

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы
Совершенствование программы адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент»

УДК 338.46:339.1:005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Обоянский А.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИП	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент каф. МЕН	Грахова Е.А.			

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИП	Хачин С.В.	к.т.н.		

Томск – 2016 г.

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов.
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности.
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности.
P4	Применять профессиональные знания в области предпринимательской деятельности.
P5	Разрабатывать стратегии развития организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; использовать методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.
P6	Систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности в отрасли; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование предприятий отрасли, анализировать поведение потребителей на разных типах рынков и конкурентную среду отрасли. Разрабатывать маркетинговую стратегию организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию.
P7	Разрабатывать финансовую стратегию, используя основные методы финансового менеджмента; оценивать влияние

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Профессиональные компетенции</i>	
	инвестиционных решений на финансовое состояние предприятия.
P8	Разрабатывать стратегию управления персоналом и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию. Применять современные технологии управления персоналом, процедуры и методы контроля и самоконтроля, командообразования, основные теории мотивации, лидерства и власти.
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности.
P11	Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы бакалавра

Студенту:

Группа	ФИО
14А2Б	Обоянскому Андрею Анатольевичу

Тема работы:

Совершенствование программы адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	№ 3112\с от 21.04.2016
Срок сдачи студентом выполненной работы:	15.06.2016

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Научная литература: статьи и монографии; периодические издания; информация из сети Интернет; внутренняя документация ООО «БИТ Ключевой элемент», первичная информация о фирме и рынке, собранная автором
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке	Роль отдела продаж на предприятии; совершенствование программы адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент»; рекомендации к

вопросов	программе адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент»
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Ассистент кафедры менеджмента Грахова Елена Александровна

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	10.02.2016
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент каф. ИП	Селевич Т.С.	к.э.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14A2Б	Обоянский А.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 119 страниц, 14 рисунков, 9 таблиц, 35 источников, 12 приложений.

Ключевые слова: программа адаптации, отдел продаж, адаптация, персонал, менеджер-стажёр, алгоритм адаптации.

Объектом исследования является компания ООО «БИТ Ключевой элемент».

Предметом исследования – программа адаптации сотрудников отдела продаж.

Цель работы – разработка рекомендации по совершенствованию программы адаптации сотрудников ООО «БИТ Ключевой элемент»

Актуальность работы заключается в том, что именно адаптационные мероприятия способствуют снижению тревожности и неуверенности, способствуют решению конфликтов в коллективе. Что касается организации, то правильно организованная система адаптации персонала способна снизить текучесть кадров и уменьшить издержки на сотрудника в период адаптации.

В процессе исследования проводился анализ документации ООО «БИТ Ключевой элемент», предоставляемой менеджеру при прохождении адаптации в отделе продаж, с целью исследования и преодоления недостатков программы адаптации на всех этапах.

В результате исследования разработаны рекомендации по преодолению проблем на всех этапах адаптации, а также разработан усовершенствованный алгоритм адаптации сотрудников отдела продаж ООО БИТ Ключевой элемент».

Практическая значимость работы состоит в том, что данные рекомендации и усовершенствованный алгоритм помогут провести корректировку текущей программы адаптации для новых сотрудников отдела продаж, что, в свою очередь, повысит эффективность программы адаптации, уменьшит текучесть кадров, следовательно, снизит затраты на наем новых сотрудников.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	9
Глава 1 Роль отдела продаж на предприятии.....	12
1.1 Сущность процесса управления отделом продаж	12
1.2 Эффективное управление отделом продаж	25
1.3 Новые тенденции в управлении отделом продаж.....	42
Глава 2 Совершенствование программы адаптации сотрудников отдела продаж «ООО БИТ Ключевой элемент»	50
2.1 Характеристика компании «БИТ Ключевой элемент» и ее рынка	50
2.2 Анализ операционной деятельности отдела продаж	57
2.3 Выявление недостатков программы адаптации сотрудников в должности менеджера по продажам	63
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию программы адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент»	67
3.1 Совершенствование процесса адаптации и регламента по работе с клиентами.....	67
3.2 Совершенствование алгоритма адаптации и протокола вхождения в должность.....	70
3.3 Возможности усовершенствованной программы адаптации	73
Глава 4 Социальная ответственность ООО «БИТ Ключевой элемент».....	81
4.1 Факторы внутренней социальной ответственности ООО «БИТ Ключевой элемент»	82
4.2 Факторы внешней социальной ответственности ООО «БИТ Ключевой элемент»	85
4.3 Оценка текущих программ КСО ООО «БИТ Ключевой элемент».....	87
Заключение	90
Список публикаций студента.....	92
Список использованных источников	93
Приложение А Организационная структура компании ООО «Первый БИТ» ...	96
Приложение Б Алгоритм работы идеального менеджера по продажам	97
Приложение В Пример скрипта разговора с клиентом.....	98
Приложение Г Фрагмент используемой базы данных	100

Приложение Д Неактуальная информация в базе данных.....	101
Приложение Е Протокол вхождения в должность менеджера по продажам ...	102
Приложение Ж Регламент по работе с клиентами	105
Приложение И Алгоритм отработки входа	106
Приложение К Итоговый анализ текущей программы адаптации	108
Приложение Л Текущий алгоритм адаптации сотрудников	111
Приложение М Усовершенствованный протокол вхождения в должность менеджера по продажам	112
Приложение Н Усовершенствованный алгоритм адаптации сотрудников отдела продаж «БИТ Ключевой элемент»	118

Введение

Адаптация персонала в больших компаниях является одним из крупнейших управленческих процессов. Успешные корпорации уделяют этому вопросу большое внимание, потому что для них адаптация нового сотрудника означает контроль огромного количества бизнес процессов. Если каждый новый сотрудник будет введен в компанию соответствующим образом, то организация со временем получит лояльный коллектив с минимальной текучестью кадров.

Ошибочно недооценивать то, с какими сложностями сталкивается любой новый сотрудник в крупной компании. Во-первых, он вынужден принимать ценности, нормы и предписания предприятия, становиться частью определенной устоявшейся системы. Если изначально у каждого новичка есть только два пути: согласиться с установившимися принципами или попытаться защитить свое мнение, то в процессе адаптации он получает полное представление об условиях на предприятии. Это помогает формированию отношений между работодателем и сотрудником. Новый работник постепенно начинает формировать требования по поводу карьерного роста, оплаты, условий труда. Эффективная адаптация помогает ему постепенно, не испытывая сильный стресс, включиться в процесс работы, привыкнуть к коллективу. Как результат – быстрое и безошибочное выполнение обязанностей, отсутствие неуверенности и страха перед неудачей.

Если представить, во сколько обходится поиск персонала крупной организации, то становится очевидно, что адаптация персонала в крупных компаниях не только помогает формированию коллектива, но и является важным фактором экономии ресурсов. В небольших компаниях процессы адаптации, как правило, упрощены и не подвержены тщательному планированию. Крупные организации используют полноценную структурированную систему адаптации, что помогает эффективнее управлять кадровым ресурсом компании.

Адаптация персонала в компаниях нуждается в действенных инструментах. Одним из важнейших инструментов управления в каждой организации является Программа адаптации. Она может быть принята руководством компании в качестве нормативного документа или носить рекомендательный характер. Часто под программой адаптации подразумевают алгоритм адаптации сотрудника.

Данный документ должен быть подготовлен кадровым специалистом при непосредственном участии линейного руководителя нового сотрудника. Он подписывается вместе с должностной инструкцией и может включать задачи на время испытательного срока, перечень мероприятий по адаптации, мероприятия к исполнению, контроль выполнения.

К необходимым для проведения программы адаптации персонала документам можно отнести:

- Протокол вхождения в должность;
- Регламент по работе с клиентами;
- Алгоритм отработки входа;
- Бланк оценки нового сотрудника;
- Заключение на аттестуемого сотрудника.

В заключение стоит отметить, что адаптация персонала в больших компаниях неразрывно связана со стратегическим планированием, системой мотивации сотрудников, корпоративной культурой. Адаптация новых сотрудников должна способствовать эффективному приспособлению нового работника, ускорять процесс достижения им высокой продуктивности и качества работы. Сотруднику нужно не только войти в коллектив в сжатые сроки, но и почувствовать удовлетворенность работой, не потерять мотивацию.

Именно адаптационные мероприятия способствуют снижению тревожности и неуверенности, способствуют решению конфликтов. Что касается организации, то правильно организованная система адаптации персонала способна снизить текучесть кадров и уменьшить стартовые издержки.

Об этом и пойдет речь в данной выпускной квалификационной работе, в которой будут приведены примеры протоколов, регламентов и алгоритмов адаптации, реализованных в ООО «БИТ Ключевой элемент».

Целью выпускной квалификационной работы является предоставление рекомендаций к текущей программе адаптации, а также разработка усовершенствованного алгоритма адаптации сотрудника.

В соответствии с этой целью в работе были сформулированы следующие задачи:

1. Проанализировать роль отдела продаж на предприятиях;
2. Провести анализ рынка автоматизации малого и среднего бизнеса, на котором оперирует ООО «БИТ Ключевой элемент»;
3. Проанализировать и выявить недостатки в текущей программе адаптации;
4. Разработать рекомендации к устранению выявленных, в программе адаптации, недостатков;
5. Разработать усовершенствованный алгоритм адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент».

Практическая значимость исследования состоит в том, что усовершенствованный алгоритм адаптации поможет новому сотруднику, устраивающемуся на работу в отдел продаж, быстрее вникнуть в суть работы благодаря поэтапно расписанным шагам взаимодействия со всей документацией в период адаптации, что повысит эффективность его работы в будущем и обеспечит оценочной компании более быструю окупаемость инвестиций в нового сотрудника.

Глава 1 Роль отдела продаж на предприятии

1.1 Сущность процесса управления отделом продаж

В условиях высокой конкуренции, компании необходимо формулировать цели и пути их достижения с учётом всех внешних и внутренних факторов. Основной функцией отдела продаж является удовлетворение потребительского спроса, а также поддержание высокого уровня конкурентоспособности на рынке. [1]

Уже в 19 веке Адам Смит отмечал взаимосвязь производительности труда со специализацией каждого работника. Для эффективного выполнения должностных обязанностей необходима специализация сотрудников и разделение труда. Принято выделять две основные схемы организации сбыта, которые будут подробно рассмотрены далее. [29]

Горизонтальная структура, изображенная на рисунке 1, отражает разделение целевой деятельности компании на отдельные задания и функции и их интеграцию в отдельные подразделения.

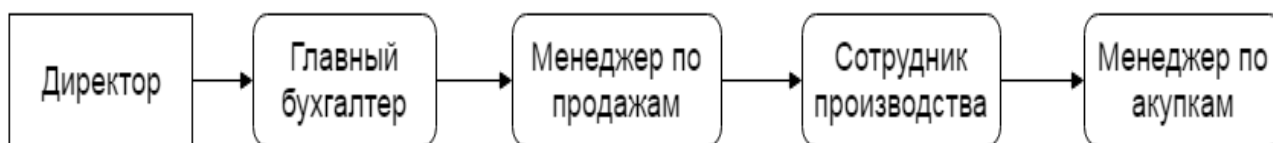


Рисунок 1 – Горизонтальная структура сбыта

Вертикальная структура, изображенная на рисунке 2, отражает иерархию организации. Чем больше уровней управления между высшим руководством и рядовыми сотрудниками, тем сложнее структура организации. По мере роста компании количество иерархических уровней в ней увеличивается, и соответственно, больше усилий требуется для координации их деятельности.



Рисунок 2 – Вертикальная структура сбыта

Независимо от выбранной структуры сбыта, необходимо придерживаться основного правила – каждый сотрудник должен соответствовать занимаемой должности. Далее будут рассмотрены примеры и методы эффективного управления отделом продаж. [2]

В некоторых случаях компании принимают более эффективное решение в плане организации сбыта – передача организацией части бизнес-процессов или функций некой другой компании, специализирующейся в соответствующей области, называется аутсорсингом [30]. Аутсорсинг позволяет компании сократить издержки и трудозатраты своих операций и сконцентрироваться на основных видах своей деятельности, не отвлекаясь на второстепенные. Это особенно актуально для фирм, которые работают в регионах с относительно небольшим количеством клиентов или невысоким потенциалом продаж, т.е. где содержание собственного отдела продаж финансово невыгодно. Нередко компании прибегают к комбинированному методу: создают собственный небольшой отдел продаж и привлекают независимых агентов.[3]

Итоговое решение о выборе между созданием собственного отдела сбыта, либо реализацией продукции посредством аутсорсинга, принимается с учетом множества факторов. Наиболее значимые перечислены далее:

- экономическая целесообразность;
- необходимость контроля и координации;

- транзакционные издержки;
- стратегическая гибкость.

Рассмотрим эти факторы более подробно.

1) Экономическая целесообразность. Чтобы принять решение с учетом данного фактора, необходимо провести сравнительный анализ, который покажет влияние принятого решения в долгосрочной перспективе. Результаты сравнения приводятся на рисунке 3 [30].

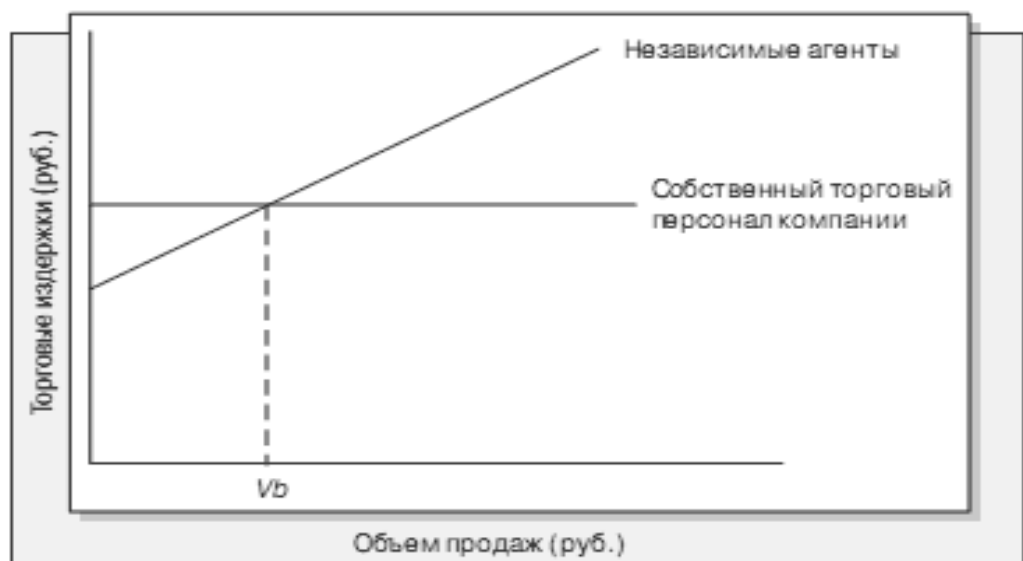


Рисунок 3 – Издержки при выборе формы сбыта

Поскольку до определенного момента времени содержание собственного персонала в отделе сбыта обходится дороже, чем привлечение сторонних агентов, необходимо проводить дальнейший анализ. Создание собственного отдела продаж обусловлено постоянными издержками, в то время как услуги сторонних подрядчиков оплачиваются в зависимости от объемов сбыта. Это обусловлено не высокими накладными расходами на сторонних агентов, а также отсутствием необходимости в фонде заработной платы. Следовательно, существует точка V_b , после достижения которой компании выгоднее сформировать собственную структуру сбыта.

Наиболее часто выбор в сторону аутсорсинга отдают компании, работающие на относительно небольших рынках, а также компании с

небольшими объемами продаж, поскольку создание собственного отдела сбыта в этом случае экономически необоснованно. Невысокие затраты на услуги по аутсорсингу увеличивают привлекательность данного метода организации сбыта. В случае неудачного исхода издержки компании минимальны, поскольку сторонние агенты не получают вознаграждение до тех пор, пока не реализуют товар.[4]

Не стоит забывать что собственный отдел продаж не всегда сможет обеспечить высокий уровень реализации товара, однако большинство компаний полагаются на следующие убеждения относительно собственного отдела продаж:

- торговый персонал занимается сбытом только продукции компании;
- сотрудники могут пройти специальную подготовку для работы с конкретными группами клиентов или товарными категориями;
- собственных работников проще стимулировать;
- клиенты предпочитают иметь дело с производителем продукции, а не с посредником.

Наиболее эффективно привлечение сторонних агентов по сбыту в случае выхода на неосвоенный для компании рынок. [15]

2) Контроль и координация. Возможность абсолютного контроля собственного отдела продаж это однозначный аргумент в пользу создания собственной структуры сбыта. Это обусловлено наибольшей заинтересованностью в реализации собственного товара, в то время как у сторонних агентов существует торговая линейка, требующая реализации. А также компанию-аутсорсера невозможно полностью контролировать.

Конечно компания может в любой момент отказаться от услуг сторонних агентов по сбыту, однако следует учитывать тот факт, что покупатели привыкают к контактам с которыми они взаимодействовали в процессе приобретения товара или услуги.

3) Транзакционные издержки. Поскольку сторонние агенты не имеют прямого отношения к фирме-заказчику, они могут позволить себе низкоуровневое послепродажное обслуживание, а также любые действия в ущерб компании производителя на этапе реализации продукции. Следовательно, в первое время сторонние агенты могут стать причиной высокого уровня транзакционных издержек, однако в случае целенаправленного взаимоотношения с компанией возможно снижение издержек.

4) Стратегическая гибкость это однозначно один из важнейших критериев, который необходимо учитывать, выбирая между созданием собственной системы сбыта и обращением к аутсорсеру. Изменение на рынке происходят регулярно и стратегические решения принимаются на основе многолетнего опыта, что обуславливает стороннего агента по реализации как более эффективного в плане минимизации рисков для компании-заказчика.[5]

Если в компании считают, что затраты на содержание торгового персонала окупятся, в ней создается собственный отдел продаж. При этом его организационная структура строится на одном или нескольких основных принципах:

- географический;
- по товарным категориям;
- по типам клиентов;
- по функциям сбыта.

Далее рассмотрим более подробно эти варианты построения организационной структуры.

1) Организация продаж по географическому принципу.

Это самый простой и распространенный метод организации работы торгового персонала компании. Суть его заключается в том, что за каждым специалистом по продажам закрепляется отдельный регион или территория. В обязанности специалиста по продажам входит продажа всего

ассортимента производимой компанией продукции всем категориям потенциальных клиентов на данной территории.

Преимущества этого подхода:

- минимизация затрат;
- сокращение уровней в иерархии принятия решений;
- непосредственное взаимодействие с клиентами.

Обширная территория делится на регионы, и за каждым регионом закрепляется представитель отдела продаж. Это позволяет экономить время и командировочные расходы. Кроме того, уменьшается количество менеджеров разного уровня, координирующих работу торгового персонала, что обеспечивает снижение накладных расходов и упрощение менеджмента. Еще одно преимущество этого подхода касается отношений компании с покупателями: поскольку каждый клиент общается только с одним специалистом, все организационные и другие вопросы адресуются именно ему.

Главный недостаток географического принципа организации сбыта в том, что не используются преимущества разделения труда и специализации. Таким образом, специалист по сбыту должен продавать всю товарную линейку своей компании всем категориям потенциальных клиентов, тем самым демонстрировать высокий уровень квалификации. Сотрудники получают больше свободы действий при выполнении своих обязанностей, однако порой идут по пути наименьшего сопротивления и сосредотачиваются на наиболее простых или прибыльных участках – например, работают только с определенной группой товаров или только с крупными клиентами, что обычно идет вразрез со стратегическими целями компании и ее политикой в отношении клиентов. Во избежание подобных ситуаций руководство компании стремится жестко контролировать деятельность региональных отделов продаж или применяет тщательно продуманные схемы мотивации.

Несмотря на присущие данному методу недостатки, он благодаря простоте и экономичности широко используется в небольших компаниях, выпускающих ограниченный ассортимент или простые товары. Более крупные

компании обычно используют этот подход в сочетании с другими. Например, в отделе продаж имеется два подразделения по сбыту нескольких линеек товаров, каждое из которых организовано по географическому принципу.

2) Организация продаж по товарным категориям.

Компании, производящие широкий ассортимент товаров, строят свою систему сбыта на классификации товаров по группам. Особенности данного подхода являются:

- специализация отдела продаж;
- тесное взаимодействие сбыта и производства;
- эффективное управление сбытом.

Одно из основных преимуществ такого подхода заключается в том, что каждый продавец становится специалистом по продукции компании, хорошо разбираясь в технических характеристиках конкретной группы товаров, способах их применения и наиболее эффективных методах продажи. Организация производства по товарным категориям (когда каждый вид продукции производится отдельным предприятием) способствует более тесному сотрудничеству производственных и сбытовых подразделений. Такое взаимодействие особенно выгодно для персонализации или для привлечения и удержания клиентов, которым необходимо четкое соблюдение графика производства и поставки. Наконец, такой подход позволяет своевременно реагировать на изменение стратегии и упрощает координацию деятельности отдела продаж. Если нужно увеличить объем продаж отдельной группы товаров, руководство может сконцентрировать на этом направлении большую часть торгового персонала.[6]

Основной недостаток этого принципа организации – риск дублирования: представители сбыта разных товарных категорий работают на одной территории и контактируют с одними и теми же клиентами, что вызывает недовольство последних. Кроме того, по сравнению с организацией сбыта по географическому принципу, этот подход более затратный. Поскольку надо четко координировать деятельность разных подразделений, приходится

увеличивать численность управленческого аппарата, соответственно, растут и издержки на его содержание.

Организацию продаж по товарным категориям избирают крупные компании – производители разнотипной либо технически сложной продукции, продажа которой требует от персонала сбыта хорошего знания товаров и способов их продажи.

3) Организация продаж по типам клиентов.

Широко распространена организация продаж по типам клиентов, когда компания создает несколько подразделений сбыта для обслуживания разных групп покупателей – крупных и мелких, корпоративных и индивидуальных клиентов и т.д. К достоинствам этого метода относятся:

- тесные взаимоотношения с клиентами;
- нестандартные методы продвижения;
- гибкая политика в отношении персонала сбыта.

Ориентация торгового персонала на удовлетворение потребностей «своей» группы клиентов позволяет лучше понять специфику их деятельности и оценить ожидания. Такой способ организации продаж служит естественным продолжением современного маркетинга и сегментации рынка. Обучив торговый персонал разнообразным методам продажи, компания может успешнее реализовывать свои программы маркетинга и продвижения. Кроме того, знание потребностей своих клиентов может подсказать продавцам интересные и неожиданные идеи о создании принципиально новых товаров или услуг, маркетинговых подходов, которые позволят компании дифференцироваться на фоне конкурентов и обеспечат несомненное преимущество на рынке. К тому же, организация продаж по группам клиентов позволяет правильно поставить цели в сфере продаж на разных рынках и соответствующим образом менять численность специализированного торгового персонала компании.[7]

Недостатки такой организации продаж такие же, как и у построенной по товарным категориям. Продавцы компании работают с разными клиентами на

одной территории, что приводит к росту торговых издержек и административных затрат. Более того, крупные компании, работающие на разных рынках, бывают недовольны, когда по разным вопросам им приходится обращаться к разным представителям одной компании.

В целом считается, что преимуществ у ориентированной на клиентов организации сбыта больше, чем недостатков, поэтому она достаточно широко распространена. Особенно она актуальна для двух типов организаций: выпускающих разнотипную продукцию, ориентированную на разные рынки, и использующих разные методы продажи разным типам клиентов (например, в государственном и частном секторе). Кроме того, специализация по типам клиентов эффективна, когда компания выходит на новый рынок.

4) Организация продаж по функциям сбыта.

Если продавцу приходится выполнять разные задачи, требующие специального опыта, знаний и квалификации, структуру сбыта целесообразно строить на основе функциональных обязанностей сотрудников, т.е. на специализации торгового персонала. Пример: одна группа специалистов по продажам специализируется на поиске и разработке новых клиентов, а другая – на их последующем обслуживании.

Недостаток этой схемы в том, что он часто вызывает недовольство клиентов. Обычно компании привлекают к поиску и разработке покупателей самых компетентных, опытных и энергичных сотрудников, после чего новых клиентов передают другим работникам, отношение и уровень обслуживания которых могут не понравиться клиентам. Случается, что между двумя функциональными группами начинается соперничество, затрудняющее контроль и координацию работы подразделения в целом.

На рынке промышленных товаров многие компании успешно реализуют другую форму функциональной специализации. Речь идет о так называемых «продавцах-разработчиках», которые участвуют в разработке новой продукции и начальных стадиях сбыта. «Продавцы-разработчики» проводят маркетинговые исследования, оказывают помощь научно-исследовательским и

проектно-конструкторским отделам своей компании и занимаются продажей инновационной продукции. Эти специалисты являются сотрудниками скорее исследовательского или конструкторского бюро компании, нежели отдела продаж. Их привлекают к разработке новых товаров с высоким потенциальным спросом, потому что они не только хорошо знакомы с операциями и потребностями своих клиентов, но и с техническими и производственными возможностями организации.[9]

Независимо от общей структуры деятельности торгового персонала, многие компании разрабатывают собственные организационные подходы к удовлетворению потребностей клиентов. Это делается для достижения такого уровня обслуживания, который позволил бы привлекать и удерживать самых крупных и важных покупателей, другими словами, ключевых клиентов. Специалист по продажам, отвечающий за обслуживание ключевых клиентов, должен быть не просто продавцом, а менеджером. Это означает, что он должен уметь находить способы адаптации товаров к потребностям конкретных клиентов, хорошо разбираться в стратегиях и целях, связанных с ключевыми клиентами компании, составлять и реализовывать бизнес-планы по работе с ключевыми клиентами. Техническая сложность современных товаров, отраслевая концентрация и тенденции к централизации закупок приводят к тому, что коммерческий успех как на промышленном, так и на потребительском рынках обеспечивается сравнительно небольшим количеством крупнейших клиентов. Более того, на непрерывно расширяющемся общемировом рынке ключевые клиенты нередко становятся глобальными и требуют от своих поставщиков большей скоординированности. В таких условиях компании стремятся устанавливать и поддерживать прочные отношения лишь с немногими поставщиками.

Когда компания разрабатывает программу по привлечению и удержанию ключевых клиентов, очень важен вопрос о том, кто будет осуществлять обслуживание этих клиентов. В большинстве компаний не предусмотрен особый регламент, и с крупными клиентами работают те же продавцы, которые

обслуживают и других клиентов; дополнительные административные или торговые расходы не запланированы. Это не самый эффективный подход, потому что для обслуживания ключевых клиентов нужен опытный и высококвалифицированный персонал, ведь такие клиенты часто требуют особого внимания и оперативного решения возникающих вопросов.

Понимая это, многие компании разрабатывают особую политику сбыта для ключевых клиентов. Перед торговым персоналом ставится две основные задачи: обеспечение продаж и установление прочных и длительных отношений с такими клиентами. Лояльность ключевых клиентов обеспечивает продавцу значительную долю заказов, повышает рентабельность и снижает трудозатраты. На уровне отдела продаж особая политика в отношении ключевых клиентов заключается в том, что каждый из обслуживающих их сотрудников должен уделять им максимум внимания. Часто подобный подход предусматривает:

- закрепление ключевых клиентов за руководителями сбыта компании;
- создание внутри отдела продаж специального подразделения;
- формирование особой группы сотрудников сбыта, которые занимаются обслуживанием только важнейших клиентов.

Рассмотрим эти организационные решения более подробно.

1) Обслуживание ключевых клиентов руководителями сбыта.

Возложение ответственности за обслуживание ключевых клиентов на руководителей отделов сбыта или маркетинга – общепринятая практика. Особенно часто она применяется в мелких компаниях, которые не располагают ресурсами для создания отдельного подразделения или специальной группы торгового персонала. Этот подход используется и в тех случаях, когда у компании мало крупных покупателей. Преимущество этого подхода, кроме низких затрат, заключается в том, что ключевых клиентов обслуживают лица, занимающие в организационной иерархии достаточно высокое положение, позволяющее им принимать решения (или как минимум оказывать влияние на их принятие) о распределении производственных мощностей и товарно-

материальных запасов, а также о ценовой политике. Все это позволяет проявлять гибкость в подходах к ключевым клиентам и обеспечивать высокий уровень обслуживания.

Один из недостатков данного подхода в том, что менеджеры, обслуживающие ключевых клиентов, могут неправильно понимать маркетинговые цели компании. Это проявляется, например, в том, что они выделяют «своим» клиентам дополнительные ресурсы из общего фонда компании за счет более мелких, но тем не менее достаточно прибыльных покупателей. Другими словами, некоторые менеджеры стремятся получить наилучший результат от своих крупных клиентов, совершенно не заботясь о том, как это скажется на общем объеме сбыта, операциях и прибыли компании. Еще одна проблема связана с тем, что обслуживание клиентов руководителями сбыта отнимает у последних время, необходимое для осуществления управленческих функций. Это может плохо сказаться на контроле и координации сбытовой и маркетинговой деятельности компании в целом.

2) Отдельное подразделение по работе с ключевыми клиентами.

Если у компании есть один или несколько клиентов, занимающие такую долю в совокупном объеме продаж, что колебания их закупок могут серьезно повлиять на производственный план, товарно-материальные запасы и распределение ресурсов компании, то целесообразно сформировать отдельное подразделение сбыта, которое будет заниматься обслуживанием только таких клиентов. Такая структура позволяет обеспечить тесное взаимодействие производства, логистики, маркетинга и сбыта.

Главный недостаток, как и в организации продаж по категориям товаров и типам клиентов, заключается в дублировании сбыта и дополнительных расходах, вызываемых ориентацией производственного процесса и маркетинговой политики на одного или нескольких крупных покупателей. Кроме того, такая организация связана с определенным риском, поскольку успех или неудача данной структуры во многом зависят от политики и деятельности клиентов.

3) Группа по работе с ключевыми клиентами.

Не обязательно создавать целое подразделение для обслуживания крупных клиентов. Можно поступить проще, сформировав специальную группу сотрудников сбыта, которая будет заниматься работой только с ключевыми клиентами. Такой подход имеет ряд преимуществ. Во-первых, в эту группу войдут самые опытные и квалифицированные работники, что гарантирует высокий уровень обслуживания значимых для компании покупателей. Во-вторых, сосредоточив усилия на работе с немногочисленными клиентами, сотрудники смогут досконально изучить их потребности и максимально их удовлетворить, что в итоге приведет к повышению их лояльности. Кроме того, такая организация сбыта создает дополнительные стимулы для персонала компании: поскольку для работы с ключевыми клиентами отбирают самых компетентных и опытных работников, перевод в такую группу равносителен продвижению по службе и может использоваться для мотивации и поощрения лучших сотрудников. К недостаткам также относится дублирование деятельности в рамках одного отдела продаж, что ведет к росту накладных и административных издержек.

Для эффективного управления отделом продаж руководителю необходимо не только провести первоначальную оценку затрат на содержание собственного отдела продаж, либо выплаты по аутсорсингу. Необходимо провести комплексную оценку собственной компании в долгосрочной перспективе, чтобы оценить, насколько будет эффективен отдел продаж через один год, два, через пять лет, и не будет ли аутсорсер увеличивать расходы ресурсов компании без действительной необходимости. Однако собственный отдел продаж не предоставляет компании той гибкости в принятии управленческих решений, как аутсорсинг, но работа с аутсорсингом всегда носит особые риски и возможности для эффективного управления продажами.

1.2 Эффективное управление отделом продаж

На каждом предприятии организуется управление каким-либо отделом, будь то отдел закупок, бухгалтерия или отдел продаж. Организация работы персонала в любом отделе осуществляется по определенным этапам [8].

Этапы управления персоналом – это путь к повышению эффективности управления организацией, судьба которой напрямую зависит от людей, которые в ней работают. Мало того, организация – это и есть совокупность людей, объединенных одной целью и связанных в единое целое механизмами и инструментами управления.

Процесс управления всегда непрерывен и цикличен. В противном случае управляемая система долго существовать не сможет. Он состоит из решений, действий, предмета, средств и конечного продукта. Цикличность в сфере управления проявляется в едином алгоритме выявления проблем и достижения рабочего результата.

Управление персоналом на крупном предприятии представляет собой сложную систему, призванную поддерживать функционирование вертикальных и горизонтальных взаимосвязей и постоянно оптимизировать дифференциацию труда. Эта система должна обеспечивать эффективность труда сотрудников, что достигается с помощью реализации принципа «каждый работник должен быть на своем месте».

Выполнение такого простого принципа – задача не простая, поскольку требует совмещения интересов предприятия с интересами, возможностями и компетенциями персонала. Основные этапы развития управления персоналом как раз и направлены на формирование системы совмещения необходимого и возможного.

Этап первый: планирование потребности организации в персонале.

Планирование персонала может быть разделено на стратегическое и текущее. Стратегическое планирование осуществляется на первых стадиях формирования организации и дальнейших стадиях развития в периоды

изменения стратегий. Текущее планирование – это постоянный маневр в условиях стабильной работы организации.

Планирование потребности организации в персонале начинается с создания технико-экономического обоснования функций различных категорий персонала. Каждой функции должна соответствовать определенная компетенция, в которую входят: профессия, требуемый уровень квалификации, полномочия.

Численность персонала закладывается в планы, исходя из стандартных нормативов, по аналогии с работой подобных организаций или из возможности человека данной квалификации произвести ту или иную работу в единицу времени.

Как правило, при стратегическом планировании развития предприятия и персонала составляется программа кадрового обеспечения, которая включает в себя различные фазы становления и развития системы управления персоналом. В ней должны учитываться основные процессы возможной динамики кадрового состава: выбытие части персонала на пенсию, текучесть по внешним причинам, истечение срока действия договора найма, изменения в стратегии производства и т.п.

Этап второй: набор персонала по компетенциям.

Данный этап представляет собой реализацию планов организации. Это процесс совмещения желаемого с возможным.

Любой найм персонала заключается в отборе кандидатов в соответствии с их квалификацией, а также в создании резерва кандидатов. Этот резерв является тем запасом, из которого организация может отбирать сотрудников на вакантные должности.

Наем персонала – процесс постоянный. Персонал может привлекаться извне, а может перераспределяться внутри организации. Привлечение специалистов извне осуществляется по объявлениям, с помощью процедуры конкурсного отбора, за счет поиска молодых специалистов в вузах и т.п.

Наем персонала – это взаимное знакомство человека и организации.

Суть отбора состоит в том, чтобы найти такого человека, который отдавал бы организации с максимальной эффективностью свои силы, знания, умения и эмоции. В свою очередь, каждый человек, нанимаясь на работу в новую для него организацию, надеется, что в ней будут созданы все условия для того, чтобы он смог реализовать свой потенциал. По этой причине свои возможности и потребности демонстрируют в равной степени как работник, так и работодатель.

Этап третий: управление трудовым поведением.

Несмотря на то, что этот этап стоит третьим в алгоритме управленческих действий, работа с персоналом – процесс постоянный. Он начинается с момента набора основного персонала и не заканчивается до тех пор, пока организация существует.[28]

Основные составляющие управления трудовым поведением сводятся к следующему:

- создание стимулов и мотиваций эффективного труда;
- формирование организационной культуры;
- мониторинг конфликтных ситуаций;
- профилактика и разрешение конфликтов.

Этап четвертый: формирование организационно-правовой основы процесса управления персоналом.

Формирование организационно-правовой основы формируется, исходя из следующих требований:

- правового регулирования трудовых отношений;
- адекватного распределения функций персонала;
- обеспечения постоянных производственных связей и отношений;
- формирования собственной кадровой политики;
- проведения статистического мониторинга кадрового состава в динамике;
- формирования идеальной для данной организации модели системы кадрового обеспечения.

Формирование организационно-правовой основы управления персоналом позволяет на законном основании поддерживать баланс между интересами работодателя и работника. Соблюдение норм и правил, адаптированных для данной организации, является гарантом минимизации конфликтов между субъектами производства. Кроме того, хорошо налаженная система обеспечивает своевременное и безболезненное включение кандидата в производственный процесс и в трудовой коллектив.

Совершенствование системы управления персоналом обеспечивается постоянным мониторингом и периодическим аудитом. Мониторинг позволяет выявлять возникающие проблемы функционирования. Аудит направлен на выявление соблюдения законности действий работодателя по отношению к работникам, а также на соответствие внутреннего распорядка и условий труда государственным и ведомственным стандартам. Конечной целью аудита является разработка мер по совершенствованию управленческой системы, приведения документации в соответствие с предъявляемыми требованиями, обеспечение согласованности действий всех структур организации.

Этап пятый: обеспечение процесса использования персонала.

Люди в любой организации являются главным средством производства, которое необходимо использовать рационально и эффективно. Это обеспечивается с помощью:

- определения диапазона функциональных обязанностей сотрудников;
- выявления компетенций персонала в соответствии с их функциями;
- адаптации персонала к условиям производства данной организации;
- обеспечения условий для эффективного и безопасного труда.

Главным условием создания дееспособного коллектива является формирование прозрачной и справедливой системы материального и нематериального мотивирования труда. Люди на предприятии работают за заработную плату, и ее размеры являются самым сильным стимулом хорошей работы. Однако любой человек обладает индивидуальными потребностями, он

должен получать удовольствие от того, что он кому-то нужен и для кого-то ценен. Часто моральное поощрение работника успешно конкурирует с материальным. Гибкое сочетание того и другого создают тот самый благоприятный рабочий климат, который заставляет работника отказываться от более выгодных предложений и оставаться в хорошем коллективе и при хорошем начальстве.

Этап шестой: совершенствование кадрового обеспечения работы учреждения.

Система управления персоналом только тогда может считаться созданной, когда постоянно работает служба повышения квалификации специалистов. Она заключается в стимулировании получения образования разного уровня – от курсов повышения квалификации до получения второго высшего образования, которое больше соответствует выполняемым функциям.

К понятию совершенствования кадрового обеспечения может быть отнесено и стимулирование освоения смежных профессий, новых для работника технологий, приобретение навыков работы на разном оборудовании. Это позволяет обеспечить бесперебойную работу предприятия в кризисы и периоды смены стратегии, а также минимизировать риски кадрового голода специалистов дефицитных профессий.

Таким образом, этапы процесса управления персоналом представляют собой стадии формирования устойчивой системы управления организацией и создания механизмов, обеспечивающих ее длительное и эффективное функционирование.

Однако любому сбыту необходима четкая организация как по горизонтали, так и по вертикали. Вертикальная структура определяет полномочия и служебные обязанности сотрудников управленческих уровней, что обеспечивает эффективную интеграцию и координацию сбыта. Наиболее распространены две разновидности вертикальной структуры [16].

Линейная организация, представленная на рисунке 4, означает, что приказы передаются по цепочке от руководителя к подчиненным. При этом

каждый сотрудник подчиняется только одному руководителю, находящемуся на ближайшем более высоком уровне иерархической лестницы, и выполняет только те функции, которые предусмотрены для данного уровня.



Рисунок 4 – Линейная структура управления

Преимущества данной структуры управления: простота, конкретность заданий и исполнителей.

Недостатки данной структуры управления: высокие требования к квалификации руководителей и высокая нагрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

Линейно-функциональная организация, представленная на рисунке 5, чаще встречается в средних и крупных организациях. Она отличается тем, что некоторые виды деятельности по управлению сбытом, например, отбор и обучение персонала или отношения с дистрибьюторами, поручаются конкретным специалистам по сбыту из головного офиса компании.



Рисунок 5 – Линейно-функциональная структура управления

Преимущества данной структуры управления: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки данной структуры управления: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

При разработке вертикальной структуры организации сбыта необходимо учитывать два важных положения:

- количество уровней управления;
- количество сотрудников в подчинении каждого руководителя, т.е. норма управляемости [27].

Взаимосвязь этих факторов очевидна. Чем выше норма управляемости при известном количестве торгового персонала, тем меньше уровней управления (и соответственно, менеджеров) необходимо организации. Считается, что чем меньше уровней между высшим руководством и рядовыми сотрудниками, тем теснее их взаимодействие и проще контроль за работой подчиненных. Кроме того, в «плоской» структуре ниже административные расходы, поскольку меньше менеджеров. Однако существует и другое мнение:

«плоские» схемы управления создают дополнительную нагрузку на топ-менеджмент, а экономия – всего лишь иллюзия, поскольку малочисленность и низкое качество работы менеджеров снижают эффективность организации в целом.

Увеличивать количество управленческих уровней с уменьшением нормы управляемости можно при следующих условиях:

- перед отделом продаж стоят по-настоящему сложные задачи;
- существует связь между получаемой компанией прибылью и производительностью труда каждого из сотрудников сбыта;
- у торгового персонала высокая квалификация и уровень оплаты труда.

Другими словами, чем сложнее функции отдела продаж, тем выше потребность персонала во внимании со стороны руководства организации.

Уменьшать нормы управляемости следует на более высоких уровнях управления продажами, поскольку топ-менеджерам приходится выполнять управленческие функции, проводить анализ деятельности и принимать решения. Кроме того, в прямом подчинении у топ-менеджеров обычно находятся квалифицированные и опытные специалисты, которые самостоятельно справляются с выполнением достаточно сложных задач.

Еще одно общее правило, применимое ко всем организационным структурам управления продажами: чем важнее принимаемое решение, тем выше управленческий уровень, на котором оно должно приниматься.

Кроме вопроса о количестве сотрудников в подчинении менеджера по продажам, необходимо определить круг полномочий каждого менеджера в отношении подчиненных и назначить сотрудника (сотрудников), ответственного за прием на работу, увольнение и оценку результатов деятельности рядовых сотрудников сбыта. В некоторых компаниях менеджеры низового уровня наделяются правом принимать на работу (в собственное подчинение) новых работников. Как правило, так поступают компании, в штате которых много низкооплачиваемых рядовых сотрудников, выполняющих

несложные задачи по сбыту продукции. В организациях, где сотрудники сбыта – профессиональные и квалифицированные продавцы, выполняющие сложные задачи и оказывающие значительное влияние на показатели деятельности фирмы, за прием на работу и увольнение обычно отвечают руководители высших уровней. Особенно это свойственно организациям, в которых должность рядового торгового представителя рассматривается как трамплин для карьерного роста и получения должности менеджера по продажам или маркетингу.

Любая организационная структура, в том числе и вертикальная, со временем претерпевает изменения, вызывающие появление новых коммуникационных технологий и способов обработки информации. Новые технологии позволяют повысить производительность труда сотрудников многих подразделений, не исключая и сбыт. Широкое распространение получили CRM (Customer Relationship Management) – системы управления взаимоотношениями с клиентами, которые управляют всем процессом привлечения и удержания клиента, позволяют совершенствовать бизнес-процессы и анализировать результаты деятельности. CRM позволяет компаниям удерживать прочные позиции на высоко конкурентном рынке, поддерживать постоянный контакт со своими клиентами и создать особую клиентоориентированную культуру.

Однако, какую бы структуру управления организация не выбрала, для действительно эффективной работы предприятия в целом и конкретно отдела продаж, который является одним из наиболее важных на предприятии, необходимо разработать и внедрить программу адаптации сотрудника на рабочих местах. [12]

Программу адаптации в современном управлении рассматривают как отдельное направление в процессе развития персонала организации или учреждения. Процесс адаптации проходят не только стажеры в коллективе, но и сотрудники, которые получили повышение. Даже сотрудники, вернувшиеся из очередного отпуска, нуждаются в небольшом адаптационном периоде. Процесс

привыкания происходит на социально-психологическом и профессиональном уровнях. Этому способствует общение с сотрудниками после работы, в неофициальной обстановке.

Программа адаптации работников начинается с оценивания профессионализма работника, его подготовки и опыта в подобной специальности или должности. Чем человек опытнее, тем легче ему привыкнуть к новому рабочему месту.

Новый сотрудник знакомится с компанией, ставит перед собой цели и определяет приоритеты, оценивает ситуацию, находит авторитетных опытных сотрудников, которые смогут оказать помощь и поддержать в различных ситуациях. В это время работнику приходится решать проблемы, которые неизбежны на этапе вхождения в коллектив.

Возможны два варианта развития событий: новый работник принимает все условия, существующие на рабочем месте, и вливается в коллектив, или разочаровывается и увольняется, не сумев найти общий язык с сотрудниками. Руководство организации может ускорить процесс приспособления работника к новым условиям и сделать его более качественным, обозначив в программе адаптации её целенаправленность.[23]

Адаптация сотрудников в любой компании предусматривает определенные действия, обеспечивающие ознакомление работников, вновь принятых или переведенных на новую должность, с условиями работы и организацией рабочего процесса. От его налаженности зависят условия для сотрудников, новичков и руководящего персонала. Отрегулированный порядок действий позволяет минимизировать период становления новичков в коллективе, облегчить его знакомство с коллегами, избежать текучки кадров.

Процесс адаптации к новым условиям предполагает:

- вводный тренинг;
- изучение информации о компании (ее история, цели и задачи, организация рабочего процесса, условия работы, правила техники безопасности);

- обучение (если предусмотрено компанией);
- испытательный срок (если это предусмотрено компанией);
- оформление на работу на постоянной основе.

Чтобы ни один из этих этапов не был пропущен, и все было выполнено, назначают ответственного работника и дают поручение определить сроки выполнения каждого пункта.[21]

Процесс поиска и найма сотрудника трудоемкий и долгий, но очень важный для успешной адаптации персонала. Чтобы процесс адаптации персонала был эффективно выполнен, реализуются следующие этапы:

Первый этап – в первые месяцы работы (от трех месяцев до полугода) новый сотрудник должен войти в коллектив, изучить все условия рабочего процесса, разобраться во внутренней работе компании. В это время ему могут помочь приобрести необходимые умения и навыки именно для работы в соответствии с требованиями этой компании.

Второй этап – в течение первых трех лет сотрудник уже должен полностью ориентироваться в организационном процессе. В это время ему могут оказывать помощь периодически, но он должен чаще принимать решения самостоятельно.

Третий этап – для новых работников проводят консультации, обеспечивают для них наставничество. Весь процесс адаптации персонала происходит под постоянным контролем.

Четвертый этап – потенциал сотрудников развивается в течение всей трудовой деятельности на предприятии или в компании.

А успешность адаптационного периода во многом зависит и от самого работника и его активной позиции. Адаптация сотрудников проходит в несколько этапов. При этом не менее чем рабочий процесс, очень важен социально-психологический аспект. Весь накопленный ранее опыт и приобретенный за время испытательного срока закрепляет новые навыки и умения, делает нового сотрудника уверенным в себе и целенаправленным. В

итоге появляется мотивация на собственный результат и результат всей команды – работник позиционирует себя как член коллектива.

Существуют следующие виды адаптации: [26]

- профессиональная – вхождение в профессию, в рабочий процесс;
- организационная – знакомство с предприятием;
- психофизиологическая – приспособление к новой обстановке и рабочему времени;
- социально-психологическая – знакомство и вхождение в коллектив, взаимодействие с ним.

Профессиональную адаптацию обычно начинают с оценки знаний, умений и навыков сотрудника. Длится этот период не более полутора лет. За это время новичок на базе имеющегося опыта приобретает новые умения и навыки, получает новые знания. В это же время новичок идентифицирует себя с профессией, происходит его становление как специалиста. В период профессиональной адаптации нового сотрудника обучают особенностям, тонкостям и нюансам рабочего процесса.

Организационное адаптирование считается самым сложным: новичку необходимо осознать структуру всего предприятия и разобраться в его деятельности. Новому сотруднику придется достаточно трудно, если правила не установлены и четко не прописаны, так как ему нужно будет самостоятельно разобраться во всех деталях и тонкостях работы. Вхождение в процесс произойдет быстрее и легче, если работник имеет понятную и подробную должностную инструкцию. Четко прописанные должностные обязанности нужны еще и потому, что получить и проанализировать сведения о рабочих моментах в большом объеме информации за короткое время практически невозможно.[11]

Психофизиологическая адаптация является не менее важным фактором, чем другие, так как влияет на итоговый результат. Оценив уровень и результат адаптации работника, можно сделать прогноз будущей рабочей переносимости. Например, если ранее работник не имел опыта работы при ненормированном

рабочем дне или работы по сменам, то поначалу он будет уставать, переутомляться. Это может повлиять на эффективность его работы. В период адаптации могут появляться заболевания вирусного характера, так как стресс, связанный с изменениями условий работы, понижает иммунитет.

Социально-психологическое адаптирование сотрудников предполагает общение и взаимодействие с другими членами коллектива. Лучшие компании, в которых заботятся о рабочей атмосфере и корпоративной культуре, часто проводят тренинги, собрания и совещания, корпоративные мероприятия, где сотрудники могут общаться в неформальной обстановке. Без социально-психологической адаптации нельзя обойтись ни на одном предприятии, потому что взаимоотношения людей, членов коллектива — основа любого вида деятельности, а иногда и его результативности. Влияние человеческого фактора на процессы остается даже в формализованном обществе.

Все названные виды адаптации персонала связаны между собой и зависят от того, как устроена и организована компания. Сотрудников, которые вживаются и привыкают к новому коллективу, должна окружать непринужденная ненавязчивая обстановка: от того, как пройдет период адаптации, зависит, насколько раскроется потенциал и перспективы будущего сотрудника.

Программа адаптации персонала нужна, прежде всего, чтобы унифицировать процедуру приема на предприятие новых сотрудников. Главным заданием является максимально быстрое введение в коллектив работника, а также ознакомление с теми обязанностями, которые на него возложены. Благодаря ее использованию можно уменьшить количество совершаемых ошибок, дискомфорт и продемонстрировать сотруднику, что здесь хорошо работается и ценятся профессионалы. Программа показывает, что работодатель с первых дней акцентирует внимание на квалификации, особенно новых работников.

Следует отметить, что такая процедура обязательна, ведь можно быстро адаптировать персонал. Главные руководители, благодаря которым может достигаться максимальная эффективность процесса адаптации:

- генеральный директор;
- руководитель на рабочем месте;
- начальник подразделения;
- сотрудник кадрового обеспечения.

Все они обязаны настроить новичка на конструктивную работу, представить наставника. Программа должна действовать на протяжении всего испытательного срока. В ее состав входят две части: общая, индивидуальная.

Главные моменты общей части таковы: человека знакомят с деятельностью компании. Нужно рассказывать об индивидуальных особенностях предприятия, взаимоотношениях в коллективе. Кроме этого, новому сотруднику необходимо рассказать правила, согласно которым осуществляется прием на работу, увольнение. Немаловажный момент – обращение внимания на заработную плату, ее формирование и основные условия труда. Если выполнить эти требования, то человек быстро сможет составить свое впечатление о новом месте работы. Не для всех сотрудников объем общей части одинаковый. Он отличается в зависимости от должности, на которую принимают работника.

Первый этап адаптации сводится к тому, что новичку объясняют, в чем заключается деятельность фирмы, какие услуги оказываются, в чем особенность отношений в коллективе. Далее нужно согласовать дату выхода на работу и провести ориентационную беседу. Это обязанность, которая ложится на плечи руководителя кадрового отдела или другого уполномоченного лица. В том случае, когда новичок должен будет занять одну из руководящих должностей, собеседование обязаны проводить представители директората. В основном речь должна идти об истории компании, основных принципах и методах работы, также разъясняется позиция всей компании на рынке. Не лишней будет информация о конкурентах и потребителях. Работнику

озвучивают его основные полномочия. После чего можно переходить к следующему этапу.

Проведение второго этапа адаптации – это фактически знакомство. Оно проводится после окончательного оформления всех документов. Теперь уже можно новичка представить коллективу, непосредственно ознакомить с местом работы. Демонстрировать кабинеты может непосредственный руководитель или же другой рабочий, которого уполномочили на такие действия. Все проходит достаточно быстро, и можно переходить к следующему шагу.

Особенности третьего этапа сводятся к знакомству с рабочим местом. Лучше всего будет, если именно непосредственный руководитель покажет кабинет, где находится рабочий стол. Также необходимо остановиться на порядке хранения документов. Необходимо сразу провести все инструктажи и ознакомления с правилами безопасности и пользования основными техническими средствами. С этого момента нового сотрудника нужно зарегистрировать в корпоративной сети, объяснить все имеющиеся возможности. Также не лишним будет провести инструкцию по хранению информации, использованию дисков и флеш-накопителей. На этом третий этап можно считать завершенным.

Во время заключительного этапа происходит ориентационное собеседование. Его должен проводить руководитель. Что касается формы такого разговора – это свободная беседа. Ее необходимо провести на первой неделе. Кроме того, что сотруднику объясняют требования, выдвигаемые к нему, но и отвечают на вопросы. Все должны получить для себя ясные ответы, и на этом четвертый этап и вся общая часть считаются завершенными.

Проведение индивидуальной части, суть которой можно понять из названия, проходит специфически, исходя из особенностей новичка. Такую программу создают непосредственные начальники, а контроль должен быть положен на начальника отдела по персоналу. Должно происходить ознакомление с профессиональной деятельностью предприятия, оказываемыми услугами. Чтобы быстрее адаптироваться, новичок должен получить детальные

объяснения о возложенных на него должностных обязанностях, узнать специфику, обусловленную конкуренцией. Индивидуальную часть рассчитывают на весь период испытательного срока. Она делится на введение в должность, непосредственное выполнение трудовых обязанностей.

Процесс введения в должность займет около месяца. Должен быть план, который составляет непосредственный руководитель. Его нужно согласовать с сотрудниками отдела кадров. Он предоставляется новому сотруднику. Новичок его читает, после чего ставит визу. Цель введения в должность – не только ознакомить сотрудника с его обязанностями, но и познакомиться сотрудника с корпоративной культурой, а также нормами, принятыми в фирме. Отдельным пунктом должна быть отметка о выполнении. В то же время начальство присматривается к работнику и оценивает, насколько он профессионален и способен к обучению.

Когда с первым этапом все завершено, то составляется план, в котором оценивается выполнение обязанностей. Сотруднику предоставляется возможность самостоятельно определить тот объем работы, который он сможет преодолеть за месяц. Эти наработки необходимо согласовать с руководителем. За предложенный план новичку должна быть поставлена оценка, ее вносят в специальную графу индивидуального плана. Если работник ранее не работал в подобной сфере, ему приставляют наставника, который должен вводить в курс, обучать. Так же он оценивает потенциал работника. Ему нужно будет каждую неделю передавать отчет руководителю, который будет принимать решение о приеме сотрудника. Наставник обязан:

- знакомить новичка с перечнем оказываемых фирмой услуг, предлагаемыми товарами, технологиями производства;
- объяснять особенности документооборота;
- рассказывать о правилах работы с программами;
- консультировать и оказывать помощь по всем моментам, возникающим во время работы.

Если после рассмотрения документов принято решение, что кандидат прошел стажировку, а значит – подходит, то с этого момента необходимо приступать к мероприятиям по адаптации. Они согласовываются с непосредственным руководителем и должна включать ряд этапов, среди которых:[20]

- проведение планирования, установление целей и задач адаптации;
- подготовка рабочего места;
- доработка должностной инструкции под индивидуального сотрудника;
- назначение наставника.

Последний обязан быть компетентным и высококвалифицированным работником, а также уметь доходчиво разъяснять, приводит примеры из личного опыта, обладать коммуникабельностью, терпением. Именно от наставника зависит, насколько быстро новичок научится быстро выполнять задачи. Для успешной адаптации необходимо строго следовать всем пунктам методики. Обязательно нужно пользоваться справочниками, различными стандартами, регламентирующими деятельность наставников. Также нужно позаботиться об изготовлении бланков с указаниями целей работника, оценки профессионализма, соответствия требованиям. Во время выполнения обязанностей наставника не нужно забывать о следующих стандартах:

- доброжелательное отношение к новичку;
- правильное распределение обязанностей;
- планирование рабочего дня;
- планомерность перехода от простых к сложным заданиям.

Когда сотрудник уже окончательно принят на должность, можно начинать оценивать его деятельность, анализировать, насколько быстро он усваивает информацию. Наставник обязан следить за тем, чтобы новичок не допускал серьезных ошибок, которые существенно могут влиять на производственный процесс. Если установлено, что принятый сотрудник совсем не справляется, эту информацию нужно доводить до руководства.

Для мотивирования работника можно использовать следующий метод: после прохождения испытательного срока — выдать награждение в виде премии, поощрения, главное – подчеркнуть важность момента и стимулировать продуктивную работу [31].

Когда все испытания пройдены, и работник подходит, то о принятом решении его уведомляет руководитель. Далее новичок под руководством кадрового отдела должен заполнить свой план развития. С этого момента работа по адаптации проводится персоналом отдела кадров. Копии документов вкладываются в личное дело.

Заключительным этапом в программе адаптации является проведение аттестации профессиональной пригодности, благодаря этому можно принять решение: подходит человек на предлагаемую должность, присутствуют ли нужные знания, навыки, способности, которые необходимы для компетентного выполнения обязанностей. По окончании процедуры должна проводиться беседа с сотрудником, оцениваются сильные, слабые стороны, озвучивается решение.

В случае, когда новичок не справился с поставленными заданиями, то считается, что он не прошел требования испытательного срока. После этого нужно написать служебную записку для главного руководителя, где указывается выявленное несоответствие. Сотрудник должен узнать о подобном решении до окончания испытательного срока, обязательно под роспись.

1.3 Новые тенденции в управлении отделом продаж

В современных условиях к сотрудникам сбыта предъявляются повышенные требования. От них ожидают не только глубокого знания особенностей деятельности и потребностей клиентов, но и умения обеспечить стабильное и выгодное для компании взаимодействие с ними, т.е. высокий уровень обслуживания. Работа в команде дает компании ряд преимуществ, в частности, позволяет без задержек обслуживать клиентов и обеспечивает

непрерывность процесса – например, если кого-то из членов команды нет на месте, его легко сможет заменить любой другой сотрудник.

Однако для организации командной продажи необходимо учитывать и потребности клиентов, поэтому команда – возглавляющий ее менеджер и сотрудники функциональных подразделений компании (исследовательского, конструкторского, производственного и финансового) – часто расширяется за счет включения в нее одного или нескольких представителей компании-клиента. Сегодня многие организации создают сбытовые центры, в которые входят представители функциональных подразделений (маркетинга, обслуживания, сбыта, проектирования и проч.). Задача сбытового центра – тесное взаимодействие с торговым персоналом для повышения эффективности. Сбытовые центры обеспечивают совместную работу многопрофильных специалистов для повышения качества обслуживания клиентов.

Командная продажа подходит для работы с крупными клиентами, которые приносят компании высокую прибыль. Чаще всего команды специалистов используются для привлечения новых клиентов, однако иногда привлекаются к работе с существующими клиентами (правда, при этом задействуется персонал более низкого уровня). Чтобы максимально удовлетворить потребности клиентов, в команду включают также представителей производства и экспедиторов.

Многоуровневая продажа – разновидность командной. В ней участвует команда представителей разных управленческих уровней, которые могут на равных общаться с менеджерами того же ранга в компании-покупателе. Для лучшей координации действий с клиентом такая группа может действовать на постоянной основе, но чаще создается временно и используется для поиска оптимального решения в конкретной ситуации; при этом сотрудники отвечают за взаимодействие с ключевым клиентом на своем функциональном уровне, но не входят в отдельную специализированную команду и действует самостоятельно.

Такой подход соответствует требованиям организационного этикета, ведь каждый член команды продаж контактирует с равным ему по статусу и полномочиям сотрудником компании-покупателя. Очень важно, что в установлении отношений с перспективными клиентами принимают участие руководители высших уровней, поскольку им не нужна специальная санкции на то, чтобы пойти на уступки в процессе переговоров и скорректировать другие условия, способные убедить потенциального покупателя стать постоянным клиентом.

В некоторых отраслях, в том числе высокотехнологических, наподобие компьютерной и телекоммуникационной, покупатели нередко приобретают товар, состоящий из нескольких компонентов, которые к тому же поставляются разными производителями. При этом производители также пользуются услугами независимых посредников, объединяя свои товары с изделиями других поставщиков и создавая продукцию, удовлетворяющую потребностям конечного пользователя. Такой вид деятельности практикуется в индустрии информационных технологий, когда к готовому аппаратному обеспечению добавляется программное. Нередко поставщики образуют маркетинговые альянсы, разрабатывая программы совместного маркетинга и сбыта комплексных систем или инновационных товаров непосредственно конечному потребителю.

Маркетинговые альянсы создают даже конкуренты – с целью привлечения недостающих ресурсов. Например, если компания выводит на рынок совершенно новый продукт, не имея инфраструктуры для его сбыта, она может заключить партнерское соглашение с фирмой, которая такую инфраструктуру имеет. Руководить таким альянсом будет группа представителей обеих компаний. Иногда такое сотрудничество приводит к последующему слиянию компаний – членов альянса.

Альянс позволяет обеим сторонам получить дополнительные преимущества за счет доступа к ресурсам и возможностям партнера, например, рынкам сбыта, более совершенным технологиям, финансовым или кадровым

ресурсам. Начинающие перспективные компании стремятся к созданию альянсов с более крупными и известными фирмами, желая получить доступ к их маркетинговым и сбытовым каналам и поддержку репутации. В традиционных отраслях альянсы формируются для расширения территории сбыта, сокращения издержек, снижения себестоимости продукции и т.д. Однако решение о создании альянса должно быть тщательно взвешено и просчитано.

Еще одна интересная новация последних лет, наблюдаемая в разных отраслях, – образование альянсов в логистике, в результате которых формируются электронные системы размещения заказов. Такая система позволяет крупным постоянным клиентам размещать и оформлять заказы напрямую в компьютерной системе поставщика.

Логистические альянсы для автоматического пополнения товарно-материальных запасов создают известные компании-поставщики и крупные сети супермаркетов, реализующие огромный ассортимент товаров широкого потребления. Информация со сканеров кассовых аппаратов поступает напрямую в информационную систему поставщика и обрабатывается специальной компьютерной программой, которая затем автоматически формирует заказы и составляет график поставок непосредственно в розничные магазины. Такой подход практически исключает ошибки при оформлении заказа, упрощает документооборот между организациями, оптимизирует запас продукции на складах покупателя и продавца, снижает издержки на обслуживание, и в конечном итоге увеличивает прибыль.

Такие системы применяют производители не только типовых потребительских товаров, но и товаров для промышленного рынка. Особенно актуально создание логистических альянсов для компаний, занимающихся персонализацией. Поступление заказов непосредственно в электронную систему поставщика позволяет ему своевременно составлять и изменять производственные графики, ускорять процесс производства и минимизировать запасы готовой продукции на складах.[10]

Для покупателя электронная система размещения заказов имеет целый ряд преимуществ: удобство, гибкость и экономия времени на оформлении заказа. Продавцу использование электронных систем в работе с ключевыми клиентами помогает «привязать» их к данному поставщику и увеличить долю закупок. Широкое распространение подобных систем вызывает вопрос о дальнейшей роли торгового персонала в обслуживании клиентов. Опыт компаний, использующих системы электронного размещения заказов, показывает, что избавление продавцов от выполнения рутинных операций по приему, оформлению и отслеживанию выполнения заказов позволяет им сконцентрироваться собственно на продажах, поиске и установлении отношений с новыми потенциальными клиентами.

Управление отделом продаж – дело нелегкое и не всегда подчиняющееся правилам, особенно в условиях экономической нестабильности. В кризисной ситуации перед бизнесом стоит нелегкая задача – выжить и получить хотя бы минимальную прибыль. При правильном подходе к организации и управлению продажами, а также располагая знаниями базовых тенденций, можно даже на падающем рынке чувствовать себя комфортно. На какие новые тенденции нужно обратить внимание? [33]

Самый главный тренд на рынке – получение максимального эффекта от всего, что делает компания, при этом все должно выполняться с высокой эффективностью. Поэтому стоит задуматься не только о сокращении затрат, но и о том, как сохранить качество продукции и оптимизировать процесс ее реализации. Также не стоит забывать, что самым верным источником информации, а также индикатором успешности системы управления продажами является клиент.

Тенденция 1. Потребности целевой аудитории выходят на первый план. Модель push-маркетинга, активно использовавшаяся до недавнего времени, сменяется pull-маркетингом. Это означает, что система управления продажами, когда происходит постоянное навязывание клиентам своих товаров и услуг, уступает место исследованиям потребительских предпочтений. При этом

нужно проводить с клиентами глубинные интервью, в ходе которых они сами расскажут, почему покупают ваш товар или услугу. Только такая информация позволит отделу маркетинга правильно описать в виде скриптов ценность продукта или уникальное торговое предложение (УТП).

Тенденция 2. Компании с продуманным бренд-менеджментом выживают чаще. Все компании, в том числе и небольшие, осознают, что бренд является неотъемлемой составляющей успешного развития. Ведь бренды – это не только огромные корпорации типа Coca-Cola. Бренддинг позволяет сокращать издержки на рекламу и прочно завоевывать расположение покупателей. Существует даже такой концепт, как Lovemarks (от англ. «любимые марки»). Его впервые сформулировал в 2005 году Кевин Робертс, один из руководителей английского рекламного агентства Saatchi & Saatchi [25]. В своем исследовании он продемонстрировал, что потребители склонны по-настоящему любить компании, чьими товарами или услугами пользуются долгое время. Благодаря этому они прощают отрицательные характеристики, свойства и не всегда высокое качество товаров. Они действительно любят бренд, и ничего не могут с этим поделать.

Тенденция 3. Автоматизация процесса продаж становится драйвером эффективности. Для большинства компаний продажи – это искусная тактика ведения переговоров. Однако сегодня эта индустрия все больше автоматизируется, поэтому важно использовать подходящую CRM-систему. Некоторые компании отдают предпочтение дорогостоящим продуктам, считая их залогом успешного диалога с клиентом. Однако это не всегда верно. Все дело в том, что для организаций из разных сфер деятельности нужны совершенно разные CRM-системы. При выборе необходимо обращать внимание на следующие нюансы.

Программа должна, во-первых, быть соразмерна циклу продаж и типам клиентов. Во-вторых, гарантировать равномерное распределение нагрузки между менеджерами по продажам. В-третьих, распределять клиентов таким образом, чтобы было понятно, в какое время с ними оптимально связываться и какие

товары предлагать. И наконец, в-четвертых, позволять анализировать ключевой метод продаж в зависимости от поставленных перед менеджерами задач (коммуникация по телефону, очная встреча, отправка e-mail).[18]

Тенденция 4. Повышается внимание к клиентским показателям. Раньше в управлении отделом продаж анализировалось от трех до десяти показателей: объемы продаж, личные планы продаж менеджера, количество встреч, звонков, величина среднего чека и так далее. Сейчас на продажи влияют от 50 до 500 показателей, и все их надо учитывать, начиная со среднего времени отклика на вызов или объема телефонного трафика менеджеров.

Одним из ключевых является показатель Customer Lifetime Value (CLV) – он определяет прибыль, которую компания получит от клиента за все время сотрудничества с ним. Продажи должны быть нацелены на долгосрочную перспективу, особенно в кризис. Другой важный показатель – Net Promoter Score (NPS). Этот индекс характеризует желание ваших клиентов рекомендовать ваши продукты и сервисы другим потребителям.

Тенденция 5. Баланс коммерческих и некоммерческих структур влияет на продажи. Баланс необходим во всем, в том числе между теми отделами, которые создают продукт, и теми, которые привлекают и обслуживают клиентов. Соотношение может быть таким: 90% менеджеров по продаже и 10% менеджеров послепродажного обслуживания. Цифры зависят от специфики бизнеса. Однако упор в управлении отделом продаж стоит сделать на то, чтобы ведущие позиции занимали именно коммерческие структуры: в компании должно быть больше центров извлечения прибыли, в том числе автоматизированных.[22]

Кроме того, следует оптимизировать и состав коммерческого департамента, уволив неэффективных менеджеров, новичков или тех, кто засиделся на одной должности. В результате вы получите квалифицированный персонал, способный выдавать высокую продуктивность.

Тенденция 6. Маркетинговая «упаковка» соперничает с реальной ценностью товара и уровнем сервиса. Некоторые компании зацикливаются на

пиаре и красивой маркетинговой «упаковке» товара или услуги, забывая о том, что находится внутри. Они ориентируются на то, что реклама, маркетинговые материалы, визуальные образы занимают в голове у потребителя 95% места, а реальная ценность и качество продукта – не более 5%. Это может привести к тому, что клиент разочаруется в продукции и перестанет ее покупать. Помимо качества продукта, в приоритете должно быть и качество сервиса.

Высокий уровень обслуживания – это один из долгосрочных факторов увеличения продаж. Поэтому, меняя систему управления продажами, стоит ввести должность менеджера по качеству. Он может работать даже удаленно – отслеживать уровень коммуникации с клиентами, профессионализм других сотрудников, для того чтобы исключить все негативные факторы, разрешать спорные дела, а также контролировать соблюдение стандартов, принятых в компании, в работе менеджеров по продажам.

Тенденция 7. Персональный бренд руководителя влияет на продажи. Все чаще в организации и управлении продажами используется персональный брендинг – технология создания популярности конкретного представителя (как правило, руководителя) компании. Медийное лицо как можно чаще и больше рассказывает о ценности продукта и компании во время публичных выступлений, в СМИ, в интернете (скажем, в блоге), зарабатывая доверие к себе. Важно, что это доверие переходит и на сам бренд.

Глава 2 Совершенствование программы адаптации сотрудников отдела продаж «ООО БИТ Ключевой элемент»

2.1 Характеристика компании «БИТ Ключевой элемент» и ее рынка

У истоков компании стояли три студента Факультета Вычислительной Математики и Кибернетики (ВМК) МГУ им. Ломоносова – Антон Долгов, Марьяна Досымбекова и Владислав Балин. Основатели Первого БИТа (1С: Бухучет и Торговля) еще не закончили обучение, поэтому первый офис был устроен прямо в одной из комнат общежития на 22-м этаже в одной из башен главного здания Московского Университета.

На данный момент компания «БИТ Ключевой элемент» оказывает профессиональный, а в отдельных случаях и индивидуальный подход к клиентам. Штат специалистов готов решить задачи разной сложности и конфигурации в области информационных технологий. В активе компании широкая филиальная сеть, хранящая традиции творчества и научного поиска.

За 18 лет работы на рынке автоматизации организаций на базе 1С компания открыла более 50 подразделений в 30 городах России, Украины и Казахстана. Для большей наглядности в приложении А представлена организационная структура компании.[35]

Далее выделены конкурентные преимущества компании «БИТ Ключевой элемент»:

- Большая филиальная сеть позволяет перераспределять финансовые ресурсы и предлагать выгодные для клиентов цены, а также перераспределять накопленный внутри филиалов опыт;
- Территориальная распределенность офисов дает возможность клиентам с филиальной структурой реализовать масштабные проекты с одним подрядчиком;
- Полный комплекс услуг по автоматизации, гибкое управление проектами, соблюдение сроков и нацеленность на результат;

- Более 18 лет на рынке IT-услуг, более 4000 высококвалифицированных специалистов;
- Полный цикл услуг от проектирования до внедрения и поддержки готового продукта;
- Соответствие системе менеджмента качества ISO 9001:2008.

Перечисленные конкурентные преимущества организации характеризуют её как динамично развивающуюся, и реализующую клиентоориентированный подход при выполнении любого заказа организацией. В компании разработана, внедрена и поддерживается система менеджмента качества (СМК), что является неотъемлемой частью современной и клиентоориентированной организации на современном рынке IT-услуг [30].

Компания «БИТ Ключевой элемент», являясь крупной компанией с широким ассортиментом услуг, фокусирует свое внимание на четырех основных направлениях деятельности:

- Автоматизация мелкого и среднего бизнеса;
- Проектное направление;
- Автоматизация с применением торгового оборудования (розница и общепит);
- Отраслевая автоматизация.

Помимо основных направлений деятельности, в компании выделено множество дополнительных:

- Обучение клиентов;
- Электронная отчетность;
- Дополнительные направления деятельности;
- Бухгалтерский консалтинг;
- Продажа софта различных вендоров;
- Продажа и комплексное обслуживание компьютерной техники и комплектующих, телефонных и интернет сетей. IT–Аутсорсинг;
- Разработка решений в области информационной безопасности;

- Разработка и реализация интернет-проектов;
- Облачные технологии;
- Мобильные разработки.

Все эти направления нацелены на увеличение мобильности оказания услуг и доступность любому клиенту в любое время, так как с глобализацией интернета у людей появилась возможность работать из любой точки мира.

Как правило, для качественной и эффективной работы программных продуктов «1С» недостаточно только установки и периодического обновления. Для нормальной работы могут потребоваться и обновления конфигурации, и исправления ошибочной информации в базах данных, и устранение различных сбоев, и консультации по использованию конкретной программы.

Чтобы обеспечить актуальность программных продуктов, которые предлагает компания, предоставляет следующие услуги:

- Информационно-технологическое сопровождение (ИТС);
- сервисные и консультационные услуги фирмы «1С»;
- доступ к сайту поддержки пользователей программных продуктов «1С:Предприятие 8»;
- возможность получения консультаций аудиторов фирмы 1С;
- доступ к выделенной Линии Консультаций фирмы 1С по телефону;
- доступ к базе знаний Линии консультаций фирмы «1С» на сайте фирмы «1С»;
- 1С:Лекторий;
- 1С:Отчетность.

Также компания «БИТ Ключевой элемент» предоставляет сервисные и консультационные услуги партнеров «1С»:

- ежемесячные услуги сервис-инженера;
- бесплатная линия консультаций компании;
- сервис: «подборка материалов по теме»;
- демонстрационные дни ИТС;

- линия консультаций;
- почасовые услуги специалиста;
- разовые выезды.

Помимо перечисленных услуг, в компании есть учебный центр, который уже несколько лет помогает людям повышать свою квалификацию в среде 1С. Учебный центра компании «БИТ Ключевой элемент» в г. Томске представлен на рисунке 3. На сегодняшний день учебный центр компании «БИТ Ключевой элемент» успешно завершил обучение более 23000 человек. Весь преподавательский состав учебного центра сертифицирован официальными представителями «1С». При обучении используются современные и эффективные методики обучения, включая использование сертифицированных методических пособий и материалов. По окончании обучения в учебном центре, обучающиеся получают свидетельство или сертификат, в зависимости от выбранного курса.

Наличие в компании успешно работающего учебного центра говорит о высоком уровне социальной ответственности и клиентоориентированности. Учебный центр способствует развитию не только собственного персонала, но и клиентов компании.



Рисунок 6 – Учебный центр «БИТ Ключевой элемент» г. Томск

Появление и принятие цифровых технологий, включая интерактивный маркетинг, аналитику, мобильные и облачные технологии, очень быстро внесли свои коррективы в бизнес, правительство и промышленность по всему миру.

Мобильные технологии сыграли немаловажную роль в этом цифровом преобразовании, причем касаясь как потребителей, так и компаний. Освоение мобильных технологий позволяет компаниям не только оптимизировать многие свои процессы, но и более эффективно взаимодействовать с клиентами и выходить на новые источники доходов. Несмотря на высокую значимость мобильности, аналитика все же обогнала ее в качестве цифровой технологии, завоевав наибольшее внимание. Маркетологи сегодня анализируют не только показатели веб-сайтов, но и оценивают работу во всех направлениях (мобильные приложения, оффлайн, реклама и т.д.), проверяют каждый свой шаг, чтобы всегда иметь ответ на вопрос, насколько эффективны усилия.

Маркетологи уверены, что цифровые технологии, вероятнее всего, способны помочь в поиске новых источников дохода и увеличении вовлеченности клиентов; причем большинство считает, что они имеют больший потенциал для трансформации, когда реализуются совместно, а не по отдельности.

Наибольшую ставку руководители делают на развитие кросс-канальной коммерции, которая, в конечном счете, способствует росту клиентской базы и созданию новых источников дохода (48%), увеличению скорости распространения продукта на рынке (46%), повышению вовлеченности клиентов (46%), быстрому реагированию на их потребности (45%) и проникновению на новые рынки (45%) (рисунок 7).

Большинство компаний (87%), по данным GlobalWebIndex [34], утверждают, что, опираясь на данные аналитических отделов и делая правильные выводы, они достигли немалых успехов за 2014 год в области цифровых технологий. Однако они признают, что предстоит еще очень много работы, чтобы решить целый ряд проблем, препятствующих их быстрому внедрению, и, в первую очередь, это касается вопросов безопасности.

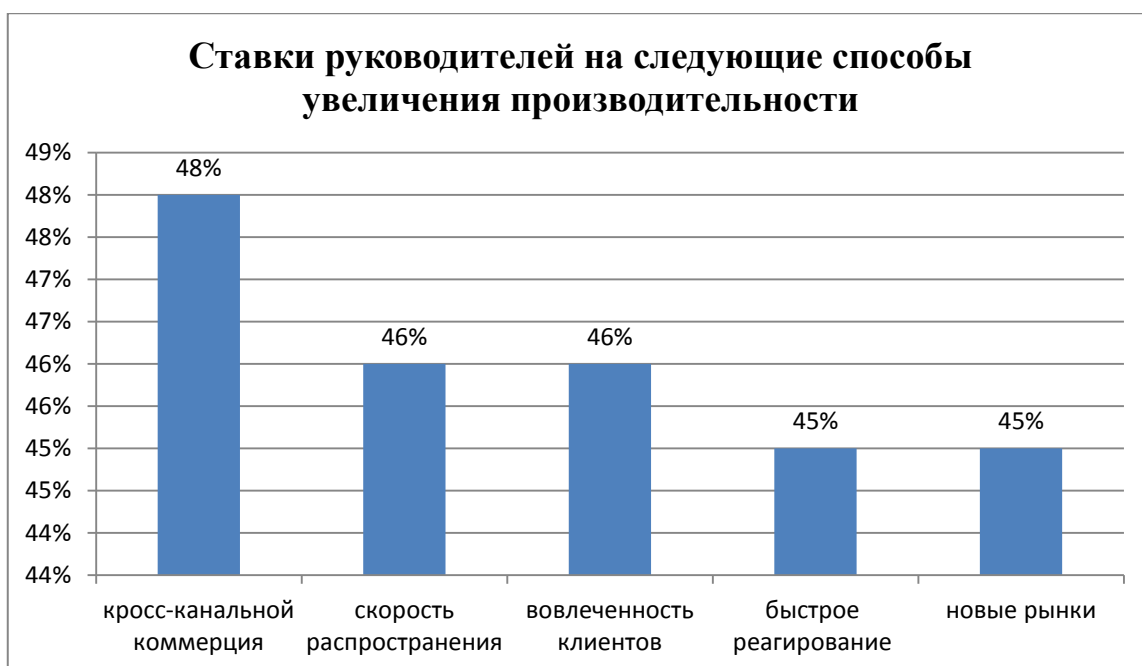


Рисунок 7 – Способы увеличения производительности, по мнению руководителей

Помимо этого, затруднения вызывают отслеживание новейших технологий, ресурсные ограничения и различные технические моменты интеграции. Также респонденты отметили барьеры внедрения цифровых технологий в бизнес (рисунок 8).



Рисунок 8 – Барьеры внедрения цифровых технологий

Еще одним препятствием для более широкого внедрения является сам подход у большинства компаний. Наделяя несколько рабочих групп различными полномочиями, теряется единообразие подхода: ответственность за развитие и реализацию стратегии разбросаны по предприятию, хотя всем известно, что комплексный, скоординированный подход является наиболее эффективным.[17]

Единая рабочая группа, считающаяся с мнением любого клиента и точкой зрения других отделов компании (ИТ, финансы, руководство и пр.), и учитывающая их замечания – вот что нужно для успешной работы над реализацией новых стратегий и внедрением цифровых технологий.

Одним из самых интересных выводов в исследовании является соотношение между рентабельностью компании (по отношению к конкурентам в своей отрасли) и освоением ею цифровых новинок. Опрос показал, что компании, изначально позиционирующие себя более рентабельными, чем их конкуренты, судя по всему, ожидают гораздо более широкий спектр результатов от объединения нескольких цифровых технологий. То есть менее успешные компании рассматривают освоение новейших технологий как непреодолимую задачу, или даже угрозу, способную расшатать их бизнес, вместо того, чтобы видеть потенциально возможные перспективы.

Многие менее рентабельные компании (64%) не имеют достаточного бюджета для внедрения цифровых технологий, а половина из них (51%) даже не предпринимали попыток по реализации таких проектов. Они боятся, что цифровые технологии могут погубить их бизнес.

Эти данные говорят о том, что оптимистический и открытый взгляд на цифровые технологии в сочетании с целенаправленным подходом к их реализации могут оказать положительное влияние на общую прибыльность компании. Видя бесчисленное множество открывающихся возможностей и правильно воспользовавшись ими, компания может значительно превзойти своих конкурентов. А если взглянуть на это с другой стороны, то те компании, которые отстают в преобразовании себя в цифровой бизнес и пытаются

избежать или замедлить внедрение новейших технологий вместо использования их в своих интересах, создают существенный пробел между собой и своими конкурентами. И чем дольше они ждут, тем тяжелее им будет наверстать упущенное.

Далее выделены основные преимущества от реализации интернет-технологий:

- новые способы дохода;
- увеличение вовлеченности клиентов;
- выход на новые рынки;
- быстрое реагирование на запросы пользователей;
- ускорение отображения новой продукции на рынке;
- совершенствование и модернизация подхода в работе компании;
- выход компании на новый уровень обслуживания клиентов: от ориентированной-на-продукт до ориентированной-на-сервис.

В последнее время компании добились определенного прогресса в принятии и грамотном использовании цифровых технологий, как для себя, так и для своих конечных пользователей. Маркетологи выражают заметный оптимизм в том, что интернет-технологии способны улучшить бизнес-показатели по всем направлениям, включая бэк-офис и работу с клиентами.

Однако путь к цифровым преобразованиям достаточно тернист. И лишь слаженная, высоко скоординированная стратегия является, пожалуй, одним из самых проверенных маршрутов уверенной и устойчивой трансформации в цифровой бизнес; маршрутом, повышающим эффективность компании и заинтересованность клиентов во всех каналах.

2.2 Анализ операционной деятельности отдела продаж

Основной задачей в области продаж является умение убедить потенциального покупателя приобрести продукцию или услугу. Если менеджер не будет убедительным, то это незамедлительно скажется на объемах продаж, а

для компании это будет означать убытки. Ведь отсутствие результата – это потерянная прибыль.

Процесс общения с клиентом, при реализации товарного ассортимента ООО «БИТ Ключевой элемент», можно изобразить на рисунке 9.



Рисунок 9 – Процесс общения с клиентом в ООО «БИТ Ключевой элемент»

Весь процесс разбит на семь в равной степени важных этапов. Каждый этап содержит в себе множество важной информации, и на некоторых аспектах автор делает особый акцент. Далее рассмотрены эти процессы на примере компании «БИТ Ключевой элемент», а конкретно работы менеджеров по продажам.

Первый этап. Подготовка и планирование

На данном этапе, чтобы во время звонка клиенту выглядеть профессионально, менеджер по продажам проходит несколько этапов подготовки:[24]

- Физическая подготовка перед звонком клиенту включается в себя: внешний вид, наличие необходимых документов и инструментов для работы;

- Психологическая подготовка заключается в уверенности в себе, готовности к коммуникации с клиентом и знании товаров, которые будут предложены клиенту;
- Тактическая подготовка подразумевает понимание у менеджера цели звонка, потребности в ресурсах, необходимости в материальной базе и образцах, шаблонах\скриптах для разговора.

Второй этап. Знакомство (представление, установление контакта)

При личном общении первое впечатление о человеке, как правило, складывается в течение первых 30-40 секунд. 78% людей не изменяют первое мнение о человеке даже после длительного общения. [32]

Задача этапа – привлечь внимание клиента, заинтересовать его, создать обстановку доброжелательности, доверия и взаимопонимания. Только в такой обстановке человек чувствует себя комфортно и готов воспринимать сказанное. Где бы не происходили продажи – по телефону, в офисе, на общественных мероприятиях – первый контакт с клиентом всегда «холодный». Тем важнее становится задача этого этапа.

На данном этапе менеджер по продажам уже в начале диалога с клиентом располагает к себе и конкретно формулирует цель разговора. Зачастую менеджер придерживается разработанного скрипта для разговора с клиентами и тем самым узнает всю необходимую информацию о клиенте, которую используется для дальнейшего конструирования диалога.

Третий этап. Выявление потребностей

Грамотный продавец говорит 10% времени, а слушает собеседника 90%. Чтобы достичь этого, во время разговора с клиентом менеджер использует следующую технологию конструирования вопросов (таблица 1) [31].

Процесс коммуникации с клиентом проводится с использованием технологии конструирования вопросов, что позволяет менеджеру конкретизировать потребность клиента в индивидуальном порядке.

Таблица 1– Технология конструирования вопросов

Тип вопроса	Что можно достичь с его помощью?	Как его задавать?	В каких случаях его следует применять?
Открытый	взять и удержать инициативу; получить максимум информации; разговорить партнера; убедить партнера.	с помощью вопросительных слов: Как? Каким образом? Что? Где? Сколько?	в начале переговоров
Альтернативный	перевести беседу в новое русло; добиться большей определенности; предоставить выбор из заготовленных альтернатив; подтолкнуть собеседника в нужном направлении.	с помощью перечисления, разделительных союзов –или, –либо.	в начале последней трети переговоров
Закрытый	добиться определенности от партнера; поверить собственную гипотезу; уточнить слова партнера; зафиксировать ответственность и слова партнера.	с помощью интонации (так, чтобы ответить можно было бы только – да или – нет)	в конце переговоров

После выявления и уточнения потребности у клиента ему предлагается программный продукт с соответствующими характеристиками.

Четвёртый этап. Презентация (демонстрация)

На этапе презентации менеджер по продажам основывается на конкретизированных потребностях клиента, а также в индивидуальном порядке характеризует предложенный программный продукт или решение. Менеджер всегда изъясняется в доступной для клиента форме и отвечает на все возникающие у клиента вопросы во время презентации товара.

Для описания продукта менеджер использует три типа высказываний:

- Характеристика – свойство продукта или услуги, присущее им по их природе.

- Преимущество – описание того, как продукт, или его характеристика могут помочь покупателю, и как он может этим пользоваться.
- Выгода – описание того, как продукт, или его характеристика, или его преимущество удовлетворяют потребность, выраженную клиентом.

Придерживаясь этих типов высказывания, презентация товара становится более доступной и понятной для клиента.

Пятый этап. Ответы на возражения

На этом этапе менеджер старается понять причины возражений и оттягивает разговор о цене до тех пор, пока возражение не будет снято, при этом не оказывает на клиента никакого давления. Основная задача этого этапа – совместный с клиентом поиск вариантов решения. Пошаговый алгоритм ответа на возражение, которого придерживается менеджер, изображен на рисунке 10.

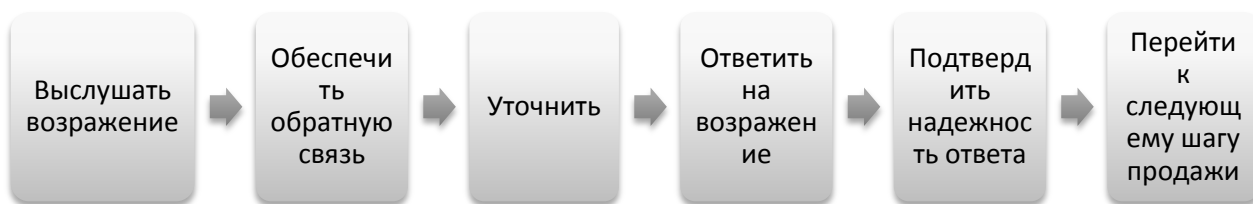


Рисунок 10 – Алгоритм ответа на возражения

Шестой этап. Завершение сделки

Рано или поздно настает момент завершения сделки. От того, насколько профессионально были отработаны менеджером предыдущие этапы, зависит, как пройдет завершение. Этот этап менеджер начинает с вопроса, доволен ли клиент представленным товаром, и старается получить дополнительную информацию о пожеланиях клиента, а также перечисляет условия и особенности сделки, чтобы ещё раз уточнить все аспекты предложенного товара\услуги.

Седьмой этап. Послепродажное обслуживание (сопровождение)

Очень важно сохранять связь с клиентом и после сделки. Данный этап менеджер отрабатывает следующим образом: совершается по два–три

дополнительных звонка на следующие дни после первичного звонка, чтобы удостовериться в намерениях клиента и степени его удовлетворенности, а также для ответов на возможные вопросы.

Подводя итог по отработке технологии продаж, нами был создан алгоритм работы идеального менеджера по продажам, который представлен в приложении Б.

Во время прохождения преддипломной практики в компании «БИТ Ключевой элемент» перед автором ВКР была поставлена задача распродать остатки товаров на складе (противокражное оборудование, фискальные аппараты, сканеры штрих-кодов, чековые ленты и т.п.). Для выполнения этой задачи было необходимо изучить технологию продаж и в дальнейшем применить ее при продажах по телефону. К сожалению, были выявлены несколько недочетов с точки зрения менеджмента в организации данной задачи.

Во-первых, не был предоставлен образец скрипта для продаж. Он был необходим, так как у автора ВКР еще не было опыта в данной практике. Скрипт позволяет грамотно формулировать маркетинговое предложение компании, работать с возражениями клиентов, учитывая психологические основы личности, при этом вести коммуникацию оперативно, четко и по плану. Разработанный автором скрипт представлен в приложении В.

Во-вторых, не было конкретной информации, кого нужно обзвонить. Уже через день пришлось обратиться за этой информацией к начальнику отдела.

В-третьих, выданная база данных по розничным клиентам была абсолютно не структурирована, а также была в виде неоформленной таблицы Microsoft Excel (приложение Г).

В-четвертых, в базе данных не было деления клиентов по приоритетности, хотя она сформирована уже давно и только пополняется.

В-пятых, телефонные контакты и контактные лица в большинстве случаев были не актуальны или вовсе не верны (приложение Д).

2.3 Выявление недостатков программы адаптации сотрудников в должности менеджера по продажам

В компании «БИТ Ключевой элемент» при найме на должность менеджера по продажам каждого сотрудника снабжают не только всем необходимым на его рабочем месте, но и вручают «протокол вхождения в должность» (Приложение Е). Данный протокол направлен на помощь сотруднику в адаптации как к своей текущей должности, так и к требованиям, предъявляемым всем сотрудникам в отделе продаж.

Необходимо оценить, насколько эффективен данный документ для адаптации нового сотрудника в компании. Результаты анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты анализа протокола вхождения в должность

Выявленная проблема	Возможное последствие
В информационной карточке отсутствует строка под роспись как руководителя или другого должностного лица, которое выдает этот документ, так и лица (сотрудника), принявшего данный документ к освоению (исполнению)	Возможно возникновение путаницы при сдаче документации. Новый работник может отнести данный документ к информационному типу, что чревато низким уровнем адаптации на последующих этапах
В обобщённых группах показателей отсутствуют какие-либо временные или промежуточные сроки для самооценки и самоконтроля	У работника может возникнуть мнение, что он не должен сдавать никаких промежуточных тестов
Во всех блоках документа отсутствуют комментарии по выставленным заданиям. Затруднен поиск дополнительной информации	Возможно возникновение ситуации, когда сотрудник не ознакомится с дополнительной информацией в связи с отсутствием предпосылок к необходимости изучения, что может негативно отразиться на конечном этапе адаптации
Дополнительные блоки адаптации (книги, план профессионального роста, схема мотивации) не содержат временных рамок (нет обозначения)	Сотрудник может оказаться не готовым к плановому тестированию среди персонала
Схема мотивации сотрудника отсутствует в протоколе	Схема мотивации играет важную роль в процессе адаптации. Её отсутствие может негативно отразиться на адаптации сотрудника

В компании также существует «регламент по работе с клиентами», представленный в приложении Ж. Данный протокол направлен на

ознакомление нового сотрудника с действиями, которые он должен выполнить при первом разговоре с клиентом по телефону. Также сотрудника знакомят с возможными штрафными санкциями в связи с невыполнением требований протокола. Результаты анализа регламента по работе с клиентами представлен в таблице 3.

Таблица 3– Результаты анализа регламента по работе с клиентами

Выявленная проблема	Возможное последствие
Отсутствуют превентивные меры по соблюдению данного протокола	Новый сотрудник может негативно отреагировать на данный протокол из-за его однозначности и окончательности в плане штрафных санкций и отсутствия их предупреждения
Высокие штрафные санкции в связи с «забывчивостью»	Возможны возмущения со стороны сотрудников на суммы штрафов и отсутствие любого рода предупреждений перед ними
Регламент несет коммерческую цель	Целеполагание данного регламента несет коммерческий подтекст, что негативно отражается на восприятии у сотрудника

Несомненно, работа с клиентами – это ключевой момент в работе менеджера по продажам и компании в целом. Во время прохождения практики в компании «БИТ Ключевой элемент» автором данной ВКР был разработан «алгоритм работы идеального менеджера по продажам», представленный в приложении Б, который может дополнить текущий регламент по работе с клиентами и сделать его более эффективным в плане адаптации нового сотрудника. Стоит отметить, что менеджер всегда потенциально готов довести клиента до совершения сделки, однако такие психологические факторы, как штрафные санкции, могут негативно повлиять на работу менеджера по

продажам, и не только уменьшить его эффективность на этапе адаптации, но и развить у него желание покинуть компанию со столь строгими требованиями.

Регламент по работе с клиентами ссылается на «алгоритм отработки входа» (представлен в приложении И). Цель данного алгоритма – ускорение адаптации сотрудника на ориентационном этапе. Однако данный алгоритм содержит ряд недостатков, которые могут проявиться во время разговора менеджера-новичка с потенциальным клиентом, что приведет к отказу в сделке и, как следствие, потере возможной прибыли. Были выявлены и представлены в таблице 4, следующие недостатки в данном алгоритме:

Таблица 4 – Результаты анализа алгоритма отработки входа

Выявленная проблема	Возможное последствие
Алгоритм начинается с представления менеджера, но не узнается имя позвонившего, этот этап идет лишь после уточнения, работал ли клиент с компанией ранее	Первый контакт (знакомство) – крайне важный этап коммуникации, и если менеджер не уделяет ему должного внимания, считая его не столь важным, то это негативно отразится на следующих этапах коммуникации между менеджером-новичком и клиентом
Не предусмотрена вариабельность в процессе коммуникации менеджера-новичка и клиента	В случае возникновения ситуации, в которой клиент захочет уточнить второстепенную информацию, менеджер, опираясь на алгоритм, не сможет в полной мере ответить на все возникшие вопросы, потому что такое развитие событий не предусмотрено в алгоритме и будет неожиданностью для менеджера
Отсутствуют комментарии в ряде этапов при выборе оптимального программного продукта для клиента	Менеджеру-новичку тяжело сориентироваться в многообразии предоставляемых компанией программных продуктов, что может привести к ошибочному подбору оптимального программного продукта под конкретные запросы клиента
Отсутствует конкретика и проработанность на завершающем этапе алгоритма	Завершение алгоритма также важно, как и начало коммуникации. Данный алгоритм «обрывается» на сборе информации от клиента и не имеет предпосылок к последующим действиям со стороны менеджера (повторные звонки после заключения сделки), что может негативно сказаться на лояльности клиента в будущем

Подводя итог анализа всех предоставляемых новому менеджеру документов, регламентов и алгоритмов на всех этапах его адаптации, можно

сделать выводы и представить их в приложении К. Текущая программа адаптации нового сотрудника отдела продаж имеет ряд недостатков на каждом этапе, что в итоге может негативно отразиться на сотруднике во время выполнения его непосредственных обязанностей в будущем.

Поскольку рынок информационных технологий стремительно развивается и требует изучения все большего объема информации, стоит отметить необходимость в дополнительной информации при возникновении таковой потребности у нового менеджера в компании. В текущем алгоритме адаптации не уделяется столь значимое внимание ссылкам на дополнительную информацию о продукте, услуге или программном продукте. Также для новичка в коллективе могут быть непонятны требования, предъявляемые ему руководством, а существующие штрафные санкции могут свести адаптацию нового сотрудника на нет. [14]

Немаловажным является коммуникация сотрудника и нового клиента, и опорой для этого является регламент по работе с клиентами, но и в нем есть недостатки, уменьшающие эффективность возникающих коммуникаций. На данный момент компания ООО «БИТ Ключевой элемент» является одним из крупнейших игроков на рынке автоматизации малого и среднего бизнеса, и преодоление выявленных недостатков позволит компании более эффективно осуществлять деятельность в отделе продаж, не только в процессе адаптации новых сотрудников, но и в рамках операционной деятельности отдела.

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию программы адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент»

3.1 Совершенствование процесса адаптации и регламента по работе с клиентами

Во время прохождения преддипломной практики в данной компании была поставлена задача – распродажа остатков торгового оборудования. Организация этого процесса содержала ряд недостатков. С точки зрения менеджмента, автор данной ВКР рекомендует компании ООО «БИТ Ключевой элемент» следующее:

Во-первых, назначить в отделе продаж ответственного за актуализацию текущей базы данных, путём синхронизации локальных документов на сервере и облачного хранилища программы Union, в которой работают все сотрудники отдела продаж.

Во-вторых, осуществлять постановку задачи для сотрудника по критериям S.M.A.R.T., что, в свою очередь, позволит практиканту\стажёру отдела продаж понять основную мысль поставленной задачи и конкретную цель, которую он должен достигнуть. Также важно уделять время на конкретику любой задачи для практиканта\стажера, так как в результате недостаточных разъяснений полученный результат может быть выполнен в неполном размере или вовсе не удовлетворить руководителя.

В-третьих, необходим контроль над актуализацией информации в действующей базе клиентов компании. Важным аспектом работы с клиентом является поддержание с ним контакта через некоторый момент времени. Это невозможно, если контакты в действующей базе данных неактуальны или вовсе неверны, как это было в моем случае [13].

Чтобы помочь сотруднику адаптироваться как в своей текущей должности, так и к требованиям, предъявляемым всем сотрудникам, автором

ВКР разработаны следующие рекомендации к протоколу вхождения в должность:

1) Добавление реквизита «подпись» позволяет психологически понять сотруднику, что этот документ важен не только для него, но и для компании, в которую он устроился работать. Это однозначно положительно скажется не только на его восприятии документа, но и на его мотивации в дальнейшем.

2) Добавление временных рамок, выставление дат для промежуточной и итоговой аттестации. Это вовлечет сотрудника в тайм-менеджмент, что положительно скажется на его эффективности, и позволит отслеживать его адаптацию на рабочем месте во время промежуточных тестов.

3) Добавление комментариев напротив ключевых блоков в протоколе вхождения в должность обеспечит нового менеджера дополнительной информацией, и в случае необходимости придаст ему уверенности при общении с клиентом, так как дополнительная информация будет всегда под рукой.

4) Добавление временных рамок, а также комментариев и ссылок в блоке адаптации позволит новому сотруднику свободнее ориентироваться среди многообразия программных продуктов компании, и всегда быть готовым подобрать его под индивидуальный запрос клиента, без лишних поисков в других документах.

5) Поскольку схема мотивации сотрудника в протоколе отсутствует, необходимо её разработать и внести информацию в протокол, для увеличения эффективности адаптации сотрудника, путем предоставления ему информации о дальнейших действиях и возможных достижениях.

Поскольку в регламенте по работе с клиентами выявлен ряд существенных недостатков, снижающих эффективность процесса адаптации в целом, далее предложены рекомендации по усовершенствованию данного регламента:[19]

1. Дополнение регламента «алгоритмом работы идеального менеджера по продажам» позволит увеличить число потенциальных клиентов в момент

коммуникации, до совершения сделки или, в противном случае, узнать причину отказа и попытаться организовать сделку, либо учесть полученную информацию в дальнейших коммуникациях.

2. Добавление ссылок и комментариев ко всем этапам, а также указание на дополнительную информацию позволит новому сотруднику быстрее сориентироваться в процессе работы и без трудностей найти необходимую информацию.

3. Добавить в алгоритм этапы предупреждения менеджера. В случае его «забывчивости» ему будет вынесено предупреждение, и только после него будут применены штрафные санкции, оказывающие психологическое давление на нового сотрудника, но в случае, когда менеджеру было вынесено предварительное предупреждение, это окажет минимальное влияние на эффективность адаптации в целом.

4. Необходимо добавить ссылки\комментарии к этапу «занесение клиента в Union», так как в случае, если менеджер забыл, как занести клиента в базу, он сможет быстро найти нужную информацию, исходя из комментария или ссылки.

Наиболее важным для эффективной адаптации нового сотрудника является алгоритм отработки входа, ведь на данном этапе сотрудник впервые вступает в непосредственную коммуникацию с потенциальным клиентом. Результаты данной коммуникации оказывают сильное влияние на сотрудника и влияют на его дальнейшую работу в компании. Так как данный алгоритм содержит ряд недостатков, которые могут проявиться во время разговора менеджера-новичка с потенциальным клиентом, предложены следующие рекомендации по усовершенствованию алгоритма:

1. Поскольку этап знакомства с новым клиентом является одним из наиболее важных во всем процессе коммуникации, необходима проработанность данного этапа до мелочей, а именно: четко выстроенный порядок отработки этапа знакомства и последующее уточнение интересующих вопросов у клиента, и далее отработка последующих этапов.

2. Поскольку не проработаны варианты диалога между менеджером и клиентом, необходимо разбить алгоритм общения на альтернативные варианты развития событий, для четко сформированного понимания у новичка, что делать в случае определенного ответа.

3. Добавить комментарии ко всем этапам. Конечно, подразумевается, что сотрудник должен досконально знать все программные продукты компании и легко в них ориентироваться, однако для нового менеджера в период адаптации просто необходимы комментарии или сноски с дополнительной информацией, которая может ему пригодиться в процессе разговора с клиентом.

4. Завершение в алгоритме влияет на эффективность всего алгоритма в целом. Например, разговор с клиентом, доведённый до сделки, но незнание, как завершить сделку, ведет к ее срыву. Поэтому стоит прописать дополнительный этап в алгоритме для информирования и напоминанию менеджеру-новичку о важности данного этапа.

Предложенные рекомендации помогут не только повысить эффективность адаптации на всех её этапах, но и существенно облегчат поиск дополнительной информации для нового сотрудника. Также внесение предложенных рекомендаций предупредит множество потенциальных вопросов у нового сотрудника и позволит проявить себя при коммуникации с потенциальным клиентом, что также положительно скажется на адаптации сотрудника.

3.2 Совершенствование алгоритма адаптации и протокола вхождения в должность

Анализируя текущий алгоритм адаптации нового сотрудника в компании «БИТ Ключевой элемент», представленный в приложении Л, можно однозначно сказать, что адаптация сотрудника проходит в весьма обобщенном

виде, так как нет уточненной и конкретизированной разбивки больших блоков, а также дополнительной информации для нового сотрудник.

Учитывая все предложенные ранее рекомендации, нововведения и предложенные доработки, был разработан усовершенствованный протокол вхождения в должность, представленный в приложении М. Также был разработан усовершенствованный алгоритм адаптации нового сотрудника, представленный в приложении Н. Усовершенствованный алгоритм представлен в виде блок-схемы, которая понятна и доступна для любого читателя, будь это начальник отдела продаж или рядовой менеджер-стажёр. К преимуществам данного алгоритма можно отнести следующее:

1. Проработанность самого крупного и наиболее важного блока – протокола вхождения в должность (рисунок 11).

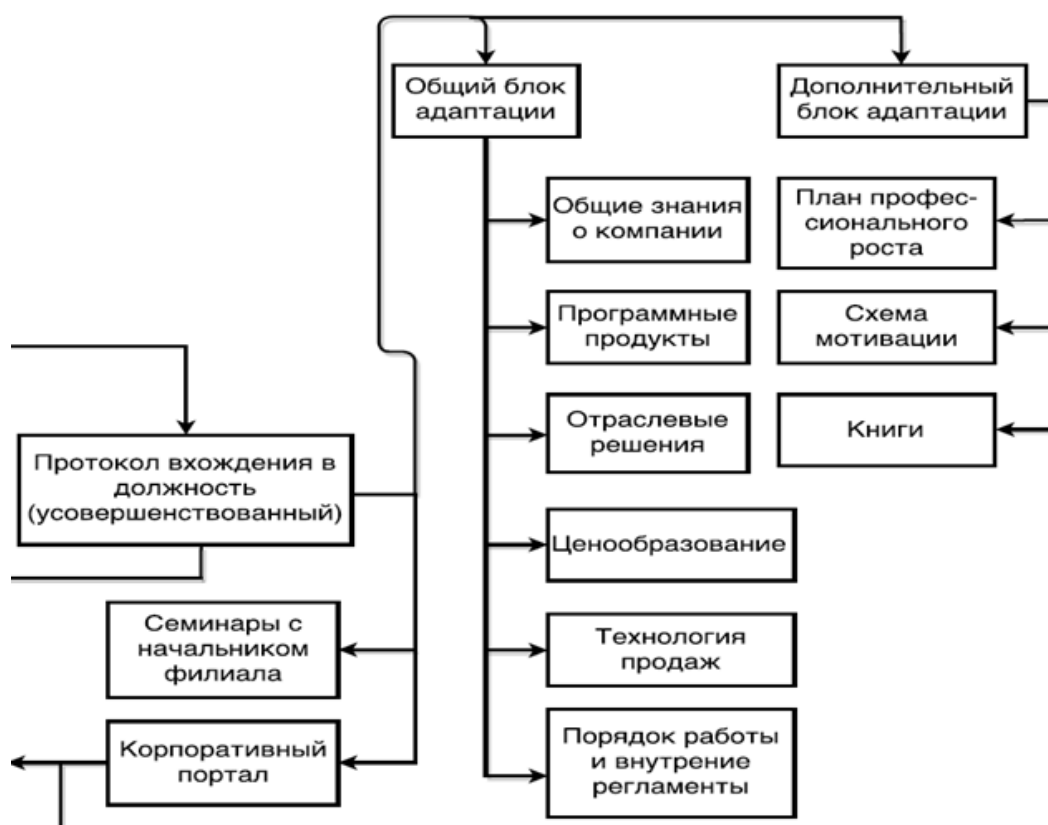


Рисунок 11 – Фрагмент усовершенствованного алгоритма

2. Расписан алгоритм обработки входа в соответствии со всеми рекомендациями, перечисленными ранее (рисунок 12)

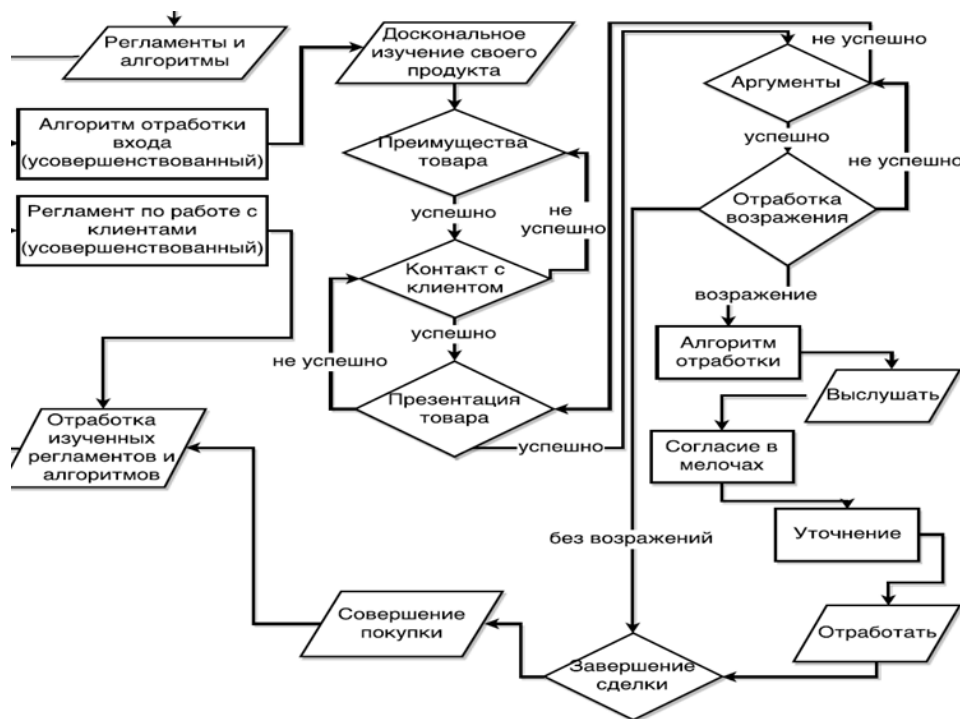


Рисунок 12 – Фрагмент усовершенствованного алгоритма

3. Проработан весь «путь» нового менеджера по продажам, до непосредственного начала работы (рисунок 13)

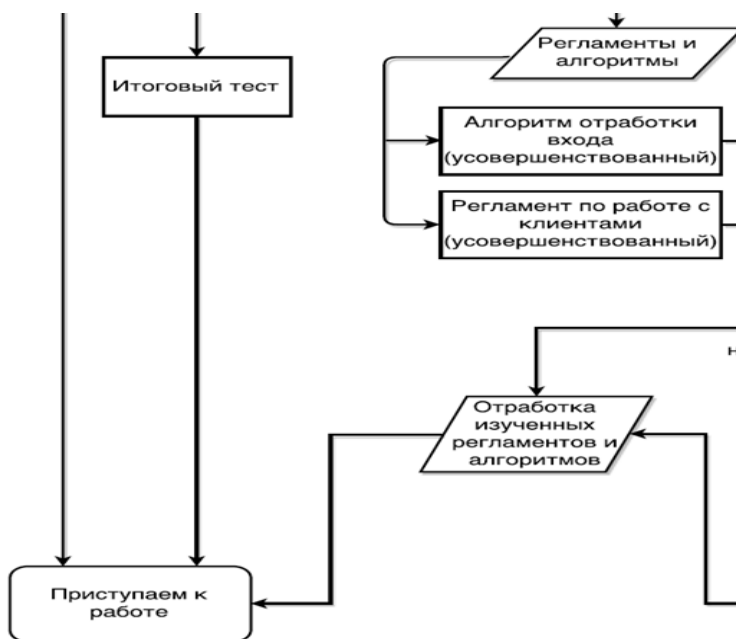


Рисунок 13 – Фрагмент усовершенствованного алгоритма

Данный алгоритм может стать эффективным инструментом как для руководителя отдела, так и для нового сотрудника, если его с ним ознакомить и обсудить возникшие вопросы. В заключении предлагается усовершенствованный протокол вхождения в должность менеджера по продажам в компании «БИТ Ключевой элемент». Ведь именно данный протокол оказывает наибольшее влияние на адаптацию нового сотрудника и определяет его дальнейшее развитие в компании. Ознакомиться с усовершенствованным протоколом можно в приложении М.

3.3 Возможности усовершенствованной программы адаптации

Усовершенствованная программа адаптация персонала позволит проводить измерение уровня текучести кадров с анализом данных в течение квартала и года. Благодаря программе адаптации, можно значительно изменить ситуацию в компании, а именно:

1. Снизить текучесть кадров среди менеджеров среднего звена;
2. Снизить текучести кадров в числе топ-менеджеров;
3. Снизить число увольняющихся за первое полугодие работы в компании;
4. Снизить расходы на оплату обязательного обучения для сотрудников различных специальностей;
5. Обеспечить компании суммарный экономический эффект за счет системы адаптации;
6. Обеспечить улучшение атмосферы в коллективе.

Все эти возможные изменения, обеспечиваемые успешным внедрением программы адаптации сотрудника, не только охарактеризуют социально-этический менеджмент компании, но и позволят компании уменьшить показатель текучести кадров, что будет свидетельствовать о стабильности компании, и как следствие, повышать её привлекательность на рынке найма рабочей силы.

Далее рассмотрим подробнее внедрение усовершенствованной программы адаптации сотрудника отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент».

Заинтересовавшись в трудоустройстве в отдел продаж, человек встречается с HR-менеджером компании на персональном собеседовании. На этой встрече ему рассказывают все требования к менеджеру по продажам и разъясняются все возникшие вопросы.

Далее новый сотрудник встречается с непосредственным руководителем отдела продаж, который, в свою очередь, проводит знакомство нового сотрудника и текущего коллектива, знакомит с рабочим местом и предоставляет для ознакомления документы для прохождения адаптации (протокол вхождения в должность, алгоритм отработки входа, регламент по работе с клиентами).

У сотрудника есть один месяц на самостоятельное изучение представленных ему документов и уточнение у руководителя отдела возникающих у него вопросов. Наиболее важным и объёмным является протокол вхождения в должность, по результатам которого принимается решение о приёме сотрудника на постоянную работу.

Протокол вхождения в должность содержит несколько больших блоков: общий, дополнительный и вспомогательные (семинары, корпоративный портал). Все эти блоки включают в себя самостоятельное изучение материалов, сгруппированных по тематикам. Результаты изучения всех блоков контролируются посредством тестов на корпоративном портале компании, где сотрудник также видит свои результаты. Раз в неделю проводятся семинары с руководителем томского филиала компании, на котором обсуждается миссия и видение компании, а также решаются все возникающие у сотрудников вопросы.

На протяжении всего периода адаптации сотрудник изучает информацию, обозначенную в выданных ему ранее документах, используя корпоративный портал и сетевой диск на рабочем ноутбуке. По результатам промежуточных тестирований на корпоративном портале, сотрудник оценивается

руководителем отдела продаж и получает соответствующие отметки в протоколе (рисунок 14).

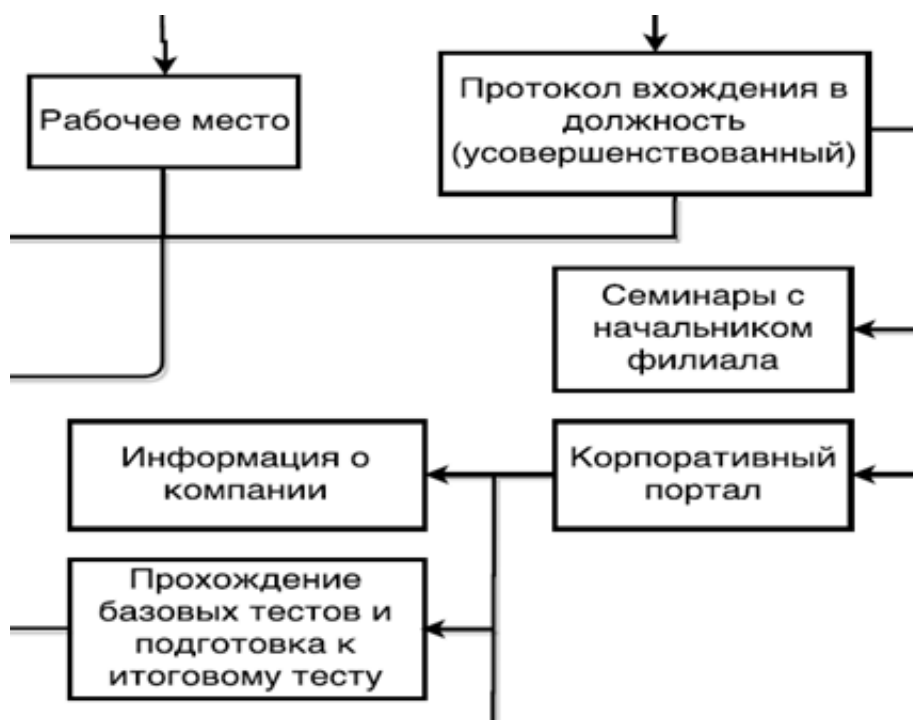


Рисунок 14 – Фрагмент усовершенствованного алгоритма

После успешного прохождения тестирований на корпоративном портале сотрудник, следуя алгоритму отработки входа и регламенту по работе с клиентами, приступает к выполнению обязанностей менеджера по продажам.

Далее представлены обобщенные результаты анализа текущей программы адаптации, с указанием на ключевые недостатки и рекомендации к совершенствованию. С итоговым результатом анализа всех этапов адаптации можно ознакомиться в приложении К. Результаты анализа подготовительного этапа адаптации представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты анализа подготовительного этапа адаптации

Этап адаптации	Рассматриваемый документ	Ключевая проблема	Возможные последствия	Рекомендации по совершенствованию
Подготовительный	Протокол вхождения в должность	Во всех блоках документа отсутствуют комментарии по выставленным заданиям. Затруднен поиск дополнительной информации	Возможно возникновение ситуации, когда сотрудник не ознакомится с дополнительной информацией в связи с отсутствием предпосылок к необходимости изучения, что может негативно отразиться на конечном этапе адаптации	Добавить комментарии ко всем блокам протокола вхождения в должность, с указанием временных рамок, а также с ссылками на дополнительную информацию
		Схема мотивации сотрудника отсутствует в протоколе	Схема мотивации играет важную роль в процессе адаптации. Её отсутствие может негативно отразиться на адаптации сотрудника	Разработать и внедрить в протокол, схему мотивации сотрудников

Анализируя подготовительный этап адаптации нового сотрудника в отделе продаж ООО «БИТ Ключевой элемент», был выявлен ряд недостатков в предоставляемых сотруднику на данном этапе документах. Ключевыми недостатками являются отсутствие комментариев к этапам, а также ссылок на дополнительную информацию. Помимо этого, в протоколе вхождения в должность отсутствует один из наиболее значимых блоков – схема мотивации сотрудников.

В таблице 6 приведены результаты анализа выявленных проблем и рекомендации по совершенствованию на ориентационном этапе адаптации нового сотрудника в отделе продаж.

Таблица 6 – Результаты анализа ориентационного этапа адаптации

Этап адаптации	Рассматриваемый документ	Ключевая проблема	Возможные последствия	Рекомендации по совершенствованию
Ориентационный	Регламент по работе с клиентами	Высокие штрафные санкции в связи с «забывчивостью»	Возможны возмущения со стороны сотрудников на суммы штрафов и отсутствие любого рода предупреждений перед ними	Введение мер, направленных на информирование сотрудника отдела продаж, с целью предотвращения возникновения жалоб на последующие штрафные санкции

Анализируя ориентационный этап адаптации нового сотрудника в отделе продаж ООО «БИТ Ключевой элемент», был выявлен ряд недостатков в предоставляемом сотруднику на данном этапе документе. Ключевым недостатком является наличие высоких штрафных санкций за несвоевременное внесение клиента в базу данных.

В таблице 7 приведены результаты анализа выявленных проблем и рекомендации по совершенствованию на функциональном этапе адаптации нового сотрудника в отделе продаж.

Таблица 7 – Результаты анализа функционального этапа адаптации

Этап адаптации	Рассматриваемый документ	Ключевая проблема	Возможные последствия	Рекомендации по совершенствованию
Функциональный	Алгоритм отработки входа	Не предусмотрена вариабельность в процессе коммуникации менеджера –новичка и клиента	В случае возникновения ситуации, в которой клиент захочет узнать о чём-либо подробнее или уточнить второстепенную информацию, менеджер, опираясь на алгоритм, не сможет в полной мере ответить на все возникшие вопросы, просто потому что такое развитие событий не предусмотрено в алгоритме и будет неожиданностью для менеджера	Добавление в алгоритм блоков с дополнительной информацией, а также добавление комментариев по всему документу с ссылками на скрипт разговора с клиентом

Продолжение таблицы 7

		Отсутствуют комментарии и в ряде этапов при выборе оптимального программно-го продукта для клиента	Менеджеру–новичку тяжело сориентироваться в многообразии предоставляемых компанией программных продуктов, что может привести к ошибочному подбору оптимального программного продукта под конкретные запросы клиента	Добавление комментариев в документе с указанием ссылок на дополнительную информацию о всех программных продуктах
	Скрипт разговора с клиентом	Отсутствует	Для ускорения процесса адаптации новых сотрудников в рыночную деятельность компании, необходимо разработать скрипт разговора с клиентом, который поможет им при переговорах с потенциальными клиентами. Когда сотрудники знают, что и в какой ситуации сказать, в их речи чувствуется уверенность, которая передается собеседнику, а уверенность вызывает доверие	Разработать скрипт разговора с клиентами, а также добавить в соответствующие документы по адаптации, ссылки на него

Текущая программа адаптации нового сотрудника содержит недостатки на всех этапах адаптации, что снижает эффективность всего процесса для компании и персонала. Представленные рекомендации в виде усовершенствованного алгоритма адаптации нового сотрудника отдела продаж, представленного в приложении Н, позволят повысить эффективность адаптации новых сотрудников, тем самым уменьшить текучесть кадров в компании, что, в свою очередь, повышает её привлекательность на рынке труда и усиливает влияние бренда на рынке.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
14A2Б	Обоянский Андрей Анатольевич

Институт	Институт социально-гуманитарных технологий	Кафедра	Инженерного предпринимательства
Уровень образования	бакалавриат	Направление	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

Положения и рекомендации по корпоративной и социальной ответственности, используемые в российской практике

Внутренняя документация предприятия, официальной информации различных источников, включая официальный сайт предприятия, отчеты

- Руководство по социальной ответственности: международный стандарт ISO 26000:2010 (утвержден приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии 29 ноября 2012 года № 1611)
- Официальный сайт компании ООО «БИТ Ключевой элемент», Кодекс деловой этики компании ООО «БИТ Ключевой элемент»

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

Анализ факторов внутренней социальной ответственности:
– безопасность труда;
– стабильность заработной платы;
– поддержание социально значимой заработной платы;
– дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;
– оказание помощи работникам в критических ситуациях.

– Проанализировать внутреннюю социальную политику предприятия, направленную на работу с персоналом

Анализ факторов внешней социальной ответственности:
– спонсорство и корпоративная благотворительность;
– содействие охране окружающей среды;
– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
– готовность участвовать в кризисных ситуациях;
– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

– Проанализировать внешнюю социальную политику предприятий, которая направленная на взаимодействие с местным сообществом и местной властью

1. <i>Определение стейкхолдеров организации:</i> - внутренние и внешние стейкхолдеры организации; - краткое описание и анализ деятельности стейкхолдеров организации.	– Описать стейкхолдеров ООО «БИТ Ключевой элемент»
2. <i>Определение структуры программы КСО</i> - Наименование предприятия; - Элемент; - Стейкхолдеры; - Сроки реализации мероприятия; - Ожидаемый результат от реализации мероприятия.	– Проанализировать мероприятия, проводимые в рамках социальной ответственности, направленных на внутренних и внешних стейкхолдеров
3. <i>Определение затрат на программы КСО</i> - расчет бюджета затрат на основании анализа структуры программы КСО	– Определить затраты на реализацию социальных проектов компании
4. <i>Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций</i>	Оценить эффективность программ КСО ООО «БИТ Ключевой элемент»
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию</i>	

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	05.05.2016 г.
---	---------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ассистент каф. МЕН	Грахова Е.А.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
14А2Б	Обоянский А.А.		

Глава 4 Социальная ответственность ООО «БИТ Ключевой элемент»

На сегодняшний день корпоративная социальная ответственность является одной из неотъемлемых составляющих деятельности любой успешной компании. В современной форме концепция КСО начала формироваться в начале 60х-70х годов. Основная идея концепции содержала следующее: бизнес помимо получения прибыли как своей основной цели и своевременной уплаты налогов государству, должен так же разделить с государством ответственность за социальные, экономические и экологические проблемы, оказывая посильное участие в их разрешении.

Следует отличать КСО от благотворительности. КСО это не разовый акт филантропии, а тщательно продуманная стратегия, в основе которой лежит забота об обществе. Сегодня корпоративная социальная ответственность - это добровольная обязанность бизнесменов проводить такую политику, принимать такие решения и следовать таким направлениям деятельности, которые наиболее желательны для общества. Однако грамотно выстроенная стратегия КСО способна принести пользу не только обществу, но и самой компании. Важнейшим элементом успешной долговременной стратегии КСО является соответствие выбранной стратегии основным видам деятельности организации, а так же миссии этой организации.

В компании ООО «БИТ Ключевой элемент» в рамках стратегии корпоративной социальной ответственности, действует кодекс деловой этики. Кодекс деловой этики – это документ содержит информацию о принципах компании, нормах и правилах поведения сотрудников, а также включает основные положения по взаимодействию с контрагентами, ведению отчетности, политике конфиденциальности, противодействию коррупции и инсайду. В рамках данного кодекса можно рассмотреть факторы взаимодействия компании ООО «БИТ Ключевой элемент» как с внутренней, так и с внешней точки зрения. Далее подробно рассмотрены факторы внутренней социальной ответственности в компании

4.1 Факторы внутренней социальной ответственности ООО «БИТ Ключевой элемент»

В ООО «БИТ Ключевой элемент», реализуются следующие традиции среди всех сотрудников компании:

- обращаться к коллегам по имени;
- поддерживать чистоту и порядок не только на своем рабочем месте, но во всех помещениях офиса;
- быть пунктуальным;
- отлучаться от рабочего места (по личным причинам), не более 5 раз в день;
- вежливо и быстро отвечать на телефонные звонки;
- отвечать на телефонные звонки (потенциальных покупателей), даже если звонок поступил не на ваш телефон, но вы находитесь рядом с телефоном;
- при общении с коллегами быть корректным и учтивым;
- уточнять информацию у более опытных сотрудников;
- всегда оказывать поддержку коллегам в их вопросах;
- проводить празднование корпоративных мероприятий(день рождения, знаменательные события) после 18:30.

Также существует ряд запретов, которые относятся ко всем сотрудникам и в случае выявления нарушений, последуют штрафные санкции.

В ООО «БИТ Ключевой элемент» запрещено:

- появляться в офисе в неопрятном и в нетрезвом виде;
- распитие спиртных напитков в офисе;
- использовать Интернет для нерабочих целей.

Распорядок дня

Каждый сотрудник имеет право на 1 час обеда. Пообедать можно в офисе или пообедать вне офиса.

Учет рабочего времени

Для офисных работников (при наличии системы СКУД) ведется учет рабочего времени, поэтому необходимо использовать пластиковую магнитную карту: отмечаться при входе и выходе из офиса, даже когда выходите на обед или на перекур.

Если по каким-либо уважительным причинам нет возможности отметиться, необходимо сразу сообщить об этом в службу персонала или взять у секретарей дежурную карту. В противном случае, этот день будет отмечен как прогул. Курение разрешается только в строго отведенных для этого местах.

Отпуска и отгулы.

Сотруднику компании предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. По соглашению отпуск может быть разделен на части. Сотруднику может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы. В случае возникновения форс мажорных обстоятельств, просьба звонить в офис и предупреждать кадровика или менеджера по персоналу, а также непосредственного руководителя о своем отсутствии. Если по каким-либо обстоятельствам вам не удалось связаться с непосредственным руководителем или службой персонала, просьба поставить в известность о своем отсутствии кого-либо из сотрудников, данный сотрудник обязан сообщить в службу персонала или кадровику о вашем отсутствии.

Заработная плата:

Сотрудник может получить аванс не ранее, чем через две недели месяца, аванс должен составлять не более половины ежемесячной заработной платы.

Корпоративная электронная почта

Все сотрудники компании имеют корпоративные почтовые ящики. Обрабатывать входящие сообщения необходимо ежедневно.

Использование телефонов:

В офисе работает мини-АТС. На всех телефонных аппаратах есть номера внутренних телефонов, по которым можно связаться с сотрудниками компании. Звонки на федеральные номера сотовых компаний осуществляются

только через службу дозвона. Доступ к междугородней линии связи согласуется с непосредственным руководителем.

Взаимоотношения с контрагентами (в том числе с государственными органами)

ООО «БИТ Ключевой элемент» строит отношения с поставщиками товаров (работ, услуг) на взаимовыгодной основе и осуществляет их выбор преимущественно путем проведения определенных процедур.

В целях соблюдения применимого законодательства, а также избежания налоговых и иных рисков при работе с контрагентами в ООО «БИТ Ключевой элемент» предусмотрена процедура проверки компаний на благонадежность. При работе с новой компанией мы получаем от последней комплект документов, заверенный уполномоченным лицом. По реквизитам компании проверяются по общедоступным базам Федеральной налоговой службы, также по документам выявляются критерии неблагонадежности. Руководством принимается решение о возможности работы с той или иной компанией с учетом наличия или отсутствия налоговых и прочих рисков.

ООО «БИТ Ключевой элемент» добросовестно выполняет свои обязательства перед поставщиками товаров (работ, услуг) и добивается того же от этих поставщиков.

ООО «БИТ Ключевой элемент» принимает во внимание специфику работы с государственными структурами:

То, что допустимо при работе с коммерческими организациями, может быть под запретом с государственными учреждениями. Принимаются во внимание все ограничения, налагаемые на таких лиц законодательством РФ. ООО «БИТ Ключевой элемент» придерживается транспарентного подхода при взаимодействии, как с органами власти, так и с лицами, находящимися на государственной и муниципальной службе. Принимаются во внимание все ограничения, налагаемые на таких лиц законодательством Российской Федерации.

Взаимоотношения сотрудника и ООО «БИТ Ключевой элемент»

В рамках организации рабочего процесса в ООО «БИТ Ключевой элемент» у сотрудников имеется возможность ознакомиться с любой информацией касательно компании, ее организационной и управленческой структуры, имеется большое количество инструкций по работе с автоматизированными системами, внедренными для оптимизации рабочего процесса.

ООО «БИТ Ключевой элемент» придерживается ряда принципов при работе внутри компании:

- дискриминация сотрудников по расовым, половым и другим принципам невозможна;
- соблюдение требований трудового законодательства.

Все сотрудники ООО «БИТ Ключевой элемент» в свою очередь обязаны соблюдать режим, установленный внутри ООО «БИТ Ключевой элемент» ее локальными нормативными актами, иметь высокие моральные и этические качества, быть обязательными и исполнительными.

ООО «БИТ Ключевой элемент» предоставляет равные возможности по трудоустройству всем лицам. Запугивание, насилие и угроза физической расправы запрещены. ООО «БИТ Ключевой элемент» нетерпимо относится к применению сотрудниками наркотических веществ.

4.2 Факторы внешней социальной ответственности ООО «БИТ Ключевой элемент»

Защита информации и политика конфиденциальности

Информация является одним из наиболее ценных активов, а открытое распространение информации играет ключевую роль в достижении деловых целей. Тем не менее, большое количество деловой информации компании, будь то собственная информация или полученная от ее контрагентов, является конфиденциальной или частной информацией, и с ней необходимо обращаться соответствующим образом, за исключением случаев, когда информация

раскрывается с согласия ООО «БИТ Ключевой элемент» или ее контрагента или в соответствии с требованиями закона или норм.

Эти правила в частности распространяются на интеллектуальную собственность, такую как деловая тайна, патенты, торговые марки, право интеллектуальной собственности, а также деловые, маркетинговые планы или планы предоставления услуг, ноу-хау, макеты, базы данных, записи, информацию о размере заработной платы или любую неопубликованную финансовую информацию или отчетность.

Все сотрудники ООО «БИТ Ключевой элемент» в рамках соблюдения режима коммерческой тайны подписывают соглашение о неразглашении указанной информации. В ООО «БИТ Ключевой элемент» введен особый режим охраны информации, составляющей коммерческую тайну.

Касательно информации, поступающей от партнеров и контрагентов ООО «БИТ Ключевой элемент» также введены меры по охране такой информации. Ознакомление с такой информацией доступно только для сотрудников, специально на то уполномоченных и использующих данную информацию по прямому ее назначению.

Сотрудникам не запрещено собирать информацию о конкурентах, их деятельности из общедоступных источников. При этом они должны стремиться использовать полученные данные в целях улучшения деятельности компании и ведения конкурентной борьбы в рамках осуществления предпринимательской деятельности.

При получении и использовании конфиденциальной информация сотрудникам следует обращаться с ней максимально осторожно, с целью избежания возможных обвинений в адрес ООО «БИТ Ключевой элемент» в злоупотреблении или незаконном использовании такой информации. Соответствующие положения и ограничения могут варьироваться в зависимости от условий заключаемых соглашений о конфиденциальности, поэтому сотрудникам ООО «БИТ Ключевой элемент» особенно важно понимать и соблюдать предусмотренные обязательства.

Политика в области окружающей среды

ООО «БИТ Ключевой элемент» и его сотрудники стремятся внести свой вклад в защиту окружающей среды. ООО «БИТ Ключевой элемент» и его сотрудники неуклонно соблюдают применимые законы об окружающей среде.

При участии в процессах, оказывающих воздействие на окружающую среду, соблюдается наличие всех необходимых разрешений и иных требуемых документов. При получении информации о нарушениях применимых законов о защите окружающей среды или о действиях, которые могут повлечь такое нарушение, сотрудникам ООО «БИТ Ключевой элемент» следует уведомить своей руководство или уполномоченных сотрудников.

4.3 Оценка текущих программ КСО ООО «БИТ Ключевой элемент»

В рамках реализации программ КСО, за 2016 год компанией ООО «БИТ Ключевой элемент» было реализовано несколько мероприятий, как внутреннего характера, так и внешнего. Рассмотрим проведенные мероприятия более подробно в таблице 8.

Таблица 8 – Реализованные программы КСО за период с 04.02.2016 по 17.05.2016 гг. в ООО «БИТ Ключевой элемент»

Наименование мероприятия	Дата реализации, (дд.мм.гггг)	Стейкхолдеры	Ожидаемый результат для общества
Итоги новогодней акции	14.12.2015 – 31.12.2015	Текущие и потенциальные покупатели	Увеличение лояльности клиентов к компании. Повышение интереса к продукции 1С
Региональный тур конкурса «лучший пользователь информационной системы 1С:ИТС»	23.03.2016	Опытные и начинающие пользователи программы 1С	Популяризация информационной системы 1С:ИТС. Повышение интереса к продукции 1С.
«Час эксперта» для государственных учреждений	15.04.2016	Государственные учреждения, индивидуальные предприниматели, руководители.	Повышение финансовой грамотности в плане отчетности в государственные органы.

Продолжение таблицы 8

Всероссийский конкурс «Лучший пользователь информационной системы 1С:ИТС»	17.05.2016	Бухгалтеры и главные бухгалтеры коммерческих организаций и бюджетных учреждений, специалисты по кадровому учету, консультанты и разработчики в области 1С	Популяризация информационной системы 1С:ИТС. Повышение интереса к продукции 1С. Возможность студентов реализовать своё потенциал.
---	------------	---	---

Анализирую проведенные мероприятия за период с 04.02.2016 по 17.05.2016 гг. в ООО «БИТ Ключевой элемент» успешно реализуются намеченные планы по выполнению стратегии КСО на 2016 год. Основной целью проведенных мероприятий является популяризация программных продуктов 1С и предоставление возможности реализовать свои знания по данному программному продукту в рамках всероссийского конкурса.

Затраты и ожидаемая эффективность программы КСО

По данным общедоступной, информационной базы данных «Контрагент», за 2014 год прибыль ООО «БИТ Ключевой элемент» составила 4,39 млн. руб. Следовательно, можно предположить что бюджет, выделенный на реализацию программ КСО в размере 15% от прибыли, в первое полугодие, составляет 658500 руб.

Текущий бюджет затрат ООО «БИТ Ключевой элемент» на реализацию мероприятий в рамках стратегии КСО в первом полугодии 2016 год, а также эффективность данных мероприятий для компании, представлены в таблице 9

Таблица 9 – – Результаты мероприятий КСО ООО «БИТ Ключевой элемент»

Наименование мероприятия	Затраты, руб.	Стейкхолдеры	Эффективность для общества	Эффективность для компании
Итоги новогодней акции	80000	Текущие и потенциальные покупатели.	Увеличение лояльности клиентов к компании. Повышение интереса к продукции 1С.	Увеличение объема продаж, путем привлечение большего числа потенциальных клиентов.

Продолжение таблицы 9

Региональный тур конкурса «лучший пользователь информационной системы 1С:ИТС»	100000	Опытные и начинающие пользователи программы 1С	Популяризация информационной системы 1С:ИТС. Повышение интереса к продукции 1С.	Привлечение потенциального кадрового резерва из участников, что обусловлено участием в конкурсе множества организаций.
«Час эксперта» для государственных учреждений	28500	Государственные учреждения, индивидуальные предприниматели, руководители.	Повышение финансовой грамотности в вопросе отчетности в пенсионный фонд и налоговые органы.	Привлечение потенциальных клиентов.
Всероссийский конкурс «Лучший пользователь информационной системы 1С:ИТС»	450000	Бухгалтеры и главные бухгалтеры коммерческих организаций и бюджетных учреждений, специалисты по кадровому учету, консультанты и разработчики в области 1С	Популяризация информационной системы 1С:ИТС. Повышение интереса к продукции 1С. Возможность студентов реализовать свой потенциал.	Привлечение к участию в конкурсе потенциальных кадров, специалистов.

Таким образом, мы видим, что выбранные программы КСО являются оптимальными для данной компании, так как компания ООО «БИТ Ключевой элемент» является одной из крупнейших компаний на рынке автоматизации малого и среднего бизнеса и в данной компании также реализуется программа создания кадрового резерва. Данные мероприятия не только характеризуют деятельность компании как клиент ориентированную, но и социально ориентированную, так как мероприятия позволяют любому желающему продемонстрировать свои знания и квалификацию в области программных продуктов 1С, при этом также получить как материальное, так и нематериальное вознаграждение.

Заключение

В современных условиях к сотрудникам отдела продаж предъявляются повышенные требования. От них ожидают не только глубокого знания особенностей деятельности и потребностей клиентов, но и умения обеспечить стабильное и выгодное для компании взаимодействие с ними, т.е. высокий уровень обслуживания, а это невозможно достичь при низкой эффективности программы адаптации.

Проведя анализ всех предоставляемых новому менеджеру документов, регламентов и алгоритмов, можно сделать выводы, что текущая программа адаптации нового сотрудника отдела продаж имеет ряд недостатков на каждом этапе, что в итоге может негативно отразиться на сотруднике во время выполнения его непосредственных обязанностей в будущем. Поскольку рынок информационных технологий стремительно развивается и требует изучения все большего объема информации, стоит отметить необходимость в дополнительной информации при возникновении такой потребности у нового менеджера в компании.

Также для новичка в коллективе могут быть непонятны требования, предъявляемые ему от руководства, а существующие штрафные санкции могут свести адаптацию нового сотрудника на нет. Немаловажным является коммуникация сотрудника и нового клиента, и опорой для этого процесса служит регламент по работе с клиентами, но и в нем есть недостатки, уменьшающие эффективность возникающих коммуникаций.

На данный момент компания ООО «БИТ Ключевой элемент» является одним из крупнейших на рынке автоматизации малого и среднего бизнеса, и устранение существующих недостатков позволит компании эффективнее осуществлять деятельность в отделе продаж не только в процессе адаптации новых сотрудников, но и в операционной деятельности отдела.

Результатом выполнения поставленной цели выпускной квалификационной работы стали: разработка рекомендаций по преодолению

всех выявленных недостатков на всех этапах адаптации, а также разработка усовершенствованного алгоритма адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент».

В соответствии с этой целью в работе были выполнены следующие задачи:

1. Проанализирована роль отдела продаж на предприятиях;
2. Проведен анализ рынка автоматизации малого и среднего бизнеса, на котором оперирует ООО «БИТ Ключевой элемент»;
3. Выявлены и проанализированы недостатки в текущей программе адаптации;
4. Разработаны рекомендации к выявленным недостаткам в программе адаптации;
5. Разработан усовершенствованный алгоритм адаптации сотрудников отдела продаж ООО «БИТ Ключевой элемент».

В заключении предлагается разработанный усовершенствованный протокол вхождения в должность менеджера по продажам ООО «БИТ Ключевой элемент». Ведь именно данный протокол оказывает наибольшее влияние на адаптацию нового сотрудника и определяет его дальнейшее развитие в компании.

Список публикаций студента

1. Обоянский А. А. Способы контроля и анализа личных финансов // Импульс-2014: материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 26-28 Ноября 2014. – Томск: ТПУ, 2014 – С. 130-133.
2. Обоянский А.А., Селевич Т.С. Синергия маркетинга и IT // е-журнал «Экономика и социум». – №2 (15) 2015. – ISSN 2225-1545, 2015. – с. 1283.
3. Обоянский А.А., Селевич Т.С. Мобильные приложения как будущее онлайн ритейла // Сборник научных статей XII Всероссийской научно-практической конференции «Экономические науки и прикладные исследования». – Томск, 17-21 Ноября 2015. – Томск: ТПУ ИСГТ Кафедра экономики, 2015 – С. 248-255.

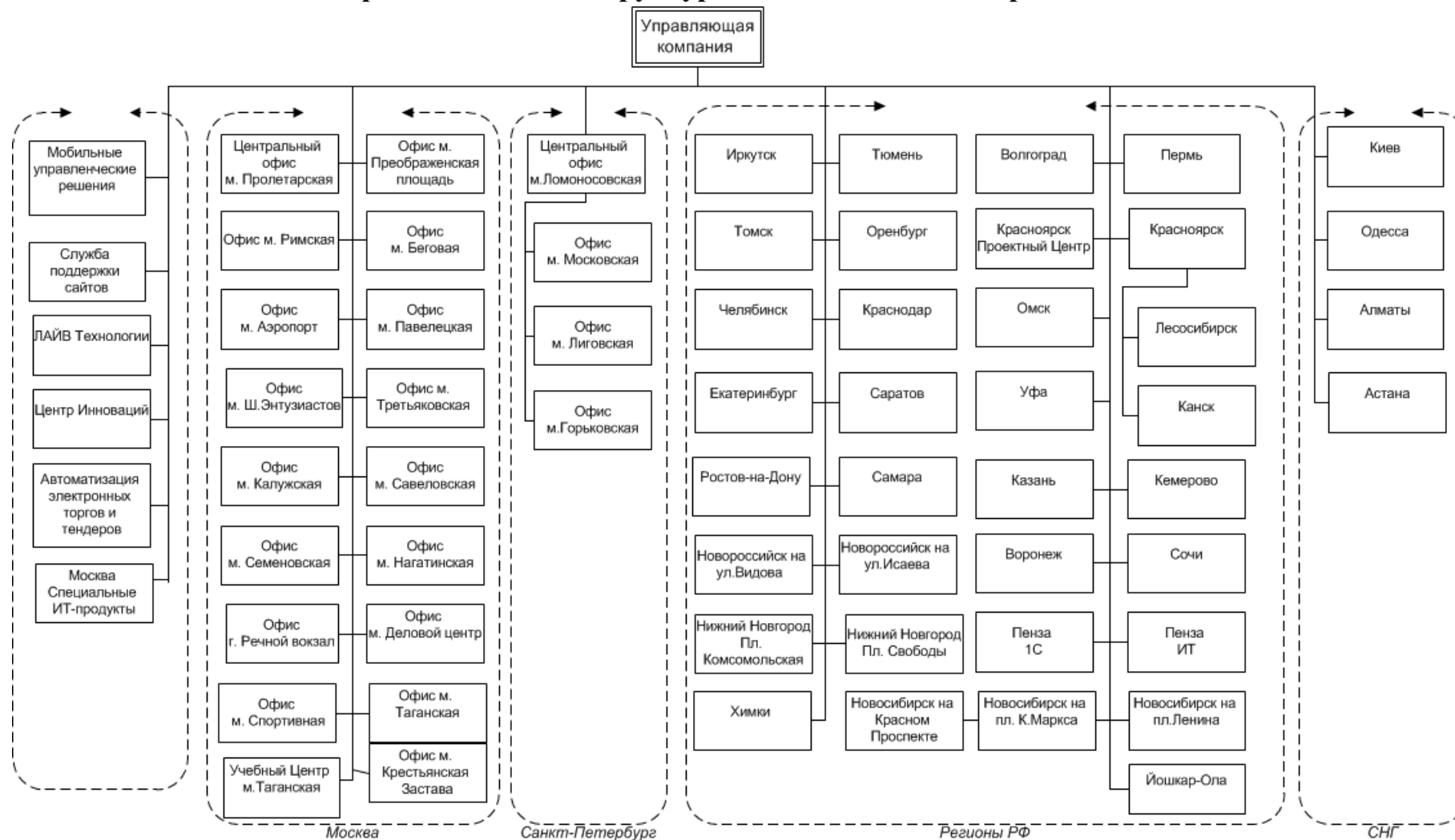
Список использованных источников

1. Андерсон Э., Тринкл Б. Аутсорсинг в продажах. Фактические издержки организации сбыта через независимых торговых представителей. – Добрая книга, 2013. – 416 с.
2. Архангельский Г.А. Тайм-драйв. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2007. – С. 256
3. Барлоу Д., Меллер К., Жалоба как подарок – М.: «Олимп–Бизнес», 2006. – С. 263
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка – М.: Экономика, 2010. – 312 с.
5. Бороздина Г. В., Кормнова Н.А. Психология и этика делового общения: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. - 463 с.
6. Варенов А.В., Исаев С.Ю. Мотивация персонала: игра или работа. – Бизнес-технологии XXI века, 2009. – 160 с.
7. Васина Л.И., Сергеев С.С. Оценка факторов адаптации молодых специалистов на производстве // Железнодорожный транспорт. – 2014. – №9. – С. 70-78.
8. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
9. Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровый менеджмент. – 2013. – №5. – С.35-39.
10. Володина Н. А. Адаптация персонала: Российский опыт построения комплексной системы. – М.: ЭКСМО, 2009. – 230 с.
11. Глик Д.И. Подбор торгового персонала. – М.: Альфа-Пресс, 2007. – 164 с.
12. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Издательство: Дашков и К, 2010. - 291 с.
13. Деревницкий А.А. Персонализация продаж. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2014. – С. 336

14. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. – М.: Вершина, 2008. – 240 с.
15. Кокран П. Продажи по телефону при помощи исходящих звонков. – М.: НІРРО, 2004. – 191 с.
16. Короткова Э. М. История менеджмента: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 240 с.
17. Коротков Э.М. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2013. – 445 с.
18. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность – М.: ЭКСМО-Пресс, 2012. – 256 с.
19. Лукичёва Л. И. Управление персоналом: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2009. – 263 с.
20. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Корпоративный менеджмент: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2010. – 784 с.
21. Малащенко Н. П. Маркетинг на потребительском рынке: учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2009. – 207 с.
22. Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управление процессом адаптацией – М.: Омега-Л, 2010. – 354 с.
23. Олейник К.А., Болдогоев Д.В. Все об управлении продажами – Альпина Паблишер, 2014. – 331 с.
24. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг: учебное пособие. – М., 2002. – 320с.
25. Робертс К.Л. Будущее после брендов. – М.: Рипол классик, 2005. – 158 с.
26. Савельева В.С. Управление персоналом: учебное пособие. – К.: ВД Профессионал, 2005. – 200 с.
27. Семенов А. К., Набоков В. И. Основы менеджмента: учебник для высших учебных заведений. – Москва: Дашков и К, 2007. – 553 с.
28. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. – Санкт-Петербург: Смольный университет, 2000. – 399 с.

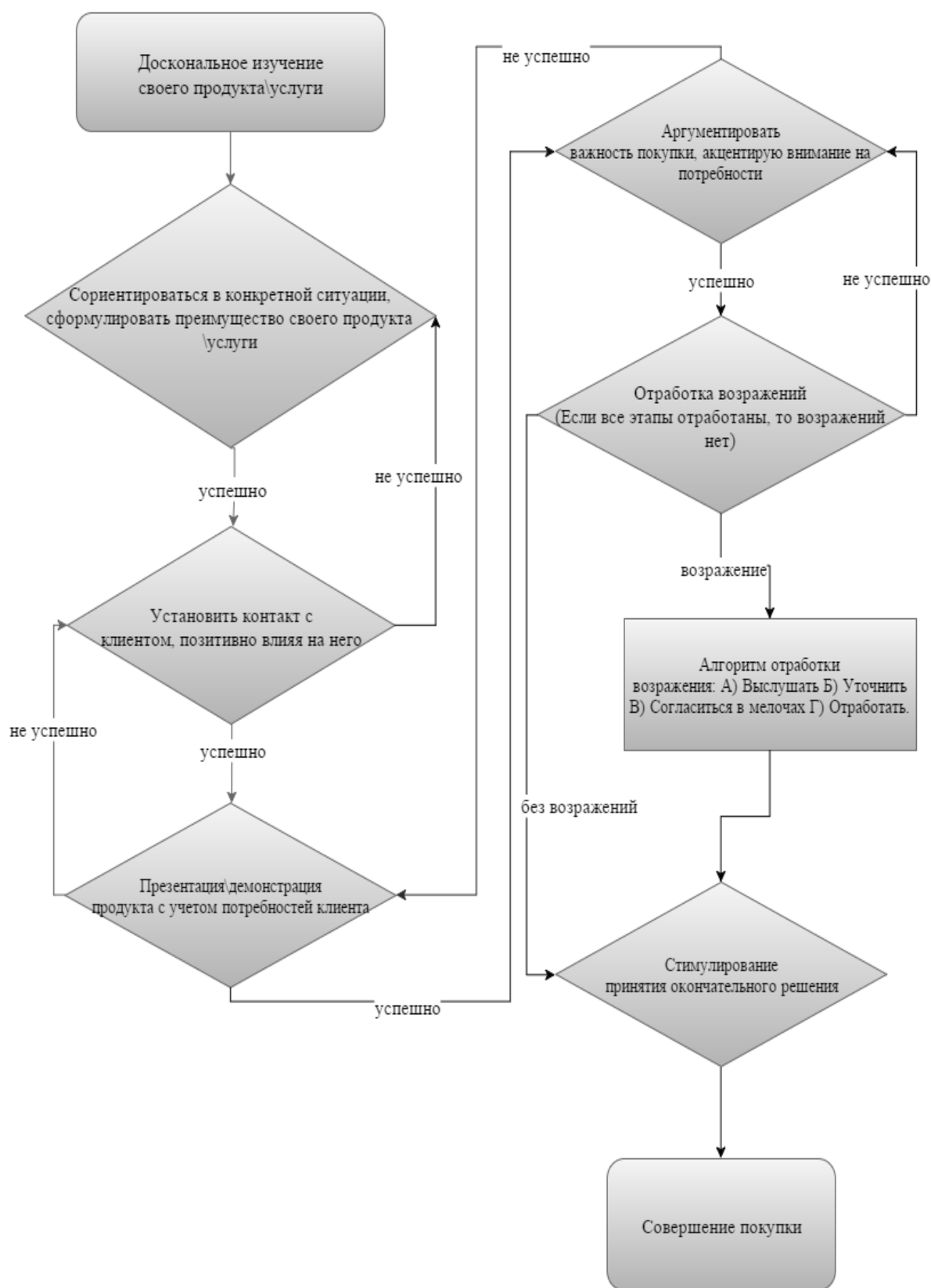
29. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов – Эксмо, 2009. – 960 с.
30. Смит А. Профессиональные продажи и коммерческие переговоры. – Мн.: Амал-фея, 2009. – 224 с.
31. Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2010. – 240 с.
32. Корпоративный портал компании «Первый БИТ» [Электронный ресурс]. – 2016.– Режим доступа: <http://portal.1cbit.ru>.
33. Манехин А.А. Управление отделом продаж: 7 новых тенденций [Электронный ресурс]. – 2016.– Режим доступа: <http://www.kom-dir.ru/article/386-upravlenie-otdelom-prodaj>.
34. Официальный сайт исследовательского агентства GlobalWebIndex [Электронный ресурс]. – 2015.– Режим доступа: <http://www.globalwebindex.net>.
35. Официальный сайт компании «Первый БИТ» [Электронный ресурс]. – 2016.– Режим доступа: <http://tomsk.1cbit.ru/company/about>.

Приложение А **(справочное)** **Организационная структура компании ООО «Первый БИТ»**



Приложение Б (справочное)

Алгоритм работы идеального менеджера по продажам



Приложение В
(справочное)
Пример скрипта разговора с клиентом

- Здравствуйте, это Петр Иванович?

- Да.

- Андрей Петров, компания «БИТ Ключевой элемент». Вам удобно разговаривать?

Вариант 1

- Да.

- Хорошо, Петр, а вы пользуетесь программными продуктами 1С?

- Да.

- Не хотели бы Вы обсудить специальное предложение, которое у нас действует до конца этого месяца. Вы хотели бы платить за программные продукты 1С на 10% дешевле, чем Вы платите сейчас?

- Да.

- Хорошо, Петр, сейчас я оформлю заявку – это займет не более 3 минут. Выберем удобный для Вас день и время, а в назначенный день, наш мастер приедет к вам и проведет обновление программных продуктов, за которые вы будете платить на 10% меньше, чем вы платите сейчас. Вас это устраивает?

- Да, записывайте мои контактные данные.

Вариант 2

- Петр, Вам удобно сейчас разговаривать?

- Нет.

- Если я перезвоню через час, это будет удобно?

- Да, перезвоните.

Пример скрипта разговора при отказе клиента

- Здравствуйте, это Петр Иванович?

- Да.

- Андрей Петров, компания «БИТ Ключевой элемент». Вам удобно разговаривать?

- Да.

- Хорошо, Петр, а вы пользуетесь программными продуктами 1С?

- Да.

- Не хотели бы Вы обсудить специальное предложение, которое у нас действует до конца этого месяца. Вы хотели бы платить за программные продукты 1С на 10% дешевле, чем Вы платите сейчас?

- Нет.

- Я понимаю, что не всегда можно сразу увидеть, что предлагают и какого это качества и чтобы не отвлекать Вас от текущих дел, я предлагаю Вам ознакомиться с условиями действующей акции, может она Вас заинтересует. Хотели бы Вы получить на электронную почту более подробную информацию?

Вариант 1

- Да, записывайте мои контакты.

- Хорошо, Петр, в течение ближайшего часа я отправлю Вам всю информацию на почту, спасибо за уделённое время, всего хорошего!

Вариант 2

- Нет, это меня не интересует.

- Хорошо, Петр, спасибо за уделенное время! Если у Вас возникнут вопросы, Вы можете обратиться в любой офис компании «БИТ Ключевой элемент». Всего хорошего!

Приложение Г **(справочное)** **Фрагмент используемой базы данных**

10	1	Томинсталл		Томск
11	Светлана, Бухгалтерия	hifitomsk@mail.ru	9138252244, 42-62-47	
12	2	Азалия, ИП Кудратов Н.А.	19.12.2007 0:00:00	Томск
13	Синявская Елена Гавриловна, Главный бухгалтер	rozaprima777@azalia.tomsk.ru	30-74-77	
14	3	Гласмар	13.03.2008 0:00:00	Томск
15	Васильева Татьяна Григорьевна, Главный бухгалтер	sibdom@post.tomica.ru	(3822) 78-91-45	
16	4	Лока	24.03.2008 0:00:00	Томск
17	Олег Витальевич, _Сисадм, програм-ст, IT-шник	loka@lokastandart.ru	(3822) 63-41-58, 216000, 300422, 502503	
18	5	Тармет	17.04.2008 0:00:00	Томск
19	Ирина,	cute@sibmail.com	(3822) 66-22-92; 51-73-15	
20	6	Арапова Т.П. продуктовый магазин	30.04.2008 0:00:00	Томск
21	Татьяна Петровна,		66-86-59	
22	7	Перспектива	04.05.2008 0:00:00	Томск
23	Петренко Ирина Ивановна, Бухгалтер	sazmn@sibmail.com	(3822) 52-22-22 доб.49., 44-08-89 (тверская)	
24	8	Астраханцев Д. В.	15.05.2008 0:00:00	Томск
25	Вадим,			
26	9	ИП Тюмян Петрос Нагапетович	23.06.2008 0:00:00	Томск
27	Тюмян Лаура Петросовна, Заведующий			
28	10	Бригантина, Экологические системы НПО ООО	26.06.2008 0:00:00	Томск
29	МОЛОСТОВА Валентина Васильевна, Директор	brig@mail.tomsknet.ru	(3822) 25-29-66	
30	11	Стройснабсбыт 70	18.07.2008 0:00:00	Томск
31	Алексей Викторович, Исполнительный директор	stroysnab70@mail.ru	40-33-00	
32	12	Сектор-Проф	28.07.2008 0:00:00	Томск
33	Ильгиз, Заместитель директора	gs_info@mail.ru	50-55-06, 28-27-26	
34	13	Оранж	17.09.2008 0:00:00	Томск
35	Аносова Анастасия Юрьевна, Директор	нет	(3822) 21-20-21	
36	14	Магикад	15.12.2008 0:00:00	Томск
37	Людмила Сергеевна, бухгалтер		44-51-00	
38	15	АртКласс	06.04.2009 0:00:00	Томск
39	Галина Леонидовна, директор		(3822) 42-08-74	
40	16	Скан-М	08.04.2009 0:00:00	Томск
41	Завьялкин Феликс Михайлович, Директор	felix@skan.tomsk.ru	44-66-21	
42	17	Вершина	13.04.2009 0:00:00	Томск
43	Алиса Мияссаровна Ротанова, Главный бухгалтер	usk@bk.ru	21-05-18	
44	18	Beauty Elite, салон нижнего белья	07.10.2009 0:00:00	Томск
45	Дмитрий Котов,			
46	19	Юниор	18.03.2010 0:00:00	Томск
47	Анна Федоровна, бух.	426000info@mail.ru	42-60-00	
48	20	Любава, магазин	30.03.2010 0:00:00	Томск
49	Маглена Валентина Викторовна,		55-37-70	

Приложение Д (справочное)

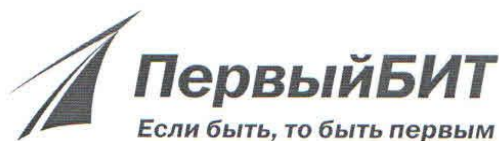
Неактуальная информация в базе данных

150	Стиль-Д	17.04.2012 0:00:00	Томск
Козырь В.Я., Директор	salminka@yandex.ru	53-14-40 Не актуальный	
151	Глобус, ООО	20.06.2012 0:00:00	Томск
Ирина,	t-k-globus@mail.ru	22-58-55 Не актуальный	
152	ИП Гасуха О.И.	03.07.2012 0:00:00	Томск
Ольга Игоревна,	нет	(3822) 20-10-25	
153	Станислав бух.УТ	03.08.2012 0:00:00	Томск
Станислав,		8913-8073435	
154	Лазерные Измерительные Системы	21.08.2012 0:00:00	Томск
Кузьмина Татьяна Григорьевна, Бухгалтер	zakaz@lis-tomsk.ru	(906) 198-73-03 Не актуальный	
155	Цветочный салон1	22.08.2012 0:00:00	Томск
Лебедева Нелли Северьяновна, Главный бухгалтер	nelebedeva@yandex.ru	65-71-11	
156	ИП Калугин Олег Валентинович	04.09.2012 0:00:00	Томск
Елена,			
157	ИП Сопрыкина Татьяна Владимировна	05.09.2012 0:00:00	Томск
Сопрыкина Татьяна Владимировна,	нет	57-61-77 Не актуальный	
158	ИП Кузнецов Павел Сергеевич	08.09.2012 0:00:00	Томск
Шарова Вера,	naloghc@mail.ru	25-85-20, 94-18-94	
159	ЕвроОкна ООО торговая фирма	10.09.2012 0:00:00	Томск
Светлана, Менеджер	oknotomsk@mail.tomsknet.ru	58-50-39	
160	ООО "Илекс-М"	14.09.2012 0:00:00	Томск
Тюрина Галина Владимировна, Директор	ileks_m@mail.ru	44-63-55 Не актуальный	
161	Двери в дом	17.09.2012 0:00:00	Томск
Александр муж Юлии,	326688@mail.ru	93-73-39	
162	ИП Четина Наталья Сергеевна (Жалюзи и К, производственно-монтажная компания)	19.09.2012 0:00:00	Томск
Четина Наталья Сергеевна, Руководитель	zaluzi.tomsk@mail.ru	22-68-54	
163	Всеволод	24.09.2012 0:00:00	Томск
Всеволод,			
164	ЕкатеринаРозница	25.09.2012 0:00:00	Томск
ЕкатеринаРозница,	нет	нет	
165	Партнер ООО ТД	25.09.2012 0:00:00	Томск
Дмитрий, Директор	partner-td@mail.ru	20-62-62 Не актуальный	
166	Ареал Металл торговая компания	25.09.2012 0:00:00	Томск
167	Изопласт ООО торговая компания	25.09.2012 0:00:00	Томск
Андрей,			
168	ТомскСнаб, интернет-магазин	26.09.2012 0:00:00	Томск
<>	tomsksnab@sibmail.com	93-39-15	

Приложение Е

(справочное)

Протокол вхождения в должность менеджера по продажам



Протокол вхождения в должность менеджера по продажам

Информационная карточка:

Офис:	Томск
Руководитель (Куратор):	Пак Ольга Аркадьевна
ФИО сотрудника:	
Проверяющий:	Пак Ольга Аркадьевна
Дата выдачи:	
Дата сдачи:	

Колонка «Отметка» - ставится отметка о наличии данных знаний (умений).

Колонка «Проверяющий» - проставляется в том случае, если данный пункт отличен от проверяющего, указанного в шапке.

Показатели:

1. Общие знания:

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии
Знания о компании: - История развития - Миссия - Направления деятельности - Чем занимается - Статусы - Конкурентные преимущества - Конкуренты		Нимиткин Юрий Валерьевич	
Знание основ бухгалтерского учета		Дикалова Екатерина Геннадьевна	

2. Администрирование 1С:Предприятие 7.7 и 1С:Предприятие 8

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарий
Общие вопросы по 1С			
Установка 1С			
Обновление 1С			
Администрирование			
Ключи защиты (электронные и hasp)			
Лицензирование (http://v8.1c.ru/predpriyatie/questions_licence.htm)			
SQL, виды			
Специальные режимы работы (терминал, РИБ)			
Типовые программные продукты 1С.			
Стоимость и состав Программных продуктов, бесплатные часы и особенность сопровождения.			

3. Отраслевые решения

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии
Отраслевые решения БИТ (особенности, цены, область применения, преимущества)			

Другие основные отраслевые решения (особенности, цены, область применения, преимущества)			
БИТ: Строительство (Старт менеджера по продажам)			

4. Ценообразование, Регистрация, Апгрейды

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии
Знание принципов формирования пакетов услуг и цены (Разовые и Авансовые услуги, Абонентское обслуживание, Личный Помощник, ИТС)		Кириянов Артем	
Апгрейды и принципы ценообразования		Пак Ольга	
Информационные поводы при обзвоне и знание основных настроек 1С Предприятия (которые заказывают клиенты)		Пак Ольга	

5. Технология продаж

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии
Технология продаж (Ролевая Игра)		Пак Ольга	
Основные схемы автоматизации			
Плюсы и минусы каждой схемы			
Особенности автоматизации по отраслям			
Зачёт по технике телефонных переговоров		Пак Ольга	
Зачёт по демонстрации ПП с применением ТО		Пак Ольга	
Зачёт по составлению коммерческих предложений		Пак Ольга	

6. Порядок работы у клиента и внутренние регламентные работы

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии
Схема ежедневного планирования в сбыте: что делает специалист		Пак Ольга	
Знание правил Закрепления клиента за офисом, менеджером.		Пак Ольга	
Порядок работы с новыми клиентами (Входящие звонки)		Пак Ольга	
Работа Union 8: Ознакомление с заявками, Отчет сотрудника, События, Выписка счетов и другие возможности.		Пак Ольга	
Порядок оценки эффективности работы сотрудника, показатели оценки (KPI)		Пак Ольга	
Порядок работы с поставщиками и УК (внешние и внутренние заказы)		Пак Ольга	
Сотрудник съездил как минимум на 1 встречу с менеджером		Пак Ольга	
Регламент работы линии консультации		Дикалова Екатерина	
Порядок документооборота		Пак Ольга	
Регламент работы с клиентом: Установка программных продуктов (ПП) и ТО.		Александр Найкин-Тян	
Порядок документооборота			
Регламент работы с клиентом: Обновление ПП. Порядок документооборота		Александр Найкин-Тян	
Регламент работы с клиентом: Настройка ПП и ТО. Порядок документооборота		Александр Найкин-Тян	

7. Знание общих организационных моментов по работе компании

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии
Кодекс компании. Положение о коммерческой тайне.		Нимиткин Юрий	

Электронная почта и правила использования раб. мест (памятка администратора.)		Лапина Ксения	
Знание информационных ресурсов (литература, курсы, форумы и т.п.)		Пак Ольга	
Внутренний трудовой распорядок. Отпуска и отклонения.		Лапина Ксения	
Организационная структура компании и офиса. Взаимодействие внутри компании и офиса.		Пак Ольга	
Должностная инструкция.		Пак Ольга	
Система оплаты, штрафы. Оплата проезда и связи.		Пак Ольга	

1. **Обязательные книги для прочтения и обсуждения** (каждый четверг в переговорке в 18:00)
(датированный график сдачи располагается в оф. 513)

Название книги	Отметка	Проверяющий	Комментарий
К. Сьюэлл «Клиенты на всю жизнь»		Нимиткин Юрий	
Барлоу Джанелл «Жалоба, как подарок»		Нимиткин Юрий	
Г. Архангельский «Тайм-драйв»		Нимиткин Юрий	

2. **План профессионального роста**

1 месяц	
2 месяца	
3 месяца	
4 месяца	
5 месяцев	
6 месяцев	

3. **Схема мотивации**

Сотруднику разъяснена схема мотивации:

Сторона:	ФИО	Подпись	Дата
Сотрудник:	Пак Ольга Аркадьевна		

Сотрудник прошел по данному листу контроль знаний:

Сторона:	ФИО	Подпись	Дата
Проверяющий:	Пак Ольга Аркадьевна		

Сотрудник соответствует квалификации и допускается к работе:

Сторона:	ФИО	Подпись	Дата
Руководитель офиса:	Нимиткин Юрий Валерьевич		

Приложение Ж (справочное) Регламент по работе с клиентами



Россия, 634041, г. Томск,
пр-т Кирова 51 А, стр.5,
оф. 513, 512,510
Телефон: (3822) 21-21-81,
Факс 900 338
e-mail: toms@1cbit.ru,
www.1bit.ru

Регламент по работе с клиентами

С целью увеличения объема продаж, а также сохранности регулярной Клиентской базы – разработаны правила по взаимодействию с Клиентами:

1. Первый контакт

- Разговор с новым ВХОДЯЩИМ Клиентом должен записываться на КРАСНУЮ ТРУБКУ

Если телефонный разговор не записан – пишется объяснительная на имя руководителя томского офиса - Юрия Нимиткина, по результатам рассмотрения предусмотрен штраф 500 рублей!

- Разговор с клиентом строится в соответствии с «Алгоритмом обработки входящих»

- Клиент заносится в «Union» в день обращения в нашу Компанию

Штраф за невнесенного Клиента – 1000 рублей

2. Дальнейшее взаимодействие с Клиентом – события

заносятся в «Union»

Штраф за 1 просроченное событие – 500 рублей

Приложение И (справочное)

Алгоритм отработки входа

Добрый день, Компания «Первый БИТ», менеджер _____ слушаю Вас!  Первый БИТ Если быть, то быть первым	
Давайте уточним - вы уже сотрудничали ранее с нашей компанией?	
Как я могу к вам обращаться?	
Для того, чтобы предложить вам САМЫЙ ЛУЧШИЙ ВАРИАНТ, при котором вы максимально эффективно инвестируете в свой бизнес (организацию) время и деньги, затраченные на автоматизацию, мне необходимо понять текущую ситуацию и требуемые возможности в будущем. Вы ведь хотите оперативной и понятной отдачи ваших вложений ? :) Тогда приступим к вопросам :)	
Объяснить клиенту смысл всех последующих вопросов (чтобы для клиента это не было бессмысленным потоком вопросов на допросе)	
Какую должность вы занимаете в организации, какова ваша роль в принятии решения о покупке?	
Как называется ваша компания?	
Оставьте любой удобный для Вас контактный номер, чтобы в случае разъединения, я мог оперативно с Вами связаться, и Вам бы не пришлось заново набирать наш номер и ждать пока на меня переведут :)	
Сейчас у Вас уже используются программы 1С или других производителей?	
Типовое или нет?	
На сколько пользователей?	
Проверка лицензионности	
Уже есть интерес к чему-то определенному?	
Вы уже определились с выбором ПП?	
Вы с кем-либо уже консультировались? Может сами анализировали?	

Давайте немного поговорим о вашем бизнесе!	
Объяснить клиенту смысл всех последующих вопросов	
Какова суть деятельности Вашей организации?	
Какова цель автоматизации на текущем этапе? Какие контуры учета хотите автоматизировать?	
Каким Вы представляете себе результат от внедрения?	
Оптимальным решением для Вас является.....	
Расчет необходимого количества лицензий	
Расчет апгрейда	
Услуги к коробке При покупке ПП Вы получаете Часы работы специалистов в ПОДАРОК	
ИТС и 1С-Отчетность, ЭДО	
Обучение	
Доп. Услуги	
Перенос данных	
Обмен с Бух.	
Лучшее предложение - для Каждого Клиента – ИНДИВИДУАЛЬНО!!! • Мы являемся компанией 1С:Франчайзи, сертифицированной по международной системе качества, мы Лидеры рынка 1С • У нас работают квалифицированные специалисты • Мы предоставляем Комплексное обслуживание • При приобретении ПП, Вы получаете Часы работы специалистов в ПОДАРОК • Акции:..... • Мы проведем для Вас Бесплатную демонстрацию ПП	
Принятие решения	
Как Вы будете принимать решение?	
Плановая дата контакта для принятия решений	
Я могу выслать Вам КП,	
Демонстрация	Дата: _____ Время: _____
Как Вы узнали о нашей компании?	

Приложение К (справочное)

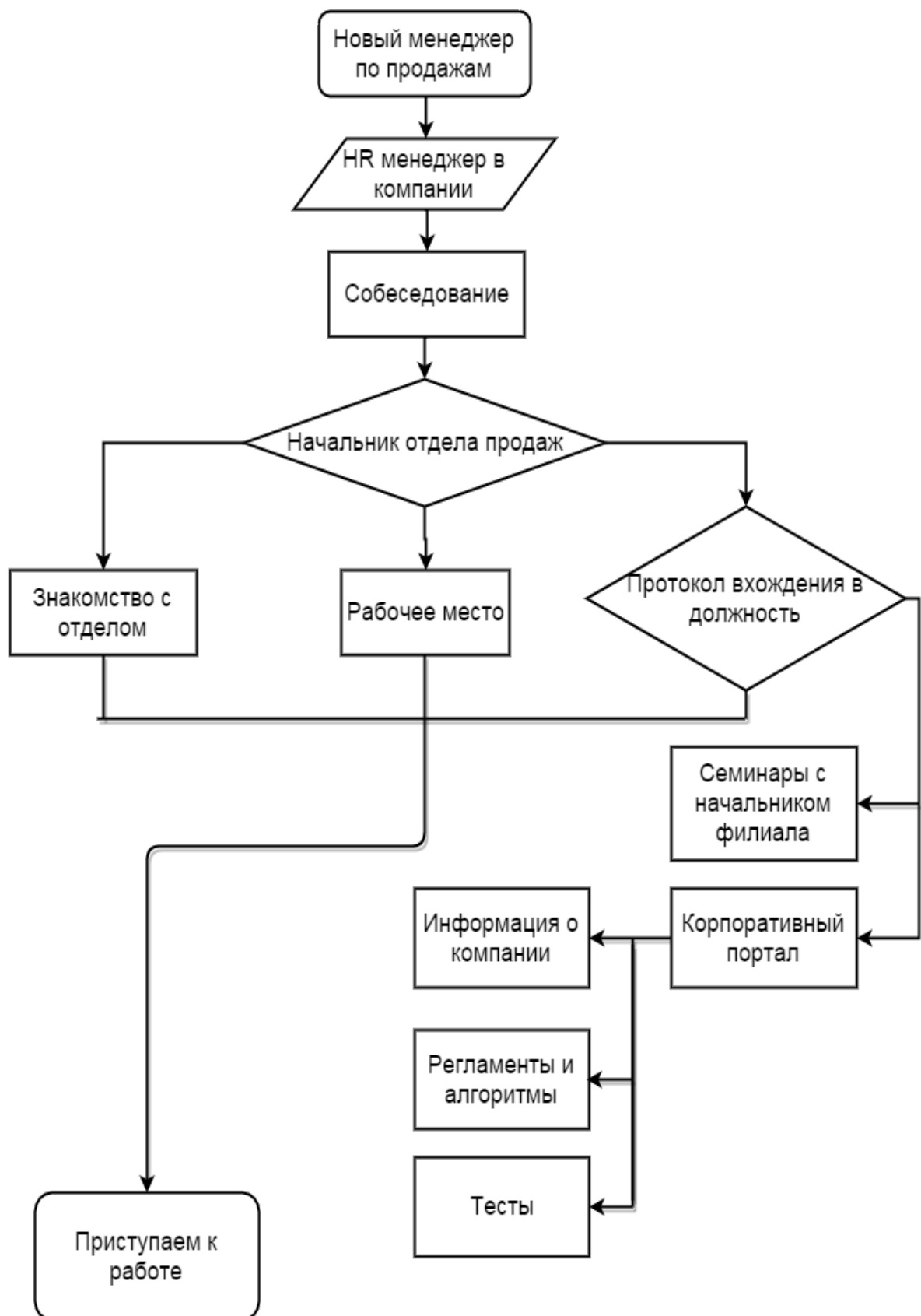
Итоговый анализ текущей программы адаптации

Этап адаптации	Рассматриваемый документ	Характеристика недочета	Возможные последствия
Подготовительный	Протокол вхождения в должность	В информационной карточке отсутствует строка под роспись как руководителя или другого должностного лица, которое выдает этот документ, так и лица (сотрудника), принявшего данный документ к освоению (исполнению)	Возможно возникновение путаницы при сдаче документации. Новый работник может отнести данный документ к информационному типу, что чревато низким уровнем адаптации на последующих этапах.
		В обобщённых группах показателей отсутствуют какие-либо временные или промежуточные сроки для самооценки и самоконтроля	У работника может возникнуть мнение, что он не должен сдавать никаких промежуточных тестов.
		Во всех блоках документа отсутствуют комментарии по выставленным заданиям. Затруднен поиск дополнительной информации	Возможно возникновение ситуации, когда сотрудник не ознакомится с дополнительной информацией в связи с отсутствием предпосылок к необходимости изучения, что может негативно отразиться на конечном этапе адаптации
		Дополнительные блоки адаптации (книги, план профессионального роста, схема мотивации) не содержат временных рамок (нет обозначения)	Сотрудник может оказаться не готовым к плановому тестированию среди персонала
		Схема мотивации сотрудника отсутствует в протоколе	Схема мотивации играет важную роль в процессе адаптации. Её отсутствие может негативно отразиться на адаптации сотрудника
Ориентационный	Регламент по работе с клиентами	Отсутствуют превентивные меры по соблюдению данного протокола	Новый сотрудник может негативно отреагировать на данный протокол из-за его однозначности и окончательности в плане штрафных санкций и отсутствия их предупреждения
		Высокие штрафные санкции в связи с «забывчивостью»	Возможны возмущения со стороны сотрудников на суммы штрафов и отсутствие любого рода предупреждений перед ними
		Регламент не несет	Целеполагание данного

		коммерческую цель	регламента несет коммерческий подтекст, что негативно отражается на восприятии у сотрудника
Функциональный	Алгоритм отработки входа	Алгоритм начинается с представления менеджера, но не узнается имя позвонившего, этот этап идет лишь после уточнения – работал ли клиент с компанией ранее	Как описывалось ранее, первый контакт (знакомство) крайне важный этап коммуникации и если менеджер не уделяет ему должного внимания, считая его не столь важным, то это негативно отразится на следующих этапах коммуникации между менеджером–новичком и клиентом
		Не предусмотрена вариабельность в процессе коммуникации менеджера–новичка и клиента	В случае возникновения ситуации, в которой клиент захочет узнать о чём-либо подробнее или уточнить второстепенную информацию, менеджер, опираясь на алгоритм, не сможет в полной мере ответить на все возникшие вопросы, просто потому что такое развитие событий не предусмотрено в алгоритме и будет неожиданностью для менеджера
		Отсутствуют комментарии в ряде этапов при выборе оптимального программного продукта для клиента	Менеджеру–новичку тяжело сориентироваться в многообразии предоставляемых компанией программных продуктов, что может привести к ошибочному подбору оптимального программного продукта под конкретные запросы клиента
		Отсутствует конкретика и проработанность на завершающем этапе алгоритма	Завершение алгоритма также важно, как и начало коммуникации между менеджером и клиентом. Данный алгоритм «обрывается» на сборе информации от клиента и не имеет предпосылок к последующим действиям со стороны менеджера (повторные звонки после заключения сделки или достижения определенных

			договоренностей), что может негативно сказаться на лояльности клиента в будущем
	Скрипт разговора с клиентом	Отсутствует	Для ускорения процесса адаптации новых сотрудников в рыночную деятельность компании ООО «БИТ Ключевой элемент», необходимо разработать скрипт разговора с клиентом, который поможет им при переговорах с потенциальными клиентами. Когда сотрудники знают, что и в какой ситуации сказать, в их речи чувствуется уверенность, которая передается собеседнику, а уверенность вызывает доверие.

Приложение Л
(справочное)
Текущий алгоритм адаптации сотрудников



Приложение М (справочное)

Усовершенствованный протокол вхождения в должность менеджера по продажам



Протокол вхождения в должность менеджера по продажам

Информационная карточка:

Офис:	Томск	
Руководитель (Куратор):	Пак Ольга Аркадьевна	
ФИО сотрудника:	Иванов Иван Иванович	
Проверяющий:	Пак Ольга Аркадьевна	
Дата выдачи:	01.06.2015	
Дата сдачи:	01.07.2015	
Подпись:	Руководитель	Пак
	Сотрудник	Иванов

Колонка «Отметка» - ставиться отметка о наличии данных знаний (умений).

Показатели:

1. Общие знания:

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии	Дата сдачи блока
Знания о компании: - История развития - Миссия - Направления деятельности - Чем занимается - Статусы - Конкурентные преимущества - Конкуренты		Нимиткин Юрий Валерьевич	Проведение общего семинара с новыми менеджерами с целью разъяснения интересующих их вопросов	07.06.2015
Знание основ бухгалтерского учета		Дикалова Екатерина Геннадьевна	Выполнение итогового теста по блоку «бухгалтерский учет»	

2. Администрирование 1С:Предприятие 7.7 и 1С:Предприятие 8

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарий	Дата сдачи блока
Общие вопросы по 1С		Петров Пётр Петрович	Изучить информацию по перечисленным вопросам	10.06.2015
Установка 1С		Петров Пётр Петрович		
Обновление 1С		Петров Пётр Петрович		
Администрирование		Петров Пётр Петрович		
Ключи защиты (электронные и hasp)		Петров Пётр Петрович		
Лицензирование		Петров Пётр Петрович		
SQL, виды		Петров Пётр Петрович		
Специальные режимы работы (терминал, РИБ)		Петров Пётр Петрович		
Типовые программные продукты 1С. Стоимость и состав Программных продуктов, бесплатные часы и особенность сопровождения.		Петров Пётр Петрович		

3. Отраслевые решения

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии	Дата сдачи блока
Отраслевые решения БИТ (особенности, цены, область применения, преимущества)		Козлов Олег Юрьевич	Изучить отраслевые решения, используя информацию на корпоративном портале	14.06.2015
Другие основные отраслевые решения (особенности, цены, область применения, преимущества)		Козлов Олег Юрьевич		
БИТ: Строительство (Старт менеджера по продажам)		Козлов Олег Юрьевич		

4. Ценообразование, Регистрация, Апгрейды

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии	Дата сдачи блока
Знание принципов формирования пакетов услуг и цены (Разовые и Авансовые услуги, Абонентское обслуживание, Личный Помощник, ИТС)		Кириянов Артем	Изучить перечисленные показатели используя документы и специальной папки в общей локальной сети	17.06.2015
Апгрейды и принципы ценообразования		Пак Ольга		
Информационные поводы при обзвоне и знание основных настроек 1С Предприятия (которые заказывают клиенты)		Пак Ольга		

5. Технология продаж

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии	
Технология продаж (Ролевая Игра) Основные схемы автоматизации Плюсы и минусы каждой схемы Особенности автоматизации по отраслям		Пак Ольга	Просмотр специальных видео с тренингов и прочтение книг по данной тематике. Вся информация на корпоративном портале	21.06.2015
Зачёт по технике телефонных переговоров		Пак Ольга		
Зачёт по демонстрации ПП с применением ТО		Пак Ольга		
Зачёт по составлению коммерческих предложений		Пак Ольга		

6. Порядок работы у клиента и внутренние регламентные работы

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии	Дата сдачи блока
Схема ежедневного планирования в сбыте: что делает специалист		Пак Ольга	Изучить внутренние регламенты, при возникновении вопросов – обратиться к руководителю отдела	24.06.2015
Знание правил Закрепления клиента за офисом, менеджером.		Пак Ольга		
Порядок работы с новыми клиентами (Входящие звонки)		Пак Ольга		
Работа Union 8: Ознакомление с заявками, Отчет сотрудника, События, Выписка счетов и другие возможности.		Пак Ольга		
Порядок оценки эффективности работы сотрудника, показатели оценки (KPI)		Пак Ольга		
Порядок работы с поставщиками и УК (внешние и внутренние заказы)		Пак Ольга		
Сотрудник съездил как минимум на 1 встречу с менеджером		Пак Ольга		
Регламент работы линии консультации		Дикалова Екатерина		
Порядок документооборота		Пак Ольга		
Регламент работы с клиентом: Установка программных продуктов (ПП) и ТО. Порядок документооборота		Александр Найкин-Тян		
Регламент работы с клиентом: Обновление ПП. Порядок документооборота		Александр Найкин-Тян		
Регламент работы с клиентом: Настройка ПП и ТО. Порядок документооборота		Александр Найкин-Тян		

7. Знание общих организационных моментов по работе компании

Показатель	Отметка	Проверяющий	Комментарии	Дата сдачи блока
Кодекс компании. Положение о коммерческой тайне.		Нимиткин Юрий	Всю необходимая информация, будет получены во время прохождения промежуточных тестов на корпоративном портале	29.06.2015
Электронная почта и правила использования раб. мест (памятка администратора.)		Лапина Ксения		
Знание информационных ресурсов (литература, курсы, форумы и т.п.)		Пак Ольга		
Внутренний трудовой распорядок. Отпуска и отклонения.		Лапина Ксения		
Организационная структура компании и офиса. Взаимодействие внутри компании и офиса.		Пак Ольга		
Должностная инструкция.		Пак Ольга		
Система оплаты, штрафы. Оплата проезда и связи.		Пак Ольга		

Дополнительный блок адаптации сотрудника

1. Обязательные книги для прочтения и обсуждения (каждый четверг в переговорной комнате 18:00)

(датированный график сдачи располагается в оф. 513)

Название книги	Отметка	Проверяющий	Комментарий	Дата сдачи блока
К. Сьюэлл «Клиенты на всю жизнь»		Нимиткин Юрий	Прочитать перечисленные книги и быть готов обсудить на общем тренинге	30.06.2015
Барлоу Джанелл «Жалоба, как подарок»		Нимиткин Юрий		
Г. Архангельский «Тайм-драйв»		Нимиткин Юрий		

2. План профессионального роста

Ф. И. О. Сотрудника: Иванов Иван Иванович	
Место работы, должность: менеджер по продажам	
Ф.И.О. линейного руководителя: Пак Ольга Аркадьевна	Утверждаю ____ п.п. ____ (подпись)
Место работы, должность: Руководитель отдела продаж	Согласовано ____ (подпись)

ПРИОРИТЕТЫ РАЗВИТИЯ

Рекомендации линейного руководителя или куратора	Рекомендации по развитию	Другие качества, профессиональные навыки, которые нуждаются в развитии
Стараться по возможности принимать больше самостоятельных решений без предварительной поддержки вышестоящих менеджеров.	Развивать в себе «бойцовские» качества. В частности, 1) намеренно выбирать себе задачи, которые потребуют данных качеств; 2) не позволять себе компенсировать недостаток настойчивости, эксплуатируя свои сильные стороны (гибкость, адаптивность, креативность).	Развитие навыков публичного представления выработанных решений руководству и влияния на широкую аудиторию
КОМПЕТЕНЦИИ, требующие развития \ Цели развития на этот год: Развить до конца этого года навыки влияния на аудиторию: уметь правильно выбирать оптимальный стиль исходя из ситуации и аудитории и убедительно отстаивать свои идеи и решения при общении с руководителями разного уровня.		

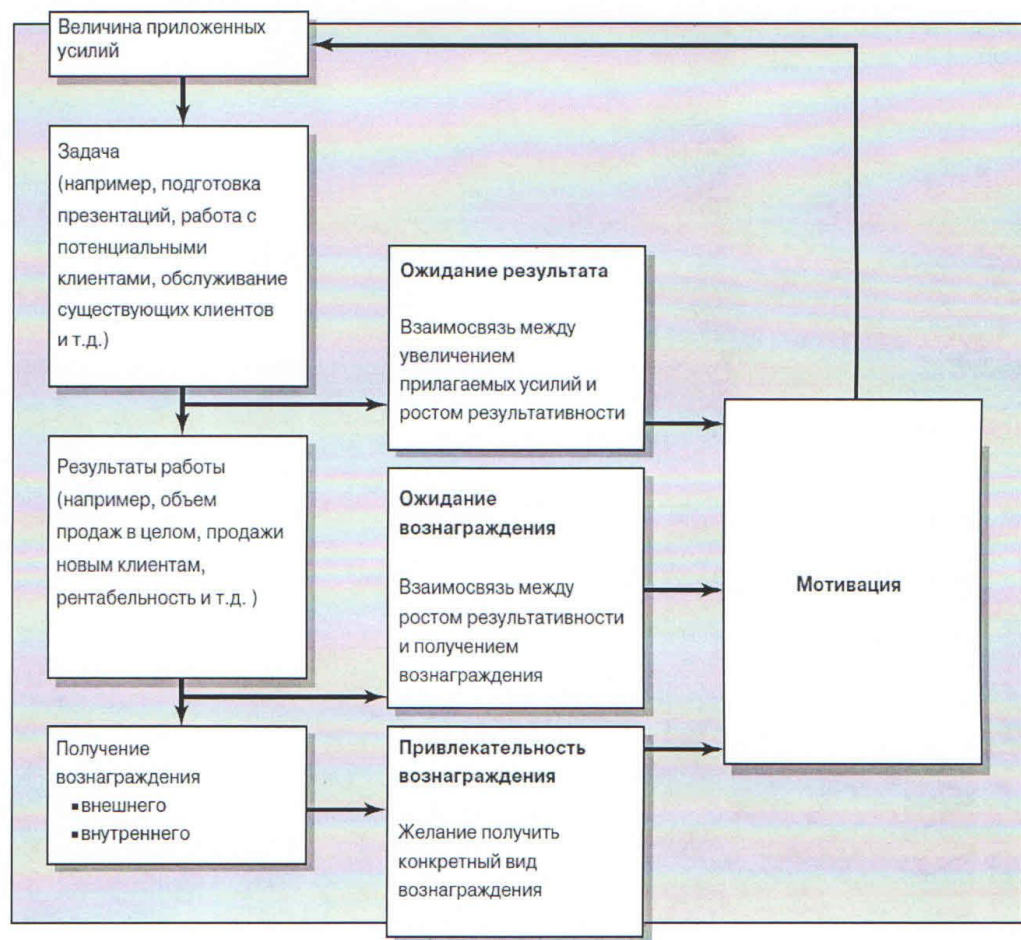
КАРТА РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ

Стратегии развития	Конкретные действия	Сроки	Отметка о выполнении
Развитие на рабочем месте	- Самостоятельно брать на себя ответственность и риски за решение проблем возникающих на стыке деятельности подразделений - В повседневной работе отслеживать все ситуации оказания влияния на сотрудников и руководство. Выделить успешные и неуспешные попытки оказать влияние. Проанализировать причины неуспеха, и свои сильные стороны, позволившие успешно оказывать влияние	до конца года до конца года	
Обучение на опыте других	Постоянно наблюдать за лидерским поведением руководителя отдела продаж "БИТ Ключевой элемент" Пак О.А., отметить в поведении аспекты, которые помогают ей быть убедительной в глазах слушателей. Взять на вооружение их методы влияния	в течение года	
Коучинг	1) Совместно с консультантом сделать поуровневое описание компетенции «Навыки публичного выступления». Оценить себя по этой компетенции. 2) Подготовиться к нескольким выступлениям вместе с консультантом. Получить обратную связь о сильных и слабых сторонах проведенных выступлений.	в течение года	
Тренинги и семинары	«Навыки разработки и принятия управленческих решений», «Искусство влияния», «Технология эффективных презентаций»	1 квартал 2015 г.	

Дата заполнения _____

Подпись сотрудника _____

3. Схема мотивации



Сотруднику разъяснена схема мотивации:

Сторона:	ФИО	Подпись	Дата
Сотрудник:	Пак Ольга Аркадьевна		

Сотрудник прошел по данному листу контроль знаний:

Сторона:	ФИО	Подпись	Дата
Проверяющий:	Пак Ольга Аркадьевна		

Сотрудник соответствует квалификации и допускается к работе:

Сторона:	ФИО	Подпись	Дата
Руководитель офиса:	Нимиткин Юрий Валерьевич		

Приложение Н
(справочное)

Усовершенствованный алгоритм адаптации сотрудников отдела продаж «БИТ Ключевой элемент»

