## Анализ причин сопротивления персонала инновациям

# 2016

# Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические аспекты исследования причин сопротивления персонала инновациям

1.1 Особенности управления персоналом

1.2 Причины сопротивления персонала инновациям

1.3 Пути преодоления причин сопротивления принятия персоналом инноваций

Глава 2. Анализ сопротивления персонала инновациям в ООО «Леруа Мерлен Восток»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток»

2.2 Оценка причин сопротивления персонала инновациям в ООО «Леруа Мерлен Восток»

Глава 3. Основные пути и условия управления сопротивлением персонала инновациям

3.1 Мероприятия по преодолению сопротивления персонала инновациям

.2 Анализ эффективности мероприятий

Заключение

Список использованных источников

# Введение

Актуальность темы исследования. Человеческие ресурсы имеют большое значение для любой организации. Грамотное управление персоналом повышает эффективность работы организации, способствует выживанию организации. В зависимости от положения компании на рынке, меняет условия существования организации, ставит перед сотрудниками новые задачи. Соответственно необходимо вносить изменения и в систему управления персоналом.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Целью управления персоналом является достижение определенного качества персонала, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие персонала. Эго остается верным и в условиях кризисной ситуации. При этом следует учитывать то, что в условиях кризиса управление персоналом становится более сложным. Эго связано в том числе с повышением тревожности людей и их неуверенностью в будущем.

В настоящее время создавшаяся сложная социально- экономическая ситуация в нашей стране, изменение как политической, так и экономической систем дают возможность и в то же время несут серьёзные угрозы для существования каждой личности, устойчивости её развития.

В настоящее время для многих предприятий и фирм характерно стабильное развитие, заключающееся в низких постоянных темпах роста. Несмотря на это, гибель данных организаций вполне вероятна, ввиду отсутствия стремления к изменениям, даже когда возникает острая необходимость под воздействием внешних факторов.

Ключевой проблемой в этом случае является сопротивление изменением. Этот психологический фактор в природе фирм и среди управленческого персонала вызывает отставание фирмы и вероятность ее банкротства. Причиной сопротивления изменениям является отказ от старых методов ведения бизнеса и структуры организации, и внедрение нового, инновационного подхода. При этом возникает потребность в формировании новых норм и ценностей, что приводит к конфликту между человеческим стремлением к постоянству и необходимостью внедрению инновации.

Степень изученности темы. Одним из важных направлений преодоления противодействия организационным инновациям является технологизация самого инновационного процесса. Этот аспект освещается в трудах Ж.П. Анри, И.В. Бестужева-Лады, Л.Я. Дятченко, В.А. Щербахи. В ряде публикаций рассматриваются отдельные социальные технологии инновационной деятельности в организациях: технология инновационной игры B.C. Дудченко, Ю.П. Котляревский, В.Н. Макаревич, технология инновационного тренинга Е.Н. Комаров.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Цель исследования - провести анализ причин сопротивления персонала инновациям.

В соответствии с целью исследования были сформулированы задачи исследования:

1. Провести исследование теоретических аспектов проблемы сопротивления персонала инновациям в коммерческом бизнесе.

2. Провести анализ причин сопротивления персонала инновациям в ООО «Леруа Мерлен Восток».

3. Определить мероприятия по преодолению сопротивления персонала инновациям, дать оценку эффективности мероприятий.

Объектом данного исследования является управление персоналом организации, на примере организации ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предметом исследования является причины сопротивления персонала инновациям.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности использования полученных данных в деятельности ООО «Леруа Мерлен Восток» по преодолению сопротивления персонала инновациям.

Методологической основой исследования является системный подход, в рамках которого широко использовали метод структурно- функционального анализа, а также общенаучные методы - анализ и синтез, абстрагирование, описание, объяснение; общелогические методы - дедуктивный, индуктивный и традуктивный. Для получения эмпирических данных мы применяли анализ документов, сравнительный анализ и др.

Структура работы включает введение, три главы, заключение, список литературы. В первой главе работы выделены особенности управления персоналом в период финансового кризиса; проведен теоретико- методологический анализ проблемы сопротивления персонала инновациям в коммерческом бизнесе; определены основные направления преодоления сопротивления персонала инновациям в условиях экономического кризиса. Во второй главе работы рассмотрена организационно-экономическая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток»; дана оценка сопротивления персонала инновациям в ООО «Леруа Мерлен Восток». В третьей главе работы определены мероприятия по преодолению сопротивления персонала инновациям; проведен анализ эффективности мероприятий.

# Глава 1. Теоретические аспекты исследования причин сопротивления персонала инновациям

.1 Особенности управления персоналом

Стратегия управления персоналом должна содержать меры, призванные своевременно обеспечить предприятие работниками необходимой квалификации и в необходимом количестве, способствовать наиболее полной реализации их потенциальных возможностей и повышению производительности труда при изменении ситуации на рынке. Основными направлениями стратегии управления персоналом предприятия являются:

 разработка новых, приспособленных к реальным условиям, организационных структур управления предприятием, способных быстро реагировать на изменение внешней и внутренней среды;

 реализация наиболее эффективных методов управления; осуществление мер по повышению квалификации кадров предприятия; привлечение и отбор персонала; организация оплаты труда;

 выбор формы и методов стимулирования труда персонала;

 охрана труда и обеспечение техники безопасности работников и другие.

Разработка стратегии управления персоналом начинается с сопоставления организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития предприятия, оценки фактического состояния его человеческих ресурсов и определения несоответствия между ними. Как правило, существует достаточно много областей такого несоответствия, поэтому предприятие должно определить приоритеты, т. е. те области несоответствия, на которых, в первую очередь, следует сосредоточить организационные ресурсы. Это необходимо, потому что стратегия управления персоналом направлена на поддержку достижения конкретных целей организации, определяет направление работы и содержит сроки и показатели, по которым может быть оценена экономическая эффективность их реализации.

На практике, возможны различные подходы к разработке стратегии управления персоналом. Так, некоторые предприятия используют опыт и интуицию своих руководителей и специалистов по управлению персоналом и предоставляют им право выбирать наиболее актуальные направления развития предприятия на перспективу. На крупных предприятиях используются формальные методы определения приоритетов, что позволяет оценить такие факторы, как важность каждой компетенции для предприятия в целом, способность самого предприятия эффективно повысить её уровень. Второй подход к определению приоритетов стратегии управления человеческими ресурсами состоит в определении тех компетенций, которые могут обеспечить ей устойчивое преимущество перед конкурентами.

Недостатком каждого из этих подходов является зависимость суждений руководителей от занимаемых ими позиций на предприятии, неспособность объективно представить потребности организации в ресурсах и т. п. В любом случае выбранные направления разработки стратегии управления персоналом должны быть основаны на стратегии развития предприятия и нацелены на формирование такого поведения персонала, которое будет способствовать завоеванию более высоких позиций на рынке. Разрабатывая стратегию управления персоналом предприятие может использовать два подхода: «снизу-вверх» и «сверху вниз». При использовании подхода «снизу- вверх» общую стратегию управления персоналом для всей организации определяет высшее руководство. В результате, за счет участия высшего руководства обеспечивается высокое качество оценки внешней среды и определения тенденций её динамики, связь со стратегией развития организации, определение приоритетов, актуальных для всей фирмы. Стратегия управления персоналом предприятия, разрабатываемая «снизу- вверх» предполагает, что каждое подразделение разрабатывает собственную стратегию и планы организационно-технических мероприятий, которые впоследствии интегрируются в единый план предприятия. В большинстве случаев на предприятиях используются оба метода одновременно.

Формирование стратегии управления персоналом является важным направлением совершенствования всей кадровой работы на предприятии. Вызвано это тем, что на эффективность использования персонала предприятием оказывают большое влияние внутризаводские и внешние факторы, количество которых и степень воздействия на персонал предприятия возрастает с развитием мирового рынка или возникновением кризисной ситуации.

В условиях рыночной экономики внутриорганизационные факторы определяют потребности предприятия в рабочей силе, которая зависит, прежде всего, от стоящих перед ней целей, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели предприятия могут быть долгосрочными, например, повышение объёмов выпускаемой продукции за счет завоевания новых рынков сбыта, так и более конкретными. Это: повышение качества выпускаемых изделий, освоение новой продукции, внедрение прогрессивных технологий и др..

Если предприятие работает стабильно, на основе долгосрочной научно- обоснованной стратегии, то особых потребностей в рабочей силе оно не испытывает и, следовательно, для него планирование численности персонала не представляет особой сложности. Однако, если предприятие меняет стратегию, например, переходит к выпуску совершенно новой продукции или ликвидации отдельных ее видов, тогда потребности, как по численности, так и по квалификации рабочей силы могут существенно измениться, и может возникнуть проблема обновления персонала или сокращения его численности. Потребность предприятия в дополнительной рабочей силе может возникнуть по объективным причинам - увольнениям по собственному желанию, выходу на пенсию, декретных отпусков, болезни и др. Эти изменения могут быть настолько существенными, что отразятся на выборе стратегии управления персоналом предприятия.

Внешние факторы. На эффективность использования персонала оказывают большое внимание внешние факторы. Таких факторов существует множество, но из них можно выделить несколько наиболее важных, оказывающих непосредственное влияние на состояние рынка труда, т. е. на источник рабочей силы для предприятий. Наиболее важным внешним фактором являются:

уровень конкуренции на рынке сбыта продукции. Динамика которого вызывает необходимость не только совершенствования работы службы маркетинга, но и повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. Это, в свою очередь, требует разработки новых организационно-технических мероприятий по изменению конструктивных характеристик, технологии изготовления продукции, переподготовки и повышения квалификации, а в отдельных случаях и изменения кадрового состава предприятия;

- макроэкономическая ситуация. Известно, что для стабильно развивающейся экономики всегда характерен развитый рынок труда и не представляющий угрозы уровень безработицы. Однако, опыт становления рыночных отношений в России в первоначальный период показал, что снижение темпов экономического роста, высокий уровень инфляции и структурные изменения в экономике привели к массовому высвобождению численности работающих на предприятиях промышленности и других отраслей народного хозяйства. Подобная ситуация может сложиться и в настоящее время, поскольку экономика страны еще не вышла из финансового кризиса. Макроэкономические факторы оказывают большое воздействие как на стратегию потребности предприятия в человеческих ресурсах, так и на ситуацию на рынке труда (растет предложение человеческих ресурсов), тогда как устойчивый экономический рост, как правило, приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике и, следовательно, предоставляет предприятию возможности для роста объемов реализации выпускаемой продукции. В нашей стране, где экономические прогнозы развиты недостаточно, задача определения потребности в человеческих ресурсах усложняется, так как часто необходимо определить не только влияние сложившейся макроэкономической динамики на потребности предприятия в рабочей силе, но и предугадать, какой будет эта динамика в перспективе;

- научно-технический прогресс (HTП), обуславливающий развитие техники и технологии, нтп может самым радикальным образом изменить потребности предприятия в рабочей силе. Так, например, освоение производства микропроцессоров высвободило огромное количество рабочих, меняется структура персонала и в результате внедрения новых прогрессивных технологий. Поэтому предприятию важно достоверно оценить влияние на изменение потребности в рабочей силе из-за возможного внедрения новой техники или технологии;

- политические изменения влияют на потребности в человеческих ресурсах и положение на рынке труда через изменение законодательства (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства), регулирование макроэкономических пропорций, создание определенного политического климата, влияющего на создание инноваций;

состояние рынка сбыта оказывает значительное влияние на уровень конкуренции и, следовательно, на сбыт продукции предприятия. Быстро растущий спрос на продукцию предприятия является индикатором необходимости набора не только дополнительной рабочей силы, но и изменения её структуры, и наоборот. Так, усиление конкуренции на стабильном или сокращающемся рынке, как правило, означает, что предприятию необходимо принимать меры по оптимизации численности персонала. Особенно это важно в условиях кризиса, когда излишняя численность персонала может ускорить банкротство предприятия.

Формирование эффективной стратегии управления персоналом предприятия во многом определяется его кадровой политикой. Вызвано это тем, что кадровая политика является инструментом реализации кадровой стратегии. На практике провести разграничения между ними достаточно сложно. Объективная потребность в кадровой политике как ориентире мышления при принятии управленческих решений возникает в связи с тем, что от персонала - наиболее сложного и перспективного ресурса предприятия зависит его выживание и конкурентоспособность на рынке, поскольку кадровая политика в целом определяет подходы предприятия к различным процедурам и функциям управления персоналом предприятия.

В зависимости от ситуации кадровая политика предприятия может выступать как промежуточное звено между стратегией управления персоналом и повседневной оперативной деятельностью по ее реализации. В экономической литературе понятие «кадровая политика» трактуется различным смысловым содержанием. Так, ряд специалистов по проблемам управления персоналом определяют ее как ценностные ориентиры, те или иные сочетания методов, форм, процедур, используемых в управлении людьми, способы переоценки персонала и т.д., которые опосредуются системой общих положений, принципов, установок и приоритетов, признанных базовыми и обязательными для исполнения на данном предприятии.

В энциклопедическом словаре по управлению персоналом отмечено, что кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом развития предприятия.

Исходя из этих определений, под кадровой политикой организации можно понимать систему принципов, норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием миссии, целей и задач предприятия. В узком понимании кадровая политика - это набор конкретных правил, положений и ограничений во взаимоотношениях работника и работодателя в соответствии с не противоречащими законодательству нормами поведения персонала предприятия.

Формирование эффективной кадровой стратегии предприятия невозможно без использования известных принципов управления, таких как:

 демократизм управления;

 постановка цели (целей) управления;

 совместимость основных положений кадровой стратегии с возможными изменениями в системе управления персоналом предприятия;

 учет интересов отдельных работников и социальных групп; справедливость, соблюдение равенства и партнерства; последовательность в реализации кадровых решений и другие.

Разрабатывая стратегию управления персоналом, при соблюдении этих принципов предприятие имеет возможность сформировать стабильную кадровую политику, позволяющую:

 определить потребности и обеспечить возможности повышения квалификации и развития персонала;

 создать стабильный трудовой коллектив;

 определить подходы к важнейшим элементам кадровой работы; экономить время на принятие управленческих решений по кадровым вопросам; уменьшить количество ошибок при принятии кадровых решений, которые могут потенциально допускать отдельные менеджеры;

 обеспечивать стабильность подходов при проведении кадровой работы; осуществлять контроль за соблюдением трудового законодательства; облегчить процесс адаптации работников к условиям работы на предприятии; обеспечить информационную поддержку принимаемых кадровых решений персоналом предприятия и др.

На многих российских предприятиях эффективность управления, персоналом сегодня явно недостаточна, что является главной причиной низкого уровня производительности труда персонала и конкурентоспособности предприятия. В условиях рыночной экономики, ужесточения конкуренции и усилении нестабильности такая кадровая политика неоправданна и чревата тяжелыми последствиями для всех субъектов рынка.

Кадровая стратегия - это свод правил и принципов конкретного предприятия в области работы с персоналом, необходимый и достаточный для достижения стоящих перед ним стратегических целей и реализации его миссии. От того, насколько правильно разработана кадровая стратегия, в значительной степени зависит качество принимаемых управленческих решений по персоналу предприятия. Кадровая стратегия предприятия дифференцируется на составляющие элементы, такие как стратегия:

 занятости: обеспечение предприятия высококвалифицированным персоналом, создание привлекательных условий труда и возможностей для продвижения работников по службе;

 обучения: формирование соответствующей базы обучения в целях повышения квалификационного уровня и расширения возможностей профессионального роста работников;

 оплаты труда: предоставление более высокой заработной платы, чем в других фирмах, в соответствии со способностями, опытом и отношением работника к труду;

 благосостояния: обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей;

 трудовых отношений: установление определенных процедур для разрешения трудовых конфликтов.

На практике каждый из перечисленных составных элементов кадровой политики предприятия будет успешно функционировать лишь при наличии эффективного механизма его реализации в следующих видах деятельности:

 в сфере занятости - анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т. д.;

 в сфере обучения - проверка знаний новых работников, практическое обучение, развитие; в сфере оплаты труда - оценка работ и рабочих мест, льготные схемы, скользящие ставки, учет различий в уровне жизни семейного положения и т. д.

 в сфере благосостояния - пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жилье, питание, спорт, помощь в решении личных проблем, страхование и др.;

 в сфере трудовых взаимоотношений - меры по установлению лучшего стиля руководства, отношение с профсоюзами и т. д.

Таким образом, механизм реализации кадровой стратегии и кадровой политики будет более эффективным, если кадровая политика будет осмыслена и поддержана высшим руководством и всеми работниками предприятия. Целесообразно разрабатывать специальные документы, отражающие кадровую политику предприятия. К таким документам могут быть отнесены: правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда, Положение об аттестации работников, различного рода инструкции и др. Важно также установить контроль за использованием персоналом рабочего времени и трудовой дисциплиной на предприятии. Ряд зарубежных компаний для ознакомления работников с кадровой стратегией и политикой разрабатывают специальные документы. Важное место уделяется также ценностям и критериям, которых должен придерживаться персонал, базовым убеждениям и взглядам относительно целей предприятия и приемлемых средств их достижения.

.2 Причины сопротивления персонала инновациям

Американскими учеными Н. Тичи и М. Деванни были исследованы причины сопротивления инновациям управленческого персонала (см. табл. 1.2.1).

Таблица 1.2.1 - Причины сопротивления инновациям

|  |  |
| --- | --- |
| Причина | Характеристика |
| Технические причины | -отсутствие ресурсов и коммуникаций для осуществления инноваций; внутренняя разобщенность организации; непредсказуемость результатов; отсутствие планов, размытость целей; отсутствие лидеров; снижающиеся издержки; отсутствие системы обучения и консультирования. |
| Политические причины | возможная потеря влияния и авторитета; возможность критики руководителей; изменение содержания процесса принятия решений; изменение форм властного воздействия. |
| Культурологические причины | влияние прежних ценностей; возврат к традициям; действие нормативного контроля. |

В связи с глобализацией экономики и соответствующим ростом конкуренции многие компании осознают значимость инноваций не только в сфере разработки новых продуктов и технологий производства, но и в сфере управления.

В настоящее время существует множество определений управленческих инноваций. Один из авторитетнейших исследователей данного вопроса П.И. Ваганов определяет управленческие инновации как «целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления, ориентированное на замену элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и предприятия в целом». По нашему мнению, данное определение является наиболее полным и отражает сущность и направленность инноваций в бизнес-процессах.

Рассматривая управленческие инновации как инструмент совершенствования бизнес-процессов, нельзя забывать о роли человеческих ресурсов как основы функционирования любой организации. Вполне очевидным является тот факт, что реакция персонала на любые организационные изменения носит непредсказуемый характер. В этой связи от руководителя организации требуется тщательная проработка программы внедрения управленческих инноваций. Данная программа должна содержать комплекс взаимосвязанных мероприятий, конечной целью которых является изменение функционирования бизнес-процессов на основе смены парадигмы управления. При этом предполагается трансформация методов взаимодействия и работы персонала как с организационных, так и с функциональных позиций.

В ряде работ человеческий аспект в организационных изменениях рассматривается как фундаментальный и подчеркивается, что именно персонал задает вектор инновационных изменений. По нашему мнению, данное утверждение является спорным, поскольку целесообразность внедрения управленческих инноваций определяется руководством, а роль персонала заключается исключительно в необходимости принятия соответствующих управленческих решений и адаптации к нововведениям. Разумеется, в некоторых случаях сотрудники организации могут влиять на выбор организационного изменения, но, как правило, только косвенно.

Перемены в управлении подразумевают появление новых требований к персоналу. Сотрудники, задействованные в инновационном процессе, должны приобретать новые знания, обрабатывать большие объемы информации, решать новые задачи, совершенствовать свои навыки и менять модель поведения. Учитывая стабильность, как наиболее значимую человеческую ценность, руководство, внося изменения в привычные условия работы персонала, необратимо сталкивается с сопротивлением работников к переменам.

Процессу внедрения управленческих инноваций свойственны диффузность и постепенность. В отличие от технологических инноваций нововведения в управлении имеют наиболее продолжительный жизненный цикл, который обусловливает долгие и постепенные процессы адаптации каждого этапа внедрения. Для преодоления психологических барьеров персонала при внедрении инноваций необходимо рассматривать последние в динамическом аспекте, а именно, как процесс, включающий в себя стадии разработки, внедрения, диффузии и рутинизации.

Сценарий принятия персоналом управленческих инноваций, как правило, состоит из пяти этапов.

1. Понимание - осознание надвигающихся преобразований и их элементарное обоснование.

2. Позитивное восприятие - открытое или скрытое одобрение преобразования.

3. Испытание - готовность экспериментировать с новыми рабочими процессами или моделями поведения, выполняя при этом полный объем основных задач.

4. Принятие - при получении положительного опыта на этапе испытания происходит внедрение преобразований на повседневной основе.

5. Интернализация - принятие преобразований и превращение их в привычные и приемлемые методы работы, которые сохраняются и совершенствуются.

Каждому этапу инновационного процесса можно сопоставить соответствующий этап принятия преобразования персоналом.

Представленное нами соответствие стадий принятия персоналом нововведений и этапов внедрения управленческих инноваций является, по нашему мнению, оптимальным и исключает сопротивление инновациям.

Каждый из представленных выше этапов оказывается под воздействием факторов сопротивления персонала. По природе возникновения и уровню воздействия эти факторы можно разделить на группы: психологические, социальные, организационные, профессиональные и экономические (таблица). Степень воздействия на поведение индивидуума данных факторов и их вариаций обуславливается как индивидуальными особенностями личности (уровень образования, модель поведения, психологические особенности, стрессоустойчивость), так и социально- психологическими особенностями организации (корпоративная культура, особенности формальных и неформальных коммуникаций).

В процессе разработки управленческих инноваций в сознании персонала должны произойти понимание и позитивное восприятие будущих изменений. Как правило, осведомленность персонала о возможных организационных изменениях происходит посредством неформальных коммуникаций, что приводит к искажению информации и заведомо создает ложное представление о нововведениях. Избежать подобного негативного явления можно путем формализованного разъяснения причин внедрения инноваций, подробно описывая вклад каждого сотрудника, вовлеченного в инновационный процесс. Информирование сотрудников об изменениях должно осуществляться с учетом мотивов персонала, в основе которых заложено профессиональное целеполагание, а оно, в свою очередь, определяет готовность сотрудника к изменениям. С учетом специфики внедрения инноваций, где принятие решений осуществляется высшим руководством, целеполагание носит внешний характер. Цели, поставленные извне, не всегда становятся личной целью индивидуума. Следовательно, можно сделать вывод о том, что процессу предоставления информации о нововведениях должен предшествовать тщательный анализ мотивов сотрудников.

Этап внедрения управленческих инноваций, как правило, создает риск когнитивного диссонанса персонала, который выражается в страхе несоответствия компетенции и как следствие - в угрозе гарантированной занятости. Лучшим инструментом для преодоления подобных психологических барьеров, по нашему мнению, является корпоративное обучение персонала. Программа обучения, направленная на купирование сопротивления персонала, должна выполнять две основные задачи: адаптировать человеческие ресурсы к инновационной среде и поддерживать корпоративный дух. Для выполнения этих задач целесообразным является выбор метода группового обучения с привлечением услуг сторонней организации.

На этапе диффузии нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы. Эффективность данного этапа и его скорость зависят от мощности коммуникативных каналов, особенностей восприятия и практического использования персоналом информации. Здесь особое значение принимает стимулирование персонала, как ключ к повышению эффективности труда. Важно отметить, что программа стимулирования должна строиться на основе мотивов, выявленных на этапе разработки инновации, учитывать специфику мотивационной сферы различных социально-профессиональных групп работников и включать в себя комплекс материальных и нематериальных стимулов. Данные мероприятия должны носить системный характер и обладать мобильностью к изменениям корпоративных ценностей.

Этап рутинизации подразумевает полное принятие персоналом технологии новых деловых процессов и активное внедрение их в деловую культуру. Успешное проведение вышеизложенных процедур подразумевает (обеспечивает) наивысшую эффективность работы персонала в новых условиях. При этом нельзя забывать, что результативность нововведений без поддерживающих мероприятий может снижаться. Чтобы закрепить достигнутый уровень, необходимо продолжать проведение программ обучения и стимулирования персонала. Важно помнить, что основой успешных организационных изменений является непрерывный процесс совершенствования, который в свою очередь должен протекать совместно с процедурами, устраняющими барьеры инновационного процесса.

Трудно оценить ущерб от такого явления как «сопротивление инновациям», он может выражаться в несвоевременной и непродуманной инновационной политике, срыве реализации инновационной стратегии, как следствие, оказывать негативное влияние на раскрытие и формирование инновационного потенциала фирмы.

Инновационный потенциал организации - это максимальный объем инновационной продукции, который можно получить при полном использовании инновационных ресурсов. Этот финансовый показатель позволяет оценивать разницу между полученными инновационными результатами и максимально возможными от использования всех инновационных ресурсов организации.

Для успешного управления сопротивлением инновациям среди управленческого персонала применяются следующие методы: открытое обсуждение идей и предстоящих изменений, убеждение сотрудников в их необходимости; привлечение подчиненных к принятию решений, создание обстановки открытости; поддержка сторонников инноваций и стимулирование согласия сопротивляющихся; кооптирование скептиков в комиссии по рассмотрению и отбору инновационных проектов; принуждение (угроза увольнения, лишение продвижения, премии и др.).

Выбор конкретного метода осуществления изменений зависит от многих факторов, например, от уровня компетентности руководителя, квалификации персонала, организационной культуры, принятого стиля управления на предприятии и т.д., например, авторитарные руководители предпочтут действовать решительно и напористо, чтобы сократить продолжительность процесса изменений; руководители - демократы продлят его возможно дольше в целях снижения сопротивления.

Таким образом, формирование инновационного потенциала напрямую зависит от функционирования и развития предприятия, перспектив его инновационной деятельности, расстановки приоритетов реализации инновационных проектов, путей совершенствования инновационных процессов, а также эффективности применяемых мер по снижению уровня сопротивления инновациям. Поэтому приоритетной задачей управленческого персонала должно стать формирование положительного отношения работников к происходящим изменениям.

.3 Пути преодоления причин сопротивления принятия персоналом инноваций

Для нашей страны в условиях нестабильной экономики, управление инновациями актуально, как в сфере бизнеса, так и государственного управления. Если в сфере государственного управления ведется большая работа по законодательному обеспечению инновационной деятельности, то многие коммерческие организации вынуждены действовать на свой страх и риск. Исследование субъективных факторов и проблем внедрения инноваций в организациях со сложившейся организационной культурой является актуальной задачей.

Сотрудники организации представляют собой основной ресурс, способный как повысить эффективность деятельности организации, так и привести ее к банкротству. При этом следует признать, что любые организационные изменения, в широком смысле - управленческие инновации, носят непредсказуемый характер. В этой связи от руководителя организации требуется тщательная проработка программы внедрения управленческих инноваций. Данная программа должна содержать комплекс взаимосвязанных мероприятий, конечной целью которых является изменение функционирования бизнес-процессов на основе смены парадигмы управления, предполагающей трансформацию методов взаимодействия и работы персонала как с организационных, так и с функциональных позиций.

Человеческий аспект в организационных изменениях рассматривается как фундаментальный и подчеркивается, что именно персонал задает вектор инновационных изменений. По нашему мнению, данное утверждение является спорным, поскольку целесообразность внедрения управленческих инноваций определяется руководством, а роль персонала заключается исключительно в необходимости принятия соответствующих управленческих решений и адаптации к нововведениям.

Разумеется, в некоторых случаях сотрудники организации могут влиять на выбор организационного изменения, но, как правило, только косвенно. Руководство должно учитывать тот факт, что сотрудники, задействованные в инновационном процессе, должны приобретать новые знания, обрабатывать большие объемы информации, решать новые задачи, совершенствовать свои навыки и менять модель поведения. Учитывая стабильность, как наиболее значимую человеческую ценность, руководство, внося в изменения в привычные условия работы персонала, необратимо сталкивается с сопротивлением работников к переменам. В этой связи и менеджмент компании должен придерживать определённой стратегии поведения, детализированной по этапам внедрения инноваций, особое внимания уделяя начальным процессам. В отличие от технологических инноваций, нововведения в управлении имеют наиболее продолжительный жизненный цикл, который обуславливает долгие и постепенные процессы адаптации каждого этапа внедрения им свойственна диффузность и постепенность.

Для преодоления психологических барьеров персонала при внедрении инноваций необходимо рассматривать последние в динамическом аспекте, а именно, как процесс, включающий в себя стадии разработки, подготовки к внедрению, внедрения, диффузии и рутинизации.

Сценарий принятия персоналом управленческих инноваций, как правило, состоит из пяти этапов:

1. Понимание - осознание надвигающихся преобразований и их элементарного обоснования.

2. Позитивное восприятие - открытое или скрытое одобрение преобразования.

3. Испытание - готовность экспериментировать с новыми рабочими процессами или моделями поведения, выполняя при этом полный объем основных задач.

4. Принятие - при получении положительного опыта на этапе испытания происходит внедрение преобразований на повседневной основе.

5. Интернализация - принятие преобразований и превращение их в привычные и приемлемые методы работы, которые сохраняются и совершенствуются. Каждый из представленных этапов оказывается под воздействием факторов сопротивления персонала.

По природе возникновения и уровню воздействия эти факторы можно разделить на группы: психологические, социальные, организационные, профессиональные и экономические.

Степень воздействия на поведение индивидуума данных факторов и их вариации обуславливается как индивидуальными особенностями личности, так и социально-психологическими особенностями организации. На каждом из этапов внедрения управленческих инноваций руководство организации должно придерживаться определенной стратегии, что позволит достичь поставленных целей с наименьшими потерями и снизить возможное сопротивление персонала запланированным изменениям.

В процессе разработки управленческих инноваций в сознании сотрудников организации должно произойти понимание и позитивное восприятие будущих изменений.

Как правило, осведомленность персонала о возможных организационных преобразованиях происходит посредством неформальных коммуникаций, что приводит к искажению информации и заведомо создает ложное представление о нововведениях. Избежать подобного негативного явления можно путем формализованного разъяснения руководителем причин внедрения инноваций, подробно описывая вклад каждого сотрудника, вовлеченного в инновационный процесс.

Необходимо организовать проведение информирования с привлечением должностных лиц всех уровней управления, предусмотреть выпуск специальных брошюр с изложением видения перспектив и необходимости производимых организационных изменений.

Кроме того, в качестве конкретных практических мероприятий могут проводиться:

а) тренинги, направленные на индивидуальное развитие самосознания, социальной идентичности, корректировку установок и т.п.;

б) групповые игры и дискуссии, направленные на развитие взаимоотношений в организации,

в) формирование системы управления лояльностью;

г) внедрение вовлеченности и дискуссионности в практику работы сотрудников и т.д.

Этап подготовки к внедрению управленческих инноваций, как правило, должен быть направлен на снижение риска когнитивного диссонанса персонала, который выражается в страхе несоответствия компетенции и, как следствие, в угрозе гарантированной занятости.

Лучшим инструментом для преодоления подобных психологических барьеров, по нашему мнению, является корпоративное обучение персонала.

Программа обучения, направленная на купирование сопротивления персонала, должна выполнять две основные задачи: адаптировать человеческие ресурсы к инновационной среде и поддерживать корпоративный дух. Для выполнения этих задач целесообразным является выбор метода группового обучения с привлечением услуг сторонней организации.

На этапе внедрения руководство организации должно обеспечить своевременное выполнение запланированных мероприятий, оперативно решая в режиме «ручного управления», возникающие проблемные вопросы.

На этапе диффузии нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы.

Эффективность данного этапа и его скорость зависят от мощности коммуникативных каналов, особенностей восприятия и практического использования персоналом информации.

Здесь особое значение принимает стимулирование деятельности персонала, как ключ к повышению эффективности труда. Важно отметить, что программа стимулирования должна строиться на основе мотивов, выявленных на этапе разработки инновации, учитывать специфику мотивационной сферы различных социально-профессиональных групп работников, и включать в себя комплекс материальных и нематериальных стимулов.

Данные мероприятия должны носить системный характер и обладать мобильностью к изменениям корпоративных ценностей.

Этап рутинизации подразумевает полное принятие персоналом технологии новых деловых процессов и активное внедрение их в деловую культуру. Успешное проведение вышеизложенных процедур подразумевает наивысшую эффективность работы персонала в новых условиях. При этом, нельзя забывать, что результативность нововведений, без поддерживающих мероприятий может снижаться. Чтобы закрепить достигнутый уровень, необходимо продолжать проведение программ обучения и стимулирования персонала. Важно помнить, что основой успешных организационных изменений является непрерывный процесс совершенствования, который в свою очередь, должен протекать совместно с процедурами, устраняющими барьеры инновационного процесса.

Отметим, что одним из эффективных инструментов устранения сопротивления персонала может быть вовлечение сотрудников в инновационную деятельность, в частности, на основе внутреннего краудсорсинга.

# Выводы по главе 1

В целом можно сказать, что инновационная деятельность направлена на поиск и получение новых результатов, устранение рутинных, неэффективных условий труда, управленческих структур, форм жизнедеятельности. В основе любого организационного изменения лежат кадровые перестановки и назначения, успешность которых определяет степень сопротивления персонала. Следовательно, главную роль в инновационном процессе играют руководитель и команда менеджеров, которые, способны не только эффективно управлять процессом внедрения инноваций, но и выстраивать систему мотивации персонала.

Подводя итог, отметим, что в основе любого организационного изменения лежат кадровые перестановки и назначения, успешность которых определяет степень сопротивления персонала, следовательно, главную роль в инновационном процессе играют руководитель и команда менеджеров, которые способны не только эффективно управлять процессом внедрения инноваций, но и выстраивать систему мотивации персонала.

персонал инновация кадровый мотивирование

# Глава 2. Анализ причин сопротивления персонала инновациям в ООО «Леруа Мерлен Восток»

# 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Леруа Мерлен Восток»

ООО «Леруа Мерлен Восток» - сеть гипермаркетов строительных материалов и товаров для дома. Гипермаркеты открыты в Москве и в регионах России.

Под различными марками Группа предлагает комплексные решения для удовлетворения любых потребностей покупателей по направлениям: дом, интерьер, стройматериалы, ремонт, сад.

В России численность сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток» составляет более 17 000 человек.

ООО «Леруа Мерлен Восток» действует в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации, гарантируя соблюдение всех охраняемых им прав и свобод человека.

В ООО «Леруа Мерлен Восток» серьезно относятся к развитию каждого сотрудника. Для этого создана Академия для Дома, где сотрудники регулярно проходят тренинги по товарам, а также тренинги личностного развития. В каждом магазине предусмотрены помещения для тренингов.

В ООО «Леруа Мерлен Восток» проходит уникальный авторский проект «Моя жизнь - моя компания», в котором принимают участие все 17 000 сотрудников. Основная цель - совместить личные и корпоративные цели так, чтобы работа в ООО «Леруа Мерлен Восток» гармонировала с индивидуальной шкалой ценностей.

Проведем анализ на примере конкретного магазина сети.

Руководство ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» нацелено на развитие и карьерный рост своих сотрудников, и при формировании кадровых резервов и новых подразделений предпочтение отдается сотрудникам, уже работающим в сети. Для работников сети существуют и дополнительные льготы: это отдых для сотрудников и членов их семей на курортах Черноморского побережья.

Новейшие методы и технологии в области товародвижения, продаж, финансов и кадровой политики, позволяющие эффективно управлять компанией и снижать цену товара для конечного потребителя. Данное предприятие имеет очень большую схему подчинения, рассмотрена схема подчинения данного гипермаркета (см. рис. 2.1).

Рисунок 2.1 Организационная структура ООО «Леруа Мерлен Восток» г. Химки

Не смотря на большое количество разных подразделений, они между собой тесно связаны и постоянно взаимодействуют. На складе отбирается товар и поднимается в торговый зал, помимо автоматических заявок ТЗ требуется дополнительный товар для формирования дополнительных торговых мест, а для этого нужно сделать заявку в ТСД, для дальнейшей обработки ее отборщиками на складе.

Также зал взаимодействует со службами главного инженера по ремонту и работе оборудования и заведующей хозяйственной деятельностью по выдаче расходных и упаковочных материалов, работе уборщиц. Взаимодействие службы безопасности со всеми подразделениями по списаниям и перемещению товара внутри гипермаркета.

Чтобы не было конфликтов между руководителями подразделений, необходимо налаживать работу внутри своего отдела, этому способствует четкая постановка задач и планирование рабочего дня.

В таблице 2.1.1 и на рисунке 2.2 представлены результаты деятельности компании:

Таблица 2.1.1 - Показатели, характеризующие финансовые результаты ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 г. | 2015 г. | Разность, +/- | Темп прироста, +/- |
| Товарооборот, тыс. руб. | 78112 | 86112 | 8000 | 10,24 |
| Объем закупок (товарооборот в ценах закупа) | 68119 | 80812,8 | 12693,8 | 18,63 |
| Валовый доход, тыс. руб. | 4115 | 5299,2 | 1184,2 | 28,78 |
| Расходы, тыс. руб., в т.ч. | 1765 | 2373,5 | 608,5 | 34,48 |
| транспортные расходы | 817 | 1272,5 | 455,5 | 55,75 |
| зарплата (переменная часть) | 939,5 | 1092,6 | 153,1 | 16,30 |
| амортизация | 8,5 | 8,5 | 0 | 0,00 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 2350 | 2925,7 | 575,7 | 24,50 |
| Налог на прибыль (20%), тыс. руб. | 470 | 585,1 | 115,1 | 24,49 |
| Чистая прибыль (условная), тыс. руб. | 1880 | 2340,5 | 460,5 | 24,49 |

Таким образом, ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» характеризуется ростом выручки от реализации на 104,57% в 2015 году, при этом значительно вырос объем ОПФ, объем чистой прибыли вырос на 132,8%.

В целом данные показатели отражают значительный рост объемов деятельности компании в 2015 году, в то время как в 2014 году все еще отмечались кризисные тенденции.

В качестве причин, обосновывающих полученные результаты деятельности, можно указать следующие:

Рисунок 2.2 Показатели, характеризующие финансовый результаты ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки

 на результатах деятельности ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки за 2014-2015 г. сказалась, в первую очередь, стабилизация состояния отрасли розничной торговли в целом.

 так же на результаты деятельности ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» повлияли факторы операционного характера, и, в частности, завершение большинства процессов, связанных с увеличением эффективности системы товародвижения. Эти техническо-организационные изменения, в совокупности с интегральным переходом на более централизованную модель управления бизнес процессами, в текущем году будут способствовать ускорению темпов роста выручки.

 следующим фактором является неравномерное распределение доходов населения, что делает формат торговли в формате «экспресс» более доступным для большинства российских граждан, особенно в ситуации стагнации экономики после экономического кризиса, когда наблюдается тенденция оттока покупателей из более дорогих в пользу менее дорогих форматов торговли.

Проанализируем структуру персонала предприятия по различным показателям. Структура рабочей силы ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по категориям занятых представлена ниже (таблица 2.1.2).

Таблица 2.1.2 - Структура рабочей силы компании ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по категориям занятых за 2013 - 2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категории занятых/ год | 2013 | 2014 | 2015 |
| Производственный персонал | 30 | 60 | 60 |
| Административный персонал | 22 | 29 | 27 |
| Непроизводственный персонал | 2 | 2 | 2 |
| Итого | 54 | 91 | 89 |

Из приведенных данных, представленных в таблице 2.1.2, видно, что хотя доля производственного персонала и не достаточно большая: 1-2 человека на 1 административного, но тем не менее является доминирующей, что свидетельствует об эффективности распределения трудовых ресурсов (см. рис. 2.3).

Рисунок 2.3 Динамика структуры персонала ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки по полу за 2013-2015 гг.

Исходя из таблицы 2.1.2 можно сделать выводы, что оптимизации штата были наименее подвергнуты сотрудники возрастной категории 30 - 40 лет. Это обусловлено тем, что люди в таком возрасте хотят стабильности и выбирают работу с постоянным графиком, стабильной зарплатой и полным социальным пакетом. Это те продавцы, которые смогут перенести монотонность на рабочем месте и не будут излишне подвергать себя риску.

Сотрудники первой возрастной группы (20 - 30лет) подвержены "текучке" кадров, в силу отсутствия опыта и знаний. Часть уходят сами по собственному желанию, т.к. не могут реализовать себя в данной сфере. Часть попадает под оптимизацию, т.к. не справляются со своими обязанностями, у них нет желания работать и обучаться.

Сотрудники с возрастом 40 - 60 лет уходят по собственному желанию или переводятся в другой отдел внутри? т.к. не все в таком возрасте выдержат такую физическую нагрузку.

По данным о структуре персонала по полу (см. рис. 2.4) можно сделать вывод, что превалирует пол женский, что логично вытекает из торговой сферы деятельности компании. При найме персонала компания основной упор делает на возраст от 20 до 30 лет, что заметно в соотношении между годами. Данный факт может благоприятно сказаться при проведении изменений системы мотивации персонала.

Рисунок 2.4. Динамика структуры персонала ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г .Химки по возрасту за 2013-2015 гг.

По данным о динамике структуры персонала по уровню образования (см. рис. 2.5) становиться видно, что с каждым годом компания старается набирать высококвалифицированный персонал. Данный факт также положительно сигнализирует о возможности эффективного проведения аудита мотивации персонала и возникновения наименьшего сопротивления со стороны персонала.

Рисунок 2.5. Динамика структуры персонала ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки по уровню образования за 2013-2015 гг.

Как известно, компании уже свыше 65 лет, а сотрудников со стажем работы свыше 10 лет мало (см. рис. 2.6). Это говорит о наличии текучести персонала.

Можно отметить очень высокий процент текучести в 2014 году (см. рис. 2.7). Данный факт связан с массовым увольнением персонала в связи с уходом генерального директора из компании. На его место был назначен новый руководитель. Что привело к уходу большей части персонала компании. Тем не менее, исходя из нормы текучести для торговых предприятий, несмотря на стадию развития и роста компании, что можно доказать данными увеличивающейся численности персонала, текучесть кадров остается достаточно высокой. Данный факт и динамика структуры персонала по стажу.

Рисунок 2.6 Динамика структуры персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» по стажу работы за 2013-2015 гг.

Рисунок 2.7 Текучесть персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» с за период 2013- 2015 гг.

В настоящее время в рамках управления персоналом в ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки действуют следующие локальные нормативно-правовые акты:

 правила внутреннего трудового распорядка

 положение об оплате и премировании работников

 положение об адаптации новых работников

 положение о порядке подбора, приема и увольнения работников

 должностные инструкции

В целом, система управления персоналом в ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки характеризуется наличием всех необходимых локальных нормативных актов. В тоже время на данном предприятии нет разработанной системы развития персонала и системы оценки персонала, которая должна включать обучение, переподготовку и повышение квалификации, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку, реализацию деловой карьеры, инициацию саморазвития, расширение творческих составляющих труда, служебно- профессиональное продвижение, формирование резерва и работу с ним, формирование социальных взаимоотношений.

# 2.2 Оценка причин сопротивления персонала инновациям в ООО «Леруа Мерлен Восток»

Таблица 2.2.1 - Основные причины увольнения сотрудников в 2015 году

|  |  |
| --- | --- |
| Причины увольнения | ИТОГО, % |
| 1 По инициативе работника |  |
| Открытие собственного бизнеса | 0,5 |
| Слишком много обязанностей | 2,7 |
| Переход на более высокую должность в другую компанию | 0,5 |
| Недовольство графиком работы | 5,4 |
| Переезд в другую местность | 1,6 |
| Недовольство условиями работы | 10,9 |
| Учеба в ВУЗе | 0,5 |
| Уход за близкими и родственниками | 1,1 |
| Семейные обстоятельства | 2,7 |
| Недовольство стилем руководства непосредственного руководителя | 1,1 |
| Недовольство уровнем заработной платы | 19,0 |
| Поиск работы по специальности | 2,2 |
| Синдром эмоционального выгорания | 0,5 |
| Добровольный уход по состоянию здоровья | 1,6 |
| 2 По инициативе работодателя |  |
| Увольнение по соглашению сторон | 1,6 |
| Дисциплинарная статья (прогул) | 1,1 |
| Уровень продаж сотрудника не соответствует нормативам | 24,5 |
| Попросили уволиться (прогул) | 9,2 |
| Попросили уволиться (алкоголь) | 1,1 |
| Попросили уволиться (другое) | 12,0 |
| Итого: | 100 |

Рисунок 2.8 Основные причины увольнения сотрудников в 2015 году

По итогам видно (Таблица 2.2.1), что основной причиной увольнения сотрудников (24,5%) является несоответствие эффективности работы сотрудника требуемой, то есть принятые в штат сотрудники (в частности, менеджеры по продажам, монтажники, разнорабочие и т.д.) не в состоянии обеспечить необходимый уровень продаж для предприятия. В тоже время второй по важности причиной увольнения является недовольство уровнем заработной платы (19%). То есть 19% сотрудников, соответствующих требованиям организации, увольняются из-за недостаточной мотивированности в сфере материального стимулирования персонала. И третьей причиной является недовольство условиями работы (11%).

Таким образом, предприятие сможет сократить текучесть кадров на 54,5% в случае:

- разработки системы входной оценки персонала в целях соответствия требованиями по эффективности работы;

- разработки системы дополнительного стимулирования персонала в части заработной платы и условий труда.

Развитию мотивации в данной компании уделяют особое внимание.

1. Вся сделанная работа фиксируется на компактном переносном компьютере (ТСД - Терминал сбора данных). По итогам дня руководитель может сделать отчет о проделанной работе в отделе и проанализировать результат по каждому продавцу отдельно.

2. Обучение персонала по повышению квалификации, знаний продукции и работе с клиентами имеет регулярный характер.

3. Обучение так же проходят все руководители, т.к. атмосфера внутри отдела зависит напрямую от своего лидера.

В каждой смене есть свой неформальный лидер и эти люди не всегда занимают руководящей должности. Влияние неформальных лидеров имеет большое значение в мотивации продавцов. Чтоб атмосфера внутри коллектива складывалась стабильная и без саботажей стоит уделять большое значение в работе с этими лидерами. Весь штатный персонал всегда будет прислушиваться к своему коллеге, который всеми способами будет поддерживать свое положение в коллективе.

В первой смене такой лидер вместе со старшим продавцом заряжают хорошим настроением и поддерживают свою смену. Они преданы своей работе и какие-либо рабочие неудачи переживают, как свои личные. Возрастная категория этой смены 35- 55 лет.

Во второй смене возрастная группа до 35 лет и неформальный лидер является старшим продавцом, т.е. непосредственный начальник является для продавцов и руководителем и неформальным лидером. Но эта ситуация не ведет к лучшему качеству выполнения работы. Смена справляется со своими задачами, но не стремится их улучшать. При беседе со старшим продавцом не всегда получается договорится "по-хорошему", приходилось ставить четкие временные границы, и вся проделанная работа требовала промежуточного контроля и получения обратной связи.

Рассмотрим основные компоненты системы стимулирования персонала предприятия ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки.

1 «Компенсационный пакет».

В рамках данной компоненты системы стимулирования персонала предприятия ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки. включает два основных компонента:

 материальные формы;

 социально-психологические формы. Рассмотрим данные компоненты более подробно.

Основной акцент в системе стимулирования персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Положением об оплате труда, ГМ ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» г. Химки устанавливаются следующие выплаты работникам за их труд (заработная плата):

 должностной оклад - для руководителей, специалистов и служащих;

 тарифная ставка (оклад) - для рабочих;

 доплаты компенсационного характера;

 надбавки стимулирующего характера;

 премии.

Подробнее рассмотрим заработную плату сотрудников, так как данный элемент является одним из самых важных в роли мотивирования сотрудников. Если заработная плата не будет устраивать человека, то он с наибольшей вероятностью поменяет эту работу на более оплачиваемую, пусть даже она будет тяжелее и не связанная с ранее полученными профессиональными навыками.

При устройстве на работу оглашена была сумма среднего заработка:

– Заведующий сектором - 27000 рублей.

– Старший продавец - 21000 рублей.

– Продавец торгового зала - 19000 рублей.

При этом было обозначено, что такая зарплата сохранится на протяжении трех месяцев после открытия гипермаркета. После этого весь персонал ГМ будет переведен на расчет заработной платы по программе

«Мотивация 1.0».

«Мотивация 1.0» - расчет заработной платы сотрудников с учетом проделанной ими работы. Как уже говорилось ранее, любое действие продавца (перемещение товара, выкладка товара, замена ценников, проверка сроков годности, соблюдение планограммы и т.д.) фиксируется в компактном переносном компьютере - ТСД. Все данные автоматически обрабатываются и идет автоматический расчет заработной платы продавцов.

По истечению трех месяцев работы гипермаркет был переведен на расчет заработной платы по программе «Мотивация 1.0», в результате появились сотрудники, которые стали получать меньше и были не довольны. У части продавцов заработная плата изменилась не значительно, а некоторые стали получать чуть больше. Итоги нового способа начисления заработной платы отразили работу продавцов.

Спустя год работы гипермаркета, экономические показатели повысились. Была проведена очередная оптимизация штата и гипермаркет перешел на новую программу начисления заработной платы - «Мотивация 2.0».

Отличие программы «Мотивация 2.0» от «Мотивация 1.0» состоят в том, что при «Мотивация 2.0» стали учитываться такие данные, как:

– наполненность полок.

– доля списания (в %).

– выполнение плана по доле выручки подразделения (в %).

– выполнение плана по доле выручки гипермаркета (в %).

Все эти показатели отражались на заработной плате сотрудников в виде премий (выполнили план - получили премию, не уложились в списания - премию не получили и т.д.). При этом переходе заработная плата повысилась в среднем на 20%.

В начале 2015 года гипермаркет провел очередную оптимизацию штата и перешел на программу расчета «Мотивация 3.0». При начислении заработной платы по программе «Мотивация 3.0» стала учитываться норма часов и, в следствии, заработная плата была поднята еще, примерно, на 10%.

Заработная плата сотрудников изменяется в большую сторону каждый год. При этом лимит денежных ресурсов, приходящихся на отдел остается без изменений. Увеличение состоит за счет оптимизации штата.

Доплаты и надбавки стимулирующего и компенсационного характера могут назначаться за профессиональное мастерство и высокую квалификацию, разряд, ученую степень, отклонение от нормальных условий труда. В ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» устанавливаются следующие виды доплат, предусмотренные законодательством РФ и фактически выплачиваемые персоналу:

 за совмещение профессий и должностей;

 за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника;

 за расширение зон обслуживания или увеличение объемов работ;

 за сверхурочную работу;

 за работу в выходные и нерабочие праздничные дни.

ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца. Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

Для поощрения результатов труда в ходе выполнения трудовых обязанностей работника предприятия ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» выплачивается:

 премия по итогам работы за месяц;

 премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);

 единовременное (разовое) премирование.

Премирование работников предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток» производится по итогам работы за определенный период и выполнения производственных показателей и в размере, определенном директором предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток». То есть предприятие не имеет установленных и доступных для персонала показателей деятельности, учитываемых при принятии решения о премировании и не принято определенных нормативов премирования.

Таким образом, на предприятии не разработано четких критериев премирования по результатам работы и оценка данной работы проводится субъективно, причем не прямым руководителем подчиненного, а руководством предприятия. Также на предприятии нет системы оценки труда персонала для эффективного премирования сотрудников.

В дополнении к заработной плате ООО «Леруа Мерлен Восток» предоставляет своим работникам выплаты социального характера, т.е. дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника. К которым относятся: доплата к больничным листам из прибыли, компенсации за проездные билеты, пособия женщинам по уходу за детьми, что в общей сумме на 2015 год составило 622,4 тыс. рублей.

Таким образом, у предприятия имеется развитая система материального стимулирования работников.

Система социально-психологического мотивирования сотрудников предприятия регулируется в соответствии с принципами политики управления персоналом, заложенными в рамках организационной политики предприятия.

Система социально-психологического мотивирования сотрудников предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток» регулируется в соответствии с принципами политики управления персоналом, заложенными в рамках организационной политики предприятия. В соответствии с Правилами внутреннего распорядка, за образцовое выполнение Работником должностных обязанностей по итогам работы за месяц, квартал или год, повышение производительности труда, улучшение качества продукции, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде, за совмещение профессий и особые заслуги применяются следующие виды поощрений:

- объявление Благодарности;

- награждение Почетной грамотой;

награждение ценным подарком;

занесение на доску почета;

выплата премии;

другие поощрения.

Поощрения объявляются приказом директора предприятия ООО

«Леруа Мерлен Восток» с указанием вида поощрения. Информация доводится до сведения Работника, коллектива и заносится в его трудовую книжку.

Для оценки эффективности компоненты системы мотивации

«Компенсационный пакет» персонала предприятия ООО «Леруа Мерлен Восток» нами было разработано и проведено социологическое исследование мнений о социальном пакете. Данное исследование проводилось в период с 7 по 16 марта 2016 года среди сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток». Исследование было проведено нами как с целью улучшения мотивирования уже работающего персонала, так и вновь нанятого.

Структура опрошенного персонала в количестве 45 человек в возрасте от 22 до 47 лет, из них мужчин 22 человека, женщин 23 человека.

Данные работники занимают должности продавцов, экономистов, главного бухгалтера с окладом в диапазоне от 11 700 руб. до 42 000 руб.

В ходе проведенного исследования выяснилось, что опрошенные сотрудники по-разному понимают определение и содержание социального пакета. Так, ровно треть опрошенных 33,33% считают, что социальный пакет - это «это забота о сотруднике со стороны предприятия», 25% что это «инструмент привлечения, удержания и мотивирования сотрудника», 20,83% полагают, что это «социальные гарантии государства, такие как оплата больничных листков, отпусков, выплаты в социальные фонды и т.д., переложенные на плечи работодателя», 16,67% что социальный пакет есть «льготы и услуги, предоставляемые фирмой сотруднику» и, наконец, что он является тем, «что предприятие предоставляет работнику по собственному желанию, чтобы стимулировать его на более эффективный труд» думают 4,17% опрошенных. Причем ответы мужчин распределились почти поровну между указанными вариантами, а вот женщины больше всего (35,3%) склонялись к варианту «забота о сотруднике».

Рисунок 2.9 Анализ понимание сотрудниками сущности и содержание социального пакета.

,83% респондентов считают, что социальный пакет нужен работнику для ощущения социальной защищенности. Еще 29,16% полагают, что работнику он необходим для получения более комфортных условий труда, и 20,76% - для дополнительной стимуляции к работе. А 4,16% - для компенсации расходов личных средств в рабочих целях.

Предприятию ООО «Леруа Мерлен Восток», по мнениям отвечавших на вопросы анкеты (составленной автором работы) социальный пакет необходим, чтобы показать внимательное отношение предприятия к сотруднику (54,16%), чтобы соответствовать законодательной базе государства (20,8%), чтобы не платить большую зарплату (16,16%), а также чтобы создать положительный имидж компании на рынке (4,16%).

На предыдущих/текущих местах работы социальный пакет предоставлялся частично 41,16% наших рабочих и служащих, ответивших на вопросы исследования, не предоставлялся 29,16%, предоставлялся в полном объеме только пятой части опрошенных 20,13%.

Предлагаемая диаграмма с очевидностью демонстрирует преобладание тенденции предоставления работникам ООО «Леруа Мерлен Восток» неполного социального пакета.

А что же включает в себя «половина пакета»? Чаще всего бывшие работодатели рабочих и служащих были готовы оплачивать отпуск (45,32%), больничный лист (45,83%), полностью или частично питание (29,16%), дополнительную медицинскую страховку и отчисления в фонды (по 24, 49%), обязательную медицинскую страховку 12,49%, оплачивали мобильную связь и компенсировали проезд по 16,66%. Прочие «блага» не набрали сколько-либо существенного процента в ответах наших респондентов.

По мнению работников ООО «Леруа Мерлен Восток», существует некий минимум, который всегда и на всех предприятиях должен предоставляться работникам в рамках социального пакета:

1. 54,16% набрали оплачиваемый отпуск и оплата больничных листов;

2. 41,66% добровольное медицинское страхование;

3. по 29,16% - отчисления в пенсионные и другие фонды, обязательное медицинское страхование;

4. 25% бесплатное/льготное питание в течение рабочего дня;

5. 20,83% затруднились с ответом;

6. по 8,32% получили ответы «оплата расходов на мобильную связь» и

«компенсация расходов при использовании личного автотранспорта»;

7. 4,16% ответивших заинтересованы в получении подарков к праздникам, льготных путевках, компенсации проезда.

Работники вышеназванных должностей, участвовавшие в данном опросе, считают, что хороший социальный пакет лишь отчасти способен повлиять на выбор места работы 50%, способен в полной мере 29,16%, в незначительной степени 16,7%.

Также хороший социальный пакет незначительно повлияет на повышение производительности труда у 8,32% опрошенных, отчасти у 25%, целиком и полностью у 62,5%. Наконец, хороший социальный пакет удержит от увольнения только 29,16% респондентов, заставит задуматься 45,82% решивших сменить место работы, не удержит 16,64% отвечавших на вопросы нашей анкеты.

Представляется интересным список приоритетных позиций социального пакета с точки зрения участвовавших в опросе сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток»:

 1-3 места разделяют медицинская страховка (добровольное мед. страхование) и оплачиваемый отпуск;

 4-е место - бесплатное/льготное питание в течение рабочего дня, оплата больничных листков;

 5-е - отчисления в пенсионный и др. фонды;

 6 и 7-е места - оплата расходов на мобильную связь и на обучение;

 на 8 месте оплата занятий в спортивных залах/клубах/бассейне.

Далее следуют предоставление корпоративного мобильного телефона, подарки к праздникам, предоставление кредитов на дорогостоящие покупки, предоставление корпоративного автомобиля.

И последние места занимают оплата культурно-массовых мероприятий и компенсация расходов при использовании личного автотранспорта.

Данные результаты исследования отношения работников предприятия к социальному пакету приводят к вполне очевидным выводам.

Во-первых, люди не вполне ориентируются в определениях социального пакета, относя к этому названию все, что не является зарплатой. Во-вторых, большая часть опрошенных хотела бы в качестве соцпакета получать тот самый гарантированный государством минимум (отпуск, больничные листы, отчисления в фонды и обязательное медицинское страхование), однако не получала его в полной мере на предыдущих местах работы.

В-третьих, немаловажным представляется то, что работники высказали пожелание получать не только указанные в положении об оплате труда и о премировании выплаты, но и, например, горячее питание, льготные путевки, подарки к праздникам, компенсацию их личных расходов по работе.

2 «Адаптация персонала».

Процедура адаптации направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового сотрудника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа компании, уменьшение дискомфорта первых дней работы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока

Программа адаптации новых сотрудников состоит из двух основных частей - общей и индивидуальной, и рассчитана на весь испытательный срок. Общая часть предполагает формирование общего представления о компании, ее основных направлениях деятельности, организационных особенностях, особенностях взаимоотношений Компании и работника (порядок приема и увольнения, заработная плата, льготы), условий труда и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее полной. Проводится в течение первой недели работы сотрудника и состоит из 4-х этапов.

Индивидуальная программа адаптации определяется непосредственным руководителем, согласуется с Директором по персоналу. Она включает в себя более детальное ознакомление с деятельностью компании и оказываемыми ею услугами (для сотрудников, которые будут непосредственно взаимодействовать с клиентами или другими сторонними организациями), более детальное ознакомление с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, специфичных для данной должности (например, программные продукты, ведение внутренней документации и т.п.).

На предприятии нет какого-либо разработанного шаблона индивидуального адаптационного плана. Для Руководителей, непосредственно подчиняющихся директору, руководителей среднего звена и сотрудников отдела продаж данный пункт программы адаптации делится на две части:

• вхождение в должность;

• работа в должности.

Для всех остальных категорий работников данный план состоит из одной части - вхождение в должность, в котором указываются все этапы обучения и вхождения в должность, задействованные структурные подразделения, ответственные лица и сроки обучения.

План вхождения в должность рассчитан на первый месяц работы со дня приема. Он составляется в первый рабочий день сотрудника непосредственным руководителем, согласовывается с Директором по персоналу и доводится до сотрудника под роспись. Этот этап предполагает полное вхождение нового сотрудника в должность, т.е. полное освоение своих должностных обязанностей, хорошую ориентацию в компании, ее деятельности и структуре. План работы закрепляется в первой части Индивидуального плана прохождения испытательного срока, где и фиксируется его выполнение. В этой части оценивается адаптивность и обучаемость сотрудника.

Вторая часть плана рассчитана на оставшийся период испытательного срока. Сотрудник самостоятельно составляет план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и Директором по персоналу.

За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока руководителем проводится оценка выполнения Индивидуального плана прохождения испытательного срока сотрудником. Непосредственный руководитель заполняет оценочный лист, где по 7-ми бальной шкале дается оценка проделанной работы сотрудником, оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, уровень исполнительской дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста, а также непосредственный руководитель делает отзыв с предложениями по дальнейшей работе сотрудника.

Рассматриваемое положение характеризует систему работы с персоналом в ООО «Леруа Мерлен Восток» как разработанную на очень высоком уровне. Как показали исследования В.Ю. Минералова, лишь 12% российских компаний формируют программу адаптации персонала и лишь половина из них является конкретным планом работы с сотрудником, как в данном случае.

В целом, действующие компоненты системы стимулирования персонала предприятия развиты на достаточно высоком уровне, но несомненными проблемными моментами являются отсутствие четких показателей премирования, отсутствие таких технологий стимулирования персонала как «Подготовка и развитие персонала», «Оценка персонала», составляющих базу эффективной системы мотивации в современном менеджменте.

Материальное стимулирование предполагает, что дополнительные усилия работников, приведут к значительным для предприятия результатам, будут должным образом компенсированы в виде премиальных и социальных благ.

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

1. Дефицит квалифицированных кадров в сфере продаж на рынке труда.

2. При подборе на должность менеджера по продажам не учитывается опыт в данной области у кандидатов. Больше половины сотрудников отдела продаж на момент приема не имели опыта работы вообще.

3. Наблюдается высокая текучесть среди менеджеров по продажам в связи с невыполнением планов.

4. Недовольство клиентов уровнем профессионализма.

5. Существующая система оценки менеджеров по продажам в организации выстроена без учета стратегических целей компании. Оценки в основном подвергаются количественные показатели деятельности менеджеров по продажам (объемы и динамика продаж и т. п.). Данные показатели напрямую влияют на установление уровня вознаграждения сотрудников по итогам месяца. Компетенции как важный элемент в деятельности менеджера по продажам, в его обучении, развитии и росте не учитываются при оценке в организации.

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

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

Комплексная оценка поможет:

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

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

- стимулировать у работников желания к самосовершенствованию, благодаря чему повыситься общий квалификационный уровень персонала как конкурентное преимущество компании.

Для получения полной картины о деятельности менеджеров по продажам оценка сотрудников должна вестись по двум основным направлениям: оценка по количественным и качественным показателям деятельности. В ходе анализа существующей системы оценки менеджеров по продажам в организации в главе 2, мы выяснили, что оценка по количественным показателям осуществляется в организации в полном объеме. Качественные показатели так же отслеживаются, но здесь необходимо разработать критерии оценки. Оценку компетенций в организации не проводят, следовательно, нужно уделить этому направлению особое внимание.

Исходя из этого, преобразованную систему оценки менеджеров по продажам можно представить следующим образом.

Модернизированный процесс оценки менеджеров по продажам состоит их следующих этапов:

Этап 1

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

Ключевые вопросы:

1 Для чего проводится оценка?

2 Какие задачи необходимо решить при оценке?

4 Что оценивается: результаты труда, профессиональный уровень, выполнение должностных обязанностей, поведение и т. д.?

5 Каким требованиям должна отвечать оценка персонала? 6.Как и кем будут использованы результаты оценки?

7 Сроки проведения оценки?

8 Кто участвует в проведении оценки, какова роль каждого участника?

9 Какие решения будут приниматься по итогам оценки?

.Какова практическая выгода оценки?

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

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

Этап 2

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

На данном этапе:

- разрабатываются методы оценки сотрудников;

- дается описание технологий, процедур, используемых в процессе оценки;

- определяются методы обработки полученных данных, формат предоставления итоговых отчетов, способы хранения информации, полученной в процессе оценки;

- создаются модели взаимодействия с участниками оценки и другими подразделениями организации.

Ключевые вопросы:

1 .Какие методы и технологии будут использованы для проведения оценки? Насколько они адекватны выбранным критериям?

2 .Как будет организован процесс оценки, какова последовательность использования тех или иных методов?

3 .Сколько времени будет затрачено на проведение оценочных мероприятий?

4 .Как будет проводиться анализ полученных данных?

5 .Какие информационные системы будут использованы для сбора, анализа и хранения персональной информации о сотрудниках организации?

6 .В каком виде будут предоставляться результаты оценки и кому? 7.Как сотрудники будут информироваться об итогах оценки?

8.Как будут взаимодействовать специалисты в процессе оценки?

Для проведения оценки должны быть подготовлены необходимые документы:

1. приказ о проведении оценки;

2. перечень критериев оценки;

. оценочные листы различных форматов;

. план-график проведения оценки;

. материалы для проведения оценки.

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

Этап 3

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

Оценка проводиться в три этапа:

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

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

3.Оценка менеджеров по продажам покупателями.

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

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

Этап 4

Данные, полученные в ходе оценки, обрабатываются и оформляются в отчет, форма которого установлена на 2ором этапе.

Отчет и рекомендации по оцениваемому сотруднику передаются руководителю отдела продаж (при необходимости руководителю дилерского центра) для ознакомления и подготовки итогового собеседования с подчиненным.

Оригиналы оценочных документов, а также результаты оценки хранятся в личных делах сотрудников.

Этап 5

Ознакомление с результатами оценки может проводиться в двух видах:

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

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

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

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

«Дерево целей». В самом верху находится главная цель, она разделяется на составляющие, которые являются средством её достижения. Последние разделяются на более частные и так далее до определённого уровня, где некая подцель готова к реализации без дальнейшего упрощения.

Составим «дерево целей» проекта по совершенствованию системы оценки менеджеров по продажам (см. рис. 2.10).

Работа по совершенствованию оценки менеджеров по продажам в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» будет вести в двух направлениях:

Рисунок 2.10 Дерево целей проекта

.Разработка оценки компетенции на основе модели компетенций с учетом японского и российского опыт оценки персонала.

. Внедрение автоматизированной системы оценки профессиональных знаний менеджеров по продажам.

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

К положительным факторам (движущим силам) следует отнести:

1. Необходимость оценки профессионального уровня менеджеров по продажам, как один из факторов конкурентоспособности. В результате влияния внешних факторов, а именно конкуренции, необходимо повышать и поддерживать качество обслуживания клиентов. Результаты оценки сотрудников возможно использовать для разработки программ тренингов, направленных на развитие конкретных компетенций.

2. Личностный интерес.

Некоторые менеджеры по продажам имеют желание повысить свою квалификацию. Руководители так же заинтересованы в оценке, по итогам которой они получат достоверные сведения о своих сотрудниках. Результаты оценки могут быть использованы для разработки плана развития и обучения сотрудников, с целью повешения их профессионального уровня.

3. Укрепление дисциплины.

Регулярная оценка дает стимул не «расслабляться», зная, что за работой ведется наблюдение, и положительные результаты будут вознаграждены.

.Отсутствие предвзятого отношения при оценке.

 Система критериев оценки снижает субъективность при проведении оценочных процедур, сводиться к минимуму оценку по принципу «люблю - не люблю», «нравиться - не нравиться».

Среди потенциала движущих сил можно выделить:

1. Растущий спрос на товар диктует необходимость в компетентных сотрудниках отдела продаж.

2. Повышение эффективности использования трудового потенциала. В результате оценки выявляются скрытые возможности менеджеров по продажам и в связи с этим возможны кадровые перестановки для улучшения показателя эффективности использования кадров.

К отрицательным факторам (сдерживающим силам) следует отнести:

1. Существующая система оценки в организации.

Сопротивление со стороны руководства, может привести к затруднениям при внедрении изменений в существующую систему оценки.

2. Менеджеры по продажам расценивают оценку в качестве угрозы для себя.

Отсутствие уверенности в своих знаниях, компетенциях является тормозом при введении изменения. Неуверенность является психологической причиной, основой других сдерживающих сил.

3. Некомпетентность экспертов.

 Участникам рабочей группы по разработке модели компетенций не хватает опыта в разработке и внедрению такого вида проекта, необходимо обучить сотрудников отдела персонала.

4. Проект требует финансовых и временных затрат. Изобразим данные факторы-силы на поле сил К. Левина.

Рисунок 2.11 Поле сил К. Левина при реализации проекта

Наиболее значимым фактором среди сдерживающих сил можно выделить сложившуюся систему оценки в организации. Данная система отработана годами и формировалась под влиянием дистрибьюторов. При реализации проекта может возникнуть угроза сопротивления руководства внесению изменений в оценку менеджеров по продажам. Последние так же могут выступать в качестве весомых сдерживающих сил, т. к. оценка чаще всего воспринимается с негативной стороны и расценивается ими в качестве угрозы для себя.

Разработанная система критериев снизит риск предвзятого отношения со стороны сотрудника, проводившего оценку. Опираясь на критерии оценки, менеджер по продажам может получить достоверную информацию о требованиях, предъявляемых компанией к занимаемой им должности, и в соответствии с этим выстроить свою линию поведения.

Таким образом, с целью повышения качества обслуживания клиентов, мы предлагаем ввести комплексную оценку менеджеров по продажам. Для обеспечения комплексности оценки она должна проводиться как по количественным, так и по качественным показателям, которые напрямую влияют на имидж компании, ее репутацию. Основные изменения, вносимые в существующую оценку, будут касаться качественной составляющей деятельности менеджеров по продажам. Для этого планируется внедрение оценки по компетенциям и автоматизированной системы оценки профессиональных знаний.

# Выводы по главе 2

По результатам анализа наличной ситуации в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» можно выявить наличие следующих проблем:

Проблема № 1. Отсутствие в системе стимулирования персонала технологии «Подготовка и развитие персонала».

Как было указано нами ранее, на предприятии не разработана система подготовки и развития персонала, имеются лишь ее отдельные разделы, распределенные по прочим видам управленческой деятельности в данном направлении:

- система мотивации сотрудников на основе материального стимулирования и поощрений (Положение об оплате труда, Правила внутреннего трудового распорядка);

- система продвижения персонала в рамках программы подбора сотрудников из внутренних источников (Положение о порядке подбора, приема и увольнения работников).

Проблема № 2. Отсутствие в системе стимулирования персонала технологии «Оценка персонала».

Ключевая роль в стратегическом управлении персоналом отводится объективной стратегической оценке персонала. В рассмотренных источниках описывается мнение, что организациям необходимо внедрять в практику методики, предусматривающие оценку качеств и возможностей работников, оценку личного вклада работников в результаты деятельности организации с учетом передового мирового опыта. Оценка персонала, его возможностей, выбор целевой группы для развития, направление развития, выбор программ повышения квалификации и обучения должны непременно согласоваться со стратегией развития организации.

Проблема № 3. Недостатки системы премирования компании.

Переменная часть оплаты труда составляет не более 23% ФОТ. При этом данные выплаты определяются производительностью труда рабочих и практически не зависит от таких показателей как структура выработки продукции и ее трудоемкость. Отрасль связи характеризуется постоянным повышением наукоемкости, трудоемкости продукции и изменением ее структуры в связи с чем ориентация премиальной системы данного предприятия на производительность труда является крайне неэффективным. Также показатели эффективности использования средств на оплату труда снижаются и в целом имеют невысокие значения.

Выявлено отсутствие прозрачности и нормативности системы премирования компании, а также отсутствие в системе премирования мер по поощрению стажа работы в компании, наставничества и т.д.

# Глава 3. Основные пути и условия управления сопротивлением персонала инновациям

.1 Мероприятия по преодолению сопротивления персонала инновациям

Для успеха реализации проекта необходимо:

- усилить существующие движущие силы;

- привлечь потенциал движущих сил;

ослабить существующие противодействующие силы;

добавить новые продвигающие силы.

При реализации проекта необходимо учитывать риски, которые могут возникнуть на различных стадиях его реализации.

Прежде чем приступить к планированию мероприятий по реализации проекта необходимо оценить риски проекта.

Формирование «Карты рисков» осуществляется на этапе запуска (инициации) проекта. В карту заносятся все выявленные и упорядоченные по приоритетам риски.

Все риски классифицированы по четырем категориям значимости и вероятности. Ранги силы воздействия определяются в нисходящем порядке как катастрофический (4), критический (3), существенный (2) и граничный (1). Ранги вероятности определены от «почти невозможно» (1) к «точно произойдет» (4).

Результаты ранжирования рисков представлены в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 - Результаты ранжирования рисков

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование риска | Сила воздействия | Вероятность проявления риска |
| 1. | Сопротивление со стороны руководства | 2 | 2 |
| 2. | Изменение поведения менеджеров по продажам при проведении оценки | 3 | 3 |
| 3. | Нарушение сроков реализации проекта | 1 | 2 |
| 4. | Некомпетентность экспертов | 4 | 4 |
| 5. | Предубеждение лица, проводившего оценку | 2 | 2 |
| 6. | Отсутствие выводов по оценке, управленческих решений по ее итогам | 2 | 2 |
| 7. | Изменение стандарта в ходе оценки | 2 | 2 |
| 8. | Риск утраты управляемостью проектом (изменение кадрового состава) | 3 | 1 |
| 9. | Отсутствие обратной связи с работниками и руководителями по итогам оценки | 3 | 2 |
| 10. | Отсутствие мотивации на результаты проекта | 2 | 1 |
| 11. | Подмена поведенческих индикаторов, определенных компанией, личной интерпретацией членами оценочной комиссии | 3 | 2 |

Рисунок 3.1 Карта рисков проекта

На основе данных (Таблица 3.1.1) построим карту рисков проекта. На этой карте вероятность проявления рисков отображается на вертикальной оси, а сила воздействия - по горизонтальной оси. Вероятность проявления увеличивается снизу-вверх при продвижении по вертикальной оси, а сила воздействия или значимость увеличивается слева направо по горизонтальной оси. Жирная ломанная линия - критическая граница терпимости к риску. Риски, находящиеся выше этой границы, требуют немедленного принятия мер по снижению их уровня критичности и могут привести к угрозе отмена проекта, в то время как риски, находящиеся ниже границы, являются управляемыми в рабочем порядке. Изменение поведения менеджеров по продажам в ходе проведения оценки может существенно повлиять на ее результаты. Они могут оказаться нереальными, а «наигранными» и не дадут объективного видения уровня профессионализма менеджеров по продажам.

На объективность оценки так же влияет отношение эксперта к оцениваемому сотрудника, а также четкие критерии оценки. Участники рабочей группы, не обладающие необходимыми навыками и знаниями в области разработки модели компетенций, могут допустить ошибки в формировании компетенций, в их детальном описании, в результате чего оценка по компетенциям останется пустой формальностью. Отсутствие обратной связи с менеджерами по продажам по итогам оценки может привести к негативному восприятию оценочных процедур и формированию видения жесткого контроля за ними со стороны руководства, что в дальнейшем приведет к конфликтным ситуациям. Таким образом, риски под номерами 2, 4, 9 и 11 требуют своевременного принятия мер по снижению их уровня влияния на проект в ходе дальнейшего планирования мероприятий по разработки и реализации проекта.

Таким образом, нами на основе выделенных ранее проблем в сфере технологий сопротивления изменения со стороны персонала ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» сформированы следующие мероприятия: Мероприятие № 1 «Внедрение системы оценки персонала на этапе подбора и адаптации»: бизнес-процесс «Оценка персонала с целью выявления пула талантливых сотрудников для премирования».

Предполагается, что оценка будет осуществляться по сформированной последовательности:

1. Оценка методом «360°» включает: самооценку, оценку непосредственного руководства, оценку подчиненными, оценку коллегами, оценку психологами. Тем не менее, объективность итоговой оценки степени талантливости сотрудника обеспечивает именно весь спектр оценочных процедур.

2. Расчёт факторов развития таланта, выделенных И.Ю. Ереминой /20/ (R-деятельности, R-знаний, R опыта, R способностей).

3. Анализ эталонной и индивидуальной оценок выполняется последовательно.

4. Оценку развития индивидуальных качеств сотрудника, возможности изменения того или иного показателя предлагается вести, используя карту менеджерского талант, представленную в таблице 3.1.2.

В данном случае, 1-ый столбец заполняется показателями, которые подлежат анализу; во 2-ой столбец вносится эталон-стандарт оценка; в 3-ий столбец вносится оценка психолога в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК»; 4- ый столбец содержит оценки профессиональной деятельности, полученные опросом непосредственного руководителя, коллег и подчиненных; в 5-ый столбец записывается конечная оценка, а в шестой - разница (Δ); 7-ой столбец отражает возможность развития данного показателя, выраженную в виде балла.

Таблица 3.1.2 - Индивидуальная карта таланта

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Стандарт- эталон | Оценка психолога | Оценка проф. деятельности | | | Итог- оценка (3+4+5+6) | Δ | Возможность развития (от 1 до 12) | Оценка потенциала развития |
|  |  |  | Начальником | Подчиненными | Коллегами |  |  |  |  |
| Квалификация |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Компетентность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мастерство в профессии |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уровень знаний, умения и навыков для продолжения карьеры в компании |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Данная карта составлена на основе разработок И.Ю. Ереминой, представленных в ее докторской диссертации, но с учетом специфики деятельности сотрудников в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК». Оценка потенциала развития, в отличие от методики И.Ю. Ереминой, проводилась не по достаточно сложным математическим формулам, а на основе перевода балльной оценки в критерии:

-3 балла - низкий потенциал развития (уровень 1)

-6 баллов - средний потенциал развития (уровень 2) 7-9 баллов - высокий потенциал развития (уровень 3)

-12 баллов - очень высокий потенциал развития (уровень 4).

Дальнейшая работа по развитию персонала в рамках программы ведется лишь с отнесенными к уровню 3 и 4. Сотрудники с данными карты на уровне 1 и 2 ставятся на контроль и в случае отсутствия динамики в течение 1 месяца исключаются из пула HIPo сотрудников как не обладающие потенциалов дальнейшего роста эффективности деятельности.

Также дополнительно с методикой И.Ю. Ереминой нами был введен свой перечень факторов оценки: квалификация, компетентность, мастерство в профессии, уровень знаний, умения и навыков для продолжения карьеры в компании.

На основе имеющихся эталонной и фактической оценок, их разницы и возможности профессионального роста можно сделать прогноз о респонденте и о целесообразности инвестирования его развития.

Мероприятие № 2. Совершенствование системы премирования сотрудников.

Итак, ранее нами упоминалось, что для поощрения результатов труда в ходе выполнения трудовых обязанностей работника выплачивается:

- премия по итогам работы за месяц;

- премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества);

единовременное (разовое) премирование.

Также предлагается расширить данный перечень, включив дополнительно такие виды премирования как:

- ежемесячная премия за стаж работы в компании;

- разовая премия по результатам наставничества в рамках программы адаптации новых сотрудников.

По результатам мозгового штурма руководства компании и автора исследования предлагаются следующие стандарты премирования по каждому виду премий (Таблица 3.1.3):

Таблица 3.1.3 - Стандарты премирования сотрудников в ООО «Леруа Мерлен Восток»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид премии | Порядок и условия назначения | Размер | | |
| Премия по итогам работы за месяц; | Назначается исходя из процента превышения установленного в компании норматива продаж на текущий месяц. Назначается на основе отчета линейного руководителя по итогам месяца. | Превышение в 10%: 5% от оплаты труда сотрудника за данный месяц. Дополнительно 0,5% оплаты труда сотрудника за данный месяц за каждый процент свыше 10%, но не более 20% в общей сумме | | |
| Премия по итогам за квартал/год (по решению директора Общества); | Назначается в случае превышения нормативных показателей по отделу продаж (региональному или общероссийскому направления) в целом на 30% и выше | Единовременно в размере оклада сотрудника в сумме 10 000 руб. | | |
| Единовременное (разовое) премирование. | Назначается по условиям пункта 4.8 Положения об оплате труда в компании | Выплачивается 5000 руб. | в | сумме |
| Ежемесячная премия за стаж работы в компании; | Назначается после 1 года работы в компании. Выплачивается ежемесячно. | Стаж 1 год - 0,5% оплаты труда сотрудника за данный месяц Стаж 2 года - 1% оплаты труда сотрудника за данный месяц Стаж 3 года - 1,5% оплаты труда сотрудника за данный месяц Стаж 4 года - 2% оплаты труда сотрудника за данный месяц Стаж 5 лет и выше - 2.5% оплаты труда сотрудника за данный месяц | | |
| Разовая премия по результатам наставничества в рамках программы адаптации новых сотрудников. | При условии успешного прохождения периода адаптации подопечным и утверждением в штате компании в зависимости от уровня продаж сотрудника. Дополнительно 1% оплаты труда наставника за данный месяц за каждый процент превышения установленного на месяц наставничества норматива продаж, но не более 50% в общей сумме | Соответствует нормативу - 10% оплаты труда наставника за данный месяц Превышает норматив на 5% - 15% оплаты труда наставника за данный месяц | | |

Планируемые мероприятия включают следующие этапы:

1. Подготовка к разработке проекта. На этом этапе проводится анализ актуального состояния системы оценки в организации, и разрабатываются предложения по ее совершенствованию.

2. Разработка изменений включает формирование модели компетенций, установление программного обеспечения и обучение экспертов.

3. Проведение оценки.

4. Подведение итогов оценки включает ознакомление с результатами оценки менеджеров по продажам, оценку преобразованной системы и, в случае необходимости, ее доработку. Для наглядности представим план мероприятий в виде графика Ганта.

Предполагаемый срок реализации проекта составляет 10 месяцев. Треть времени отводиться на этап разработки и внедрения проекта, остальное время занимают сами оценочные процедуры.

Для расчета экономической эффективности проекта по совершенствованию оценки менеджеров по продажам важно выделить все затраты, которые понесет компания ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Затраты подразделяются на единовременные и текущие (затраты, которые компания несет в течение всего проекта).

Так как специалистам ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» не хватает опыта в разработке и внедрению такого вида проекта, необходимо обучить сотрудников отдела персонала. Проанализировав рынок консалтинговых услуг по г.Курганской области, мы определили, что средняя стоимость семинара составляет 18 000 рублей за человека. Временные рамки - 16 часов из них: 10 часов составляют лекции и 6 часов практики. Для достижения наибольшей эффективности при разработке модели компетенций планируется прохождение тренинга руководителем отдела по работе с персоналом и менеджером по персоналу. Затраты на обучение можно отнести к единовременным.

На период разработки и внедрения проекта участникам рабочей группы выплачивается премия из расчета 30 % от оклада.

Для контроля над профессиональными знаниями менеджеров по продажам и исключения фальсификации результатов тестирования предлагается установить аоматическую систему оценки знаний. Средняя стоимость данного программного обеспечения составляет 100 000 рублей. Затраты на покупку и установление программного обеспечения так же относятся к единовременным затратам.

Все мероприятия, проводимые в рамках проекта, требуют затрат на расходные материалы: бумагу, картриджи и т. п. Ежемесячная средняя величина данных затрат устанавливается в размере 500 рублей. Эта сумма не является окончательной, она может варьироваться как в большую, так и в меньшую стороны в зависимости от проводимых мероприятий.

Кроме единовременных затрат компания во время проведения оценки сотрудников будет нести текущие затраты. Оценку проводят сотрудники отдела по работе с персоналом, менеджер по обучению, руководитель торговой точки. С целью их мотивирования на данный процесс на период проведения оценки им выплачивается ежемесячная премия в размере 20 % от оклада.

За использование и обслуживание программы аоматизированной оценки знаний организация должна будет нести текущие расходы в виде абонентской платы, которая устанавливается в среднем 1 500 рублей за обслуживание одного компьютера. Данную программу планируется установить на 3 компьютера.

По итогам комплексной оценки менеджерам по продажам за высокие показатели выплачивается стимулирующая премия в размере 5 000 рублей. При последующей оценке величина премии будет меняться пропорционально изменениям предыдущих показателей.

Акция «Тайный покупатель» предусматривает привлечение стороннего эксперта. Стоимость его услуг составляет 7 000 руб. из расчета: одно посещение салона - 500 руб.

Основные риски проекта связанны с некомпетентностью экспертов, изменением поведения менеджеров по продажам в ходе оценочных процедур и отсутствием обратной связи с сотрудниками и руководителями по итогам оценки. При дальнейшем планировании работы по реализации проекта, были учтены мероприятия, направленные на снижение их уровня влияния на проект.

Предполагаемый срок реализации проекта составил 10 месяцев.

Для разработки и внедрения проекта необходимо рассчитать его экономическую эффективность. Расчет экономической эффективности проекта представлен в параграфе 3.2.

# .2 Анализ эффективности мероприятий

Эффективность внедрения проекта определяется количественными показателями, такими как консолидированный и сегментированный объем продаж, динамика продаж за определенный период, рост (или убыль) числа клиентов, средняя цена сделки, количество заключенных контрактов (рассчитывается исходя их месячного трафика) и т. д.

Для примера рассмотрим ключевые показатели результативности менеджеров по продажам, на которые могут повлиять оценочные процедуры, с учетом изменений существующие системы оценки и без таковых.

Таблица 3.2.1 - Планируемые показатели

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/ п | Наименование показателя | Периоды | | | | | | |
|  |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Планируемые показатели без внесения изменений в оценку менеджеров по продажам | | | | | | | | |
| 1. | Клиентская удовлетвореннос ть (%) | 77 | 78 | 76 | 76 | 75 | 77 | 76 |
| 2. | Количество заключенных контрактов в зависимости от трафика (%) | 8,5 | 10,3 | 8,6 | 9,7 | 13,9 | 9,3 | 11,9 |
| 3. | Средняя стоимость чека по ДО (руб.) | 24 167 | 23 914 | 24 370 | 25 524 | 27 513 | 30 338 | 29 563 |
| 4. | Количество проданных товаров (шт.) | 149 | 153 | 157 | 103 | 147 | 137 | 112 |
| 5. | Выполнение плана (%) | 104 | 108 | 103 | 101 | 91 | 97 | 101 |
| Планируемые показатели в ходе реализации проекта | | | | | | | | |
| 1. | Клиентская удовлетвореннос ть (%) | 77 | 78 | 80 | 80 | 82 | 83 | 84 |
| 2. | Количество заключенных контрактов в зависимости от трафика (%) | 8,5 | 9,2 | 11,5 | 12,4 | 13,2 | 12,6 | 11,5 |
| 3. | Средняя стоимость чека по ДО (руб.) | 24167 | 25788 | 26236 | 30000 | 30000 | 30000 | 29478 |
| 4. | Количество проданных товаров (шт.) | 149 | 153 | 157 | 147 | 154 | 152 | 154 |
| 5. | Выполнение плана (%) | 104 | 110 | 120 | 120 | 110 | 120 | 110 |

В ходе реализации проекта планируется увеличение прибыли организации за счет повышения качества обслуживания клиентов.

Составим таблицу расчета, предполагаемого доход от реализации проекта (таблица 3.2.2).

Таблица 3.2.2 - Расчет предполагаемого дохода от реализации проекта, руб.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Итого |
| Выручка | 43 520 | 35 196 | 26 123 | 36 236 | 45 520 | 12 895 | 12 236 | 211 726 |
| Затраты | 106 590 | 107 676 | 108 710 | 109712 | 110 668 | 111 405 | 112 712 | 767 473 |
| Постоянные | 37 559 | 37 559 | 37 559 | 37 559 | 37 559 | 37 559 | 37 559 | 262 913 |
| Переменные | 69 609 | 70 117 | 70 151 | 71 153 | 72 109 | 73 846 | 75 153 | 502 138 |
| Прибыль | 11 352 | 11 520 | 12 412 | 12 523 | 12 852 | 12 489 | 12 523 | 85 671 |
| Доход от реализации проекта | 0 | 92 168 | 90 892 | 110 111 | 109 329 | 119 637 | 122 034 | 644 171 |

Рисунок 3.2 График доходов и затрат от реализации проекта, тыс. руб.

Данный проект принесет компании дополнительную прибыль в размере 644 171 рубль, что будет являться доходом от реализации проекта.

На основе таблицы построим график доходов и затрат от реализации проекта, рублей.

Для графического определения срока окупаемости данного проекта построим график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода.

Рисунок 3.3 Динамика ЧДД и ЧТС, тыс. руб.

По графику видно, что срок окупаемости проекта наступает примерно через 6,5 месяца после начала проекта.

# Выводы к 3 главе

Итак, в данном параграфе мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета финансовых показателей.

С целью преодоления сопротивления персонала инновациям планируется использовать при оценочных процедурах модель компетенций и автоматизированную систему оценки профессиональных знаний. При реализации проекта необходимо учитывать риски, которые могут возникнуть на различных стадиях его развития. Основные риски проекта связанны с некомпетентностью экспертов, изменением поведения менеджеров по продажам в ходе оценочных процедур и отсутствием обратной связи с сотрудниками и руководителями по итогам оценки. При планировании мероприятий эти риски были учтены целью снижение их уровня влияния на проект. Срок окупаемости проекта составляет 6,4 месяца, это означает, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

# Заключение

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

Целью данного проекта было поставлено совершенствование оценки менеджеров по продажам в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

Для достижения цели были решены следующие задачи:

 изучено понятие оценки персонала;

 рассмотрены теоретические подходы к оценке персонала;

 проанализирована оценка как система и как процесс;

 произведен сравнительный анализ методов оценки персонала;

 обобщен российский и зарубежный опыт оценки персонала;

 изучена организационно - хозяйственная деятельность компании;

 проведен анализ внешней и внутренней среды организации;

 проведен организационно - кадровый аудит персонала;

 изучен рынок труда отрасли;

 проанализирована существующая оценка менеджеров по продажам в организации;

 разработан проект совершенствования оценки менеджеров по продажам;

 выявлены риски и затраты при реализации проекта;

 составлен план мероприятий по реализации проекта;

 рассчитана и обоснована экономическая эффективность проекта.

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

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

Анализ управления изменениями в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» показал значительное сопротивление проводимым сопротивлениям со стороны персонала.

В условиях, когда проводимые изменения в ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК» не приносят желаемых результатов, а угроза социальной и политической нестабильности сохраняется, позитивные перемены в значительной мере связаны с осознанием необходимости регулирования на основе партнерства не только социально-трудовых, но и социально-политических отношений.

В процессе преодоления сопротивления изменениям со стороны сотрудников предприятия необходимо совершенствования деятельности службы социального развития.

Можно выделить, на наш взгляд, ряд основных направлений этой деятельности:

1. Проблемы организационной структуры и распределения труда в сфере управления, разработка процедур управления, совершенствование деловых совещаний, организация коммуникаций, совершенствование труда руководителей, внедрение нововведений, анализ и диагностика предприятия и прогноз его стратегического развития.

2. Совершенствование кадровой политики: профориентация, набор кадров, адаптация, диагностика персонала, анализ межличностных отношений, подбор и расстановка кадров, психодиагностика, диагностика здоровья и повышения работоспособности, повышения мотивации, оценка и аттестация кадров.

3. Совершенствование организации труда: совершенствование системы оплаты труда и премирования, организация повышения качества торговых услуг и расширение их ассортимента, организация сотрудничества и партнерских отношений, организация оперативного управления и диспетчеризация, управление производительностью труда, совершенствование транспортного и складского хозяйства.

4. Формирование и совершенствование корпоративной культуры путем внедрения необходимых ценностных ориентаций, «кредо» предприятия; создания знаково-символической системы; формирования «культурной сети» предприятия; организации мероприятий по созданию эффективного «имиджа» предприятия и т.д.

5. Профилактика, преодоление и регулирование конфликтов: выявление конфликтогенных факторов и конфликтогенных зон на предприятии, организация переговорного процесса в период забастовок, методы предупреждения саботажа и т.д.

6. Вопросы информационного обеспечения управленческой деятельности: выбор вычислительной техники, планирование и проектирование современных систем управления на базе ПК и т.д.

Структура консультационной деятельности по управлению на предприятии складывается из трех основных элементов: диагностика, выработка решения и внедрение. Каждый из этих элементов может быть рассмотрен как самостоятельный этап. Но, в зависимости от видов управленческого консультирования, прохождение этих этапов может быть переплетено и взаимоувязано в единую систему.

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

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

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

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

- стимулировать у работников желания к самосовершенствованию, благодаря чему повыситься общий квалификационный уровень персонала как конкурентное преимущество компании.

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

Расчет экономической эффективности проекта показал, что проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным. Срок окупаемости проекта составляет 6,4 месяца. По истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

Проведение регулярной оценки сотрудников отдела продаж по выбранному организацией методу и критериям позволит определить приоритеты развития работников, прогнозировать и планировать их карьеру, и, таким образом, сформировать у работников мотивацию к развитию необходимых предприятию компетенций.

Преобразованную оценку менеджеров по продажам в дальнейшем планируется адаптировать под нужды оценки сотрудников других подразделений ООО «ЛЕРУА МЕРЛЕН ВОСТОК».

# Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изм. и доп.) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. № 1 (ч.1). Ст.3.

2. Апина А.М. Повышение эффективности труда на современном предприятии в условиях глобального экономического кризиса // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2014. - № 2 (51). - С. 35-38.

3. Боровинская И.В., Негода В.Н. Основные направления совершенствования системы управления персоналом организации в условиях экономического кризиса // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2015. - № 25. - С. 54-58.

4. Бурденкова В.В. Кадровая политика на предприятии // Перспективные направления применения инновационных технологий в управлении Межвузовский сборник научных трудов по материалам IV Межвузовской научной конференции молодых исследователей. Под редакцией О.В. Байдаловой. 2013. С. 40-44.

5. Варенов А.В., Исаев С.Д. Мотивация персонала: игра или работа. - Спб: Речь, 2010. 160 с.

6. Василев В. Эффективное управление человеческими ресурсами в условиях кризиса // Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2011. № 34. С. 75-82.

7. Виноградова А. Работа должна приносить удовольствие! Кому, для чего и когда нужно измерять индекс удовлетворенности работой в организации // Мотивация и оплата труда. 2011. №4. С.5-7

8. Гаврилюк С.А. Методы управления персоналом предприятия в условиях кризиса // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - № 4. - С. 83-86.

9. Галимджанов Р.Ш. Инновационный потенциал как фактор развития фирмы / Р.Ш. Галимджанов // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2014. - №15. - 168-172.

10. Гаспарян А.Н. Управление персоналом в условиях кризиса // Экономика и управление в современных условиях. Международная (заочная) научно-практическая конференция. редактор: В.Ф. Забуга. 2014. - С. 55-57.

11. Горелова Т.П. План развития персонала - необходимый элемент управления предприятием в условиях кризиса // Вестник Академии. - 2015. - № 2. - С. 112-116.

12. Грибанов Р.Е. Специфика управления персоналом в условиях финансового кризиса // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 4-1 (57-1). - С. 700-702.

13. Гришин А.С. Мотивация сотрудников в период кризиса // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2015. - № 23. - С. 52-56.

14. Драка О.Е. Особенности управления персоналом предприятия в условиях экономического кризиса // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. - 2013. - № 3. - С. 142-145.

15. Ершова Н.Б. Признаки сопротивления инновациям на предприятии // Социально-экономические явления и процессы. 2014. Т. 9. № 12. С. 76-80.

16. Зиновьева Н.М. Сопротивление инновациям управленческого персонала как проблема реализации инновационного потенциала предприятия // Инновационная наука. 2016. № 2-1 (14). С. 127-128.

17. Кайль Я.Я., Бахрачева Ю.С. Партнёрские отношения персонала к управленческим инновациям и пути преодоления сопротивления в их реализации // Современный взгляд на проблемы экономики и менеджмента Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. 2015. С. 111-113.

18. Калмыкова О.Ю., Гагаринская Г.П. Внедрение организационного конфликт-менеджмента в систему стратегического управления // Интернет- журнал Науковедение. 2014. № 5 (24). С. 58.

19. Коваль Т.А. Влияние социально-экономического кризиса на управление персоналом организации // Управление человеческими ресурсами: теория и практика II Международная заочная научно- практическая конференция: сборник статей. под ред. М. А. Полутовой. Чита, 2015. - С. 91-97.

20. Курбанов А.Х., Крон Л.А. Сопротивление персонала организации внедрению управленческих инноваций: причины, проблемы и пути решения // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2013. № 8. С. 22-25.

21. Лейкина Я. Рецепт гармонии и успеха в работе с персоналом // Управление развитием персонала. 2011. №4. С.5-7.

22. Ляшецкий А. Система организации труда и его оплаты требует обновления // Человек и труд. 2012. №1. С.60.

23. Магура М., Курбатова М. Секреты мотивации или мотивация без секретов. - М.: Кнорус, 2012. - 661 с.

24. Маслова Е. Причины сопротивления персонала инновациям и методы их преодоления // РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2016. № 1. С. 255-260.

25. Маслова Н.В. Стратегическое управление персоналом организации // Мир экономики и права. 2013. № 1-2. С. 27-29.

26. Николаев Д.О. Проблемы управления персоналом в условиях кризиса // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). - 2014. - № 53. - С. 113-124.

27. Орлов А.В. Социальные условия инновационной активности работников / В книге: Социальные инновации в развитии трудовых отношений и занятости в XXI веке Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского; Под общей редакцией З.Х. Саралиевой. 2014. С. 205-209.

28. Осипова М.Ю., Толстобров Д.А. Исследование тенденций процесса управления персоналом в условиях кризиса // Формирование гуманитарной среды в вузе: инновационные образовательные технологии. Компетентностный подход. - 2013. - Т. 1. - С. 232-237.

29. Панасенко Е. Мотивация персонала. Ошибки и заблуждения // Мотивация и оплата труда. 2011. №1. С.3-6.

30. Папанова Н.Е. Мотивация как стиль жизни // Кадры предприятия. 2012. №2. С.8-12.

31. Пермяков М., Пермякова А. Управление персоналом: влияние коллективных ценностей на функции мотивации и воспитания // Человек и труд. 2011. №10. С.48-52.

32. Полянская Д.А. Управление сопротивлением персонала в период внедрения инноваций // Современные аспекты экономики. 2015. № 11 (219). С. 78-80.

33. Пономаренко Е. Ситуативная модель организационного поведения персонала // Человек и труд. 2011. №11. С.58-61.

34. Попова Е.А., Третьяков В.И. Проблемы и перспективы управления персоналом фирмы в условиях кризиса (банкротства) // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2013. - № 22 (281). - С. 127-129.

35. Прихач А.Ю. Управление реакцией персонала на инновационные процессы // Управление персоналом Ученые записки. 2015. С. 39-48.

36. Разумов А.В. Стратегия управления персоналом предприятия в условиях кризиса // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. - 2013. - № 2. - С. 97-102.

37. Рачкова С. Мотивация персонала в современных экономических условиях // Мотивация и оплата труда. 2012. №1. С.23-25.

38. Селин И. Развитие теории и зарубежный опыт регулирования труда // Человек и труд. 2011. №9. С.24-28.

39. Семенова В.В., Адамов Г.А. Современный метод в системе управления персоналом в условиях кризиса // Молодежь в науке: Новые аргументы Сборник научных работ II-го Международного молодежного конкурса. Отв. ред. А.В. Горбенко. Липецк, 2015. - С. 100-102.

40. Симоненко H.H. Инновационный потенциал организации (фирмы) / H.H. Симоненко, В.Н.Симоненко // Международный журнал экспериментального образования. - 2014. - №5. - 130-133.

41. Смирнова В.В. Секреты мотивации продавцов. - СПб.: Питер, 2010. 320с.

42. Соотношение мотивации и лояльности: значение системного фактора // Управление персоналом. 2012. №8. С.15-18.

43. Тибилова Т. Выявление и оценка мотиваторов при подборе персонала. Проективное интервью как инструмент оценки мотивации // Мотивация и оплата труда. 2011. №3. С.25-28.

44. Токарева Ю.А., Коваленко Т.К. Модель антикризисного управления персоналом предприятия в период социально-экономического кризиса // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 8-3. - С. 616-619.

45. Халманских А.И. Управление персоналом в условиях экономического кризиса // Проблемы функционирования и развития территориальных социально-экономических систем Материалы IX Всероссийской научно- практической Internet-конференции. Уфа, 2015. - С. 327-329.

46. Целютина Т.В., Муравлева Е.Ю. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса // Проблемы современной науки и образования. -2015. -№ 5 (35). - С. 39-42.

47. Шлянчак Д. Ошибки в современной практике применения мотивационных схем // Мотивация и оплата труда. 2012. №1. С. 32-34.

48. Юсупова И.Д. Управление персоналом на предприятии в условиях кризиса // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2012. - № 2-1. - С. 185-188.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |