ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Уральский государственный университет»

Факультет менеджмента, повышения квалификации

и переподготовки кадров

Кафедра акмеологии и психологии управления

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОГОВОГО БИЗНЕСА ГРУППЫ ПРЕДПРИЯТИЙ «РЕМСТРОЙ» В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

## ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Руководитель

Нормоконтролер

Студент

Екатеринбург 2009

РЕФЕРАТ

Аттестационная работа 55 страниц, 5 таблиц, 2 рисунка, 1 формула, 10 источников литературы, 10 приложений.

В первой части нашей работы были рассмотрены теоретические вопросы. Раскрыто понятие реструктуризации, ее значимость, виды, и основные этапы. Также были рассмотрены теоретические вопросы о значимости работ связанных с управлением персоналом в процессе реструктуризации. Рассмотрены основные задачи, которые ставятся перед отделом управления персоналом в процессе реструктуризации и способы и методы преодоления сопротивлений организационным изменениям.

Во второй части описана комплексная диагностика деятельности и анализ кадрового потенциала торгового бизнеса ГП «Ремстрой». Полученные данные были проанализированы и выделены ключевые проблемы, приведшие бизнес к кризисной ситуации.

Третья часть посвящена непосредственной разработке мероприятий направленных на достижение целей данной работы.

СОДЕРЖАНИЕ

# ВВЕДЕНИЕ - 4

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

РЕСТРУКТУРИЗИРУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ - 6

* 1. Понятие реструктуризации - 6
  2. Основные задачи управления персоналом реструктурируемого

предприятия - 8

1. КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ТОРГОВОГО БИЗНЕСА

ГП «АСКОМ» - 14

* 1. Анализ результатов деятельности торгового бизнеса

ГП «АСком» - 14

* 1. Анализ кадрового потенциала ГП «АСком» - 18

1. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОГОВОГО БИЗНЕСА

ГРУППЫ ПРЕДПРИЯТИЙ «АСКОМ» В УСЛОВИЯХ - 24

РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ - 32

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ - 34

##### ПРИЛОЖЕНИЕ А - SWOT-анализ - 35

# ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Организационная структура и штатная численность

# торгового бизнеса ООО «АСком-Холдинг» - 37

# ПРИЛОЖЕНИЕ В – План адаптации сотрудников - 38

ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Анкета удовлетворенности работой - 42

# ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Анкета для выявления потребности в обучении - 45

ПРИЛОЖЕНИЕ Е – Стратегическая карта и система сбалансированных

Показателей - 46

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж – Способы преодоления сопротивления организационным

Изменениям - 47

ПРИЛОЖЕНИЕ И – Программа обучения сотрудников до конца года - 49

ПРИЛОЖЕНИЕ К - Функциональная матрица сотрудников торгового бизнеса - 50

##### ПРИЛОЖЕНИЕ Л – Контрольные показатели эффективности деятельности

##### сотрудников торгового бизнеса - 55

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время в России получила широкое распространение область знаний и практического применения – реструктуризация предприятий и компаний. Реструктуризация – одно из существенных направлений деятельности практически любой компании, нацеленной на успешный бизнес, а также эффективный рыночный инструмент повышения ее конкурентоспособности. Реализация программ реструктуризации повышает конкурентоспособность компаний и может привести к преодолению негативных ситуаций в экономическом развитии организаций.

Актуальность данной работы заключается в том, реструктуризация предприятия предъявляет повышенные требования к кадровому потенциалу. Это связано в первую очередь с тем, что:

* реструктуризацию осуществляют руководство и персонал предприятия, поэтому важен профессиональный и психологический потенциал персонала;
* в ходе реструктуризации, как правило, значительным изменениям подвергается организационная структура и тем самым персонал предприятия, поэтому важно оценить кадровый потенциал предприятия в целом и качества каждого работника, чтобы определить стратегию управления персоналом в процессе реструктуризации.

В управлении персоналом реструктуризируемого предприятия на первый план выходят вопросы оптимизации кадрового состава, вопросы, связанные с эффективностью деятельности управленческих команд, адекватности персонала типу организационной культуры, и вопросам, связанным со снижением сопротивления организационным изменениям.

«Основной целью управления персоналом в процессе реструктуризации является обеспечение эффективной деятельности человеческих ресурсов в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, соответствующей квалификацией, корпоративной и организационной культурой» - [2, стр. 395].

Группа предприятий «Ремстрой» представляет собой ряд предприятий объединенных под единой торговой маркой. Группа работает в строительном секторе и в настоящее время действует по трем основным направлениям:

* ремонтно-строительный бизнес-производство всех видов ремонтных и отделочных работ, проектные работы, малоэтажное строительство,
* Деревообрабатывающий бизнес – изготовление светопрозрачных конструкций,
* Торговый бизнес - торговля отделочными материалами (кафельная плитка, напольные покрытия).

В нашей работе мы будем рассматривать только торговый бизнес как кризисный бизнес, требующий проведения реструктуризации. Принятие решения о начале реструктуризации обусловливали следующие предпосылки: внешние - это невозможность конкурирования на рынке, и внутренние это спад объемов продаж, быстрое снижение экономических показателей.

На сессии стратегического планирования были сформулированы цели и стратегия, заключающаяся в сокращения деятельности, ликвидации невостребованных товарных групп и концентрации на пользующихся спросом, а также формировании мелкооптовых рыночных ниш. В области кадровой стратегии все усилия должны быть направлены на высвобождение, по результатам оценки, малоэффективных сотрудников и удержании наиболее перспективных, перераспределение среди них функций, ответственности и полномочий (в связи с этим разработка системы обучения и мотивации), оптимизации внутренних бизнес-процессов и внедрению новых технологий управления персоналом.

Целью нашей работы будет разработка мероприятий направленных на:

1. Снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников;
2. Повышение производительности труда и эффективности деятельности сотрудников.

В связи с этим основными задачами будут

1. Сформировать эффективную команду для реализации основных целей реструктуризации;
2. Разработать рекомендации для руководителей по снижению сопротивлений изменениям;
3. Провести кадровый аудит;
4. Произвести высвобождение персонала;
5. Сформировать новую организационную структуру;
6. Разработать программу обучения персонала;
7. Разработать и внедрить новую систему оплаты труда;
8. Разработать показатели эффективности деятельности сотрудников.

В первой части нашей работы были рассмотрены теоретические вопросы. Раскрыто понятие реструктуризации, ее значимость, виды, и основные этапы. Также были рассмотрены теоретические вопросы о значимости работ связанных с управлением персоналом в процессе реструктуризации. Рассмотрены основные задачи, которые ставятся перед отделом управления персоналом в процессе реструктуризации и способы и методы преодоления сопротивлений организационным изменениям.

Во второй части описана комплексная диагностика деятельности и анализ кадрового потенциала торгового бизнеса ГП «Ремстрой». Полученные данные были проанализированы и выделены ключевые проблемы, приведшие бизнес к кризисной ситуации.

Третья часть посвящена непосредственной разработке мероприятий направленных на достижение целей данной работы.

Практической ценностью данной работы должно стать следующее:

1. Внедрение новых методов управления персоналом
2. Снижение сопротивления изменениям
3. Повышение эффективности деятельности персонала
   1. **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТРУКТУРИЗИРУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1 Понятие реструктуризации**

В настоящее время в России получила широкое распространение область знаний и практического применения – реструктуризация предприятий и компаний. Реструктуризация – одно из существенных направлений деятельности практически любой компании, нацеленной на успешный бизнес, а также эффективный рыночный инструмент повышения ее конкурентоспособности. Реализация программ реструктуризации повышает конкурентоспособность компаний и может привести к преодолению негативных ситуаций в экономическом развитии организаций. Все усилия государственных органов, предприятий и организаций России направлены на создание конкурентоспособной экономики, обеспечивающей достойное положение страны на международном рынке.

И.И.Мазур и В.Д.Шапиро [2 стр.16.] дают следующее определение понятия реструктуризации: «Реструктуризация - это комплексная оптимизация системы функционирования предприятия в соответствии с требованиями внешнего окружения и выработанной стратегии его развития, способствующая принципиальному улучшению управления, повышению эффективности и конкурентоспособности организации на базе современных подходов к управлению, в том числе методологии управления качеством, реинжиниринг бизнес-процессов, информационных технологий и систем и т.п.».

Реструктуризация может охватывать совершенствование структуры и функций управления, преодоление отставания в технико-технологических аспектах деятельности, совершенствование финансово-экономической политики и повышение на этой основе эффективности производства, конкурентоспособности продукции, роста производительности труда, снижения издержек производства, улучшения финансово-экономических результатов деятельности.

Основными составляющими, обеспечивающими конкурентоспособность предприятий, являются: качество продукции и услуг, стратегия маркетинга и сбыта, квалификация персонала, технологический уровень производства, налоговая среда, в которой действуют предприятия, доступность источников финансирования.

Обычно выделяют два направления реструктуризации, это - корпоративная стратегическая реструктуризация компании, которая направлена на повышение эффективности функционирования и связана с развитием действующей компании и реструктуризация компании в кризисных условиях. Кризисные ситуации включают несколько видов – от снижения эффективности производства и сбыта, ухудшения финансово-экономического состояния, до проявления крайней кризисной ситуации – банкротства.

Реструктуризация предприятий имеет внешние и внутренние предпосылки. Внешние предпосылки, определяющие необходимость проведения реструктуризации следуют из необходимости развития экономики на основе роста ее конкурентоспособности. Внутренние предпосылки, определяющие необходимость реструктуризации следуют из интересов различных участников и заинтересованных лиц предприятия.

Реструктуризация предприятия является длительным процессом и направлена на повышение эффективности использования собственного внутреннего потенциала организации и адаптацию к новым рыночным условиям.

Необходимость комплексного характера преобразований, затрагивающих практически все стороны функционирования компании, обусловливает реструктуризацию. Процесс подготовки реструктуризации начинается с момента осознания менеджерами ее необходимости, показателями чего могут стать:

* кризисное положение на предприятии, возможность банкротства;
* необходимость изменить либо расширить сферу деятельности;
* появление тенденции к спаду объема продаж продукции предприятия;
* устойчивая тенденция появления накладных расходов;
* ухудшение выполнения операций (закупка, производство, сбыт),
* тенденция к ухудшению основных экономических показателей по сравнению с конкурентами или удачными с точки зрения руководства, периодами деятельности компании,

отсутствие системы учета рыночных изменений при разработке и продвижению продукции предприятия и т.д.

Выделяют следующие этапы реструктуризации:

1. Полная диагностика, включающая в себя диагностику финансового состояния, загрузки ресурсов и структуру издержек.
2. Разработка концепции реструктуризации. Она включает в себя анализ миссии, организационной структуры, бизнес-процессов, положения на рынке, стратегий развития.
3. Разработка программы реструктуризации. Это бизнес-план, планы действия по направлениям, описания новых и реинжиниринг имеющихся функций и бизнес-процессов. Разработка стратегии.
4. Реализация программы реструктуризации. Здесь идет детализация планов, информирование персонала, обучение персонала, реформирование организационной структуры, внедрения новых функций и бизнес - процессов, финансовая и производственная реструктуризация, контроль за сроками реализации проекта.

В зависимости от того, какие проблемы хочет решить организация в процессе реструктуризации, используются и внедряются современные подходы к управлению. Среди современных инструментов управления выделяют процессный и системный подходы к управлению, управление проектами, управление по целям, управление с помощью системы сбалансированных показателей и т.д. Так, к примеру, в настоящее время большой популярностью пользуется система менеджмента качества, которая объединяет в себе многие современные подходы к управлению и ее внедрение дает огромное конкурентное преимущество организации и позволяет конкурировать на международных рынках. Или к примеру, если раньше управление организацией в основном базировалось только на финансовых показателях (так называемая традиционная система управленческого контроля), то в настоящее время такой подход не считается достаточно эффективным и все больше организаций использует систему сбалансированных показателей (ССП) как способ согласования целей деятельности организации и контроля за их достижением. Это позволяет минимизировать ошибочные управленческие решения. Опираясь только на финансовые показатели трудно увидеть явную картину развития бизнеса и принятые решения, могли не отвечать стратегическим целям организации. В настоящее время использование ССП дополняет финансовые показатели другими показателями в области отношений с потребителями, внутренних бизнес-процессов, развития и обучения, что помогает сделать бизнес «прозрачным» и предсказуемым, и сформировать конкурентные преимущества, необходимые для обеспечения будущего процветания. (3,стр. 33)

Таким образом, можно сказать, что процесс реструктуризации организации - это процесс внедрения структурных изменений в производственную деятельность предприятия для сохранения или увеличения прибыльности под давлением изменяющихся внешних экономических условиях с помощью современных подходов в управлении и реструктуризация обычно приводит к ликвидации убыточных производств, созданию новых функциональных служб, хозяйственному обособлению, концентрации ресурсов и усилий на стратегически перспективных направлениях.

* 1. **Основные задачи отдела управления персоналом в реструктуризируемой организации**

Реструктуризация предприятия предъявляет повышенные требования к кадровому потенциалу. Это связано в первую очередь с тем, что:

* реструктуризацию осуществляют руководство и персонал предприятия, поэтому важен профессиональный и психологический потенциал персонала;
* в ходе реструктуризации, как правило, значительным изменениям подвергается организационная структура и тем самым персонал предприятия, поэтому важно оценить кадровый потенциал предприятия в целом и качества каждого работника, чтобы определить стратегию управления персоналом в процессе реструктуризации.

«Основной целью управления персоналом в процессе реструктуризации является обеспечение эффективной деятельности человеческих ресурсов в пределах организации и формирование персонала как личностей, обладающих высокой ответственностью, соответствующей квалификацией, корпоративной и организационной культурой. Управление персоналом, являясь производным от бизнеса, оказывает значительное влияние на его развитие и успешность, если стратегия управления персоналом является частью стратегии бизнеса» - [2, стр. 395].

При принятии решения о начале реструктуризации на предприятии перед отделом управления персоналом встают две основные задачи.

### *Первая задача* - разработка стратегии управления персоналом с учетом преобразований. Для разработки эффективной стратегии управления персоналом в рамках реструктуризации предприятия можно воспользоваться технологией кадрового аудита. Под кадровым аудитом обычно понимают проверку соответствия персонала организации ее целям и ценностям. Он включает в себя следующие мероприятия:

1. Оценка соответствия функциональной структуры управления целям и условиям деятельности.
2. Анализ потребности кадров в перспективе, прогноз кадровой потребности по должностям.
3. Институционализация деятельности, т.е. закрепленность в нормативных документах стратегии управления, целей и содержания индивидуальной деятельности, места в организационной структуре, схем взаимодействия с коллегами.
4. Анализ способов привлечения и включения персонала в работу.
5. Осознание проблем в деятельности и оценка потенциала развития.
6. Прогноз профессионального роста и соответствия. Определенность управленческой команды по целям и средствам деятельности. Определение степени соответствия требованиям деятельности степени удовлетворенности работой и включенности в команду.
7. Оценка форм оплаты труда и поощрения, Оценка степени удовлетворенности оплатой собственного труда.
8. Анализ кадрового резерва и степени его готовности к включению в командную работу. Определение удовлетворенности перспективами карьеры. [5 стр.208].

Основываясь на полученных в ходе комплексной диагностики предприятия и кадрового аудита данных можно начать формировать кадровую стратегию. В данном случае она будет согласована с общими целями и стратегией развития предприятия. Под управленческой стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Кадровая стратегия основывается на общей стратегии предприятия. Так, к примеру, при выборе предприятием стратегии лидерства в минимизации издержек [7 стр.72], когда идет ориентация на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах, кадровая стратегия должна ориентироваться преимущественно на привлечение и закрепление работников массовых профессий средней квалификации (6 стр. 108). Или при стратегии концентрированного роста, когда идет развитие продукта, рынка и усиление позиции на рынке [7 стр.100] кадровая стратегия должна быть направлена, прежде всего, на привлечение персонала высокой квалификации, с творческими и предпринимательскими задатками. Также должна быть создана надлежащая система мотивации, и мероприятия должны быть направлены на создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе, постоянного повышения квалификации и обеспечения карьерного роста. [6 стр.109].

*Вторая задача* - разработка мероприятий направленных на снижение сопротивления изменениям. «Сопротивление изменениям – многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений. Сопротивление организационным изменениям - это естественное явление, обусловленное психологическими и социальными особенностями людей.».[1, стр.82]

Причины сопротивлений изменениям могут быть самыми различными. Л.В.Пяткина [1 стр.85] предлагает следующую классификацию причин сопротивления:

Таблица 1.1 - Причины сопротивлений изменениям.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Причина | Суть | Основа сопротивления |
| Привычка | Людям удобно работать в привычных условиях | Условия становятся привычными , а люди не любят менять установившиеся привычки |
| Неправильное понимание | Люди могу не понять значение перемены, думая, что в результате они потеряют | Это вызвано плохой информированностью |
| Угроза интересам | Люди редко верят в то, что перемены, проводимые компанией, будут выгодны каждому из них в отдельности | Люди ищут негативные, а не позитивные стороны |
| Слухи | Переменам часто предшествует несметное количество слухов, творимых теми, кто знает только часть вопроса | Слухи полны уныния и напряженности |
| Недостаточное участие | Слишком часто перемены навязываются людям без предоставления возможности задать вопрос или обсудить смысл происходящего | Не всегда возможно или осуществимо на практике вовлечение каждого в участие в проводимых компанией изменениях |
| Приспособляемость | Большинству людей свойственно приспосабливаться к принятым способам работы и поведения | Что – либо угрожающее разрушить окружающую обстановку будет рассматриваться с подозрением |

В процесс реорганизации предприятия оказываются втянутыми все сотрудники организации, происходят существенные изменения в привычной деятельности, повышаются требования к эффективности и качеству выполняемой работы и, несомненно, все эти изменения сопровождается таким явлением как сопротивление изменением со стороны персонала. Поэтому при проведении реструктуризации особое внимание уделяется работе с персоналом, для того чтобы сгладить сопротивления и процесс реструктуризации прошел успешно. Сопротивления изменениям будут неотъемлемой частью любого даже небольшого организационного изменения, и очень важно уметь управлять изменениями, иначе они могут перерасти в серьезные конфликтные ситуации, справиться с которыми намного сложнее. При анализе литературных источников [1 стр.86; 2 стр.383; 4 <http://www.cis2000.ru> 5 стр.201] авторы стандартно выделяют четыре метода управление сопротивлением. Сущность данных методов сводится к следующему:

-принудительный метод проведения организационных изменений предусматривает использование силы сопротивления со стороны персонала. Это процесс нежелательный в социальном плане, но дающий преимущества во времени стратегического реагирования. Используется в условиях острого дефицита времени и только в тех случаях, когда природа сопротивления ясна и откровенного проявления силы не требуется. Для повышения эффективности принудительного изменения необходимо провести анализ настроения персонала и выявить потенциальные источники сопротивления или, напротив, поддержки.

-метод адаптивных изменений дает возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти, но есть сильная мотивация к внедрению нововведений, сформирован соответствующий образ мышления. Полезен когда опасности или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет. Неэффективен в случае чрезвычайных событий во внешней среде. В рамках данного подхода стратегические изменения происходят путем незначительных постепенных перемен в течение длительного времени.

-управление кризисной ситуацией. Этот метод может быть использован в ситуации, когда администрация находится в кризисной ситуации, например изменения во внешней среде угрожают ее существованию. Когда наступает кризис, сопротивление обычно уступает место поддержке. В подобной ситуации первоначальной задачей высшего руководства является не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники. О первых признаках выхода из кризисного положения свидетельствует возобновление сопротивления.

- управление сопротивлением (метод «аккордеона»). Если принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменений, то метод «аккордеона» является промежуточным и может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности - к адаптивному методу осуществления изменений. Метод эффективен в условиях, когда спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся, и администрации требуется создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения. Недостатки метода состоят в том, что он сложнее других, требует постоянного внимания со стороны высшего руководства, и люди, занятые внедрением данного метода, должны уметь планировать свои действия в трудно прогнозируемых ситуациях.

А. Сидунова Г.И. в своей статье [4, http://www.cis2000.ru] добавляет еще один метод - «сочетание приемов».

Сочетание приемов. В реальной действительности администрация использует несколько методов преодоления сопротивления на различных временных горизонтах развития организации.

Само по себе неуместное и несвоевременное использование методов преодоления «феномена сопротивления», таким образом, может стать причиной срыва стратегически важных мероприятий.

Сравнение рассмотренных выше методов представлены в табл. 1.2

### Таблица 1.2 - Сравнение методов преодоления сопротивления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Метод | Условия применения | Преимущества | Недостатки |
| 1 Принудительный | Большая срочность | Быстрота изменений | Большое сопротивление |
| 2. Адаптивный | Небольшая срочность | Слабое сопротивление | Медленность |
| 3. Кризисный | Угроза существования | Слабое сопротивление | Жесткий дефицит времени. Риск неудачи |
| 4. Управление сопротивлением | Средняя срочность | Слабое сопротивление | Сложность |
| 5. Сочетание приемов | Сочетание | Адаптивность к условиям | Сложность в управлении |

Неуместное и несвоевременное использование данных методов управления сопротивлением может стать причиной срыва стратегически важных организационных изменений.

#### Так на этапе создания образа «желаемого будущего» организации решающим действием будет формирование эффективной управленческой команды, которая будет заниматься анализом сложившейся ситуации на предприятии и собственно ей будет отведена решающая роль на всех этапах реструктуризации. Далее целесообразно создать атмосферу поддержки со стороны других сотрудников, выявить и мобилизовать всех желающих и способных участвовать в подготовке реструктуризации.

#### На этапе планирования процесса реструктуризации необходимо показать сотрудникам пути перехода от существующей ситуации к «желаемому будущему». В рамках этого этапа должно произойти: перераспределение приоритетов в деятельности организации (выделение основных и вспомогательных процессов, обеспечивающих эффективное функционирование, разработка стратегий достижения эффективного функционирования, а также кадровых программ обеспечения реструктуризации), далее, стратегический контроль должен быть направлен за перспективной, а не за прошлой деятельностью, и конечно программа проведения реструктуризации.

Далее наступает этап организационных изменений. Здесь очень важно выделить среди сотрудников тех, кто способен активно включиться в реструктуризацию, и тех сотрудников, кто оказывает наибольшее сопротивление. Особое внимание надо уделить тому, чтобы оградить процессы стратегических изменений от конфликтов с текущими делами. Необходимо четко разделить ответственность за поддержание функционирования реструктуризации, дополнительно финансировать внедрение изменений отдельно от репродуктивной части работы организации и разработать гибкую систему стимулирования и вознаграждать за успешную работу по стратегически важным направлениям.

На четвертом этапе – «поддержки реструктуризации», необходимо включать в данный процесс как можно больше работников. Это можно сделать следующим образом: наладить обучение сотрудников, постоянно информировать сотрудников о происходящих изменениях, контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем исполнителей, обеспечить управленцам возможность принятия решений по вопросам , относящимся к их непосредственной деятельности.

На этапе мобилизации, когда происходит переход от активного внедрения к естественному проведению реструктуризации происходит мобилизация всего персонала на работу по - новому. Если остаются «оппозиционеры», то это, как правило, работники среднего звена управления. Ускорить их включение или вывод за пределы организации может такая кадровая как конкурс на замещение должностей.

И шестой этап – это этап обновления, когда организация уже достигла поставленных целей и существует с новым сформулированным видением.

Таким образом, можно сделать вывод, что при принятии решения о начале реструктуризации необходимо учитывать, что кадровый потенциал предприятия является главным фактором для достижения успеха при проведении реструктуризации. Только от того насколько эффективно будет построена работа с персоналом, будет зависеть успех всех организационных изменений и преобразований.

2 КОМПЛЕКСНАЯ ДИАГНОСТИКА ТОРГОВОГО БИЗНЕСА ГРУППЫ ПРЕДПРИЯТИЙ «РЕМСТРОЙ»

**2.1 Анализ результатов деятельности торгового бизнеса**

Группа предприятий «Ремстрой» представляет собой ряд предприятий объединенных под единой торговой маркой. Группа работает в строительном секторе и в настоящее время действует по трем основным направлениям:

* ремонтно-строительный бизнес-производство всех видов ремонтных и отделочных работ, проектные работы, малоэтажное строительство,
* Деревообрабатывающий бизнес – изготовление светопрозрачных конструкций,
* Торговый бизнес - торговля отделочными материалами (кафельная плитка, напольные покрытия).

Организационная структура выглядит следующим образом:

Вставить оргструктуру

##### Рисунок 2.1 - Организационная структура ГП «Ремстрой»

Как видно из организационной структуры все направления деятельности рассматриваются как отдельные бизнесы, внутри которых есть своя самостоятельная структура не связанная со структурами других направлений.

В нашей работе мы будем рассматривать только торговый бизнес как кризисный бизнес, требующий проведения реструктуризации. Принятие решения о начале реструктуризации обусловливали следующие предпосылки: внешние - это невозможность конкурирования на рынке, и внутренние это спад объемов продаж, быстрое снижение экономических показателей.

После того как высшее управленческое звено приняло решение о проведении реструктуризации, был разработан проект реструктуризации, содержащий основные блоки: диагностика, разработка концепции реструктуризации (по результатам диагностики), разработка программы реструктуризации и реализация программы реструктуризации.

В результате анализа деятельности торгового бизнеса включающего в себя ситуационный анализ (SWOT), финансово-экономический анализ, организационно -управленческий анализ и анализ кадрового потенциала, можно сделать следующие выводы.

Проведя мониторинг по каждому из четырех разделов матрицы *SWOT-анализа* – в *приложении А,* можно с определенность сказать, что наиболее существенными слабыми сторонами являются следующие:

### недостаток оборотных средств для получения целевых показателей

* отсутствие как имиджевой, так и целевой рекламы
* недостаточный складской запас по ассортименту и по количеству
* узкая товарная специализация

Существенные сильные стороны:

* выгодное географическое расположение центр-офис-склад
* возможность отсрочек платежа за поставку товара
* прямые поставки от производителя
* возможность отсрочек платежа за поставку товара

Существенной возможностью стал фактор сезонности, и появление на рынке новых продуктов. Наибольшей внешней угрозой будет потеря поставщиков или условий поставок и ужесточение условий получения кредитов.

В результате полученных данных можно принять соответствующие планы действий: например, план по использованию внутренних преимуществ компании и ее положения на рынке или план по нейтрализации слабых мест работы бизнеса и ухода от внешних угроз, - а затем совершить по этим планам «полный управленческий цикл - реорганизация, учет, контроль, координирование, регулирование» - [8 стр.139].

По результатам *финансово-экономического анализа* можно сделать следующие выводы: убытки торгового бизнеса «съедают» корпоративное финансирование (сначала года финансовый результат составил убыток -1.063 млн.руб. при объеме выручки 5.567 млн.руб.), неэффективное управление запасами привело, к накапливанию огромного объема неликвидов, а для того чтобы достичь нулевого уровня безубыточности до конца года необходимо увеличить выручку на 50%. На рисунке 2.2 показана динамика продаж за год с июня 2008 года по май 2009 год.

Вставить диаграмму

##### Рисунок 2.2 - Динамика продаж

*Организационно-управленческий анализ* проводился в несколько этапов:

* установление рабочих отношений,
* сбор необходимой информации, через изучение внутренней документации, интервьюирование сотрудников и наблюдение,
* выявление и анализ системы целей организации и стратегии их достижения,
* внутренних коммуникаций,
* моделирование и анализ существующей организационной структуры управления – *в приложении Б.*
* анализ существующих бизнес-процессов.

В результате определилось наличие следующих проблемных зон:

* наличие так называемых «совместителей», т.е. сотрудников других бизнесов, которые выполняли определенный объем работы в торговом бизнесе и получали за это денежное вознаграждение. Это экономист, формировавший для торгового бизнеса два ежемесячных отчета и маркетолог, выполнявший изредка отдельные поручения и то не всегда в установленные сроки. Денежное вознаграждение за выполняемый объем работы был весьма завышен;
* отсутствие четких целей и различных сценариев (стратегии) развития бизнеса;
* недостаточно четко распределен функционал и зоны ответственности между сотрудниками;
* неэффективные коммуникации как внутри бизнеса, так и с другими бизнесами ГП «Ремстрой».
* Перегруженность руководителя торгового бизнеса вследствие того, что принятие всех управленческих решений замыкается на нем.
* недостаточное оснащение рабочих мест и неэффективная организация труда.

*Анализ существующих бизнес-процессов* проводился следующим образом. Все бизнес-процессы были структурированы на виды:

* основной - оказывает существенное влияние на результат деятельности и добавляет ценность продукту (процесс продаж),
* вспомогательный – поставляет ресурсы для основного процесса и добавляет стоимость продукту,
* административный – охватывает всю организационную структуру, определяет инструменты и методики менеджмента.

Результаты анализа существующих бизнес-процессов сведены в таблицу 2.2

Таблица 2.2 - Анализ существующих бизнес-процессов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды бизнес-процессов | Название бизнес-процессов | Проблема | Результат |
| Основной б-процесс | Б-процесс продаж | Длительность процесса  Выход на одного клиента разных менеджеров  Дублирование функций | Неудовлетворенность клиента  Потеря клиентов |
| Вспомогательные б-процессы | Процесс документооборота | Потеря документов  Дублирование функций | Ошибки в отчетах что ведет к ошибочному принятию решений |
| Процесс закупок | Отсутствие точек контроля | Сбои в поставках |
| Административные процессы | Процесс управления затратами | Высокий уровень административных (постоянных) расходов | Необоснованные затраты (контроль затрат не включает анализ причин возникновения затрат), соответственно снижается уровень прибыли |
| Процесс управления запасами | Зачастую отсутствие нужного количества и ассортимента товара на складе | Снижение объемов продаж, потеря крупных клиентов |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Административные процессы | Процесс управления с ассортиментом | Огромное количество неликвидов | Снижение объемов продаж, потеря клиентов, убытки. |
| Процессы маркетинговые | Отсутствие процессов исследования рынка и новых товарных групп, неэффективная рекламная политика.  Затрачивается временной ресурс менеджеров на проработку регионов, где нет спроса. | Снижение объемов продаж. Риск вывода на рынок невостребованной товарной группы. |
| Процесс формирования ценовой политики | Отсутствие системы, завышенные либо неадекватно заниженные цены | Снижение объемов продаж, потеря клиентов, убытки |

В результате проведенной диагностики можно сказать, что торговый бизнес находится в кризисной ситуации и проведение реструктуризации является единственной возможностью для его «выживания». Главной целью реструктуризации будет являться вывод торгового бизнеса на уровень безубыточности путем оптимизации процессов управления и внедрения регулярного менеджмента. Все мероприятия будут направлены на изменение стратегии бизнеса: на первом этапе - это стратегия сокращения деятельности, ликвидации невостребованных товарных групп и концентрации на пользующихся спросом, а также формировании мелкооптовых рыночных ниш и выведение на уровень прибыльности, а затем «наращивание оборотов» за счет выведения новых товарных групп и расширении рынков сбыта.

**2.2 Анализ кадрового потенциала торгового бизнеса Группы Предприятий**

**«Ремстрой»**

Анализ кадрового потенциала торгового бизнеса ГП «Ремстрой» заключался в следующем:

* Анализ способов привлечения и включения персонала в работу.
* Оценка сотрудников.
* Определение степени соответствия удовлетворенности работой.
* Анализ форм оплаты труда и поощрения; удовлетворенности заработной платой.

- Анализ потребности в обучении.

*Привлечение сотрудников* в основном осуществлялась за счет средств массовой информации, через размещение рекламных модулей. Адаптационная программа – *в приложении В.* достаточно быстро помогала сотрудникам «втянуться» в работу, но по истечении некоторого времени вновь принятые сотрудники «теряли» энтузиазм и инициативность. Причинами этого могло быть следующее: несовершенность системы управления, проблемы в организации рабочего процесса, снижение экономических показателей и как следствие этого пессимистический настрой в коллективе. Но хочется отметить, что данная ситуация не повлияла на межличностные отношения сотрудников.

В результате *анализа документов по кадровому составу* выявилось, что состав торгового бизнеса за последний год сменился на 80%. Причинами увольнений как выяснилось позже, было неудовлетворительная организация труда, и неудовлетворенность заработной платой, кроме того, сотрудники не видели перспектив (динамичное снижение экономических показателей) развития торгового бизнеса.

При анализе личных документов изучалась личная анкета. Анализировался уровень образования, и общий стаж работы по специальности, а также продолжительность работы на нашем предприятии. В процессе проведения собеседования ставилась задача по выявлению личных достижений в процессе работы и наличии специальных знаний, необходимых для выполнения непосредственных функций. Основные характеристики персонала сведены в таблицу 2.3.

Таблица 2.3. - Основные характеристики персонала

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | пол | Должность | возраст | Стаж в ГП/общий | Образование |
| 1 | м | Заместитель директора по торговле | 24 | 5/10 | СИНХ Экономика и управление на предприятии. Экономист-менеджер |
| 2 | ж | Менеджер по продажам (в оптовой торговле) | 42 | 0,7/20 | Лесотехнический институт. Технология деревообработки Инженер-технолог |

Продолжение таблицы 2.3

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3 | м | Менеджер по продажам  (в оптовой торговле) | 25 | 1,2/3 | Уральская государственная юридическая академия. Юрист. Окончание в 2008г. |
| 4 | ж | Менеджер по продажам (в оптовой торговле) | 40 | 0.2/19 | Свердловский техникум общественного питания. Технолог |
| 5 | м | Менеджер по продажам (в оптовой торговле) | 21 | 0,2/1,5 | Студент-заочник 3 курса Московского государственного университета |
| 6 | ж | Менеджер - логист | 23 |  | СИНХ менеджмент. Менеджер |
| 7 | ж | Зав. складом | 54 | 0.5/34 | Машиностроительный техникум. Горный техник |
| 8 | м | грузчик | 22 | 0,6/0,6 | Неоконченное среднее специальное |
| 9 | ж | Менеджер по розничной торговле | 42 | 3,3/25 | Самаркандский кооперативный институт. Экономика торговли. Экономист – организатор. |
| 10 | м | Менеджер по розничной торговле | 40 | 3,3/23 | Самаркандский кооперативный институт. Товаровед. |
| 11 | ж | Зам. Главного бухгалтера | 31 | 0,5/17 | Уральский профессионально-педагогический университет. Экономист. |
| 12 | м | грузчик | 32 | 0,5/18 | ГПТУ №1 |

Для предотвращения всплеска сопротивлений было решено провести «тайную» оценку компетенций работников, основной целью которой было выявление наиболее перспективных и эффективных сотрудников, и высвобождение менее эффективных. Оценка основывалась на наблюдении и личных беседах, как с испытуемым, так с руководителем и его коллегами по работе. Также провели анализ динамики роста продаж у менеджеров по продажам. Кроме того в результате бесед выяснилось, что сотрудники торгового бизнеса представляют собой достаточно сплоченный коллектив; однако менеджеры по продажам имеют не достаточно хорошие знания о товарных группах, их технических характеристиках, и технологиях продаж, но они достаточно хорошо ориентируются на рынке строительных отделочных материалов, знают основных конкурентов и могут сформулировать наши конкурентные преимущества. Так же в ходе бесед выявилось противоречие, заключающееся в том, что у сотрудников достаточно много идей по улучшению деятельности бизнеса, но они не выражают их открыто, обосновывая тем, что «все равно бесполезно», «мы много раз об этом говорили, нас никто не слушает». Основная причина в этом, по нашему мнению кроется в том, что за год сменилось три руководителя бизнесом.

Для *определения удовлетворенности работой* была разработана специальная анкета *– в приложении Г.* Сотрудникам предлагалось по 6 бальной шкале, от –3 до +3, оценить степень удовлетворенности организацией рабочего процесса, условий работы, оплатой за труд и общей удовлетворенности трудом. В результате определилось следующее: самую большую неудовлетворенность сотрудников вызывала плохая организация рабочего места (техническое оснащение), и организация рабочего процесса (перед сотрудниками не ставились конкретные задачи, не было четкого распределения функционала, вследствие чего зачастую бывали ситуации, когда «концов не найдешь», т.е. за определенный функционал не было ответственных), часть сотрудников считали, что их труд неадекватно оценивается. Удовлетворены заработной платой 50% сотрудников. Кроме того, при проведении индивидуальных бесед с сотрудниками выявилось, что руководитель бизнеса не пользуется должным авторитетом у подчиненных, и как большинство из них выразились «он просто не умеет руководить». Этот факт оказал большое влияние на общую удовлетворенность работой сотрудников.

*Система оплаты труда* выглядела следующим образом: всем сотрудникам, кроме тех, кто непосредственно занимался активными продажами, выплачивался оклад в соответствии с единой тарифной сеткой предприятия. Премирование менеджеров по продажам определялась по формуле:

Сп.м = (Вф\*0,01\*(Пм.ф/Пмюп+(Вф-ОТф)/Вф)+Мф\*0,01)+% 2.1

перевыполнение плана по выручке в целом по отделу.

где:

П м.ф. Пм.п. - % маржинальной прибыли фактический и плановый за месяц конкретно по каждому менеджеру. Плановый процент (Пм.п.) маржинальной прибыли для каждого менеджера и в целом по бизнесу устанавливается 18%.

Мф. – маржинальная прибыль фактическая в руб. за месяц по конкретному менеджеру. (При условии выполнения маржинальной прибыли не менее 80000 рублей.)

Данная формула достаточно сложна для расчетов и как показывал опыт, не достаточно мотивирует сотрудников.

Дополнительных поощрений и нефинансовых вознаграждений не осуществлялось.

То есть на основании опроса сотрудников и анализа системы оплаты труда можно сказать, что данная система вознаграждения за труд является мало эффективной.

На основе полученных выше данных был проведен *анализ потребности в обучении для менеджеров по продажам.* Целью данного анализа было выявление проблемных зон в компетенциях менеджеров для построения наиболее эффективной программы обучения. Для этого использовались специальные анкеты - в *приложении Д.* Основные пробелы, как и ожидалось, были в области планирования и целеполагания, определились проблемы с определением приоритетов в работе, трудности с по работе с «трудными» клиентами, работой с возражениями. Появилась потребность обучения сотрудников основам маркетинга и управленческих навыков.

При анализе текущей ситуации торгового бизнеса мы пришли к выводу, что основными причинами, приведшими торговый бизнес к кризисной ситуации, были:

1. Несовершенная система управления.
2. Ставились только финансовые цели, не было системы целей.
3. Отсутствие маркетинговой стратегии, не была налажена система учета рыночных изменений при разработке и продвижению продукции предприятия. Фактически в течение нескольких лет происходила торговля существующими продуктами на существующих рынках, а при столь быстрых рыночных изменениях и нарастающей конкуренции это является абсолютно нецелесообразным. Если в начале своей деятельности были достаточно высокие экономические показатели, т.к. была слабая конкуренция и пользующийся спросом товар, то уже через некоторое время наметился экономический спад.
4. Происходил отток денежных средств на развитие других направлений деятельности приведший к дефициту финансовых средств в торговом бизнесе и нарастанию кредиторской задолженности.
5. Недостаточная компетенция персонала и несовершенная система стимулирования персонала.
6. Анализ деятельности был основан только на финансовых показателях, что не совсем эффективно, т.к. финансовые показатели отражают только план-факт, которые не говорят о причинно-следственных связях, почему, к примеру, запланированные финансовые показатели не соответствует фактическому? Финансовые показатели организации ориентированы скорее на внутренние проблемы, чем на внешние. Кроме того, финансовые показатели не отражают возможного поведения потребителей и конкурентов в будущем, а, следовательно, не может предупредить о возможных изменениях в отрасли и деловой среде. Они предназначены для «сравнения текущих показателей с предшествующими периодами на основе нормативов, разработанных для внутреннего употребления. На их основе трудно произвести объективное сравнение компании с ее основными конкурентами, хотя такой анализ не менее важен, чем анализ реализации поставленных финансовых целей» - [3 стр.34]. Также только по финансовым показателям невозможно отследить причины возникновения затрат, или «ориентация на текущие результаты деятельности подталкивает менеджеров к манипулированию финансовыми показателями для приукрашивания текущего состояния организации» - [2 стр. 34]. И самое главное финансовые показатели мало, о чем говорят большей части сотрудников компании, поэтому «им трудно уловить связь между результатами своего труда и цифрами в квартальных и ежемесячных отчетах» - [2 стр.33].

В результате можно сказать, что торговый бизнес находится в кризисной ситуации и проведение реструктуризации является единственной возможностью для его «выживания». Все мероприятия должны быть направлены на изменение стратегии бизнеса – это стратегия сокращения деятельности, ликвидации невостребованных товарных групп и концентрации на пользующихся спросом, а также формировании мелкооптовых рыночных ниш. В области кадровой стратегии все усилия должны быть направлены на высвобождение, по результатам оценки, малоэффективных сотрудников и удержании наиболее перспективных, перераспределение среди них функций, ответственности и полномочий (в связи с этим разработка системы обучения и мотивации), оптимизации внутренних бизнес-процессов и внедрению регулярного менеджмента.

**3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ**

**СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОГОВОГО БИЗНЕСА ГРУППЫ ПРЕДПРИЯТИЙ «РЕМСТРОЙ» В УСЛОВИЯХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ**

Поскольку в настоящее время торговый бизнес приносит убытки, было решено провести реструктуризацию торгового бизнеса, т.е. приведение его в соответствие с требованиями рынка и целям компании.

С целью более глубокого и детального понимания сущности бизнеса, а также согласования целей деятельности и контроля за их достижением на сессии стратегического планирования нами была разработана стратегическая карта – в приложении Е. Наряду с целями в области финансов были поставлены цели в области отношений с потребителями, внутренних бизнес-процессах и в области управления персоналом.

Новая стратегия развития бизнеса, заключалась в сокращении деятельности, вывода с рынка не пользующихся спросом товарных групп, ликвидации розничной торговой сети, сосредоточение деятельности и укрепление позиций на рынке с теми товарными группами, которые имеют спрос, а также минимизации затрат.

В области кадровой стратегии все усилия должны быть направлены на высвобождение, по результатам оценки, малоэффективных сотрудников и удержании наиболее перспективных, перераспределение среди них функций, ответственности и полномочий (в связи с этим разработка системы обучения и мотивации), оптимизации внутренних бизнес-процессов и внедрению новых технологий управления персоналом.

В связи с этим целью отдела управления персоналом будет разработка мероприятий направленных на:

1. Снизить сопротивления изменениям со стороны сотрудников;
2. Повысить производительность труда и эффективность деятельности сотрудников.

В связи с этим должны быть реализованы следующие задачи:

1. Сформировать эффективную команду для реализации основных целей реструктуризации;
2. Разработать рекомендации для руководителей по снижению сопротивлений изменениям;
3. Провести кадровый аудит;
4. Произвести высвобождение персонала;
5. Сформировать новую организационную структуру;
6. Разработать программу обучения персонала;
7. Разработать и внедрить новую систему оплаты труда;
8. Разработать показатели эффективности деятельности сотрудников.

Для достижения поставленных целей и реализации были разработаны и реализованы следующие мероприятия:

1. Сформирована эффективная команду для реализации основных целей реструктуризации.

При формировании команды мы придерживались следующих принципов: высокая лояльность к организации, сотрудники должны быть из разных областей деятельности и компетентными каждый в своей области, психологическая совместимость, наличие отличных организаторских способностей хотя бы у одного члена команды. Особой сложности в формировании команды не было, можно даже сказать, что команда сформировалась стихийно и состояла из четырех человек. Кроме того, была предложена система мотивации для членов команды, сущность которой сводилась к тому, что на различных этапах реструктуризации при положительной динамике участникам проекта выплачивается заранее утвержденное денежное вознаграждение.

1. Разработаны рекомендации для руководителя по снижению сопротивлений изменениям.

При разработке рекомендаций для руководителя торгового бизнеса мы руководствовались списком методов преодоления сопротивления при проведении изменений предложенных Дж. Коттером и Л. Шлезингером – [5 стр. 229].

В виде памятки руководителю была разработана таблица, содержащая способы преодоления сопротивлений организационным изменениям - *в приложении Ж.* Также было проведено ряд бесед с руководителем бизнеса по вопросам налаживания эффективных коммуникаций с подчиненными, выбора тактики работы с ними, и предупреждения конфликтных ситуаций. Далее было проведено три организационных собрания, целью которых было убедить сотрудников компании в необходимости проведения реструктуризации. На первом собрании была проанализирована и доведена до сведения сотрудников текущая ситуация бизнеса, и было внесено предложение о проведении срочных мер по улучшению деятельности бизнеса. На втором собрании выслушали «жалобы и предложения» по улучшению деятельности и акцентировали внимание на необходимости начала преобразований, а третье было посвящено вовлечению сотрудников в преобразования и поднятии собственной значимости сотрудников перед компанией, через донесение до сотрудников значимости предстоящих изменений, преимуществ которые получат сотрудники до того, как перемены будут осуществлены. В результате большая часть сотрудников взяла на себя ответственность за успешность преобразований, а два сотрудника встали на сторону оппозиций, аргументируя свою позицию тем, что «у нас все равно ничего не получиться», т.е. данное сопротивление можно трактовать как «угроза интересам» - [2].

1. С целью сокращения издержек и в соответствии с новой стратегией бизнеса произведено высвобождение и перемещение персонала.

Для предотвращения всплеска сопротивлений было решено провести «тайную» оценку компетенций работников, основной целью которой было выявление наиболее перспективных и эффективных сотрудников, и высвобождение менее эффективных. Оценка основывалась на наблюдении и личных беседах, как с испытуемым, так с руководителем и его коллегами по работе. Также провели анализ динамики роста продаж у менеджеров по продажам. В результате оценки было принято решение, освободить от занимаемой должности менеджеров по продажам имеющих наименьший стаж работы на нашем предприятии. Принятие данного решения связано в первую очередь с тем, что:

* данные сотрудники менее лояльны к компании,
* у них недостаточно компетенции для ведения эффективной деятельности;
* в них необходимо «вкладываться»;
* они отнимают значительное количество времени у более опытных менеджеров;
* наработанная база состоит из 2-3 постоянных клиентов;
* они недостаточно прочно влились в коллектив, и их высвобождение вызовет наименьшее негодование среди других сотрудников.

Кроме того, в результате кадрового аудита были выявлены так называемые «совместители», т.е. сотрудники других бизнесов, которые выполняли определенный объем работы в торговом бизнесе и получали за это денежное вознаграждение. Это экономист, формировавший для торгового бизнеса два ежемесячных отчета и маркетолог, изредка выполнявший отдельные поручения и то не всегда в установленные сроки. Было принято решение о перераспределении функционала данных сотрудников среди работников торгового бизнеса. В результате данных мероприятий экономия составила сумму в размере 28000 рублей.

1. Проведена оценка внутренних коммуникаций и существующей деятельности сотрудников.

Уже с учетом того, что два менеджера будут сокращены, был проведен анализ существующей деятельности сотрудников. Вся существующая деятельность сотрудников торгового бизнеса была условно поделена на основные направления – это оперативное управление, закуп, сбыт через розницу, сбыт через оптовую сеть, складирование и хранение, транспортная доставка, реклама и развитие, экономика, бухгалтерский и управленческий учет. Сбор информации производился через наблюдение и личные беседы с сотрудниками. В результате полученных данных было решено перераспределить весь функционал между сотрудниками отдела. Это позволило бы нам оптимизировать существующих процессы и сократить время на принятие решений. Были распределены зоны ответственности, между сотрудниками, тем самым произошла «разгрузка» руководителя бизнеса, и повысился статус сотрудников. С целью дополнительной мотивации сотрудников их должности были переименованы. Так к примеру, если раньше менеджеры занимались только продажами, то теперь они были ответственными каждый за свою товарную группу. То есть к функции продаж прибавилась функции закупа и технического сопровождения товарных групп – фактически менеджеры по продажам стали руководителями направлений по продвижению товарных групп. Т.е. они взяли на себя ответственность, за продвижение товарной группы, начиная с закупа и заканчивая техническим сопровождением. Это позволяет сэкономить огромное количество времени на различных согласованиях по поводу объема товара, его ассортимента, частоты поставок и т.д. Для улучшения восприятия весь основной существующий функционал был внесен в таблицу – функциональную матрицу сотрудников торгового отдела - в приложении И, согласован и выдан сотрудникам. Далее для повышения эффективности работы менеджеров по продажам было принято решение по внедрению автоматизированной программы позволяющей менеджерам по продажам структурировать базы данных по клиентам, вести карточки поставщиков, не «пересекаться» между собой, оперативно формировать отчеты. Это позволит наладить более эффективные коммуникации между сотрудниками и сэкономить время для ведения деятельности более приоритетной на данном этапе.

1. Разработана программа обучения сотрудников до конца года.

В результате того, что сотрудники наделены новым функционалом, встала острая необходимость проведения обучения. По результатам вышеизложенной оценки были выявлены основные пробелы, как и ожидалось, были в области планирования и целеполагания, определились проблемы с определением приоритетов в работе, трудности по работе с «трудными» клиентами, работой с возражениями. Появилась потребность обучения сотрудников основам маркетинга и управленческих навыков. На основании этого была разработана программа обучения и утвержден бюджет – в *приложении К.* Также с целью повышения эффективности работы менеджеров и др. сотрудников бизнеса, была использована техника проведения совещаний. Сущность, которой сводится к тому, что в начале рабочего дня проводится десятиминутное совещание, где все сотрудники излагают свои рабочие планы на день. Данные планы должны быть изложены не как набор функций и мероприятий, а как цели, которые необходимо достичь в ходе рабочего дня. Обязательно акцентируется внимание на то, приведут ли их действия к достижению общих целей бизнеса и на расстановку приоритетов по степени важности. Затем в конце рабочего дня проводится также десятиминутное совещание, на котором сопоставляются планируемые и фактические показатели и делаются соответствующие выводы.

1. Разработана новая система оплаты труда.

Основными предпосылками для пересмотра системы оплаты труда были:

* сложная в восприятии прежняя система,
* новый статус сотрудников отдела,
* не мотивирующая на достижения поставленных целей,
* приведение заработных плат в соответствие со средними по городу в аналогичных должностях.

Поэтому при разработке системы оплаты труда для менеджеров по продажам мы руководствовались целями, поставленными перед торговым бизнесом. Т.е. заработную плату необходимо было привязать к увеличению маржинальной прибыли и наращиванию клиентской базы.

Для всего состава отдела торговли была пересмотрена окладная часть в сторону увеличения, а премиальная часть менеджеров по продажам стала составлять 5 % от маржинальной прибыли (личных продаж). Для стимулирования расширения клиентской базы за каждого нового клиента единовременно выплачивалась одна тысяча рублей при условии, что данный клиент приобрел товара на сумму не менее 15000 рублей. Данная система была утверждена руководством и вступила в силу с 1 июня 2009 года.

1. На основе ССП разработаны показатели эффективности труда каждого сотрудника торгового бизнеса.

В ходе сессии стратегического планирования были разработаны стратегические цели, и на основе них показатели в соответствующих областях. Это было сделано с целью донесения до сотрудников системы целей и фокусирования внимания на собственных достижениях. Показатели были распределены по сотрудникам отдела, непосредственно влияющих на данный показатель – в приложении К. Для удобства восприятия и заполнения показателей была разработана специальная таблица с «личными» показателями для каждого сотрудника торгового бизнеса и выдана на руки. Сотрудники ежедневно отмечают показатели в данных таблицах и видят динамику своей работы. На первых порах планируется проводить мониторинг этих показателей каждые десять дней. По результатам мониторинга можно своевременно разрабатывать и внедрять мероприятия по улучшению деятельности сотрудников отдела.

Результат проведенных мероприятий показан в таблице 3.1

В дальнейшем планируется провести работу по организации внутрифирменного обучения, оптимизации существующих бизнес-процессов, ввести систему несоответствий, а для облегчения функций контроля регламентировать определенную деятельность сотрудников и внедрение информационных технологий.

Таблица 3.1 – Мероприятия направленные на снижение сопротивления изменениям и повышению эффективности работы сотрудников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Цели | Задачи | Мероприятия | Результат |
| Снизить сопротивления изменениям со стороны сотрудников | Подготовить персонал к изменениям. | Провести организационные собрания с целью обсуждения с сотрудниками сам замысел организационных изменений и предполагаемые выгоды до того как перемены будут осуществлены.  Определить оппозицию, выявить причину сопротивлений и провести индивидуальную разъяснительную работу. | Проведено три организационных собрания  Большая часть сотрудников взяла на себя ответственность за успешность преобразований |
| Разработать мероприятия по снижению сопротивлений | Разработать рекомендации для руководителей о причинах возникновения и способах преодоления сопротивлений.  Ознакомить руководство с рекомендациями и объяснить их значимость. | Разработанные рекомендации выданы руководителю бизнеса.  Осуществляется практическое применение способов преодоления сопротивлений |
| Повысить производительность труда и эффективность деятельности сотрудников | Сформировать эффективную команду для реализации основных целей реструктуризации | Выявить наиболее лояльных сотрудников  Определить степень желания занимать ведущие позиции в проведении орг. изменений.  Определить ключевые роли каждого члена команды  Разработать систему мотивации для членов команды | Сформирована ключевая команда из 4 человек  Руководитель бизнеса, финансовый директор, проект-менеджер, руководитель отдела управления персоналом  Распределены функции между членами команды  Определена сумма денежного вознаграждения на каждом этапе проведения реструктуризации в случае положительной динамики. |
|  |  |  |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Цели | Задачи | Мероприятия | Результат |
| Повысить производительность труда и эффективность деятельности сотрудников | Провести кадровый аудит | Провести анализ способов привлечения и включения персонала в работу.  Провести оценку сотрудников  Определить степень удовлетворенности работой.  Провести анализ форм оплаты труда и поощрения; удовлетворенности заработной платой.  Проанализировать потребность в обучении. | Степень удовлетворенности работой ниже среднего показателя.  Выявились пробелы в компетенциях сотрудников.  Существующая форма оплаты труда достаточно сложна и не согласуется с новыми целями.  У сотрудников есть большое желание обучаться, определены основные направления |
| Произвести высвобождение персонала | Провести индивидуальные собеседования  Написать рекомендательные письма  Определить и утвердить денежную сумму для «золотого парашюта» | Два сотрудника уволены по собственному желанию |
| Сформировать новую организационную структуру | Провести анализ существующей деятельности сотрудников Перераспределить функционал между сотрудниками и согласовать с ними  Распределить зоны ответственности  Сформировать функциональную матрицу  Спроектировать новую организационную структуру | Сотрудники начали работать «по – новому» Сформирована функциональная матрица. Должности сотрудников переименованы, повысился статус сотрудников.  Спроектирована новая орг. структура.  Внесены изменения в штатное расписание  Экономия составила 18000 рублей |
| Разработать программу обучения персонала | Выбрать обучающие программы соответствующие нашим требованиям.  Определить консалтинговые компании.  Составить график обучения  Составить и утвердить бюджет на обучение | Составить график обучения  Составить и утвердить бюджет на обучение |

Продолжение таблицы 3.1

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Цели | Задачи | Мероприятия | Результат |
| Повысить производительность труда и эффективность деятельности сотрудников | Разработать и внедрить новую систему оплаты труда; | Создать рабочую группу, состоящую из экономиста, руководителя торгового бизнеса.  Разработать новую систему оплаты труда  Вынести на рассмотрение сотрудникам отдела  Утвердить | Согласована с сотрудниками и утверждена новая система оплаты труда  Внесены изменения в штатное расписание |
| Разработать показатели эффективности деятельности сотрудников | Провести презентацию стратегической карты и ССП сотрудникам  Распределить показатели по сотрудникам в соответствии с новым функционалом  Разработать спец. таблицу для фиксирования данных показателей  Провести инструктаж по правильности и периодичности заполнения таблиц | Сотрудники оценили значимость сбора индивидуальных показателей. Приступили к фиксированию своих достижений. |

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Принятие решения о начале реструктуризации обусловливали следующие предпосылки: внешние - это невозможность конкурирования на рынке, и внутренние это спад объемов продаж, быстрое снижение экономических показателей.

В результате комплексной диагностики торгового бизнеса выявились основные причины, приведшие бизнес к критическому состоянию, - это

1. Несовершенная система управления.
2. Ставились только финансовые цели, не было системы целей.
3. Отсутствие маркетинговой стратегии,
4. Происходил отток денежных средств,
5. Недостаточная компетенция персонала,
6. Неэффективности бизнес-процессов и внутренних коммуникаций
7. Несовершенная система стимулирования персонала,
8. Анализ деятельности был основан только на финансовых показателях.

На сессии стратегического планирования с целью выведения бизнеса на уровень прибыльности, а также для согласования целей деятельности и контроля за их достижением нами была разработана стратегическая карта и система сбалансированных показателей. Наряду с целями в области финансов были поставлены цели в области отношений с потребителями, внутренних бизнес-процессах и в области управления персоналом. Новая стратегия развития бизнеса, заключалась в сокращении деятельности, вывода с рынка не пользующихся спросом товарных групп, ликвидации розничной торговой сети, сосредоточение деятельности и укрепление позиций на рынке с теми товарными группами, которые имеют спрос, а также минимизации затрат.

В связи перед отделом управления персоналом были поставлены следующие цели:

1. Снизить сопротивления изменениям со стороны сотрудников;
2. Повысить производительность труда и эффективность деятельности сотрудников.

В связи с этим были проведены следующие мероприятия:

1. Сформирована команда для реализации основных целей реструктуризации;
2. Разработаны рекомендации для руководителей по снижению сопротивлений изменениям;
3. Проведен кадровый аудит;
4. Произведено высвобождение персонала;
5. Сформирована новую организационная структура;
6. Разработана программа обучения персонала;
7. Разработана и внедрена новая система оплаты труда;
8. Разработаны показатели эффективности деятельности сотрудников.

В результате проведенных мероприятий уже наметилась положительная тенденция к повышению эффективности деятельности сотрудников. Сотрудники приняли на себя ответственность, начали планировать и расставлять приоритеты в работе, повысилась самоорганизованность и инициативность, наметился рост отдельных показателей.

В дальнейшем планируется провести работу по организации внутрифирменного обучения, оптимизации существующих бизнес-процессов, ввести систему несоответствий, а для облегчения функций контроля регламентировать определенную деятельность сотрудников и внедрить информационные технологии.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Пяткина Л.В. Организационные изменения: методические рекомендации и иллюстративный материал по дисциплине «Управление изменениями». Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ, 2003.102с.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие. – Москва «Экономика»,-2001.- 454с.
3. Нильс-Горан Ольве, Жан Рой, Магнус Веттер. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей – Москва, Издательский дом «Вильямс», 2004.- 304с.
4. Сидунова Г.И. Кадровая политика в условиях кризиса: инновационный подход - <http://www.cis2000.ru>
5. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления стратегии, координации структурных параметров, снижения сопротивления преобразованиям – М.: Альпина Паблишер, 2002.-287 с.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ,2003 – 495 с.
7. Кузнецова Е.Ю., Пяткина Л.В., Антаков В.И.Стратегический менеджмент; Учебно – иллюстративный материал. Екатеринбург: изд. ИПК УГТУ,2004.152с.
8. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азрилияна. - -е изд. Доп. и переработ. – М.: Институт новой экономики,
9. Ойхман Е.Г.,Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии.-М.: Финансы и статистика, 1997.-336с.: ил.
10. Робсон М., Уллах Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов: Практическое руководство/Пер. с англ. Под ред. Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА,2003. – 222с.

##### ПРИЛОЖЕНИЕ А

##### SWOT-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Сильные стороны | Поставки | Возможность отсрочек платежа за поставку товара |
| Прямые поставки от производителя |
| Цена | Конкурентоспособные цены |
| Система скидок |
| Предоставление клиентам отсрочки платежа |
| география | Выгодное географическое расположение центр-офис-склад |
| Склад | Складские площади позволяющие разместить достаточное кол-во товарных групп, как для оперативного, так и для стратегического развития бизнеса |
| персонал | Группа компаний (другие бизнесы относящиеся к строительству) |
| "Командный дух" в торговом бизнесе |
| Способность персонала к развитию |
| Универсальность менеджеров (знание всех тов. Групп, склада ит.д.) |
| рынок | Реальный спрос на новый товар |
| Возможность комплектации объектов(выход на все товарные группы) |
| Наработанные связи |
| Знание рынка строительных материалов |
| развитие | Возможность привлечения финансовых ресурсов |
| Сервис | Скорость обслуживания |
| Наличие дополнительных услуг (резка, доставка, монтаж, сопутст. продукция) |
| Слабые стороны | Цена | Высокие цены на ряд позиций |
| Запасы | Недостаточный складской запас по ассортименту и по количеству |
| Ассортимент | Узкая товарная специализация |
| Тех. Оснащение | Нехватка телефонных линий и компьютеров |
| Коммуникации офис- клиент, офис-офис |
| Нет программы учета и формирования остатков |
| Инвестиции | Большая кредиторская задолженность |
| Недостаток оборотных средств для получения целевых показателей |
| Высокая дебиторская задолженность |
| Рынок | Малый охват северных регионов |
| Реклама | Отсутствие как имиджевой так и целевой рекламы |
| Организация работы | Низкая организация процесса продаж |
| Пропускная система въезда на склад |
| Персонала | Низкая мотивация персонала |
| Слабая мобильность офиса |
| Возможности |  | Сезонность |
|  | Снижение курса валюты |
|  | Снижение налогов, налоговые льготы |
|  | Уход конкурентов с рынка |
|  | Лояльность со стороны поставщиков продукции |
|  | Рост благосостояния населения |
|  | Появление новых товарных групп |
|  | Реальный рост спроса на товар |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| угрозы |  | Вступление в ВТО |
|  | Потеря поставщиков или условий поставок |
|  | Повышение конкуренции на наших целевых сегментах |
|  | Изменение предпочтений покупателей |
|  | Повышение цен на бензин и энергоносители |
|  | Ужесточение условий получения кредитов |
|  | Изменение законодательства |
|  | Усиление контролирующих органов |
|  | Спад платежеспособности выбранного сегмента по сущ.товарным группам |

ПРИЛЖЕНИЕ Б

# Организационная структура и штатная численность торгового бизнеса

# ООО «АСком-Холдинг»



ПРИЛОЖЕНИЕ В

План адаптации сотрудника

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| |  | | --- | | Место для логотипа компании | | | | |  |  |  |  |  |
| ***ООО " АСком-Холдинг "*** | | | | |
| **План адаптации сотрудника** | | | | |
| Иванов Иван Иванович | |  |  |  |
|  |  |  | менеджер по продажам | |  |  |  |
|  |  | Дата приема на работу |  |  |  |  |  |
|  |  | Отдел |  |  |  |  |  |
|  |  | Заместитель директора по торговле (ЗД) |  |  |  | Вн. Тел. 353 |  |
|  |  | Руководитель отдела упр. Персоналом (HR) |  |  |  | Вн. Тел. 354 |  |
|  |  | Наставник (Н) |  |  |  | Вн. Тел. 355 |  |
|  |  |  |  |  |  | Вн. Тел. 356 |  |
|  |  |  |  |  |  | Вн. Тел. 357 |  |
|  | **№№** | **Название** | **Отв.** | **Дата выполнения** | **Подпись ответственного** | **Подпись работника** | **Примечание** |
|  |  | **Делопроизводство** |  |  |  |  |  |
|  | 1 | Заявление на работу | HR |  |  |  |  |
|  | 2 | Трудовая книжка | HR |  |  |  |  |
|  | 3 | Паспорт | HR |  |  |  |  |
|  | 4 | Карточка пенсионного страхования | HR |  |  |  |  |
|  | 5 | Военный билет | HR |  |  |  |  |
|  | 6 | Свидетельство о присвоении ИНН | HR |  |  |  |  |
|  | 7 | Свидетельство об образовании | HR |  |  |  |  |
|  | 8 | Водительское удостоверение | HR |  |  |  |  |
|  | 9 | Справка о з/п за последний год | HR |  |  |  |  |
|  | 10 | Свидетельство о рождении ребенка | HR |  |  |  |  |
|  | 11 | Заявление на льготы | HR |  |  |  |  |
|  | 12 | Трудовой контракт | HR |  |  |  |  |
|  | 13 | Договор о мат. ответственности | HR |  |  |  |  |
|  | 14 | Соглашение о ком. Тайне | HR |  |  |  |  |
|  | 15 | Должностная инструкция | HR |  |  |  |  |
|  | 17 | Приказ о зачислении в штат | HR |  |  |  |  |
|  | 18 | Личная карточка | HR |  |  |  |  |
|  | 19 | Личная дело | HR |  |  |  |  |
|  |  | **Юридические дисциплины** |  |  |  |  |  |
|  | 1 | Инст. по оформлению накладных | Н |  |  |  |  |
|  | 2 | Инст. по оформлению договоров | Н |  |  |  |  |
|  |  | **Охрана труда** |  |  |  |  |  |
|  | 1 | Водный инструктаж | HR |  |  |  |  |
|  | 2 | Первичный инструктаж на рабочем месте | ЗД |  |  |  |  |
|  | 3 | Противопожарный инструктаж | ЗД |  |  |  |  |
|  | 4 | Инструктаж по электобезопастности | ЗД |  |  |  |  |
|  |  | **Профессиональная подготовка** |  |  |  |  |  |
|  | 1 | Представление команде, экскурсия | HR |  |  |  |  |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2 | История ТТ, корпоративная культура | HR |  |  |  |  |
|  | 3 | Структура компании | HR |  |  |  |  |
|  | 4 | Изучение товарных групп | Н |  |  |  |  |
|  | 5 | Изучение особенностей работы с товаром | Н |  |  |  |  |
|  | 6 | Конкурентные преимущества | Н |  |  |  |  |
|  | 7 | Изучение процесса продаж | Н |  |  |  |  |
|  | 8 | Инструменты продаж | Н |  |  |  |  |
|  | 9 | Документооборот | Н |  |  |  |  |
|  | 10 | Изучение процесса поиска клиентов | Н |  |  |  |  |
|  | 11 | Изучение методов стимулирования продаж | Н |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Индивидуальный план адаптации получил(а) | | |  |  |  |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ**

### НА ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Наставник \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Часть 1.

**Оценка степени адаптивности и обучаемости сотрудника:**

ниже среднего средняя выше среднего

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Проект, задание | Планируемый результат | Фактический  результат | Оценка по 7-бальной шкале | |
| Наставник | Руководитель |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Комментарии:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ознакомлен (а) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/ / \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись работника расшифровка подписи Дата

**Часть 2.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Проект, задание | Планируемый результат | Фактический  результат | Оценка по 7-бальной шкале | |
| Наставник | Руководитель |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Согласовано:**

Непосредственный руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ / /

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

##### Анкета удовлетворенности работой

Отдел\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ф.И.О,\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Сколько времени Вы работаете в организации?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Инструкция: Оцените, пожалуйста, степень своего согласия или несогласия с приведенными ниже утверждениями по 6-ти бальной шкале полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие + 1 + 2 +3

1. **Работа в моем отделе хорошо спланирована и организована**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие + 1 + 2 +3

1. **Работа, которую я выполняю, мне очень нравится**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие + 1 +2 +3

1. **Мой руководитель всегда ставит передо мной четкие цели и задачи**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие + 1 + 2+3

1. **Мой руководитель всегда интересуется моей работой**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие +1 + 2 +3

1. **Объем и качество выполняемой мной работы всегда оценивается**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие + 1+ 2 +3

1. **Оплата, которую я получаю за мою работу, соответствует моим ожиданиям на:**

* 100%
* 80%
* 50%
* < 50%

1. **Режим работы и отдыха меня полностью устраивает:**

* 100%
* 80%
* 50%
* < 50%

1. **Условия работы (освещение, вентиляция, шумы и т.д.) соответствуют моему требованию на:**

* 100%
* 80%
* 50%
* < 50%

1. **Организация моего рабочего места (техническое оснащение) соответствуют моим требованиям на:**

* 100%
* 80%
* 50%
* < 50%

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

1. **В коллективе доброжелательная, теплая атмосфера**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие + 1 + 2 +3

**11. Существующая атмосфера положительно отражается на моей работе**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие +1 + 2 +3

**12. Я заинтересован в повышении своей квалификации (обучении)**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие + 1 + 2 +3

**13. Я заинтересован в карьерном росте именно в своей организации**

полное несогласие –3 – 2 – 1 полное согласие + 1 + 2 +3

14. Я знаю, какие основные цели преследует Компания (напишите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Оцените по 5-ти бальной шкале общую удовлетворенность своей работой\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

**Что бы Вы хотели изменить в своей работе?**

**В области организации рабочего места и общих условий работы**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**В области организации работы (режим труда и отдыха)**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**В области организации рабочего процесса (определенность целей, задач, средств, обратной связи, стиля руководства)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**В области повышения квалификации (системы обучения)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**В сфере оплаты труда и дополнительного поощрения за труд\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**В области взаимоотношений между сотрудниками организации\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**В области\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Дата заполнения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Подпись\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Анкета для выявления потребности в обучении

Инструкция: В нашей компании планируется обучение по повышению эффективности продаж. Чтобы обучение было наиболее эффективным, мы просим заполнить эту анкету, которая позволит разработать программу обучения под требования ситуации и Ваши ожидания.

В таблице представлены возможные темы обучения. Вам необходимо отметить ту цифру, которая отражает актуальность данной темы. 1 – совершенно не актуально; 2 – пока не очень актуально; 3 – достаточно актуально; 4 – весьма актуально; 5 – очень актуально – это то, что совершенно необходимо

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Тема** | **Степень актуальности для Вас** | **Степень актуальности для компании** |
| Hunting - навыки поиска и отбора новых клиентов |  |  |
| Farming - навыки установления долгосрочных отношений с клиентом, сегментирования и ведения клиентской базы |  |  |
| Навыки планирования и организации рабочего времени |  |  |
| Навыки управления стрессом. |  |  |
| Навыки целеполагания и анализа собственных возможностей |  |  |
| Установление контакта |  |  |
| Средства невербального общения с клиентом |  |  |
| Навыки задавания вопросов |  |  |
| Навыки активного слушания |  |  |
| Выявление потребности |  |  |
| Диагностика покупательских мотивов |  |  |
| Презентация продукта/услуги |  |  |
| Умение переводить характеристики продукта в пользу для клиента |  |  |
| Использование убедительных аргументов |  |  |
| Работа с возражениями |  |  |
| Работа с «трудными» вопросами |  |  |
| Общение с «трудными» клиентами |  |  |
| Специфика работы с разными клиентами |  |  |
| Стимулирование принятия решения клиентом |  |  |
| Сопутствующие продажи |  |  |
| Оценка клиента |  |  |
| Навык работы с конфликтами/рекламациями |  |  |
| Навыки работы с первичными документами |  |  |
| Работа без «дебиторки» |  |  |
| Навыки работы в команде |  |  |

# ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Уважаемые сотрудники!

Необходимо проранжировать (от 1 до 10) эти проблемы следующим образом:

самой серьезной проблеме присваивается ранг 1, второй по негативному влиянию – 2 и т.д. Одна цифра может быть использована только один раз.

В случае необходимости можно конкретизировать проблематику, добавив свои формулировки на этом листе.

|  |  |
| --- | --- |
| **Проблемы** | **Ранг** |
| 1. Слабые навыки планирования и целеполагания |  |
| 2. Неэффективные совещания |  |
| 3. Слабые навыки обработки и использования информации |  |
| 4. Проблемы с делегированием |  |
| 5. Плохая организация рабочего места |  |
| 6. Отсутствие системы ведения личных записей |  |
| 7. Сложности с определением приоритетов |  |
| 8. Слабые навыки организации окружающих |  |
| 9. Слабые навыки ведения телефонных переговоров |  |
| 10. Отсутствие самодисциплины и организованности |  |

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Меры | Описание | Предпосылки | Преимущества | Недостатки |
| Обучение и предоставление информации | Менеджеры должны донести свое понимание выгод и задач преобразований до всех индивидов, на которых окажут воздействия изменения. Добиться выполнения этой задачи позволят программы подготовки, личные консультации, собрания групп. | Недостаток информации, недостоверная информация или неправильная интерпретация | При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях | Требует очень много времени, если надо охватывать большое число сотрудников |
| Привлечение к участию в проекте | Возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений, что будет способствовать уменьшению степени их озабоченности последствиями преобразований и вовлечению их в процесс реформ, а значит эффективному использованию навыков и знаний сотрудников на пользу организации | Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им | Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования | Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений |
| Стимулирование и поддержка | Нередко сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство. | Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям | Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения | Требует очень много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Переговоры и соглашения  Манипулирование и сотрудничество | Цель процесса обмена мнениями – достижение взаимоприемлемого компромисса. Возможно, в соответствии с потребностями и интересами потенциальных противников преобразований потребуется внесение коррективов в планы изменений.  «Завуалированные» попытки преодоления потенциального сопротивления в форме призывов к чувствам сотрудников и выборочное распространение искаженной информации, преувеличивающей преимущества изменений и игнорирующей их недостатки. Один из способов «примирения» с потенциальными противниками – предоставление им привилегированного доступа к процессу принятия решений. | Сопротивление групп и отдельных сотрудников, опасающихся потерять свои привилегии в результате изменений | Преодоление стимулов в обмен на поддержку может оказаться отностительно простым способом преодоления сопротивления | Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп |
| Кадровые перестановки и назначения |  | Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним | Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат | Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц |

# ПРИЛОЖЕНИЕ И

Функциональная матрица сотрудников торгового бизнеса

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Заместитель директора по торговле | Заместитель главного бухгалтера | Менеджер -экономист | Руководители направлений | Менеджер -логист | Реализаторы | Заведующий складом | Грузчики |
| 1. | **Оперативное управление деятельностью отдела** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Постановка целей и задач | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Определение рыночной стратегии | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Обеспечение ресурсами | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Управление персоналом | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Прогнозирование объемов продаж по отделу | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Разработка и утверждение договоров, нормативных документов и форм отчетности | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Формирование политики работы с поставщиками | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Формирование ценовой политики по закупкам | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Формирование ценовой политики по сбыту | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Формирование политики по продвижению | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Управление финансами и денежными потоками | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Ежемесячная отчетность перед учредителями | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Закупки** |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Поиск поставщиков |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Заказ товара у поставщиков |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Ведение "спецификации" поставщиков |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Составление договоров на поставку товара |  |  |  | + | + |  |  |  |
|  | Визирование договоров на поставку товара | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Заключение договоров с поставщиками |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Раскредитовка товара |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Составление плана закупок |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Составление заявки на поставку товара |  |  |  | + | + | + |  |  |
|  | Визирование заявки на поставку товара | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Получение счета на оплату |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Визирование счета на оплату | + | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Контроль оплаты |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Контроль поставок |  |  |  | + |  |  |  |  |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ И

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ведение претензионной работы с поставщиками | + |  |  | + |  |  |  |  |
|  | **Сбыт опт** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Составление планов продаж на месяц |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Планирование командировок и их осуществление |  |  |  | + | + |  |  |  |
|  | Поиск клиентов |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Выявление спроса клиентов |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Заключение договоров реализации |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Ведение базы данных по клиентам в ПК |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Составление договоров реализации |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Визирование договоров реализации, счетов на оплату и накладных на отгрузку | + |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Резервирование товара на складе и снятие с резерва |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Получение и согласование с клиентом заявки на товар |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Выписка счета его согласование и отправка клиенту |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Контроль поступления на р/счет денежных средств |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Выписка документов на отгрузку и передача их на склад |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Составление заявки на автотранспорт или ж/д транспорт |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Контроль отгрузок |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Ведение претензионной работы с клиентами |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Ведение баз данных по клиентам и конкурентам |  |  |  | + | + |  |  |  |
|  | Составление ежедневного отчета о работе за день |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Составление ежемесячного отчета | + |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Отчет о командировках |  |  |  | + | + |  |  |  |
|  | Оперативная работа со складом по формированию заказов и принятию товара от поставщиков |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Предоставление первичных документов в бухгалтерию по товарным операциям |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | **Сбыт розница** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Сбор разрешительных документов для розничной торговли и контроль за выполнением распоряжений контролирующих органов |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Планирование сбыта по торговым точкам |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Планирование поставок на торговые точки |  |  |  |  | + | + |  |  |
|  | Анализ товарного запаса в торговых точках |  |  |  |  | + | + |  |  |
|  | Сбор и корректировка заявок на товар |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Выявление неликвидов в товарном запасе и их уценка |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Заказ товара у поставщиков |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Оперативная работа со складом по формированию заказов и принятию товара от поставщиков |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Ведение баз данных по клиентам и конкурентам |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Предоставление первичных документов в бухгалтерию по товарным операциям |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Контроль за поддержанием стендов в актуальном состоянии |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Снабжение торговых точек расходными материалами и рекламной продукцией |  |  |  |  | + |  |  |  |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ И

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Реализация товара |  |  |  |  |  | + |  |  |
|  | Выкладка товара |  |  |  |  |  | + |  |  |
|  | Поддержание выставочных стендов в актуальном виде |  |  |  |  |  | + |  |  |
|  | Выявление спроса покупателей |  |  |  |  | + | + |  |  |
|  | Содержание торговых точек в опрятном виде |  |  |  |  |  | + |  |  |
|  | Составление ежедневного отчета о работе за день |  |  |  |  | + | + |  |  |
|  | Составление ежемесячного отчета |  |  |  |  | + | + |  |  |
|  | **Складирование и Хранение** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Прием товара в соответствии с накладной по качеству и количеству |  |  |  |  |  |  | + |  |
|  | Организация погрузоразгрузочных работ |  |  |  |  |  |  | + |  |
|  | Осуществление погрузо-разгрузочных работ |  |  |  |  |  |  |  | + |
|  | Организация мероприятий по обеспечению сохранности товарно-материальных ценностей |  |  |  |  |  |  | + |  |
|  | Учет товара на складе |  | + |  |  |  |  |  | + |
|  | Проведение инвентаризации товара |  | + |  |  |  |  | + |  |
|  | Составление актов несоответствия товара накладным при приеме товара на склад | + | + |  |  |  |  | + |  |
|  | Составление актов по списанию боя и брака |  |  |  |  |  |  | + |  |
|  | **Транспортная доставка** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Организация экспедирования товара со склада клиентам |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Организация доставки товара в розничные точки личным или наемным транспортом |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Инкассация денежных средств с торговых точек |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | Организация обеспечения отдела наемным транспортом |  |  |  |  | + |  |  |  |
|  | **Реклама и развитие** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Ведение рекламной деятельности и сост.бюджета |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | Сегментация рынка |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | Проведение анализа по баз. данных по клиентам и конкур. |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | **Экономика** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Анализ товарных запасов и оперативный контроль запасов |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Расчет оптимального складского запаса на основе скорости продаж, ликвидности |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Анализ по финансовой деятельности ежемесячно 4 формы |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | Разработка рекомендаций по улучшению экономических показателей в отделе |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | Расчет входных цен на товар |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | Расчет потребности в оборотных средствах |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | Расчет порога рентабельности и безубыточности |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | Составление прайс листов, ценников |  |  | + |  |  |  |  |  |
|  | **Бухгалтерия** |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | **Ведение управленческого учета** |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Приход товара (на основе Б/у) |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Продажа товара |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Перемещение товара опт.-розница |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Отчеты по "Оборонке" |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Расчеты по з/п + расчеты премиальной части |  | + |  |  |  |  |  |  |

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ И

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Авансовые отчеты, учет затрат |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Учет внутрихозяйственных расчетов (л/счет,поступления, сверка 79 счета) |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Анализ дебиторки, кредиторки, акты сверок |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Формирование финансового результата |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Планирование БДР, БДДС и их корректировка |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | **Ведение бухгалтерского учета** |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Приход товара (на основе Б/у) |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Продажа товара |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Расчет з/п, справки по требованию |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Ведение кассы. Отчеты кассира, кассовая книга |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Набирание в excel накладных и сч./фактур, заведение этих документов в 1С |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Учет расчетов с дебиторами и кредиторами, акты сверок, проставление оплаты, формирование книги покупок и книги продаж НДС |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Перемещение товара в розницу |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Бухгалтерские справки по НДС, связанные с перемещениями |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Отчет по ЕНВД |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Выписка счет- фактур и доверенностей |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  | Выписка счетов на оплату |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Выписка накладных на отгрузку |  |  |  | + |  |  |  |  |
|  | Визирование счетов на оплату и накладных на отгрузку |  | + |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Программа обучения сотрудников до конца года

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тема | Участник | Дата | Стоимость семинара | Стоимость для предприятия |
| 1 | Современные приемы повышения результативности и объема продаж: техника и технологии для профессионалов | Зам.директора по торговле | 25.05.2005 | 3700 | 0 |
| 2 | «Продажи без возражений. Системный подход к продажам» | Менеджеры по продажам | 28.05-29.05. | 6000 | 12000 |
| 3. | «Эффективный руководитель отдела продаж» | Зам. директора | 16-17.06.05 | 10300 | 0 |
| 4. | «Управление запасами: техники и инструменты» | Зам.директора | 29-30.06.05 | 11600 | 11600 |
| 5. | Практический маркетинг | Все менеджеры | июль | - | 0 |
| 6. | «Тайм-менеджмент» | Все менеджеры | июль | 4000 | 24000 |
| 7 | «Эффективная реклама» | Менеджер по экономике и маркетингу | июль | 6000 | 6000 |
| 8. | Товарная группа - линолеум «Жерфлор»: технические характеристики и конкурентные преимущества | Для всех кто связан с данной товарной группой | июль | 0 | 0 |
| Итого | | | | | 53600 |

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

##### Контрольные показатели эффективности деятельности сотрудников отдела

**Руководитель направления по оптовой торговле (июнь 2005)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 14 | 15 | 16 | 17 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| Объем продаж |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Объем маржинальной прибыли |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж по новым клиентам |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Объем продаж по существующим клиентам |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Общее количество контактов с покупателями |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Количество новых клиентов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Количество повторных клиентов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Количество рекламаций от клиентов |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Кол-во товарных групп на одного клиента |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Среднее время обработки заявки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Количество командировок |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровень дебиторской задолженности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |