доводится руководителем подразделения до сведения, оцениваемого работника

В локальном акте – Положении – необходимо прописать об:

- обязательном доведении до работника не менее чем за 1 месяц до начала оценки информации о сроках проведения оценки, графика оценки;

- не менее чем за 1 неделю до оценки – ознакомление работника с представленным на него отзывом (характеристикой);

- с какими еще документами, фиксирующими прохождение оценки, должен или может быть ознакомлен работник.

Работнику также должна быть предоставлена возможность ознакомиться с итоговыми документами по оценке, вплоть до выдачи соответствующих копий.

1.3. Приказом генерального директора создается постоянно действующая комиссия по оценке.

1.4. Утверждение списков работников подлежащих оценке.

1.5. Сбор материалов на оцениваемых работников.

1.6. Затем секретарь комиссии представляет материалы на оцениваемых сотрудников из личной карточки сотрудника.

Далее осуществляется проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения оценки работников (1.7). Список лиц, подлежащих оценке, и график проведения оценки, утвержденный руководителем организации. Эти списки доводятся до сведения каждого работника не менее чем за месяц до начала оценки.

При каждой последующей оценке в комиссию по оценке предоставляется отзыв (характеристика) о работнике и его оценочный лист с данными предыдущей оценки.

1.8. Утверждение графиков и сроков проведения оценки сотрудников

В графике проведения оценки указываются:

- наименование подразделения, в котором проводится оценка;

- дата и время проведения оценки;

- дата представления в комиссию по оценке необходимых документов с указанием ответственных за такое представление руководителей соответствующего подразделения;

- отзыв (характеристика) непосредственного руководителя;

Не позднее, чем за две недели до начала проведения оценки в комиссию предоставляется отзыв (характеристика) на подлежащего оценке работника, подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв (характеристика) должен содержать сведения о работнике согласно образцу

Руководитель отдела кадров знакомит сотрудников (из списка) с порядком и условиями проведения оценки, а так же с планом проведения оценки. Издается приказ генеральным директором о создании графика проведения оценки работников

1.9. Подготовка и проведение оценки личного трудового вклада. Не менее чем за неделю до начала оценки должны ознакомить работника с предоставленным отзывом (характеристикой) о его служебной деятельности. При этом работник вправе представить в комиссию дополнительные сведения о служебной

деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем несогласии с предоставленным отзывом.

1.10. Выбор методов оценки специалистов, директор в праве выбрать традицио нный или не традиционный метод оценки менеджеров. Рекомендуются к рассмотрению метод деловой игры и метод «360 градусов», далее создается анкета (1.11).

Затем происходит ознакомление менеджеров с анкетой и определяется разряд сотрудника по должности (1.12-1.14).

1.13. Работнику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего на оценке собеседования

Эти документы раздаются для заполнения за месяц до дня проведения оценки. Рассмотрим их.

Опросный лист позволяет сотруднику высказать свое мнение о целесообразности углубления и расширения своих знаний, возможности получения специализации, удовлетворенности своей работой, высказать замечания о различных сторонах деятельности компании.

Анкета предназначена для того, чтобы оценить личностные, деловые и профессиональные качества сотрудника. Она заполняется непосредственным руководителем и самим сотрудником. Смысл ее заполнения - в выставлении баллов по категориям, в результате получаем интегрированную оценку, выраженную в баллах. Эта оценка учитывает мнение как самого сотрудника о своих личностных, деловых и профессиональных качествах, так и его непосредственного руководителя. В связи с этим менеджеру по персоналу следует обратить внимание на то, что:

- если интегрированная оценка значительно ниже средней, т. е. как руководитель сотрудника, так и сам себя сотрудник оценивают очень низко, значит, на оценке надо проверить, с чем это связано;

- если интегрированная оценка значительно выше средней, т. е. как руководитель сотрудника, так и сам себя сотрудник оценивают очень высоко, на оценке тоже это надо проверить;

Анкета состоит из двух частей. Первая часть является общей для всех оцениваемых должностей и включает оценку личностных и деловых качеств по следующим категориям:

- самостоятельность;
- настойчивость;
- умение отстаивать свою точку зрения;
- умение разбираться в вопросах;
- умение координировать и взаимодействовать;
- умение контролировать работу;
- поведение в напряженной ситуации;
- отношение к работе;
- отношение к критике;
- порядочность и честность;
- рабочего времени;
- опытность;
- соответствие занимаемой должности.

1.15. Осуществляется опрос общественного мнения (анкета) среди персонала общества, с которым он непосредственно контактирует. Разрабатываются тесты для оценки специалистов(1.16).

1.17. Подготовка графика проведения оценки работников

При установлении периодичности проведения оценки желательно определит ь дату начала течения этого срока с момента издания руководителем приказа (распо ряжения) о проведении оценки или же с даты, указанной в приказе (распоряжении).

В работе оптимальным будет считаться срок 3-6 месяцев. В течение этого срока должна быть полностью проведена оценка персонала.

На этом шаге разрабатывается положение о том, какие категории работников, подлежащих оценке, и категории, не подлежащих оценке.

Не подлежат оценке:

- работники, проработавших в занимаемой должности менее 1 года, т.к. они не имеют надлежащего опыта работы, и сделанные выводы об их деловых качествах будут необъективными;

- беременные женщины, в данном случае даже если будет установлено несоответствие, они все равно не могут быть уволены, исходя из запрета, установленного статьей 261 Трудового кодекса РФ;

- женщины, имеющие детей в возрасте до 3 лет и находящиеся в отпуске по уходу за ребенком; их оценка проводится не ранее, чем через год после выхода из отпуска;

В перечень работников, не подлежащих оценке, могут быть включены:

- работники, работающие на условиях внутреннего совместительства;

- работники, с которыми заключены срочные трудовые договоры сроком до 1-2 лет;

- работники, назначенные на должность по конкурсу в течение 1 года с момента назначения;

- молодые специалисты (следует уточнить, что молодые специалисты не подлежат оценке в период срока обязательной работы по назначению после окончания учебного заведения. Поскольку такой практики сейчас почти нет, то вопрос об оценке вчерашних студентов решается работодателем по своему усмотрению) и др.

Этап 2. Проведение

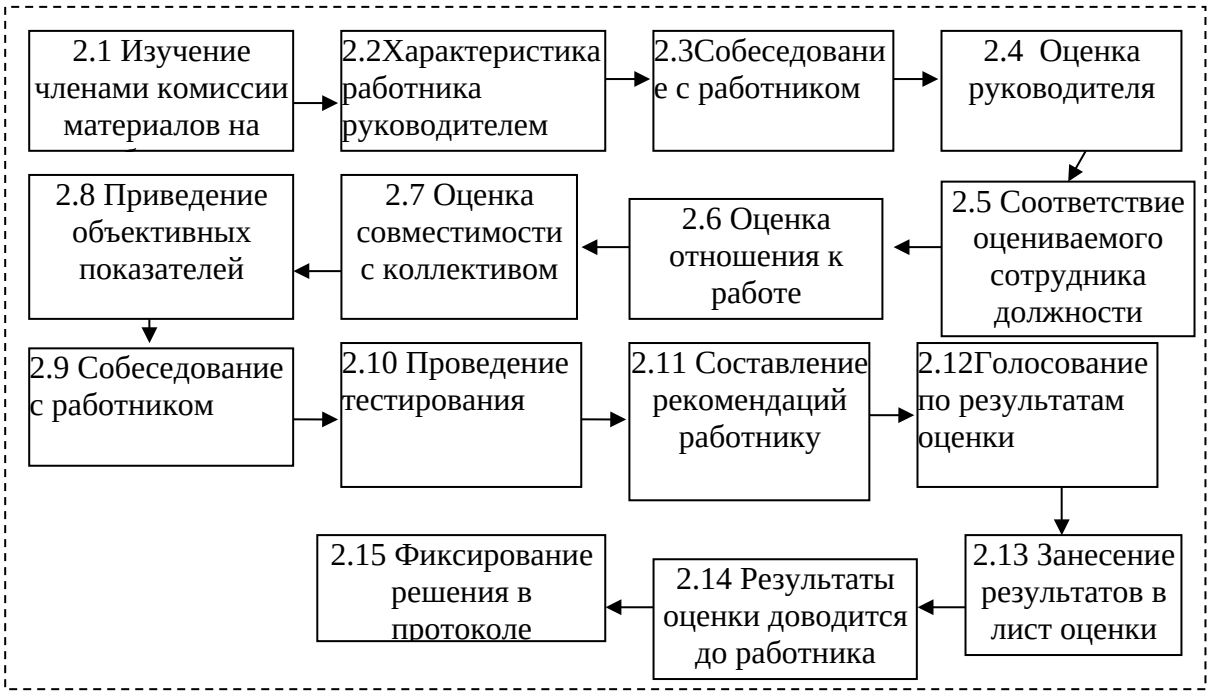


Рисунок 6 -Технология оценки менеджеров по продажам в ООО «Сантехника»

2.1. Изучение членами комиссии всех представленных материалов. Комиссия обязана ознакомиться с пакетом документов сотрудника до начала оценки. Оценка проводится в присутствии оценивающего сотрудника.

2.2. Характеристика работника его непосредственным руководителем и собеседование с работником.

В случае неявки работника на заседание комиссии без уважительных причин комиссия может провести оценку в его отсутствие.

Порядок рассмотрения вопросов, вынесенных на заседание комиссии, определяется председательствующим по согласованию с членами комиссии по оценке. Затем руководитель в устной форме характеризует работника, в том числе всесторонне оценивает соответствие профессиональной подготовки работника занимаемой должности и говорит о его соответствии оцениваемого сотрудника должности.

На базе этого собеседования индивидуальное собеседование проводится в

присутствии сотрудника и руководителя соответствующего структурного подразделения организации. Комиссия по оценке рассматривает представленные материалы, заслушивает работника и руководителя соответствующего подразделения, а в случае

необходимости, его непосредственного начальника, по вопросу служебной деятельности сотрудника. Обсуждение профессиональных, деловых и личностных качеств оцениваемого работника должно проходить в обстановке объективности, требовательности и доброжелательности.

2.3-2.4. Производиться оценка деятельности сотрудника, путем обсуждения профессиональных и личностных качеств работника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

Оценка деятельности работника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по занимаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиона

льные знания служащего, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка , а также в отношении в отношении соответствующей группы должностей организат орские способности.

2.5. Оценка пригодности оцениваемого работника занимаемой должности (выполняемой работе) и отношение к работе (2.6) и выполнению должностных обязанностей, а также психологическая совместимость работника с другими членам и трудового коллектива (2.7).

Примерный перечень показателей для оценки квалификации служащих:

- образование;

- стаж работы по специальности;

- профессиональная компетентность;

- знание необходимых в работе нормативных правовых актов;

- знакомство с отечественным и зарубежным опытом в данной области;

- умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей;

- качество законченной работы;

- способность адаптироваться к новой ситуации и находить новые подходы к решению возникающих проблем;

- своевременность выполнения должностных обязанностей;

- ответственность за результаты работы;

- интенсивность труда (способность в ограниченные сроки справляться со значительным объемом работы);

- умение работать с документами;

-способность прогнозировать и планировать, организовывать работу подчиненных;

-способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы;

- производственная этика, стиль общения;

- способность к творчеству, предприимчивость;

- участие в коммерческой деятельности;

- самостоятельность;

- способность к самооценке.

Другими словами, оценка служебной квалификации сотрудника основываетс я на заключении о его соответствии положениям должностной инструкции, определ ении доли его участия в решении поставленных задач, сложности выполняемой им

работы, ее результативности. При этом должны учитываться его профессиона льные знания, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а в отношении соответствующей группы должностей - организаторские способности.

2.8. Руководитель приводит объективные показатели (результаты работы) сотрудника за последний отчетный период и в динамике развития оценка часто опирается на корпоративную культуру.

2.9. Собеседование с работником производится в свободной форме, но в обязательном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной комиссией тематике.

2.10. Проведение тестирования специалиста по выбранному методу.

2.11. Комиссия помимо оценки деятельности сотрудника вправе составить свои рекомендации работнику, а также в адрес непосредственного руководителя или исполнительного директора.

2.12. Голосование по результатам оценки (по итогам изучения личных дел, анкет сотрудников и результатов пройденного ими тестирования) осуществляется членами комиссии открытым голосованием в отсутствие оцениваемого работника

2.13. Результаты оценки и рекомендации заносятся в оценочный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами комиссии, принявшими участие в голосовании.

2.14. Результат оценки доводится до работника непосредственно после голосования, о чем он расписывается в оценочном листе

Этап 3. Заключительные операции

После подведения итогов оценки генеральный директор обязывается в 3-дневный срок после проведения оценки довести до сведения директора общества

результаты оценки, сопровождая их своим представлением (согласно пункту 3.1 технологии) и выражает личное мнение:

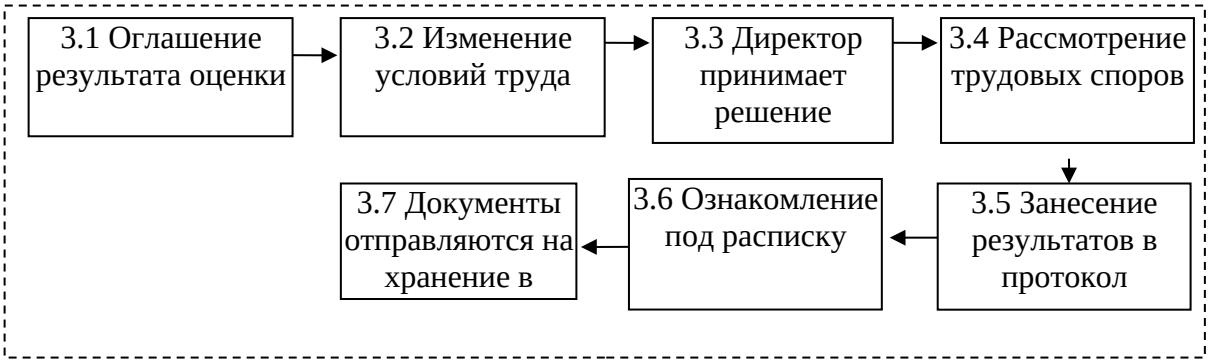


Рисунок 7 - Технология оценки менеджеров по продажам в ООО «Сантехника»

-поощрение (материальный вычет из оклада) работника;

-повышение (понижение) должностного оклада работников

-переквалификация работника (обучение), менеджера по продажам не соответствующего занимаемой должности (выполняемой работе), либо направляем на курс повышения квалификации.

-расторжение трудового договора, если комиссия признает несоответствие работника занимаемой должности (выполняемой работе), согласно п. 1 ст. 54 ТК РК, вследствие недостаточной квалификации не произошло ни с одним из аттестуемых. (шаги с 3.2 – 3.5 технологии).

Возможность для поощрения (наказания) сотрудников за выполнение (невыполнение) производственных заданий по итогам каждого месяца.

3.3. Директор с учетом рекомендации комиссии принимает решение.

С согласия работника переводит его на другую работу с повышением или понижением в должности. С соблюдением требований трудового законодательства и зменяет, существенные условия труда работника в части изменения объема должностных обязанностей, системы и размера оплаты труда, режима труда и отдыха, предоставляемых льгот и пр.

3.4. Трудовые споры, связанные с оценкой, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

3.5. Результаты оценки заносятся в карту и в протокол заседания комиссии, который подписывается председателем, секретарем и членами комиссии по оценке.

3.6. С картой сотрудник знакомится под расписку.

3.7. Все документы отправляются на хранение в личное дело сотрудника

Этап 4. Мониторинг

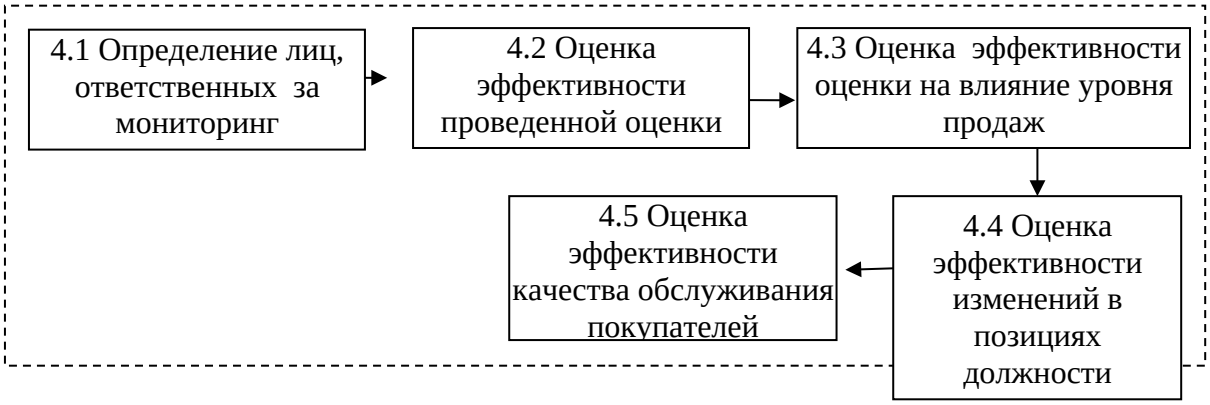


Рисунок 8 - Технология оценки менеджеров по продажам в ООО «Сантехника»

На этом этапе происходит определение лиц, которые будут ответственны за мониторинг (согласно п.4.1). Очень грамотным решением со стороны руководства добавить к числу таких лиц не зависимого (приглашенного) эксперта. Эксперт, который может (это крайне желательно) присутствовать на самой процедуре оценки и при подведении ее итогов.

Стараясь сохранить объективность, состав экспертов для мониторинга, осуществляется:

- оценка эффективности проведенной оценки для менеджеров по продажам и оценка эффективности данной системы оценки для менеджеров;

- оценка эффективности оценки на влияние уровня продаж;

- оценка эффективности изменений в позициях должности сотрудников;

- оценка эффективности качества обслуживания покупателей (согласно п. 4.3-4.6 соответственно).

3.2 Проведение оценки менеджеров по предлагаемым методикам

1. Подготовка к оценке.

Приказом генерального директора создается постоянно действующая комисс ия по оценке (приложение 6). Утверждается список работников подлежащих оценке в ООО «Сантехника». Составляется положение об оценке (см. прил. 4).

Таблица 9 – Список работников подлежащих оценке ООО «Сантехника»

Ф.И.О. сотрудника, проходившего оценку	**Должность**
Борноволокова Е.А.	старший менеджер по продажам
Сафонова Н.И.	менеджер по продажам
Волкова Е.Г.	менеджер по продажам
Андреева Е.А.	менеджер по продажам
Лиходумова А.П.	менеджер по продажам
Малышева М.О.	менеджер по продажам
Алексеев Р.Н	менеджер по продажам

Затем секретарь комиссии представляет в материалы на оцениваемых сотрудников из личной карточки сотрудника.

Осуществляется проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения оценки работников. Список лиц, подлежащих оценки, и график проведения оценки, утвержденный руководителем ООО «Сантехника». Эти списки доводятся до сведения каждого работника не менее чем за месяц до начала оценки.

Руководитель ООО «Сантехника» знакомит сотрудников (из списка) с порядком и условиями проведения оценки, а так же с планом проведения оценки. 15 апреля 2016 года был издан приказ генеральным директором Загурская Ю.В. о создании графика проведения оценки работников. Руководитель ООО «Сантехника» не менее чем за неделю до начала оценки должна ознакомить работника с предоставленным отзывом (характеристикой) о его служебной деятельности. Директор в праве выбрать традиционный или не традиционный метод оценки менеджеров. Загурская Ю.В. принимает решение провести традиционную оценку с

тестом и заполнением документов, а так же в плане эксперимента провести два метода оценки, а именно метод деловой игры и «360 градусов». Создается анкета «Оценка» (приложение 7).

Затем происходит ознакомление менеджеров с анкетой «Оценка» и определя ется разряд сотрудника по должности. Осуществляется опрос общественного мнени я (анкета) среди персонала общества, с которым он непосредственно контактирует. Разрабатываются тесты для оценки специалистов (приложение 8). Подготавливается график проведения оценки работников.

Этап 2. Проведение оценки.

Изучение членами комиссии всех представленных материалов. Характеристи ка работника его непосредственным руководителем и собеседование с работником.

Производиться оценка деятельности сотрудника, путем обсуждения професс иональных и личностных качеств работника применительно к его должностным обя занностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

Руководитель приводит объективные показатели (результаты работы) сотруд ника за последний отчетный период и в динамике развития оценка часто опирается на корпоративную культуру. Самый простой пример: рабочий день начинается в 9.0 0. Значит, для оценки будет использоваться критерий: приходит или не приходит на рабочее место вовремя. Собираем статистику: из 22-х дней пришел вовремя только 3 раза. Собеседование с работником производится в свободной форме, но в обязатель ном порядке предполагает беседу по ранее утвержденной комиссией тематике. Проведение тестирования специалиста по классической методике.

Голосование по результатам оценки (по итогам изучения личных дел, анкет сотрудников ООО «Сантехника» и результатов пройденного ими тестирования) осуществляется членами комиссии открытым голосованием в отсутствие оцениваемого работника

2.13. Результаты оценки и рекомендации заносятся в оценочный лист, который составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами комиссии, принявшими участие в голосовании. Заполняется

оценочный лист на сотрудника (приложение 9). В заключении этапа комиссия фиксирует свои решения в протоколе (приложение 10).

Этап 3. Заключительные операции

После подведения итогов оценки генеральный директор Загурская Ю.В. обязывается в 3-дневный срок после проведения оценки довести до сведения директора общества результаты оценки, сопровождая их своим представлением (согласно пункту 3.1 технологии) и выражает личное мнение о направлении старших менеджеров по продажам на оценку по методу деловой игры и «360 градусов». Результаты оценки заносятся в карту и в протокол заседания комиссии, который подписывается председателем, секретарем и членами комиссии по оценке.

Этап 4. Мониторинг

Определяются лица ответственные за мониторинг, приглашается независимы й эксперт. Состав экспертов для мониторинга, осуществляет анализ влияния оценки на уровень продаж, изменение качества обслуживания и другие.

В результате подробного расписания данной технологии проведения оценки, следует отметить элементы новизны в данной технологии.

После изменения данной методики, ее результаты выявили следующие показатели: все менеджеры по продажам проходившие оценку показали средние результаты.

Таблица 10 – Перечень сотрудников, проходивших оценку (2016 год) и ее результаты в ООО «Сантехника»

№	**Ф.И.О. сотрудника, проходившего оценку**	**Должность**	**Результаты оценки**
1	Борноволокова Е.А.	старший менеджер по продажам	пройдена
2	Сафонова Н.И.	менеджер по продажам	пройдена
3	Волкова Е.Г.	менеджер по продажам	пройдена
4	Андреева Е.А.	менеджер по продажам	пройдена
5	Лиходумова А.П.	менеджер по продажам	пройдена
6	Малышева М.О.	менеджер по продажам	пройдена
7	Алексеев Р.Н	менеджер по рекламе	пройдена

Однако, результаты большинства из всего состава менеджеров показали результаты чуть выше среднего (по баллам), это негативно сказывается на объемах продаж и результатах их работы (по сравнению с фирмами конкурентами). Такая ситуация в дальнейшем приводит к первейшей необходимости повышения квалификации всего состава менеджеров по продажам. Это приведет к существенным улучшениям показателей их работы в компании и приведет к росту объема продаж и, в целом, к увеличению финансовых показателей ООО «Сантехника».

Зачастую процедура проведения оценки ограничивается всего тремя этапами. Чаще всего пренебрегают оценкой объективности самой процедуры оценки. Внедряемый, 4 этап – мониторинг позволяет повысить объективность как результатов оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника», так и всей процедуры проведения оценки.

Чтобы руководящий состав смог сделать окончательный выбор в пользу той или иной технологии (методики) оценки следует применить метод сравнения – значит, управлению предстоит сравнить достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных (инновационных) методов оценки. Инновационные методы и классические элементы будут подробно расписаны в последующих параграфах.

На базе проведенного анализа результатов «классической» оценки было предложено внедрить в ООО «Сантехника» инновационные элементы в систему оценки менеджеров.

К числу таких методов относят проведение обучающих деловых игр, методика 360 градусов, собеседований интервью, а также внедрение «инновационных» элементов в традиционное тестирование. Все это можно осуществить в рамках создания **«**Центра качества сотрудников**»** как отдельного подразделения в ООО «Сантехника» для уже работающих менеджеров, так и для вновь нанимаемых сотрудников, а также для проведения последующей оценки работников.

Предлагаемый к созданию отдел «Центр качества сотрудников» (ЦКС) в ООО «Сантехника» будет использовать комплексный подход к оценке, включающий в себя все вышеперечисленные инновационные методики.

Методы, которые планируются к внедрению в ООО «Сантехника» посредством создания отдела «Центр качества сотрудников» (ЦКС) имеют множество преимуществ перед традиционными методами:

- предлагаемые методы, вводимые в классическую оценку делают основной акцент на оценивание работника именно его коллегами и дают ему уникальную способность слаженно работать в группе;

-индивидуальная оценка менеджера по продажам и всей группы менеджеров осуществляется с учетом результатов всех продаж ООО «Сантехника»;

- берутся во внимание не блестящее выполнение функций настоящего времени, а способность к развитию профессионализма в сфере продаж основного продукта компании – сантехники, освоение новейших навыков продаж;

- также отметим, что нетрадиционные элементы в процессе проведения оценки проще адаптировать к насущным потребностям, возникающим перед ООО «Сантехника».

Создание данной системы оценки менеджеров, которая основана на инновационных методах, не только повысит качество работы менеджеров по продажам и рекламе ООО «Сантехника», но и будет крайне эффективной в процессе приема на работу новых менеджеров по продажам.

На начальном этапе, а именно подготовке к оценке необходима диагностика проблемы, когда руководящему составу ООО «Сантехника» нужно понять, что оценка качества работы сотрудников и их регулярная оценка – неотъемлемая часть эффективного управления компанией. Необходимо, в первую очередь, выявить, какие именно качества менеджеров по продажам должны оцениваться управлением в первую очередь.

Организация не принадлежит к числу крупных, однако имеет достаточно высокий объем продаж среди компаний-конкурентов. Именно поэтому помимо выявленных качеств, считается также возможным оценивать профессиональный потенциал менеджеров по продажам, их гибкость, и их готовность к динамичным изменениям на рынке сантехники. Исходя, из этих требований можно предложить создание «Центра качества сотрудников» в ООО «Сантехника» как для повышения

качества работы уже работающих менеджеров, так и для вновь нанимаемых сотрудников, а также для проведения последующей оценки работников.

Отдел «Центр качества сотрудников» (ЦКС) в ООО «Сантехника» будет использовать комплексный подход к оценке, включающий в себя тестирование, методика 360 градусов, деловые игры, собеседования-интервью, упражнения, тренинги и некоторых других методов оценки и обучения в управлении персоналом.

За основу будет применена методика Ассессмент-центра (AssessmentCenter), которая широко используется в мировой практике с середины XX века и считается одним из наиболее точных и эффективных методом оценки деловых и личностных качеств сотрудников компаний, особенно менеджеров.

Данная методика была адаптирована под специфику деятельности компании ООО «Сантехника» в этом году и начала апробироваться на практике.

3.2.1 Оценка менеджеров по продажам ООО «Сантехника» по методике «360 градусов»

Одним из наиболее популярных методов оценки работников в последние годы стал метод «Круговой оценки», или «Оценка 360°»

Отдел «Центр качества сотрудников» (ЦКС), который предлагается внедрить для существенного повышения эффективности работы менеджеров по продажам в ООО «Сантехника» будет использовать данный метод в качестве одного из основных при проведении оценки.

360 оценка может стать мощным средством, стимулирующим развитие менеджеров ООО «Сантехника». За последние годы на Западе, а с недавних пор и в отечественных компаниях данная методика получила популярность.

Ее основные преимущества для ООО «Сантехника» будут заключаться в следующем:

- доступность в организации и исполнении;

- практически не будет отвлекать менеджеров от работы;

-не будет требовать формирования традиционных аттестационных комиссий;

- способна охватить все основные моменты жизнедеятельности сотрудников ООО «Сантехника»;

- измеряет качества сотрудников, а также существенно влияет на их развитие;

В сущности «360» заключается оценке менеджера его же окружением по заданным компетенциям-критериям. Экспертами должны выступать руководитель, коллеги и подчиненные. По этим же критериям менеджер также проводит самооцен ку, которая в последствии будет сравниваться с другими характеристиками (эксперт ов).

Инновативность этой схемы в том, что она предполагает цепочку обратной связи (рис. 9):

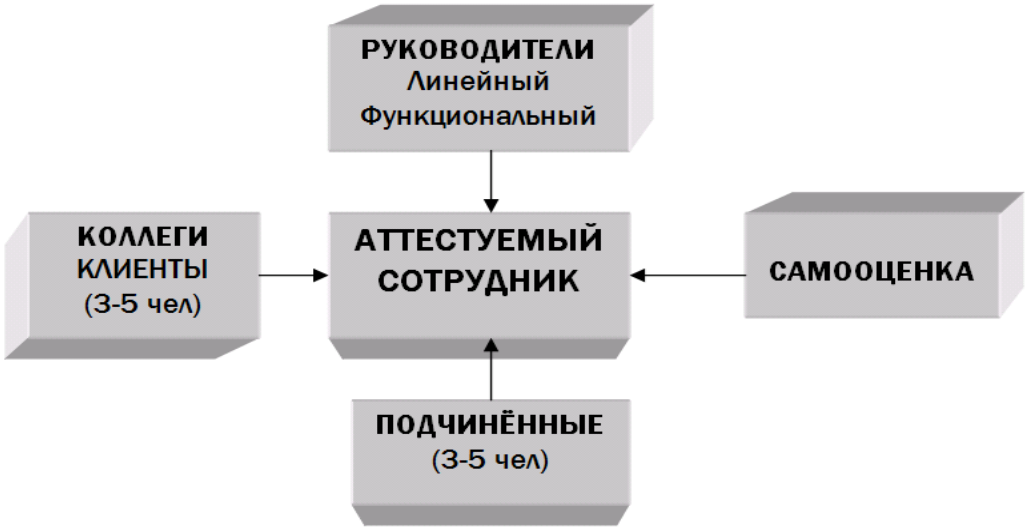


Рисунок 9 – Принцип оценки «360 градусов», планируемая к внедрению в ООО «Сантехника»

Данный метод 360 и массовый оценочный характер будет минимизировать фактор субъективизма. В свою очередь, многофакторность позволит получить интегральную оценку как отдельного работника, так и рейтинг всей группы менеджеров ООО «Сантехника».

Метод 360, делает своеобразную «фотографию» мнения окружающих лиц о личностных и деловых качествах сотрудника. В свою очередь, это даёт основание принимать такую оценку за наиболее полную и максимально объективную.

Таблица 11 - Пример листа для методики «360 градусов»

Вес (%)	Фактор	Оценка	Комментарий
30%	Качество работы. Аккуратность и тщательность в работе. Соответствие стандартам качества.	0	Полностью профессионально компетентен. Постоянно стремится к совершенствованию методов работы
10%	Планирование. Способность разрабатывать и реализовывать планы действий, адаптируя их к изменяющимся условиям	У	Качество планирования нуждается в улучшении. Отсутствуют навыки формального планирования. Планирование на основе здравого смысла на высоком уровне (проект Альфа).
25 %	Организация. Способность эффективно использовать ресурсы и время для достижения результатов.	Х	Рационально использует ограниченные ресурсы для достижения целей компании. Ищет нетрадиционные методы повышения эффективности (использование студентов для разработки программного обеспечения).
15%	Руководство/ Лидерство. Способность мотивировать и руководить людьми, устанавливать стандарты, оценивать работу подчиненных и способствовать её улучшению	Х	Эффективно руководит 2 подчиненными, устанавливает им сложные задачи и предоставляет необходимую самостоятельность. Недостаточно уверен в проведении формальной оценки сотрудников (конфликт во время оценки с сотрудником...)
10%	Коммуникация Способность эффективно взаимодействовать с людьми, ясно выражаясь в устной и письменной форме	НО	Испытывает сложности с выражением собственных мыслей в устной и письменной форме, что отрицательно сказывается на взаимодействии с другими подразделениями.
10%	Отношение к работе Ответственность, способность работать с большой нагрузкой.	Х	Работает, не считаясь со временем, в состоянии выполнять большой объем работ . Не всегда ответственен в выполнении рутинных работ (создание базы данных по ...)
Итоговая оценка		Х	

Обозначения: О - отлично, НО - ниже ожидаемого Х - хорошо, У - удовлетворительно. Опросник методики представлен в приложении 11.

В настоящее время к работе предлагаемой «Центра качества сотрудников» в ООО «Сантехника» имеет отношение лишь один два сотрудника компании (в качестве эксперимента работу в данном отделе сотрудники совмещают с основной

работой) это Борноволокова Елизавета и Сафонова Наталья. Эти сотрудницы компании (менеджеры по продажам) за январь-февраль 2016 года прошли обучение на сумму 30 тыс. руб. (единовременно) и с марта 2016 года занимаются «передачей» полученных знаний и навыков по техникам продаж другим менеджерам компании ООО «Сантехника» за ежемесячную надбавку к основной оплате труда в размере 7 тыс. руб. на каждую сотрудницу. Таким образом на июнь 2016 года общие затраты по внедрению ЦКС на ООО «Сантехника» составляют 30+(7+7)*3=72 тыс. руб.

3.2.2 Оценка менеджеров по продажам ООО «Сантехника» по методике деловой игры

В настоящее время в «Центре качества сотрудников была проведена одна деловая игра под названием «Место на рынке».

«Место на рынке» представляет собой игру-симулятор, основанную на конкуренции нескольких команд. В игре моделируются процессы производства и сбыта продукции, на данном примере у участников будут сформированы навыки управления продажами и маркетингом. Также в процессе игры участники разовьют навыки конкурентного мышления, командного взаимодействия и эффективного принятия совместных решений.

Игра способствует укреплению взаимопонимания и слаженности во взаимодействии сотрудников, в том числе при достижении общих целей компании и целей деятельности ее подразделений.

Также целью игры является расширение бизнес-видения участников на основе генерации новых идей и командных решений.

После прохождения игры у каждого участника появится объективная картина и оценка своего повседневного поведения наряду с осознанием эталона эффективного реагирования при решении задач. Участникам станут понятны заложенные в нормах и правилах компании алгоритмы личной и профессиональной успешности.

Сюжет обучающей деловой игры, проведенной в отделе «ЦКС» ООО «Сантехника» в марте 2016 года.

Участниками данной (тренировочной) игры стали 6 сотрудников ООО «Сантехника», разделенные на 3 компании по продаже сантехники на рынке ПФО, то есть компании продают аналогичную продукцию (сантехнику) и они соответственно – конкуренты.

Компании конкурируют друг с другом как на рынке при сбыте готовой продукции (рынок ограничен).

Цель – удержаться на рынке, заработать прибыль.

Каждая компания занимается по сути некой «сборкой» продукции. Каждый цикл «Закупка» - «Производство» - «Продажа» – это «месяц» в игре. Компании несут постоянные расходы в месяц независимо от того, производят они что-нибудь или нет. Помимо производственных расходов, компании несут также и складские расходы (запасы заготовок, нереализованная продукция). Компании могут взять кредиты в банке.

Командам раздаются дополнительные роли: «авантюристы», «прагматики», «гуманисты» и т.д. Эти роли команды держат в уме во время обдумывания бизнес-ситуаций. Такой элемент добавляет юмора в дискуссии во время игры.

В игре возможны случайные события (риски внешней среды): пожар, забастовка, кризис и т.п. В такой «стрессовой» ситуации провоцируется включение антистрессового реагирования: участники сначала выстраивают поведение на основании собственных качеств, а затем возвращаются к ролевым целям команд. Такая опосредованность ролью позволяет сблизить индивидуальные способы взаимодействия каждого с ожиданиями и целями коллектива.

В качестве ведущих данной игры-симулятора выступала сотрудник экспериментального отдела ЦКС Борноволокова Елизавета. В качестве наблюдателя и эксперта, собравшего впоследствии обратную связь, выступила автор данной дипломной работы Глебова А.В.

Мотивация менеджеров по продажам в ООО «Сантехника» была тесно увязана с результатами оценки.

Были предложены следующие системы мотивации для сотрудников ООО «Сантехника» в связи с результатами их участия в оценочно-обучающей деловой игре «Место на рынке»:

1. Менеджерам, победившим в этой деловой игре-симуляторе, двум сотрудникам одной команды, набравшим максимальные баллы, было предложено поощрение в виде небольшого бонуса за победу (20% от заработной платы менеджера по продажам). Более того, мы предлагаем сочетать материальное стимулирование с нематериальным – так, победа в игре-симуляторе – важный стимул для дальнейшей эффективной работы. Усилить эффект можно рассказав о достижении этих менеджеров другим работникам ООО «Сантехника» (доска почета).

2. Менеджеров, которые показали плохие результаты могут быть применены отрицательные стимулы, только в этом случае нужно очень тщательно проработать причины этих результатов в игре-симуляторе.

3. Для менеджеров по продажам, которые набирали весомые баллы по другим оценочным критериям, таких как аналитическое мышление, креативность можно применить стимулы, воздействующие на этого конкретного менеджера.

4. Для менеджеров, что набрали значительные баллы по способности планировать, организовать можно создать неординарные стимулы, к примеру –рост ответственности совместно с ростом полномочий.

Данная бизнес-игра, проведенная в марте 2016 года, не только собрала 100% положительной обратной связи от сотрудников, но и по их мнению отразилось на их общем развитии, а так же на способах продаж и ведении переговоров с потенциальными клиентами (табл.12).

Таблица 12 - Результаты, полученные менеджерами ООО «Сантехника» по продажам, по их мнению, от деловой игры в экспериментальном центре ЦКС*

№	Ф.И.О.	А	Б	В	Г	Д
1	Сафонова Н.И.	+	+	+	+	+
2	Волкова Е.Г.	+	+	+	+	
3	Андреева Е.А.	+		+	+	+

Продолжение таблицы 12

4	Лиходумова А.П.	+	+		+	
5	Малышева М.О.	+	+	+	+	+
6	Алексеев Р.Н	+	+	+	+	+

*расшифровка полученных результатов:

А – очень интересная игра для повышения общей эрудиции;

Б - позволяет сблизить индивидуальные способы взаимодействия между менеджерами ООО «Сантехника»;

В – подключает креативное мышление и антистрессовое реагирование на экстренные ситуации в симуляторе;

Г - генерирует новые идей и командные решения, расширяет бизнес-видение;

Д – полученный опыт позволил увеличить число продаж.

По результатам проведенной бизнесс-игры 100% участников согласились с тем, что этот опыт позволил им повысить эрудицию и запустил процесс генерирования новый идей в сфере продаж. Почти все участники согласились с тем, что эта игра сплотила менеджеров и показала дополнительные способы сотрудничества.

Однако самым значительным результатом стало увеличение числа продаж за последующие месяцы, после проведения игры.

Так, общее число продаж ООО «Сантехника» за апрель и май 2016 года выросло, по сравнению с аналогичными месяцами 2015 года в среднем на 15%.

Притом, что у большинства конкурентов ООО «Сантехника» продажи остались либо на уровне прошлого года, либо произошло их существенное снижение – в связи со сложной экономической ситуацией в целом по региону.

Таким образом, важной областью предлагаемого нами к внедрению «Центра качества сотрудников» в ООО «Сантехника» является развитие и обучение персонала. Эта методика имеет серьезные плюсы по сравнению со стандартными системами оценки. Данный ЦКС можно внедрять не только в ООО «Сантехника», но и в других компаниях, нацеленных на рост прибыли за счет повышения квалификации менеджеров и увеличения объема продаж.

3.3 Анализ результатов оценки

В результате проведенного исследования, были изучены, применены и проанализированы традиционные методы оценки и инновационные (нетрадиционные), предлагаемые к внедрению в деятельность ООО «Сантехника».

Выбор, какую же методику оценки лучше применять осуществляется после экспериментального внедрения в ООО «Сантехника» в 2016 году адаптированных нами под деятельность компании методик.

Чтобы руководящий состав смог сделать окончательный выбор в пользу той или иной методики оценки следует применить метод сравнения – управлению предстоит сравнить достоинства и недостатки традиционных и нетрадиционных (инновационных) методов оценки.

Преимуществами традиционных методов оценки менеджеров являются их простота, малые издержки, единообразие оценки и общедоступность, не требуется специальной подготовки, возможность сравнения менеджеров между собой, отслеживать динамику их изменения во времени.

К недостаткам традиционных методик относятся: сфокусированность на отдельном менеджере вне контекста коллектива и базирование на субъективном мнении руководства.

Если руководящий состав ООО «Сантехника», после апробации инновационных методов, примет решение вернуться к традиционным методам, то для такого случая разработали методы, позволяющие защититься от субъективизма при проведении традиционной оценки (рис. 10).

1. Поведенческая шкала. Будут специально разработаны шкалы с индикаторами поведения, которые позволят крайне точно подобрать градацию шкалы, наиболее подходящую для менеджера по продажам ООО «Сантехника». Более того, это значительно снизит затраты на обучение руководителей, что будут заниматься процессом оценки.

2. Обоснование оценки фактами поведения менеджера при осуществлении продаж. Эти оценки должны быть непременно обоснованы с помощью фактов



Рисунок 10 - Методы, позволяющие защититься от субъективизма при проведении традиционной оценки

поведения при осуществлении продаж менеджера ООО «Сантехника». Важно, чтобы все эти факты-данные копились на регулярной основе на протяжении всего периода, по которому и будет производиться традиционная оценка. Такое, предлагаемое нами, обоснование оценок (фактами поведения при продажах) - единственный способ защиты от произвола, оценивающего руководителя.

3. Квотирование - предварительное (до начала оценки) и утверждение как распределять итоговые оценки. К примеру, оценок «отлично» - не больше 20%, «хорошо» - не более 30% и так далее. В нашей стране, без подобного квотирования крайне сложно провести традиционную оценку. Формализм в этом случае, просто необходим. Квотирование позволит руководящему составу всерьёз подумать об объективности оценки деятельности менеджеров.

Если же выбор руководителей ООО «Сантехника» падет на нетрадиционные методы оценки, это существенно повысит объективность и даст возможность не применять вышеуказанные методы снижения субъективизма. Подводя руководство к выбору нетрадиционных методов, следует также озвучить их базовые достоинства и недостатки.

К достоинствам нетрадиционных методов следует отнести: первое - это новые методы оценки, которые способны охватить всю рабочую группу менеджеров (коллектив) в качестве базовой единицы компании, основной акцент делается на

оценку менеджера с коллегами и его способность работать в составе группы. Второе – это оценка каждого менеджера с учетом всех результатов компании. Третье – это то, что во внимание берется не только грамотное выполнение базовых должностных функций, но и изучается готовность к профессиональному росту (развитию новых навыков). Четвертое – это то, что нетрадиционные методики оценки быстро и легко адаптируются к условиям любой компании, на каждом из этапов ее развития и в соответствии с целями, которые стоят перед компанией в тот или иной момент времени.

К недостаткам нетрадиционных методов: метод внедрения предложенного нами «Центра качества сотрудников» в ООО «Сантехника» в дальнейшем может потребовать более существенных затрат и ресурсов (на сегодняшний день в экспериментальном центре два сотрудника компании ООО «Сантехника» это Борноволокова Елизавета и Сафонова Наталья, на обучение которых осуществлены затраты в размере 30 тыс.руб. – единовременно и в месяц они получают надбавку размером 7 тыс. руб. на человека (за участие в проекте, за обучение сотрудников и проведение деловых игр). В последующую работу, при условии развития отдела ЦКС в ООО «Сантехника», будет требоваться привлечение экспертов, игротехников и консультантов со стороны (чтобы снизить риск утечки данных, это может искажать результаты оценки).

Благодаря дальнейшей работе предложенного «Центра качества сотрудников» в ООО «Сантехника», компания сможет получить очень существенные результаты.

Рассматриваемые показатели эффективности ЦКС, если Центр будет применяться для формирования резерва менеджеров или продвижения менеджеров следует например так: «стоимость» менеджера, прошедшего оценку и зачисленного в компанию ООО «Сантехника» можно рассчитать :

«Стоимость» менеджера = Затраты на ЦКС ООО «Сантехника»/количество менеджеров зачисленных в штат.

Соотнеся затраты на оценку, стоимости обучения менеджера для получения дополнительных знаний (навыков)в сфере продаж со стоимостью поиска, подбора и

адаптации внешнего менеджера руководители ООО «Сантехника» могут принять правильные управленческие решения о механизмах закрытия должности менеджера по продажам.

Остальные виды обучения менеджеров будут определяться руководителями ООО «Сантехника» на базе ежегодных планов и целей компании.

Рекомендуется также создание в ЦКС Сантехника оценки профессионального уровня, деловой квалификации менеджеров и знания новых техник продаж. Главная задача ЦКС Сантехника будет оценка профессионального уровня менеджеров по продажам и соответствия их должностным инструкциям.

Для повышения эффективности системы профессионального обучения руководители подразделений и служба ЦКС должна провести работу по созданию максимальной заинтересованности у менеджеров к планируемому обучению.

Для этого предлагается разработать методы индивидуальной мотивации менеджеров по продажам с применением некоторых материальных и моральных стимулов:

- возможность для менеджера по продажам сохранить работу в компании, если к нему ранее были предъявлены претензии в отношении оценки;
- стремление менеджера получить повышение в зарплате;
- интерес менеджера по продажам к получению новых навыков и техник продаж сантехники;
- желание менеджера по продажам в последующей перспективе занять одну из руководящих должностей.

Выводы к 3 разделу: предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы оценки менеджеров по продажам в ООО «Сантехника» эффективны с экономической точки зрения. Однако, следует отметить, что внедренный в компании ЦКС носит экспериментальный характер. И приведенные предварительные расчеты отражают лишь краткосрочный эффект от проведенных в компании мероприятий.

Расчет же долгосрочных эффектов от внедрения инновационных методов оценки сложен и должен включает в себя элементы прогнозирования. Следует

отметить, что разработаны все соответствующие рекомендации, однако окончательное решение о выборе методов оценки работы менеджеров по продажам будет принимать руководство компании ООО «Сантехника».

В любом случае, затраты на этот экспериментальный проект ЦКС – это инвестиции в человеческий капитал, а это в любом случае это положительно повлияет на успешность компании ООО «Сантехника» в целом.

3.4 Экономическое обоснование проектных решений

Для того чтобы убедиться, что разработанные предложения по совершенствованию системы оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника» действительно помогут компании выйти на новый качественный уровень и получить дополнительную выручку рассмотрим соотношение затрат и предполагаемых доходов (табл.12).

Таблица 12 - Затраты при внедрении разработанных предложений

Наименование показателей затрат на разработку предложений	Формула расчета	Значение (тыс. руб. в год)
Капитальные затраты		
Затраты на создание новых методики и проведения оценки по новому алгоритму	Z1=(Зi х Чi х М) х Кд х Кс/с + Зi х Кс/нс + Зпр Зi - з/п i -го работника, занятого в проекте Чi - число занятых в проекте М - число месяцев проектирования Кд - коэффициент, учитывающий дополнительную з/п Кс/нс - коэффициент, учитывающий отчисления на страхование несчастных случаев Кс - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование Зпр – другие расходы	Z1 = 22
Капитальные вложения в автоматизацию процессов обработки тестов	Z3=К1+К2+К3-К4 К1 - затраты на приобретение IT обеспечение К2 – затраты на технические средства, установку, монтаж и тестирование К3 – транспортные затраты К4 – стоимость высвобождающихся технических средств управления	Z3= 98
Итого капитальные затраты		127,3
Текущие затраты		

Продолжение таблицы 12

Средняя з/плата сотрудников вовлеченных в реализацию проекта	Z4=K1+K2 K1 – оклад вовлеченных сотрудников K2 – отчисления с ФОТ 30.2%	140,616
Итого текущие затраты		140,616
Итого затраты (текущие + капитальные)		267,916

Сформируем ленточную диаграмму Ганта по внедрению инновации в оценку менеджеров по продажам ООО «Сантехника». Планирование инновации оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника» проведем с горизонтом в 3 года.

Таблица 13 - Распределение затрат внедрения инновации в оценку менеджеров по продажам ООО «Сантехника», тыс. руб.

Этапы	Период											
	2017				2018				2019			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Принятие решения	0											
Разработка НПА	0	0										
Формирование компакт проектов		2	1,5									
Приобретение оборудования для проведения		6,2										
Приобретение IT обеспечения обработки тестов			36									
Прогрессивные методы в производстве			22	3,8								
Пилотное тестирование новых систем и структур				11,718	35,154	35,154	35,154	35,154				
Деятельность									35,154	35,154	35,154	35,154
Реализациям инновации (%)	70%				30%				100%			
Итого - З	139,018				140,616				140,616			
Доход от инноваций -Д	0				210				600			
Прибыль от инноваций: Д-З	-139,018				69,384				459,384			

Планируется, что в результате изменений оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника» повысится их производительность труда, что позволит увеличить продажи на 6% в первый год, и на 8 % во второй год.

Для оценки общей экономической эффективности инновации оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника» может использоваться система показателей:

1. Интегральный эффект.

$$Э_{инт} = \sum_{t=0}^{T_р} (P_t - З_t) * \alpha_t \quad (1)$$

где:

Тр – расчетный период;

Pt – результат в t-й период (доход от инноваций системы оценки менеджеров по продажам ООО);

Зt – инновационные затраты в t-й период;

at – коэффициент дисконтирования (дисконтный множитель) для соответствующего периода.

Коэффициент дисконтирования (дисконтный множитель) рассчитывается по формуле:

$$a = \frac{1}{(1+a)^{t-1}} \quad (2)$$

где: α – основной коэффициент дисконтирования.

Проведем расчет коэффициента дисконтирования:

$$\alpha_t = a + b + c, \quad (3)$$

где a - принимаемая цена капитала (очищенная от инфляции) или чистая доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств (принимаем для инвестиций в систему оценки менеджеров по продажам ООО - 12%);

b - уровень премии за риск для проектов данного типа (в соответствии с классификацией инновации) (принимаем для инвестиций в инновацию системы оценки менеджеров по продажам ООО - 2% так как средний класс 3,88 ≈ 4);

c - уровень инфляции (принимаем для инвестиций в инновацию системы оценки менеджеров по продажам ООО - 18%).

Следовательно, базовая: α_t = 12 + 2+ 18 = 32%

Далее определим эффекты по годам:

2017 г. Эинт1=(0-139,018) * (1 / (1+0,32)^1)= - 105,3 тыс. руб.

2018 г. Э инт2= (210-140,616) * (1 / (1+0,32)^2)=39,6 тыс. руб.

2019 г. Э инт3= (600-140,616) * (1 / (1+0,32)^3)=199,7 тыс. руб.

Рассчитаем интегральный эффект:

$Э_{инт}$ = ($Э_{2017}$+ $Э_{2018}$+ $Э_{2019}$)=(- 105,3 +39,6+ 199,7)=134,2 тыс. руб.

Так как $Э_{инт}$ =134,2 тыс. руб., следовательно, по данному показателю инвестиций в инновацию системы оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника» являются эффективными.

Рассчитаем индекс доходности для инвестиций в инновацию системы оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника».

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} Д_t * \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} K_t * \alpha_t},$$

где: (4)

$Д_t$ – доход в периоде

K_t – размер инвестиций в инновации в периоде.

Следовательно:

ИД= (((0 * (1 / (1+0,32)^1)+ (210 * (1 / (1+0,32)^2)+ (600 * (1 / (1+0,32)^3))/ (((139,018 * (1 / (1+0,32)^1)+ (140,616 * (1 / (1+0,32)^2)+ (140,616 * (1 / (1+0,32)^3))=1,54

Так как ИД=1,54 > 1, следовательно, по данному показателю инвестиций в систему оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника» являются эффективными.

Среднегодовая рентабельность (СР) инвестиций в систему оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника»:

$$СР = \frac{ИД - 1}{T} \times 100\%,$$ (5)

Ср= (1,54 -1)/ 3 *100% = 18%

Так как значение среднегодовой рентабельности инвестиций положительное, следовательно, по данному показателю инвестиций в систему оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника» являются эффективными.

Рассчитаем период окупаемости (То) для инвестиций в систему оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника»:

$$T_о = \frac{К}{Д}$$

, (6)

где К – инвестиции в инновации;

Д –доходы.

Таким образом: T_0 = 420,25/810= 0,52 года или за 0,52*12=6,25≈7 месяцев

Согласно данным показателям инновационный проект является эффективным, то есть экономически выгодным и целесообразным для внедрения.

Заключение

Оценка персонала является неотъемлемой частью хорошо поставленной работы службы управления персоналом любой современной организации. Это своего рода критерий и залог ее конкурентоспособности и устойчивости на рынке, показатель качества управления – важнейшего на сегодня фактора успеха в конкурентной борьбе. Грамотно проведенная оценка персонала позволяет обоснованно сформировать кадровый резерв на выдвижение, произвести ротацию персонала, установить заработную плату, индивидуализировано подойти к повышению квалификации персонала и т.д.

Обобщение применения современных методов оценки персонала как инструмент повышения объективности оценки позволило сформировать следующие выводы**:**

1) Проведенное исследование показало, что в современных условиях гарантией успешной деятельности современных российских фирм является наличие квалифицированных человеческих ресурсов, которые профессионально решают задачи обусловленные целями деятельности. Возрастает число руководителей предприятий осознавших ценность наличия профессиональных и мотивированных сотрудников, которые позволяют занять нишу на рынке.

2) Анализ показал, что в последние годы управленческий персонал осваивает новые системы оценки своих работников, включающие как классические, так и нетрадиционные методы. Оценка эффективности трудовой деятельности работников как инструмент кадровой политики должна не только оценивать их состояние и прошлые достижения, но и стимулировать профессиональный рост кадров. Это следует учитывать при выборе показателей оценки, оказывающих существенное влияние на кадры, их состояние и характер изменений.

3) Установлено, что при выборе методики оценки необходимо исходить из интегральной функции оценки персонала – обеспечение объективной информации

для деятельности гибких управленческих механизмов, позволяющих оперативно и быстро приспосабливать персонал к условиям деятельности организации, создать, а затем сохранить и постоянно пополнять команду единомышленников новыми сотрудниками. В результате реализации выделенной интегральной функции оценки можно добиться не только достижения поставленных целей организации, но и удовлетворить требования и интересы работников.

На основе проведенной оценки в 2015 году была скорректирована система оценки менеджеров по продажам, разработана и апробирована в ООО «Сантехника» технология оценки включила в себя такие элементы как: положение по оценке персонала; технологию оценки персонала; специалистов по оценке персонала; тесты и программы по обработке тестов, документы; информацию. Была проведена корректировка системы, так как старая модель не имела возможности повышения квалификации специалистов. Для этих целей было предложено внедрить «Центр качества сотрудников» в ООО «Сантехника», который будет обучать, повышать квалификацию и оценивать результаты, что является гораздо эффективнее. Центр начал функционировать в экспериментальном режиме с марта. Эти методики дополняют друг друга и первые результаты уже дали свои плоды, повысились продажи после включения в деловую игру двух менеджеров. Её проведение дало менеджерам дополнительные знания (новые техники продаж, способы опережения конкурентов). Техника «360 градусов» еще не применялась и планируется в дальнейшем испробовать на компании ООО «Сантехника».

Основным источником финансирования инноваций в системе оценки менеджеров по продажам ООО «Сантехника» - располагаемая нераспределенная прибыль компания. Заемных средств использовать не планируется.

Проведенная апробация и растет экономической эффективности позволяет констатировать, что инновационный проект является эффективным, то есть экономически выгодным и целесообразным для внедрения.

Список использованных источников

1. Абельмас Н. Как успешно пройти собеседование. М. ГЕЛАН, 2011. – 200 с.

2. Асаул А.А. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства. – М.: 2012

3. Акимкина Т. Друг или начальник? // Директор информ. службы. - 2012. - N 6. - С.45-47.

4. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. – М.:МФПУ Синергия, 2013. – 192 с.

5. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н., Социально - психологический климат коллектива и личность., под общ. Редакцией проф. Ковалева А.Г. – М.: «Мысль», 2013. - 207 с.

6. Бороздиной Г.В. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. – М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 463 с.

7. Бородулин А. Задача руководителя научить рядового работника видеть проблему // Business excellence = Деловое совершенство. - 2012. - N 5. - С.12-17.

8. Бороздиной Г.В. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. – М.: Изд-во Юрайт, 2013. – 463 с.

9. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 688 с

10. Газарян А. Если не хватает власти, чтобы реально управлять организацией… // Business excellence. - 2012. - N 3. - С.56-60.

11. Гребеник В.В., Шкодинский С.В.. Основы предпринимательства. Учебный курс (учебно-методический комплекс). – М., МИЭМП, 2015.

12. Деловые коммуникации / Автор-составитель В.С. Романченко. – М.: МИЭП, 2012. – 320 с.

13. Деловое общение: учебное пособие для бакалавров /И.Н. Кузнецов.- М.: Академия, 2014. – 322 с.

14. Киселева Е.А. Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям // "Справочник по управлению персоналом", № 6-2014, с. 42-45

15. Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic / Стивен Р. Кови. — М. : Альпина Паблишер, 2012. - 374 с.

16. Линчевский Э.Э. Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах. – СПб.: Речь, 2012. –246 с.

17. Лобанова Т.Н. Влияние доминирующих трудовых интересов на деятельность сотрудников организации // Организационная психология – 2015 - № 2

18. Макаренко В.П. Групповые интересы и властно-управленческий аппарат: к методологии исследования (часть вторая) // Социологические исследования. 2013. № 7. С. 109-117

19. Маракулина К.А. Социально-экономические основы формирования социально ориентированных организаций // Власть. - 2013. - N 8. - С.31-34.

20. Рагулина Л.В. Модель процесса формирования коммуникативной компетентности преподавателя высшей школы // ВЕСТНИК Тамбовского университета. Выпуск 6 (86). 2012. С 64-68

21. Самыгина С. И. Деловое общение: учебное пособие / С.И. Самыгин, А. М. Руденко. – М.: КНОРУС, 2012. – 440 с.

22. Сидорова П.И. Деловое общение: учебник для вузов / П.И. Сидоров, М.Е. Путин, И.А. Коноплева. – М.: ИНФ РА-М, 2012. – 384 с.

23. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб: Речь, 2015. – 154 с.

24. Сайт компании ООО «Сантехника» – URL: http://www.ooo-santehnika.ru

Приложение 1

Анализ методов деловой оценки менеджеров организации

Название метода оценки	Достоинства	Недостатки
Экономические показатели	Наглядность. Прямая связь с показателями предприятия. Обработанность методологии Полная документационная обеспеченность процесса	Не учитывают индивидуальные особенности. Применение усредненных данных за период. Формальный анализ основных документов;
Собеседование с психологом	Частичная адаптация к особенностям корпоративной культуры; снижение стресса при оценке; применение элементов профориентации; обратная связь для руководителей (о личных качествах оцениваемого).	Усложнение процедуры оценки; дополнительные затраты; недостаточно высокая квалификация психолога.
Анализ документов (биографических данных, дипломов об образовании, характеристики и т.д.)	Формирование представление о профессиональном и жизненном пути кандидата; выявление несоответствия записей в документах.	Формальный анализ основных документов; невозможность выявить личностные качества (формальный подход к написанию характеристик).
Советы	Коллегиальная экспертная оценка; оценка преимущественно деловых и профессиональных качеств.	Административно - организационные сложности (длительный сбор документов, необходимость сбора всех членов совета); отдельные компетенции могут «выпасть» из процедуры оценки.
Оценка состава	Регулярность проведения; ясные критерии оценки. отработаны все процедуры и регламенты; полная документационная обеспеченность процесса.	Формальный подход; Минимальная включенность объекта оценки.
Собеседование с непосредственным руководителем	Возможность руководителю непосредственно оценить кандидата, его личностные и профессиональные качества; кандидат уже в ходе собеседования знакомится с условиями работы и стилем руководства.	Высокая вероятность субъективизма в аттестации; частая смена руководства.
На отдельные позиции применение элементов круговой оценки	Внедрение современной кадровой технологии; повышение объективности оценки.	Использование элементов, а не всей технологии в комплексе, что снижает прогностическую надежность технологии;

		относительно большая трудоемкость и трудозатратность

Корпоративная информационная система (КИС)	Высокая скорость обработки и анализа кадровой информации; экономия материальных и людских ресурсов.	Снижение эффективности на первом этапе внедрения (обучение сотрудников и адаптация технологии). большая зависимость от энерго- и прочих ресурсов.
Кадровая комиссия	Введение дополнительного оценочного «фильтра» из числа высококвалифицированных профессионалов; повышение точности аттестации профессионально важных качеств.	Усложнение процедуру аттестации; административно -организационные сложности.
Конкурс метод оценки	Максимальное включение состава в оценочные процедуры; возможность выявить управленческий, творческий, инновационный и научный потенциал сотрудника; повышение мотивации труда.	Большие затраты финансовых, материально - технических и людских ресурсов; Большая длительность (пол года).
Ассессмент метод оценки	Максимальная объективность и достоверность аттестации; высокая прогностическая надежность результатов.	Необходимость в подготовки экспертов (оценщиков) высокой квалификации; - высокая ресурсозатратность.

Приложение 2

Сертификат соответствия ООО «Сантехника



ОРГАН ПО СЕРТИФИКАЦИИ рег. № РОСС RU.0001.10АЮ64
ПРОДУКЦИИ И УСЛУГ "ПОЛИСЕРТ"
АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ПО СЕРТИФИКАЦИИ
"ЭЛЕКТРОСЕРТ"
129110, г. Москва, ул. Щепкина, д. 47, тел. (495) 995-10-26, факс (495) 995-10-26

ПРОДУКЦИЯ Трубы из полипропилена для систем внутренней канализации диаметром 32 - 160 мм.
Серийный выпуск по ТУ 2248-001-52384398-2003

код ОК 005 (ОКП): 22 4812

СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ
ТУ 2248-001-52384398-2003

код ТН ВЭД:

ИЗГОТОВИТЕЛЬ ООО "Политэк ПТК". ИНН:7708122778
121069, г. Москва, Скатертный пер., д. 18

СЕРТИФИКАТ ВЫДАН ООО "Политэк ПТК". Код-ОКПО:52384398. ИНН:7708122778
121069, г. Москва, Скатертный пер., д. 18, тел. (495) 926-20-64, факс (495) 926-20-65

НА ОСНОВАНИИ Протокол испытаний № 463 от 17.02.2009г. Испытательный комплекс "Политест" АНО по сертификации "Электросерт", рег. № РОСС RU.0001.21АЮ66 от 04.09.2006, адрес: 129226, г. Москва, ул. Сельскохозяйственная, 12 а;
Санитарно-эпидемиологическое заключение № 77.МУ.02.224.П.001458.09.08 от 03.09.2008г. Межрегионального управления №1 Федерального медико-биологического агентства ФС по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ Схема сертификации 3.

М.П.

Руководитель органа А.И. Мальцев

Эксперт А.Р. Эмирджанов

Сертификат не применяется при обязательной сертификации

Приложение 3

Должностная инструкция менеджера по продажам

УТВЕРЖДАЮ
директор ООО «Сантехника»
Загурская Ю.В.
01.04.2010г.

1. Общие положения

1.1. Менеджер по продажам относится к категории специалистов.
1.2. Менеджер по продажам назначается на должность и освобождается от нее приказом директора организации.
1.3. Менеджер по продажам подчиняется непосредственно региональному менеджеру по продажам.
1.4. На время отсутствия менеджера по продажам его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
1.5. На должность менеджера по продажам назначается лицо, отвечающее следующим требованиям: образование — высшее или неполное высшее, стаж аналогичной работы от года.
1.6. Менеджер по продажам руководствуется в своей деятельности:
- законодательными актами РФ;
- Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
- приказами и распоряжениями руководства;
- настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности менеджера по продажам

Менеджер по продажам выполняет следующие должностные обязанности:
2.1. Занимается поиском потенциальных клиентов.
2.2. Ведет коммерческие переговоры с клиентами.
2.3. Осуществляет прием и обработку заказов клиентов, оформляет необходимые документы.
2.4. Выясняет потребности клиентов в продукции, реализуемой компанией, и согласовывает заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента.
2.5. Мотивирует клиентов на работу с компанией в соответствии с утвержденными программами по стимулированию сбыта.
2.6. Составляет ежемесячный план продаж.
2.7. Ведет отчетность по продажам и отгрузкам клиентам организации.
2.8. Участвует в разработке и реализации проектов, связанных с деятельностью отдела продаж.
2.9. Ведет клиентскую базу.
2.10. Контролирует отгрузки продукции клиентам.
2.11. Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

3. Права менеджера по продажам

Менеджер по продажам имеет право:
3.1. Получать информацию, в том числе и конфиденциальную, в объеме, необходимом для решения поставленных задач.
3.2. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы компании.
3.3. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и сохранности всех документов, образующихся в результате деятельности организации.
3.4. Принимать решения в пределах своей компетенции.

4. Ответственность менеджера по продажам

Менеджер по продажам несет ответственность:
4.1. За невыполнение и/или несвоевременное, халатное выполнение своих должностных обязанностей.
4.2. За несоблюдение действующих инструкций, приказов и распоряжений по сохранению коммерческой тайны и конфиденциальной информации.

4.3. За нарушение правил внутреннего трудового распорядка, трудовой дисциплины, правил техники безопасности и противопожарной безопасности.

Приложение 4

Положение об оценке менеджеров по продажам в ООО «Сантехника»

г. Самара 20 января 2016 года
УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор Загурская Ю.В.

Общие положения

Подготовка

Проведение

а) соответствует занимаемой должности (выполняемой работе);

б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной оценкой через год;

в) не соответствует занимаемой должности.

Результаты оценки

1) Оценка сотрудников проводится с целью определения соответствия квалификации работников занимаемым должностям, выявления их потенциальных возможностей, стимулирования роста профессионализма, определения необходимости повышения квалификации.

2) Оценка проводится в форме тестирования.

3) Очередная оценка проводится один раз в три года.

4) Оценка проводится в соответствии с графиком, который разрабатывает отдел кадров и утверждает генеральный директор. Проведение оценки не должно совпадать с периодом массовых отпусков (апрель — сентябрь).

5) График проведения оценки доводится до сведения аттестуемых под роспись не позднее чем за один месяц до даты начала проведения оценки.

6) Оценку проводят комиссии в составе пяти человек, которые назначаются приказом генерального директора для каждого структурного подразделения.

7) В состав комиссии включаются:

председатель — заместитель генерального директора;

члены комиссии — начальник отдела кадров, начальник подразделения, непосредственный руководитель аттестуемых работников.

8) Отдел кадров не позднее чем за две недели до даты проведения оценки представляет в комиссию материалы на каждого аттестуемого сотрудника:

копии документов о профессиональном образовании;

копии документов о повышении квалификации;

выписку из трудовой книжки;

должностную инструкцию;

характеристику руководителя;

отзывы клиентов;

оценочный лист по итогам прошлой оценки.

9) Оцениваемые работники не менее чем за 14 дней до даты проведения оценки должны быть ознакомлены с представленными в комиссию материалами. Они имеют право представить в комиссию недостающие документы, которые могут повлиять на результаты оценки.

10) Не менее чем за 14 дней до даты проведения оценки аттестуемому сотруднику предоставляется право ознакомиться с тематикой предстоящего тестирования. Тесты составляет профильный специалист и утверждает председатель комиссии.

11) Комиссия правомочна проводить оценку при участии в ее заседании не менее 2/3 членов комиссии.

12) Сотрудник обязан присутствовать на заседании комиссии. При неявке оценка может быть перенесена, но не более чем на две недели. При повторной неявке без уважительных причин сотрудник признается неаттестованным.

13) В ходе оценки члены комиссии:

изучают представленные в комиссию документы;

заслушивают непосредственного руководителя;

проводят тестирование;

оценивают квалификацию аттестуемого и его соответствие занимаемой должности (выполняемой работе);

составляют рекомендации о профессиональной подготовке аттестуемого, его переводе, увольнении;

знакомят аттестуемого сотрудника с результатами оценки.

14) Оценка аттестуемого принимается открытым голосованием членов комиссии в отсутствие аттестуемого сотрудника.

15) Результаты голосования определяются простым большинством голосов. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности (выполняемой работе).

16) Результаты оценки (рекомендации) заносят в лист оценки, который подписывают все голосовавшие члены комиссии, а затем и аттестуемый. Лист оценки хранится в личном деле сотрудника.

17) Руководитель подразделения, в котором трудится работник, обязан в недельный срок после проведения оценки довести до генерального директора результаты оценки. В представлении

должны быть указаны рекомендации о продолжении (прекращении) трудовых отношений, переводе, об изменении (сохранении) объема выполняемых работ, о размере заработной платы, необходимости повышения квалификации работника.

18) Генеральный директор не позднее чем в двухмесячный срок с момента ее проведения принимает Решение:

оставить работника на прежней должности;

с согласия работника перевести его на другую работу с повышением или понижением в должности;

изменить существенные условия труда (объем должностных обязанностей, размер оплаты труда, режим труда и отдыха и пр.);

уволить работника с занимаемой должности в связи с несоответствием занимаемой должности (выполняемой работе) вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами оценки.

20) Трудовые споры, связанные с оценкой, рассматриваются в соответствии с порядком, установленным действующим законодательством для рассмотрения индивидуальных трудовых споров (конфликтов).

Приложение 5

Технология системы оценки менеджеров по продажам, применяемые в ООО «Сантехника» 2015 год

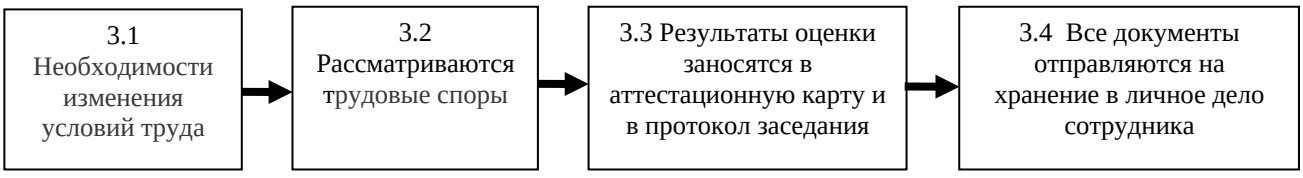
Этап 1. Подготовка



Этап 2. Проведение



Этап 3. Заключительные операции



Приложение 6

Приказ о проведении оценки ООО «Сантехника» со списком комиссии по оценке

25.02.16 г. № 65 О проведении оценки ООО «Сантехника»

В целях проверки соответствия сотрудников фирмы занимаемым должностям

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Провести с 1 марта 2016 года по 25 июля 2016 года оценку сотрудников отдела продаж.

Тестирование работников провести с 1 июня 2016 года по 15 июля 2016 года.

2. Начальнику отдела кадров Т.А. Гончаровой подготовить список

работников, подлежащих оценке, и график проведения оценки.

3. Для проведения оценки создать комиссию в следующем составе:

— председатель комиссии — Ю.В. Загурская – директор «Сантехника»;

— члены комиссии:

— Т.А. Гончарова, начальник отдела кадров;

— М.М. Милетин, помощник директора;

— Н.А. Куделина, руководитель отдела продаж.

4. Начальникам отделов подготовить и в срок до 25 июля 2016 года передать комиссии характеристики на сотрудников.

5. Начальнику отдела кадров организовать методическую подготовку проведения оценки.

6. После проведения оценки председателю комиссии представить материалы оценки генеральному директору в срок до 25 июля 2016 года.

Директор Ю.В. Загурская

Приложение 7

Анкета для оценки

Уважаемые коллеги! Мы проводим анкетирование сотрудников по ряду вопросов, касающихся условий работы на нашем предприятии. Ваши советы помогут выяснить реальные интересы персонала и максимально учесть их при подготовке и принятии решений, касающихся работников предприятия.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне.

Инструкция:

Отметьте свое согласие с тем или иным вариантом, поставив любой знак в квадрате рядом с ответом.

Вы можете выбрать только один ответ, кроме тех вопросов, где предусмотрено несколько ответов.

Перед началом заполнения анкеты, укажите, пожалуйста:

Ф.И.О.

Структурное подразделение, должность отдел продаж, менеджер по продажам

Ваш возраст

А) до 25 лет

Б) 25-35 лет

В) старше 35 лет

Стаж работы на предприятии

А) до 1 года

Б) 1-5 лет

В) свыше 5 лет

Стаж работы на предприятии в данной должности

А) до 1 года

Б) 1-5 лет

В) свыше 5 лет

1. Назовите основные цели:

Предприятия

Удержать долю на рынке для товара сантехника

Вашего отдела

Ориентация на потребности и интересы клиентов компании

2. Ваша должностная инструкция:

А) полностью соответствует выполняемой Вами работе

Б) в основном соответствует Вашим реальным обязанностям

В) не соответствует реально выполняемой Вами работе

Г) Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

3. Должностная инструкция чаще имеет для Вас следующее значение:

А) помогает определить границы Ваших обязанностей и полномочий

Б) стесняет, мешает реализации Ваших профессиональных знаний

В) необходима в ситуациях, связанных с отчетностью

Г) не имеет влияния на вашу работу

4. Результаты работы, которых Вы должны достичь:

А) определены на словах Вашим руководителем

Б) определены в регламентирующих документах

В) не определены (определяются Вами самостоятельно)

Г) трудно измерить в количественно-качественных показателях

5. Критерии, по которым руководителем оцениваются результаты Вашей работы:

А) объективны и Вам известны

Б) субъективны и Вам не известны

В) Вам не известны

6. Вам известны перспективы развития:
Предприятия
А) на год
Б) на месяц
В) меньше месяца
Г) не известны
Вашего отдела
А) на год
Б) на месяц
В) меньше месяца
Г) не известны
Ваши личные перспективы
А) на год
Б) на месяц
В) меньше месяца
Г) не известны
7. Как Вы считаете, достаточно ли ценят Ваш труд:
коллеги
а) да
б) нет
Руководитель отдела
А) да
Б) нет
Руководитель предприятия
А) да
Б) нет
8. Специалисты Вашей квалификации на других предприятиях получают зарплату:
А) примерно такую же
Б) выше
В) ниже
Г) другое
9. Для качественного и полного выполнения Вашей работы представленные Вам полномочия:
А) достаточны
Б) возможно их расширение
В) необходимо их расширение
10. Вы используете в своей работе свои профессиональные навыки и способности:
А) полностью
Б) не полностью
В) в отдельных случаях
Г) совсем нет
11. На нашем Предприятии руководители, как правило, заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников:
А) согласен
Б) не согласен
В) не знаю
12. Продвижение по службе сотрудников нашего Предприятия в наибольшей степени зависит от: (здесь можно выбрать до двух ответов)
А) собственной активности и стремления сотрудника
Б) уровня профессионализма сотрудника
В) личного отношения руководителя к сотруднику
Г)“нужных” контактов сотрудников на разных уровнях

Д) наличия свободных вакансий
Е)соответствия сотрудника формальным признакам (стаж, пол, образование)
Ж) другое

13. Наиболее реальные перспективы своего должностного роста Вы видите:

А) в Вашем отделе
Б) в другом отделе
В) реальных перспектив должностного роста Вы не видите
Г) Вы не стремитесь к должностному росту

14. Для Вашего профессионального роста необходимо:

А) иметь достаточно времени для самостоятельного обучения
Б) посещать дополнительные курсы
В) получить высшее образование
Г) иметь возможность время от времени менять работу внутри предприятия
Д) набрать достаточный стаж работы по специальности
Е) другое

15. Вы видите свое профессиональное развитие, прежде всего, как (до двух ответов):

А) совершенствование профессиональных знаний и накопление опыта
Б) перемещение в другие подразделения
В) продвижение на руководящую должность в своем подразделении
Г) руководство отдельными проектами без занятия руководящей должности

16. Возможность перехода в другое подразделение Вы рассматриваете как:

А) более полное использование способностей и профессиональных знаний
Б) возможность узнать что-то новое и вырасти профессионально
В) вынужденный шаг, необходимость
Г) предпочитаете совершенствование в рамках нынешней специальности

17. В какой информации Вы испытываете недостаток (любое количество ответов):

А) информации о деятельности и услугах предприятия
Б) политике администрации
В) информации о деятельности смежных подразделений
Г) у Вас достаточно информации
Д) другое

18. Вы информированы о целях, основных задачах и приоритетных направлениях деятельности Предприятия:

А) очень хорошо
Б) вполне достаточно
В) недостаточно
Г) плохо
Д) затрудняюсь ответить

19. О достижениях отдельных сотрудников и коллективов Предприятия Вы:

А) узнаете регулярно
Б)получаете информацию, но не регулярно
В) узнаете “по слухам”
Г) имеете приблизительное представление
Д) не знаете ничего
Е) Вам это неинтересно

Благодарим Вас за сотрудничество!

Приложение 8

Тест для проведения оценки менеджеров по продажам
ООО «Сантехника»

Отметьте в каждом утверждении те пункты, которые, на ваш взгляд, наиболее соответствуют портрету идеального менеджера по продажам

1. Сочетание каких трех качеств менеджера по продажам важны для клиента на начальном этапе взаимодействия?

A. Профильное образование, доскональное знание всех тонкостей продукта, привлекательный внешний вид.
B. Заинтересованность проблемами клиента, компетентность, точность.
C. Стратегическое мышление, энтузиазм, смелость.

2. Основная задача из сферы деятельности менеджера по продажам:

A. Аналитика.
B. Общение с клиентом.
C. Продажи.

3. Отметьте общие черты между предпринимателем и менеджером по продажам:

A. Менеджер по продажам воспринимает свой район сбыта так же, как предприниматель свою фирму.
B. Стремление добиваться максимальной прибыли, используя свои умения, знания и навыки, учитывая перспективу.
C. Степень принятия рисков.

4. Какие три составляющие играют для менеджера по продажам решающую роль в начале процесса анализа ситуации на рынке?

A. Клиент, продавец, продукт/товар.
B. Структура сегмента рынка, оценка ситуации в нем с учетом продаваемого продукта, определение регионального сегмента с географической точки зрения.
C. Цены на нефть, политическая ситуация, сезонность.

5. Необходимое условие для продажи нового продукта/услуги:

A. Харизматичность менеджера по продажам.
B. Давно сложившиеся отношения с предполагаемым клиентом.
C. Высокая осведомленность менеджера по продажам о сложившихся на рынке условиях.

6. Основное преимущество для менеджера по продажам при наличии разработанного и непрерывно пополняемого электронного банка данных:

A. Уверенность в постоянном доступе к самым «свежим» сведениям.
B. Экономия времени.
C. Соответствие профессиональным стандартам.

7. Цель первого телефонного разговора с потенциальным клиентом:

A. Продажа.
B. Создание благоприятного впечатления о себе и своей компании.
C. Достижение договоренности о дальнейшем взаимодействии.

8. Почему в процессе телефонного разговора с клиентом предпочтительнее форма глаголов настоящего времени, например, «Вы довольны нашей последней поставкой?» (вместо – «Вы были довольны нашей последней поставкой?»)?

A. Так рекомендуют психологи.
B. Форма настоящего времени сообщает собеседнику, что он является клиентом, а не был им в прошлом или станет в будущем.
C. Так проще формулировать вопросы при разговоре с клиентом.

9. Какие преимущества получает менеджер по продажам, если с нужным человеком его соединяет по телефону секретарь?

A. Можно преподнести свое предложение в наиболее выгодном свете.
B. Можно познакомиться с девушкой.
C. Можно собрать дополнительную информацию о потенциальном клиенте.

10. Отправляясь на первую встречу с потенциальным клиентом и не обладая информацией о традициях данной фирмы относительно служебной одежды сотрудников и их внешнего вида, менеджер по продажам должен одеться:

A. В дорогой костюм в классическом стиле и использовать броские аксессуары для того, чтобы наверняка запомниться партнерам.
B. В джинсы и джемпер темных тонов.
C. В не слишком новый, но опрятный и выглаженный костюм в классическом стиле.

11. Демонстрационная папка нужна менеджеру по продажам в процессе общения с клиентом для:

A. Унификации подхода менеджеров по продажам к процессу переговоров.
B. Ссылок на различные документы и материалы, о которых может зайти речь в процессе разговора с клиентом.
C. Продвижения своей компании с целью реализации ее стратегических целей.

12. В случае сравнения конкурентов решающее значение имеют два фактора:

A. Соотношение цены и качества предоставляемых товаров.
B. Соотношение цены и количества предоставляемых услуг.
C. Соображения лояльности.

13. Позитивная роль конкуренции заключается в:

A. Регуляции динамики цен.
B. Стимуляции к развитию сервиса.
C. Создании атмосферы гонки.

14. Выгодная цена не всегда является для клиента основным критерием в процессе принятия решения о сделке по причине:

A. Клиент не умеет считать свои деньги.
B. Запрос клиента предполагает удовлетворение иной выгоды, нежели экономия средств.
C. Клиент пытается манипулировать.

15. Наиболее удачным ответом менеджера по продажам в ситуации, когда клиент указывает ему на преимущества конкурента, будет:

A. «Вы не правы, и я сейчас расскажу вам, в чем именно».
B. «Давайте обсудим все преимущества наших конкурентов».
C. «Да, у наших коллег есть свои преимущества, а у нас – свои. Давайте поговорим о наших».

16. Какие свои психологические ресурсы менеджер по продажам должен задействовать в процессе работы с возражениями?

A. Терпение.
B. Напористость.
C. Красноречие.

17. Каким будет наиболее профессиональный ответ менеджера по продажам на возражение клиента: «Ваши цены слишком высоки для нас»?

A. «Да, у нас дорого».
B. «Да, вы правы, наши цены довольно высоки, причем это напрямую связано с высоким качеством нашей продукции».
C. «Ну что вы, разве это дорого? Вы посмотрите на цены у наших конкурентов!»

18. Ключевой клиент – это:

A. Такой, который благодаря соответствующим закупкам обеспечивает фирме и менеджеру по продажам выполнение значительной части плановых показателей объема продаж.
B. Представители крупных предприятий.
C. Партнеры, сотрудничающие с фирмой и непосредственно с менеджером по продажам не менее полутора лет.

19. Какие качества должен обнаружить менеджер по продажам при поступлении рекламации?

A. Умение парировать агрессивные высказывания.
B. Сострадание и совестливость.
C. Невозмутимость и понимание состояния клиента.

20. Работа по возвращению клиентов – это:

A. Умение выяснить у бывшего или неактивного клиента мотивы его ухода/снижения активности.
B. Умение приносить извинения за некачественную работу компании.
C. Умение объяснить клиенту, что уход/снижение активности является его стратегической ошибкой.

21. Задачи менеджера по продажам на многопрофильной выставке:

A. Продавать как можно больше.

B. Устанавливать новые связи и заключать предварительные договоренности.
C. Продвигать свою компанию и ее продукцию.

Правильные ответы
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21
B C A B A C A B C B A C B B B A B B C A B A C A B B

Присвойте каждому правильному ответу один балл и суммируйте количество баллов.

0–8 БАЛЛОВ

Этот работник рассматривает деятельность менеджера по продажам как работу продавца в булочной: минимум инициативы, минимум анализа. Ему еще многому необходимо научиться, в первую очередь умению расставлять приоритеты, приобретать навыки реагирования на возражения. И быть активнее.

9–18 БАЛЛОВ

Многое достигнуто, у этого работника есть чему поучиться и к нему даже можно приставить новичка. Он понимает, что зарплату менеджеру по продажам платит клиент, вместе с тем иногда рассматривает клиента как противника, которого надо победить. Если он проанализирует свое поведение и наметит «моменты», которые нуждаются в «доработке», его справедливо можно будет назвать высококлассным специалистом.

19–24 БАЛЛА

Этот человек – профессионал, и этим все сказано. Он активен в работе, сам ищет потребителей, а встретив интерес, не отпускает клиента без покупки. Он хорошо понимает рыночные механизмы, умеет ладить с людьми, причем не во вред коммерческому успеху.
Ему нужно передавать свой опыт молодым и не почивать на лаврах. Продвижение по служебной лестнице для него более чем вероятно.

25–27 БАЛЛОВ

Это отличные результаты, но они встречаются очень редко. Поэтому нужно проверить еще раз, действительно ли тестируемый работник так думает, а не прочитал об этом в специальной литературе и выбрал правильные ответы в соответствии с учебниками? Если он и в работе показывает наилучшие результаты, то готовьтесь повысить его в должности или отметить каким-либо другим способом, потому что его компетенции уже выходят за рамки его должности рядового менеджера по продажам.

Приложение 9

Лист оценки

ФИО Андреева Екатерина Алексеевна
Подразделение Отдел продаж
Должность Менеджер по продажам
Основные функции Выписывание товара на отгрузку со склада, отправка товара клиентам других регионов
Структура подчинения:
кому подчиняется сотрудник Директор Загурская Ю.В.
кто ему подчиняется Новые работники, стажеры на должность менеджер по продажам
кол-во человек в подчинении 0
Дата рождения 24.05.1985
Образование: 1. (уч.Заведение, год окончания, факультет) САМГУ, экономики и управления, 2008
Повышение квалификацииНе проходила
Общий стаж работы 7 лет
Стаж работы в ООО “Сантехника” 7 лет (в т.ч. в данной должности)

Должностные обязанности	Выполнение 1 2 3 4 5	Примечание
1Поддерживает контакт с постоянными клиентами, перезаключает договоры с ними	5	Дополнительно занимается дизайном витрины и своевременный ее заполнением
2Создает и обеспечивает постоянное обновление информационных баз о покупателях	3	
3Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам	5	
4Руководит организацией работ по доставке или отгрузке товаров покупателям по заключенным договорам	5	
5Выявляет потенциальных и перспективных покупателей товаров	5	
Средний балл		

Провести оценку по 7-бальной шкале, где
1 – неудовлетворительно;
2 – недостаточно;
3 – достаточно;
4 – удовлетворительно;
5 – хорошо;
6 – очень хорошо;
7 – отлично.

1. Коммуникативные умения (от 1 до 7)
Умение установить контакт 7
Знание и использование определенных психологических приемов 7
Умение четко, логично, доступно и грамотно излагать свои мысли 7
Отслеживать и чутко реагировать на изменение эмоционального состояния партнера 6
Умение слушать и слышать собеседника 7
Умение чувствовать ситуацию на любом этапе переговоров 7
Умение быть интересным своему собеседнику, поддерживать обратную связь 7
2.Профессиональные навыки
Умение выявить цель и мотивацию собеседника 7

Умение сформулировать и подать свое предложение 7
Умение использовать обратную связь 7
Умение находить (замечать) общие точки и точки разногласия 7
Ведение (организация) совместного поиска конструктивного решения 6
Умение анализировать и делать выводы на определенных этапах 7
Знание вопроса (предмета) переговоров и потенциального клиента 6
Владение ситуацией на любом этапе переговоров 7
Умение взять ответственность на себя и пойти на риск (в случае необходимости) 7
Знание цели и стремление к ее достижению 7
3. Личностные качества
Презентабельный внешний вид 7
Знание правил этикета и культуры поведения 7
Стрессоустойчивость 7
Эмоционально – положительный настрой, настрой на положительный результат 7
Ненавязчивость, вежливость, тактичность, искренность 7
Доброжелательность, внимание к собеседнику, эмоциональная отзывчивость, дружелюбие 7
Гибкий аналитический ум, интуиция 7
Уверенность в себе 6
Общая эрудиция 6

Балльная оценка сложности труда

Степень сложности	Оценка в баллах
Выполнение работ по сложности	
Соответствует должностной инструкции	3

Бальная оценка качества труда

Степень качества	Оценка в баллах
Работа выполнена	
На хорошем уровне	4

Оценка результатов тестирования

0–8 БАЛЛОВ

Этот работник рассматривает деятельность менеджера по продажам как работу продавца в булочной: минимум инициативы, минимум анализа. Ему еще многому необходимо научиться, в первую очередь умению расставлять приоритеты, приобретать навыки реагирования на возражения. И быть активнее.

9–18 БАЛЛОВ

Многое достигнуто, у этого работника есть чему поучиться и к нему даже можно приставить новичка. Он понимает, что зарплату менеджеру по продажам платит клиент, вместе с тем иногда рассматривает клиента как противника, которого надо победить. Если он проанализирует свое поведение и наметит «моменты», которые нуждаются в «доработке», его справедливо можно будет назвать высококлассным специалистом.

19–24 БАЛЛА

Этот человек – профессионал, и этим все сказано. Он активен в работе, сам ищет потребителей, а встретив интерес, не отпускает клиента без покупки. Он хорошо понимает рыночные механизмы, умеет ладить с людьми, причем не во вред коммерческому успеху.

Ему нужно передавать свой опыт молодым и не почивать на лаврах. Продвижение по служебной лестнице для него более чем вероятно.

25–27 БАЛЛОВ

Это отличные результаты, но они встречаются очень редко. Поэтому нужно проверить еще раз, действительно ли тестируемый работник так думает, а не прочитал об этом в специальной

литературе и выбрал правильные ответы в соответствии с учебниками? Если он и в работе показывает наилучшие результаты, то готовьтесь повысить его в должности или отметить каким-либо другим способом, потому что его компетенции уже выходят за рамки его должности рядового менеджера по продажам.

Оценка эффективности труда, деловых и личных качеств работника

Критерии подлежащие оценке	Характеристика критериев	Количество баллов
1	2	3
Профессиональное мастерство комплекс практических и теоретических знаний соответствующих выполнению заданий	Обладает средним уровнем теоретических и практических знаний и стремится к их повышению	1 балл
Проявление в работе творческих начал	Проявляет инициативу в работе, выдвигает новые предложения, активно их реализует	2 балла
Самостоятельность в работе	Работу выполняет самостоятельно	2 балла
Своевременность выполняемых заданий	Работу выполняет своевременно	2 балла
Сложность выполнения работ	Выполняет нерегулярно повторяемые работы	1 балл
Качество выполнения работ	Выполняет работу с необходимой последующей доработкой	1 балл
Трудовая и производственная дисциплина,	Имеет замечания по использованию рабочего времени, недостаточное трудолюбие	0 баллов
Социально-психологические качества	Нейтрален относительно коллектива	1 балл

Итоговый рейтинг работника

Эксперты	Рейтинг
1 Руководитель(и)	4
2 Коллеги	5
3 Члены комиссии	3
Итоговый (средний) рейтинг	4

Средняя з/п за: 23000 рублей + премия

Приложение 10

Протокол
заседания комиссии по оценке

№ _____ «__» _____ 20___г.

В заседании участвуют:

1. _____ - председатель аттестационной комиссии.
(Фамилия И.О.)
2. _____ - заместитель председателя аттестационной комиссии.
(Фамилия И.О.)
3. _____ - член аттестационной комиссии.
(Фамилия И.О.)
4. _____ - член аттестационной комиссии.
(Фамилия И.О.)
5. _____ - секретарь аттестационной комиссии.
(Фамилия И.О.)

На заседание приглашены:

_____
_____
_____
_____
(указываются должности, фамилии и инициалы приглашенных на заседание)

Повестка дня:

1. Оценка

_____
(указывается должность, фамилия и инициалы аттестуемого)

Рассмотрение 1-го вопроса повестки дня:

Слушали: информацию секретаря аттестационной комиссии об отзыве на _____

_____
(указывается должность, фамилия и инициалы аттестуемого)

Выступили: _____
(указываются должности, фамилии и инициалы выступившего,

_____
краткое содержание выступления)

Решили: _____

_____
(указывается краткое содержание решения)

Голосовали: _____

(указываются результаты голосования)

(оборотная сторона протокола)

Рассмотрение 2-го вопроса повестки дня:

Слушали: информацию секретаря аттестационной комиссии об отзыве на _____

(указывается должность, фамилия и инициалы аттестуемого)

Выступили: _____

(указываются должности, фамилии и инициалы выступившего,

краткое содержание выступления)

Решили: _____

(указывается краткое содержание решения)

Голосовали: _____

(указываются результаты голосования)

… (и т.д.)

Председатель комиссии _____ _____

подпись И.О. Фамилия

Секретарь комиссии _____ _____

подпись И.О. Фамилия

Приложение 11

Опросник менеджеров ООО «Сантехника» по продажам по методу «360 градусов»

Уважаемый сотрудник!

Этот опрос поможет вашему коллеге (оцениваемому) лучше понять свои сильные и слабые стороны, увидеть потенциал дальнейшего роста и развития. Никакие меры поощрения или наказания по результатам исследования приниматься не будут. Мы гарантируем анонимность и конфиденциальность. В связи с этим просим вас давать максимально правдивые, откровенные и обдуманные ответы. Опрос занимает в среднем от 30 до 45 минут. Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам за искренние ответы!

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них						
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую психическую форму						
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение						
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно						
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы						
12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении						
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных						

	сферах и эффективно использует эти данные						
14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности						
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях						
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми						
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них						
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций						
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач						
20	Признает свою ответственность за результат						
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях						
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании						
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения						
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих						
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения						
26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем						
27	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании						
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом						
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы						
30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов						
31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах						
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться						
33	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий						
34	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации						
35	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности						
36	Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми						
37	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных						
38	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в						

	компанию						
39	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках						
40	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания						
41	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше						
42	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей						
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам						
44	Знает внешнюю среду организации, конкурентов						
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу						
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения						
47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы						
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения						
49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы						
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)						

* Ответы:

1. — не имею информации;
2. — проявляется всегда;
3. — проявляется в большинстве случаев;
4. — проявляется примерно в половине случаев;
5. — проявляется редко;
6. — не проявляется никогда.

Ответы к опроснику (расшифровка типов вопросов и компетенций)

1. Вопросы с обратнымшкалированием: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49. Если ответы на остальные вопросы — на уровне 4–5 баллов, то на вопросы этого типа ответы должны оцениваться в 1–2 балла. Если же ответы на вопросы с обратнымшкалированием соответствуют уровню 4–5 в двух и более случаях, то их достоверность рассматривается как низкая.
2. Однозначно положительные ответы на вопросы 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свидетельствуют о высокой степени вероятности того, что они социально желательные. Если таких ответов более двух, рекомендуется не засчитывать результаты, а предложить снова заполнить опросник.
3. Группы вопросов, оценки за ответы на которые должны иметь расхождение не более чем на 1 балл (два и более расхождения позволяют рассматривать валидность как низкую): 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.