МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

38.03.03 «Управление персоналом»
(код и наименование направления подготовки)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по повышению качества труда менеджера на предприятии (на примере ООО «Замковъ»)»

Студент(ка) Ю.С. Кравец _____
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель, Е.Г. Степанова _____
к.т.н., доцент
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Допустить к защите

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева _____
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия) (личная подпись)

«___» _____ 2016 г.

Тольятти 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
«_____»_____2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение бакалаврской работы

Студент Кравец Юлия Сергеевна

1. Тема «Разработка мероприятий по повышению качества труда менеджера на предприятии (на примере ООО «Замковъ»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 28 июня 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы производственной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов, документов, по финансово-хозяйственной деятельности «Замковъ»

Содержание бакалаврской работы:

1. Теоретические основы качества труда менеджера на предприятии

1.1 Сущность и функции менеджера

1.2 Оценка и методы повышения качества труда менеджера

2. Анализ качества труда менеджера на предприятии ООО «Замковъ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2 Оценка и анализ качества труда менеджера по продажам

3. Разработка мероприятий по повышению качества труда менеджера на предприятии ООО «Замковъ»

3.1Мероприятия по повышению качества труда менеджера по продажам

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

Титульный лист;

Актуальность, цель и задачи исследования;

Основные экономические показатели деятельности организации;

Табличные данные по результатам анализа качества труда менеджера по продажам в организации;

Графические данные по результатам анализа экономических показателей организации;

Предложения по совершенствованию качества труда менеджера по продажам в организации;

Результаты качества труда менеджера по продажам после предложенных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Заказчик *(Исполнительный директор ООО «Замковъ»)*	_____ (подпись)	Г.М. Мильхерт (И.О. Фамилия)
Руководитель выпускной квалификационной работы	_____ (подпись)	Е.Г. Степанова (И.О. Фамилия)
Задание принял к исполнению	_____ (подпись)	Ю.С. Кравец (И.О. Фамилия)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»
Институт финансов, экономики управления
(институт, факультет)
Менеджмент организации
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ
И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

_____ С.Е. Васильева
(подпись) (И.О. Фамилия)
«_____»_____2016 г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН
выполнения бакалаврской работы

Студента Кравец Юлии Сергеевной
по теме «Разработка мероприятий по повышению качества труда менеджера на предприятии (на примере ООО «Замковъ»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	06.06.2016		выполнено	
Разработка 2 раздела БР	08.06.2016		выполнено	
Разработка 3 раздела БР	10.06.2016		выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	14.06.2016		выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	16.06.2016		выполнено	
Предварительная защита БР	20.06.2016		выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	21.06.2016		выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	28.06.16		выполнено	

Руководитель бакалаврской работы _____ Е.Г Степанова
(подпись) (И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению _____ Ю.С. Кравец

(подпись) (И.О. Фамилия)

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кравец Юлия Сергеевна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению качества труда менеджера на предприятии (на примере ООО «Замковъ»)»

Руководитель ВКР: к.т.н., доцент Е.Г. Степанова

Цель исследования: Разработка мероприятий по повышению качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ»

Объект исследования: ООО «Замковъ», основным видом деятельности которого является продажа замочно-скобянных изделий.

Предмет исследования — механизмы обеспечения качества труда менеджера по продажам, реализуемые в системе управления персоналом предприятия.

Методы исследования — факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе – эффективное использование трудовых ресурсов предприятия возможно только на основе принципиальных сдвигов в качестве труда персонала. От качества труда менеджера во многом зависят репутация и ключевые показатели работы предприятия в целом. Для повышения качества труда менеджера были предложены такие мероприятия, как показатели KPI, стандартная операционная процедура, а также рекомендации для улучшения ряда показателей эффективности менеджера по продажам.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные ее положения в виде материала подраздела 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Замковъ»

Структура бакалаврской работы. Работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 50 источников и приложения.

Содержание:

Введение..... 7
1 Теоретические основы качества труда менеджера на предприятии..... 10
1.1 Сущность и функции менеджера..... 10
1.2 Оценка и методы повышения качества труда менеджера..... 14
2 Анализ качества труда менеджера на предприятии ООО «Замковъ»…… 19
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия……. 19
2.2 Оценка и анализ качества труда менеджера по продажам…….. 24
3 Разработка мероприятий по повышению качества труда менеджера на предприятии ООО «Замковъ»…….. 36
3.1 Мероприятия по повышению качества труда менеджера по продажам… 36
3.2 Оценка экономической эффективности внедрения мероприятий…….. 40
Заключение……. 43
Библиографический список……..... 45
Приложения…… 49

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что от качества труда менеджера по продажам, зависят ключевые показатели работы предприятия в целом.

Многие люди, стремящиеся стать руководителем, предпочитают действовать инстинктивно. Психологи давно установили, что основные препятствия, стоящие на пути карьерного роста, в первую очередь, это именно внутренние барьеры. Они- результат нашего прошлого опыта, убеждений, ограничений и привычек. Также неуверенность, страх, раздражение становится для некоторых непреодолимым препятствием на пути к достижению поставленной цели.

Задача будущего менеджера состоит в том, чтобы проанализировать свой потенциал, свои навыки, подходы и способности в какой-либо сфере деятельности. Все это находится внутри нас, просто с этим нужно найти контакт. Затем будущий менеджер должен поверить в свой собственный успех, даже если в данный момент нет никаких предпосылок к этому. Далее наступает момент мужества и силы воли, так необходимых для реализации поставленных целей. И самое главное будущий менеджер не должен бояться поражения. И на пути к этому ему придется учиться на собственном опыте. Мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно.

Суть становления хорошим менеджером состоит в том, чтобы стать самим собой и полностью использовать все способности и навыки, которые ему даны. Иначе все попытки будут лишь пустой имитацией, жалким стремлением казаться тем, кем он не является. Необходимо также заметить, что хороший

менеджер — это стержень в организации, поэтому к ее целям и проблемам он должен относиться как к собственным.

Поэтому он, сегодня становится организатором самостоятельной работы исполнителей, часто объединенных в команды. Такая работа является особым видом творческой деятельности, причем по мере роста сложности объекта управления и уровня занимаемой должности требования к творчеству увеличиваются. Менеджеру, особенно в крупной организации, приходится осуществлять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми — подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами, к каждому из которых необходимо иметь свой подход. Стремление выделиться часто приводит к тому, что руководители работают по 10 – 12 часов в день. Таким образом, в настоящее время особо актуальным становится вопрос о деятельности менеджера, профессиональных и личностных его качествах.

Цель исследования состоит в разработке мероприятий по повышению качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Рассмотреть теоретические основы качества труда менеджера на предприятии.

- Провести анализ качества труда менеджера на предприятии ООО «Замковъ».

- Разработать мероприятия по повышению качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ».

- Рассчитать экономическую эффективность после предложенных мероприятий.

Объектом исследования является – ООО «Замковъ», основным видом деятельности которого является продажа замочно-скобянных изделий.

Предметом исследования – механизмы обеспечения качества труда менеджера по продажам, реализуемые в системе управления персоналом предприятия.

Границами исследования являются 2013-2015 гг

Теоретической основой исследования явились научные труды следующих отечественных и зарубежных авторов в области управления персоналом: Л.М. Альбитер, Н.Н. Сатониной, Е.А. Борисовой, М.И. Бухалкова, В.Р. Веснина, А.Я. Кибанова, Е.В. Маслова, Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ереминой, Н.А. Чижова, Ю. Одегова, Л. Котовой, Л.Н. Захаровой, Т.В. Розарёновой и др.

В работе применены методы исследования, анализа и обработки материала.

Теоретическая значимость работы состоит в сущности менеджера, функций менеджера, качестве менеджера на предприятии, а также методах по повышению качества труда менеджера.

Практическая значимость работы состоит в том, что отдельные ее положения в виде материала подраздела 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Замковъ»

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Общий объем работы 63 страницы машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц -20, рисунков – 3, формул – 2.

1 Теоретические основы качества труда менеджера на предприятии

1.1Сущность и функции менеджера.

Менеджер — это энергичный, динамичный сотрудник, который наделен особыми способностями, навыками, опытом, для решения проблем и достижения поставленной цели в организации. Он обладает лидерскими свойствами и коммуникативными возможностями.

Ему следует быть квалифицированным специалистом, владеть превосходной памятью. Он обязан обладать познаниями в сфере экономики, психологии, социологии и документоведения. [1].

Ему понадобится способность функционировать в инструкции и правильно рассредоточивать рабочие прямые обязанности среди сотрудников.

Поскольку от деятельности менеджера во многом зависит репутация компании, то ему следует быть максимально ответственным и организованным.

Деятельность менеджеров может развиваться в нескольких направлениях.

Так, существуют специалисты, занимающиеся продажами, ведением документационных дел, работой с персоналом. Каждый из них осуществляет управление сферой, за которую он отвечает. От качества работы, к примеру, менеджера по продажам зависит то, какими будут прибыль организации, количество активных клиентов, её способность конкурировать на рынке с аналогичными фирмами. Данные работники активно применяют различные технологии управления, продаж, методы предотвращения кризисных ситуаций. Нередко им доводится сотрудничать с представителями других сфер деятельности: спонсирующими предпринимателями, информационными партнёрами, страховыми агентами. Менеджеры хорошо знают положение не только внутри своей организации, но и у конкурентов. Это позволяет перенимать полезный опыт, перерабатывать наиболее удачные идеи. [3].

Основные задачи менеджера:

1. Координация

2. Руководство

3. Управление

4. Принятие решений

Существует применяемый к любой организации процесс управления. Он заключается в реализации функций, которые должен выполнять любой менеджер.

Одна из форм разделения труда менеджеров носит горизонтальный характер. Менеджеры распределяют функции в подразделениях.

Например, главный инженер, заместители руководителя предприятия по производству, финансам, коммерческой деятельности, персоналу, маркетингу.

Для выполнения производственных работ горизонтально разделенная управленческая работа должна быть согласована. Отдельным менеджерам приходится затрачивать время на согласование работы других руководителей. В свою очередь, тоже могут согласовывать работу руководителей. Так до уровня менеджера, которые согласовывают работу неуправленческого персонала. [4].

Неуправленческий персонал организации, например, предприятие, которое занимается продажей замочно-скобяных изделий представляют работники, которые:

- продавцы-консультанты;
- монтажники;
- уборщики;
- технологи;
- программисты.

Вертикальное разделение труда образует уровни управления

В соответствии с уровнем управления в организации выделяют:

- менеджеров (руководителей) низового звена;

- менеджеров (руководителей) среднего звена;

- менеджеров (руководителей) высшего звена (топ - менеджеров – главных управляющих).

Все капитальные труды по менеджменту содержат в себе указание на необходимые черты характера и качества личности менеджера.

Так, например, основоположник научной организации труда и менеджмента Ф. Тейлор выделял у хорошего менеджера: ум; образованность; технические знания; силу, тактичность; энергичность; решительность; честность; рассудительность.

Другой классик менеджмента А. Файоль считал, что менеджер должен: обладать предвидением; организаторскими способностями; быть компетентным; отличаться здоровьем; иметь развитый интеллект; высокий уровень культуры и нравственности.

Современные теоретики продолжают анализировать, какими качествами и чертами характера должен быть наделен идеальный менеджер.

Американские теоретики считают, что хорошему менеджеру должны быть присущи такие качества как: лидерство; инициативность; решительность; рассудительность; независимость; умение делегировать власть; коммуникабельность; способность к размышлению; умение рисковать; стрессоустойчивость; настойчивость; развитое воображение; чувствительность.

Прежде всего менеджеру необходимо отслеживать обстановку как внутри своей организации, так и за ее пределами. Вследствие своего опыта наблюдений и информационно-справочных сведений он ставит перед собой цели и разрешает проблемы, достигая желаемого результата. Также менеджер — это такой специалист, который имеет в своем подчинении группу продавцов, он распределяет между ними обязанности, для разрешения сложных трудностей в организации. Он регулярно отслеживает качество работы своих подчиненных и результативность их труда, также дает им рекомендации для эффективности их работы. [6].

Менеджеры в сфере продаж подробно изучают свой продукт, определяют, насколько он востребован среди потенциальных потребителей, и что необходимо сделать, для того чтобы количество активных покупателей постоянно увеличивалось. При отсутствии положительных результатов

представитель этой профессии должен оперативно поменять свою стратегию. Менеджеру также следует заниматься бумажными делами: оформлять договоры, проверять наличие у сотрудников персонала всех необходимых документов, сданных в финансовую дирекцию, а также самому вести учет документации и вовремя сдавать в бухгалтерию.

Профессия менеджера - это профессия преимущественно умственного труда, которая в большей степени связна с приемом и переработкой информации. В работе менеджера важны результаты его интеллектуальных размышлений. Но, при этом, физический труд не исключается.

Профессия менеджера относится к числу востребованных на рынке труда.

Навыки этого специалиста могут пригодиться в различных торговых, туристических организациях, в компаниях, нуждающихся в осуществлении руководства персоналом. В сфере менеджмента существует возможность карьерного роста. Так, менеджер низшего звена благодаря своим достижениям и опыту может дорасти до специалиста среднего или высшего звена.

Значительное большинство представителей профессии менеджера считают, что у них достаточно возможностей для продвижения по карьерной лестнице. Если такая цель у рядового специалиста есть, то ему вполне реально занять руководящую должность в этой сфере. [7].

Процесс управления менеджера состоит из четырех взаимосвязанных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Рассмотрим каждую из них подробнее в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Функции менеджера

Функции менеджера	Описание функции
Планирование	Функция планирование представляет собой структуру выполнения заданий по этапу для достижения конечных результатов, для реализации целей. Прежде чем добиться успеха, руководителю необходимо распланировать свои возможности. Планирование должно быть постоянным, нельзя заканчивать успех, после достижения желаемого результата, нужно постоянно обновлять свои интересы, потребности и ставить перед собой новые цели и достигать их вместе со своей организацией. А помогать в реализации новых целей, должен менеджер.

Продолжение таблицы 1.1

Организация	Функция организация представляет собой структуру предприятия. То есть организовывать - это когда менеджер определенной деятельности структурирует некоторые элементы для того, чтобы организация могла выполнять свои планы, тем самым достигать поставленной цели. В данном случае все отдельные работники должны выполнять каждое задание организации. А чтобы разобраться, кто из них будет выполнять и какое именно задание, для этого нужен менеджер, который подбирает людей для конкретной работы в организации.
Мотивация	Менеджер всегда должен помнить, что эффективная работа сотрудников в частности зависит от мотивации. Мотивация может быть разная, в большинстве случаев она имеет количественный вид в виде премиальных выплат работнику. Но также, никто не отменял, словесную похвалу, выдача грамоты или поощрения в виде сертификатов, выдача наград. Мотивация – это не только когда поощряют работника, также, когда указывают на его недостатки, неправильную работу, ленивость и не внимательность, лишая работника премиальных выплат, наград, грамот и т.д. Тем самым подталкивают его на эффективную работу.
Контроль	Контроль – это процесс, который направлен на действительно достигаемого результата. Менеджер обязан контролировать своих сотрудников. Следить за их поведением в организации, выполняют ли они ту или иную обязанность, которую он ему поручил, верно ли сотрудники ведут документацию, контактируют с клиентами. Также, менеджер должен контролировать обстановку на рынке. Одним словом, менеджер должен контролировать ситуацию не только в самой организации , но и за ее пределами.

1.2Оценка и методы повышения качества труда менеджера.

Как мы уже говорили, менеджер — профессионально подготовленный специалист, который имеет в своем подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный в свою очередь в определенной сфере деятельности полномочиями по принятию решений. Для устранения проблем в организации. Также он ответственный за достижение конечных результатов деятельности предприятия. Менеджер как профессиональный управляющий должен обладать особыми качествами, такими, как компетентность, самостоятельность, предприимчивость, коммуникабельность. Он должен быть готов к хозяйственному риску. Главная особенность работы менеджера в том, что его деятельность выполняется в рыночных условиях труда. Он должен анализировать каждого конкурента на рынке, состояние на рынке, выявить потребность потенциальных клиентов.

Также менеджер, имея в подчинении группу людей, должен мотивировать их на успех, обучать их, следить за эффективной работой своих сотрудников.

Менеджер должен стремиться к достижению успеха, к хорошим взаимоотношениям со своими подчиненными, в особенности, поддерживать хорошие взаимоотношения внутри коллектива, и выявлять потребности своих сотрудников. Хотя сам менеджер является наемным работником, он управляет от лица руководителя в своей сфере деятельности, который имеет в подчинении группу людей. Оценку качества и эффективности деятельности менеджера следует рассматривать поэтапно проходящий процесс, где каждый из этапов имеет самостоятельное значение.[10].

Рассмотрим оценку качества и эффективности деятельности менеджера поэтапно более подробно в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Оценка качества и эффективности деятельности менеджера.

Этап	Значение этапа
Первый этап	Оценка профессиональных качеств менеджера и их соответствия решаемым задачам и реализуемым функциям. Изучаются: уровень и профиль образования, опыт работы, навыки и способности, личные качества и этика поведения, карьера, потенциал. Состав и приоритеты профессиональных качеств зависят от уровня управления, сложности решаемых задач, степени ответственности и уровня риска. Рекомендуемые качества: компетентность, целеустремленность, творческий подход; инициативность и способность генерировать идеи; способность лидера оказывать влияние на людей; способность идти на риск; стрессоустойчивость и жизнестойкость; потребность к саморазвитию и самоорганизации; коммуникабельность и чувство успеха; организованность и ответственность. По результатам оценки выявляется соответствие или несоответствие менеджера по профессиональным качествам занимаемой должности и решается вопрос о способах приобретения требуемых качеств или о переходе на другую должность.
Второй этап	Оценка качества труда менеджера. Самый сложный этап оценки, требующий большой подготовительной работы, связанной с выделением элементов труда, видов деятельности, признаков разделения труда. Наиболее типичные характеристики труда: уровень творчества; уровень разнообразия труда; сложность решаемых задач; доля организационной работы, в общем, ее объеме; масштаб руководства; уровень риска; трудоемкость и стоимость труда.

Продолжение табл. 1.2

Третий этап	Оценка деятельности аппарата управления. Возглавляемый менеджером аппарат, реализующий его идеи, оценивается с позиций качества, результативности труда. Среди комплекса показателей отметим лишь их направления: поле прав и ответственности менеджера в деятельности аппарата управления; самостоятельность деятельности аппарата; профессионализм управленческих работников и соответствие решаемым задачам и функциям; разделение и организация труда; информационное обеспечение; техническая оснащенность управленческого труда; мотивация деятельности; система контроля. Показатели результативности деятельности: -оперативность; -качество выходной документации; экономичность; -коммуникабельность; -партнерство; -профессиональный рост; -ответственность; -мотивированость.
Четвертый этап	Оценка влияния менеджера на формирование внутренней атмосферы предприятия. Оцениваются: -стиль руководства; -культура менеджмента; -этика деятельности; -методы разрешения конфликтных ситуаций; -организационная культура; -совместимость; -социально-психологический климат; направленность коллектива на развитие; -информированность и гласность.
Пятый этап	Оценка качества, результативности и эффективности внешних связей и коммуникаций предусматривает комплексную оценку каждого вида связей. При экономической оценке учитывается влияние факторов риска, инфляции, котировки цен на бирже, кризисов. Организационная оценка включает учет временных факторов, устойчивости, надежности отношений и поведения субъектов, уровня организационной культуры. При социальной оценке учитывается социальная значимость связи, активность, социальный риск, жизнестойкость.
Шестой этап	Оценка результативности и эффективности работы менеджера. Используется методология процесса выработки и реализации решений по управлению производственной и общественной работой, персоналом, инноваторскими и вкладывательными действиями, экологией, безопасностью. Результативность рассматривается как уровень заслуги эффекта, соответственного цели решения, и выражается средством окончательных эффектов работы предприятия.

Эффективность оценивается через качество результата, т.е. через полученный эффект, соотнесенный с затратами на управление (ресурсами менеджмента). Обеспечивается методологическое единство с оценкой данных

категорий по критериям системы в целом. Обязательным условием оценки выступает определение последствий реализации решений, которые находят отражение в разных сферах жизни общества.

Субъектами оценки деятельности менеджера выступают:

-вышестоящий менеджер (руководитель);

-экспертная комиссия (аттестационная, конкурсная);

-независимые оценочные центры.

Методы, применяемые при анализе, многообразны: испытания; деловые игры, представляющие из себя описанные по теории и подтвержденные практикой поручения, имитирующие управленческий ход процесса формирования дела. Информация, применяемая для оценки, и методы её обработки еще многообразны: статистические и фактические вещественные базы; экспертные справочно-уведомительные сведения; штатные расписания; доклады, стандарты и нормативы; регламенты и прогнозы.

При обработке данных широко используются моделирование, информационные технологии и техника.

Следует сделать вывод, что деятельность и деловые качества менеджеров должны оцениваться регулярно в любых условиях. Рекомендации, составленные по результатам оценки, важны для каждого менеджера в процессах формирования его карьеры и совершенствования деятельности. Особое значение результаты оценочных мероприятий имеют для планирования и организации подготовки, переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

Эффективность труда – это главный показатель на предприятии.

Каждый работодатель желает, чтобы все его сотрудники эффективно выполняли свою работу. Потому что, чем лучше работник, выполняет свои обязанности, тем организации становится стабильной. Менеджер – это в частности помощник руководителя, «правая рука» директора. Менеджер должен качественно выполнять свою работу на предприятии. [45].

Рассмотрим подробнее методы повышения качества труда менеджера через функции менеджера в таблице 1.3.

Таблица 1.3- Методы повышения качества труда менеджера

Функции	Методы
Планирование	- Планирование численности работников. - Планирование рабочего времени (СОП). - Планирование целей. - Планирование задач. - Планирование стратегий. - Планирование выпускаемой продукции. - Планирование расходов. - Планирование прибыли.
Организация	- Размещение рабочего места менеджера. - Размещение оборудования. - Распределение обязанностей. - Выполнение обязанностей. - Соблюдение норм и правил в организации.
Мотивация	- Индивидуальное вознаграждение. - Продвижение по карьерной лестнице. - Оснащение новым оборудованием. - Публичная благодарность. - Гибкий график. - Учет мнения работника. - Согласование отпуска работающего.
Контроль	- Контроль комплектующих изделий, поступающих на предприятие. - Контроль за состояние оборудования. - Контроль документации. - Контроль качества работы. - Контроль обучения. - Контроль повышения квалификации. - Контроль за мотивацию. - Контроль за планирование.

Следует сделать вывод, что такие функции как планирование, организация, мотивация, контроль имеют свои методы, которые направлены на повышение качества труда менеджера на предприятии. Как мы знаем, что от качества труда менеджера зависит экономическая эффективность предприятия в целом.

2 Анализ качества труда менеджера на предприятии ООО «Замковъ»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия на примере ООО «Замковъ»

Общество с ограниченной ответственностью «Замковъ», именуемое в дальнейшем «Общество» учреждено Решением участника с 2004 года и действует в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (далее по тексту - Федеральный закон), иными нормативными актами Российской Федерации.

Полное фирменное наименование общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Замковъ».

Сокращенное фирменное наименование общества: ООО «Замковъ».

Место нахождения общества определяется местом его государственной регистрации – город Тольятти. Место постоянного нахождения общества- Дзержинского 52. Почтовый адрес общества совпадает с его юридическим адресом. При изменении почтового адреса и сведений о филиалах и представительствах общество обязано уведомить об этом органы, осуществляющие государственную регистрацию юридических лиц. Присвоен ИНН 6321137590, КПП 632101001, ОГРН 1046301033261.

Общество является юридическим лицом. Общество и создано без ограничения срока действия. Общество имеет круглую печать, содержащую полное фирменное наименование и указание на место нахождения общества. Общество имеет обособленное имущество, самостоятельный баланс, банковский счет, штампы и бланки со своим фирменным наименованием, фирменную эмблему, товарный знак и другие средства индивидуализации, может создавать филиалы и открывать представительства, как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.

Цель Общества - получение прибыли. Деятельность общества направлена также на создание дополнительных рабочих мест, в том числе лиц с пониженной трудоспособностью, сокращение безработицы, развитие социальной инфраструктуры города и области.

Основными видами деятельности общества являются:

-продажа замков и комплектующих;

-установка (врезка) замка;

-установка защитных накладок;

-установка дополнительных комплектующих;

-услуги по установки металлических и деревянных дверей;

-изготовление дубликатов ключей;

-установка дверных доводчиков;

-установка системы контроля доступа;

-установка электромеханических замков.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. Организационная структура ООО «Замковъ» является линейно-функциональной, то есть, основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций между ними. На рис. 2.1 отражена организационная структура управления ООО «Замковъ».

Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Замковъ»

Генеральный директор — это глава любой коммерческой организации, будь то акционерное общество или производственное предприятие. Функции генерального директора заключаются в общем руководстве производственно-хозяйственной деятельностью компании. Именно он несет полную ответственность за все принятые решения, за результаты деятельности предприятия и сохранность его имущества.

Исполнительный директор — это руководитель компании. Исполнительный директор заменяет Генерального директора. Также он имеет в подчинении группу работников. Он несет ответственность за принятие решений внутри организации.

Директор по безопасности и персоналу - занимается управлением персоналом компании. Он рассчитывает необходимую численность сотрудников, обеспечивает привлечение новых и удержание существующих специалистов, формирует кадровый резерв. Также он разрабатывает кадровую политику, систему мотивации и обучения персонала. Иными словами, делает все возможное, чтобы люди в организации работали хорошо и были довольны своей работой, а ведущий менеджер по персоналу помогает ему в этом.

Менеджер по продажам — специалист, профессионально занимающийся торговой деятельностью.

Продавец-консультант — это специалист по консультационным продажам. В отличие от транзакционных, когда покупатель самостоятельно проявляет инициативу к покупке и выбирает товар, консультационные продажи предполагают информационное сопровождение, применение методов убеждения, а порой и преодоление возражений. Все это входит в обязанности продавца-консультанта.[48]. В таблице 2.1 приведена численность персонала предприятия ООО «Замковъ»

Таблица 2.1- Численность персонала ООО «Замковъ»

Наименование должности	Численность (чел)
Генеральный директор	1
Исполнительный директор	1

Продолжение табл. 2.1

Директор по безопасности и персоналу	1
Ведущий менеджер по персоналу	1
Менеджер по продажам	1
Продавец- консультант	10
Всего	15

Рассмотрим экономическую характеристику предприятия на примере ООО «Замковъ» в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные экономические показатели деятельности на примере ООО «Замковъ» 2013-2015

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2013-2015гг.		2014-2015гг.		2013-2015г.г.	
				Абс (гр.3-гр.2)	Относ. (темп прироста), % (гр3-гр2) ×100%/гр.2	Абс. (гр4-гр.3)	Относ. (темп прироста), % (гр4-гр.3) ×100%/гр.3	Абс. (гр.4 - гр.2)	Относ. (темп прироста), % (гр.4-гр.2)×100%/гр.2
Выручка[1], тыс.руб.	7097	9069	8619	1972	28	-450	-5	1522	21
Себестоимость продаж[1], тыс.руб.	3941	5313	5480	1372	35	167	-4	1539	39
Валовая прибыль[1] (убыток), тыс.руб.	3156	3756	3139	600	19	-617	-17	-17	-0,54
Коммерческие расходы[1], тыс. руб.	2189	3004	2855	815	38	-149	-5	666	30
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	967	752	284	-215	-23	-468	-63	-683	-71
Чистая прибыль[1], тыс. руб.	667	510	31	-157	-24	-479	-94	-636	-95
Основные средства, тыс. руб.	12	7	18	-5	-42	11	158	6	50
Оборотные активы[2], тыс. руб.	2390	2955	2894	565	24	-61	-2	504	21
Численность ППП, чел.	15	14	15	-1	7	1	8	0	0
Фонд оплаты труда ППП[3], тыс. руб.	1000200	1000715	1000546	515	0,1	-169	-0,1	346	0,04
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	0,01	0,01	0,01	3,83	280	2,67	50	4,4	525
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	9,9	9,9	9,9	0,01	2800	-0,02	-500	0,01	13125
Фондоотдача (стр1/стр8)	2,96	3,07	2,98	3,49	1,17	7,38	2,53	3,02	1
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	473	648	575	-1972	4	-450	-0,63	-	-
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,17	0,08	0,21	-0,26	-150	-2,45	-3160	0,4	238
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	100	100	100	100	179	-100	1440	100	-9,5

Рассмотрим основные экономические показатели ООО «Замковъ» на рисунке 2.2 и 2.3.

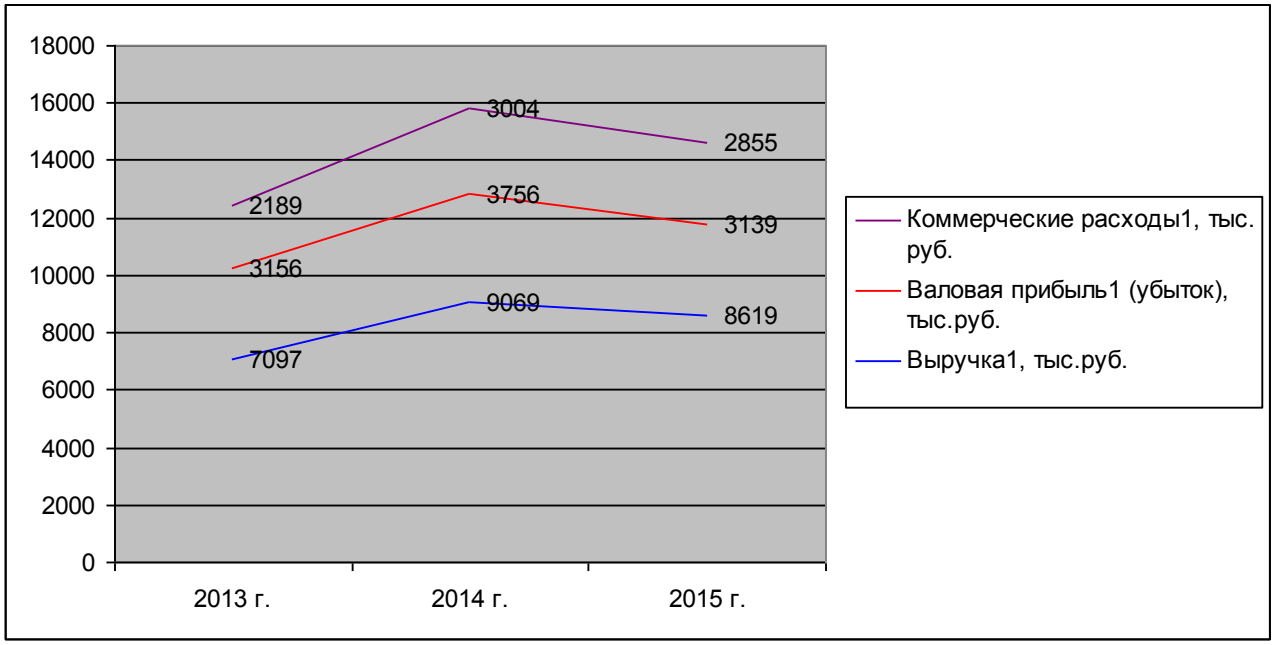

Рисунок 2.2 — Основные экономические показатели ООО «Замковъ»

На рисунке 2.2 видно, что выручка в 2014 году увеличилась по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году уменьшилась по сравнению с 2014 годом. Валовая прибыль в 2014 году составила 3756, это больше чем в 2013 на 600 тыс.руб. А в 2015 году валовая прибыль уменьшилась по сравнению с 2014 годом. Коммерческие расходы увеличились по сравнению с 2013 годом, а в 2015 году уменьшились по сравнению с 2014 годом.

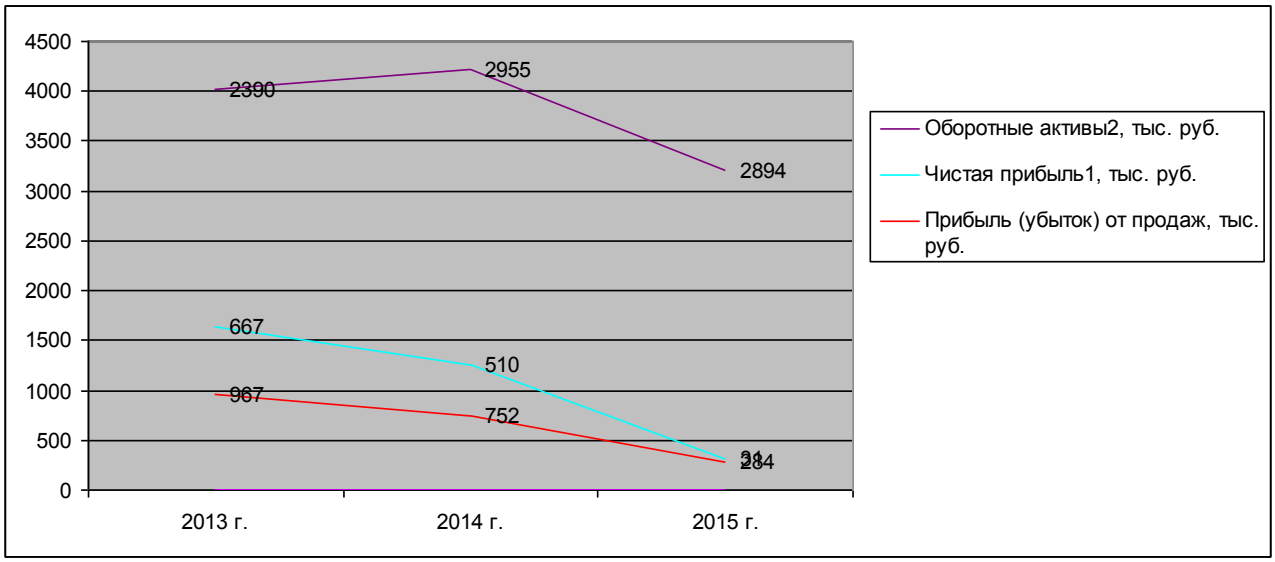

Рисунок 2.3 – Основные экономические показатели ООО «Замковъ»

На рисунке 2.3 видно, что оборотные активы в 2013 году были меньше чем в 2014, а в 2015 году уменьшились по сравнению с 2014 годом. Чистая прибыль в 2013 году была больше, чем в 2014 и 2015 годах. Прибыль от продаж также упала с 2013 года по 2015.

Обеспечение эффективности развития предприятия может быть достигнуто посредством анализа экономических решений. Деятельность ООО «Замковъ» в период с 2013 по 2015 годы включительно характеризуют следующие показатели, отраженные в таблице 2.2.

Исходя, из графиков можно сделать вывод, что объем выручки в 2015 году уменьшилась, чем в 2014 году на 450 тысяч рублей. Валовая прибыль в 2015 году снизилась на 617 тысяч рублей по сравнению с 2014 годом. Коммерческие расходы снизились по сравнению с 2014 годом на 149 тысяч рублей. Прибыль от продаж снизилась на 468 тысяч рублей. Чистая прибыль в 2015 году составляет 31 тысяч рублей, это меньше чем в 2014 году на 479 тысяч рублей. Оборотные активы снизились в 2015 по сравнению с 2014 годом на 61 тысячу рублей. Фонд оплаты труда также уменьшился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 169 тысяч рублей. Рентабельность, себестоимость продаж, основные средства и численность персонала увеличилась в 2015 году. Производительность и среднегодовая заработная плата работающего осталась не измена в течение трех лет.

2.2 Оценка и анализ качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО«Замковъ»

Для того чтобы анализировать качество менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ», рассмотрим систему управления персоналом на данном предприятии.

Система управления персоналом включает ряд стадий: формирование, использование, стабилизацию и собственно управление. Рассмотрим их более подробнее в таблице 2.3.

Таблица 2.3 — Стадии системы управления персоналом

Управление персоналом		
Формирование персонала	Использование персонала	Стабилизация персонала
Прогнозирование структуры персонала	Профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой)	Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных
Определение потребности	Создание постоянных кадров	Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника
Планирование персонала	Улучшение морально-психологического климата	Обучение, повышение квалификации на предприятии
Привлечение, подбор, расстановка персонала	Обеспечение рабочим рабочих мест	
Заключение трудовых договоров		

По данным стадиям сделаем анализ системы управления персоналом на предприятии ООО «Замковъ».

Формирование персонала одна из самой важной стадии на предприятии ООО «Замковъ» от этого зависит эффективная работа.

Рассмотрим стадии формирования персонала на предприятии ООО «Замковъ» более подробно в таблице 2.4.

Таблица 2.4 — Формирование персонала

Стадии	Описание
Прогнозирование структуры персонала	Прогнозирование структуры персонала на ООО «Замковъ» осуществляется на основе всестороннего исследования кадровой работы и структуры кадров. Определяются пути совершенствования кадровой работы, цели прогнозирования и круг кадровых задач, подлежащих решению. Исследование состояния кадровой работы, а также изучение структуры кадров в прошлом позволяет делать прогноз- предвидеть основные изменения и структурные сдвиги в профессионально – квалификационном и социально-демографическом составе кадров, организации и проведении кадровой работы на предприятии.

Продолжение табл. 2.4

Определение потребности	На предприятии ООО «Замковъ» определение потребности состоит из некоторых составных частей. Во-первых, определяют развитие на рынке труда. Какой товар более востребован. Анализируют потребность потенциальных покупателей. Во-вторых, предприятие определяет свои потребности. То есть для чего они стоят на рынке, какая будет с этого прибыль.
Планирование персонала	1) определение целей предприятия и каждого работниками; 2) разработка кадровой политики организации; 3) создание возможностей продвижения работников; 4) обеспечение организации таким персоналом, который необходим для достижения целей предприятия.
Привлечение, подбор, расстановка персонала	Привлекают персонал на предприятии ООО «Замковъ» с помощью объявлении на таких сайтах как «АВИТО», «ИЗ РУК В РУКИ», где указаны обязанности сотрудника и заработная плата. Подбирают персонал на предприятии ООО «Замковъ» с помощью анкетирования и собеседования, где потенциальный работник должен ответить на ряд вопросов, интересующих руководителя предприятия. Расстановка персонала на предприятии ООО «Замковъ» происходит с помощью комплексной оценки перспектив роста, служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.
Заключение трудовых договоров	Заключение трудовых договоров на предприятии ООО «Замковъ» происходит после привлечения, подбора персонала.

Из таблицы 2.4, можно сделать вывод: формирование персонала на предприятии ООО «Замковъ» происходит в нескольких этапах, анализ стадии формирование персонала в системе управления персоналом показывает, что эта деятельность организованно достаточно на хорошем уровне, но не в полном объеме осуществляется планирование персонала, например не создаются возможности продвижения работников.

Следующие стадии, мы рассмотрим в использование персонала на предприятии ООО «Замковъ».

Таблица 2.5 — Использование персонала

Стадии	Описание
Профессионально - квалификационное и должностное продвижение работников (управление карьерой)	Этапы карьеры разрабатываются в следующем порядке: • изучение сложившейся работы на отдельных этапах должностного продвижения; • определение «Входных» и «выходных» параметров на каждом этапе; • разработка и анализ требований для вступления в каждый этап - образовательного уровня, квалификации, возраста; • оценка делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу
Создание постоянных кадров	На предприятии ООО «Замковъ» не происходит стадии — создание постоянных кадров.
Улучшение морально - психологического климата	На предприятии ООО «Замковъ» улучшение морально - психологического климата в коллективе происходит за счет мотивации руководителя предприятия, планерки, обсуждения несущих проблем в коллективе и на предприятии в целом.
Обеспечение рабочим рабочих мест	На предприятии ООО «Замковъ» все сотрудники обеспечены рабочими местами, и всем оборудованием для эффективной работы.

Из таблицы 2.5, можно сделать вывод: использование персонала происходит в три этапа, анализ стадии использование персонала в системе управления персоналом показывает, что эта деятельность организованна на достаточно хорошем уровне, но не в полном объеме осуществляется профессионально-квалификационное и должностное продвижение работников.

В заключение рассмотрим стадии стабилизации персонала.

Таблица 2.6 — Стабилизация персонала

Стадии	Описание
Учет квалификации и персональных навыков с формированием банка данных	На предприятии ООО «Замковъ» ведется учет квалификации и персональных навыков работников, но это касается только отдела кадров и бухгалтерии. Для продавцов и мастеров учет квалификации и персональных навыков не ведется, их оценивают по второй стадии стабилизации персонала.
Оценка результатов труда для выявления потенциала каждого работника	На предприятии ООО «Замковъ» оценка результатов труда происходит ежедневно под наблюдением руководителя предприятия.
Обучение, повышение квалификации на предприятии	На предприятии ООО «Замковъ» нового персонала, такого как продавцов, обучают программе 1С, она необходима для ведения отчета продаж и услуг.

Из таблицы 2.6, можно сделать вывод: стабилизация персонала происходит в два этапа, анализ стадии стабилизация персонала в системе управления персонала показывает, что эта деятельность организованна достаточно хорошо, но не в полном объеме осуществляется обучение, повышение квалификации на предприятии, например изучение продукции в полном объеме.

Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить основные элементы, реализующие следующие функции:
Рассматривая процесс управления персоналом как целостную систему, можно выделить главные составляющие, реализующие следующие функции:

1. Организационную:

- проектирование источников комплектования кадрами;

- информированность народонаселения о наборе кадров и сроках набора;

- размер средств, выделенных на подготовку кадров и жилищно-бытовое строительство, и др.;

2. Социально-экономическую:

- комплекс критерий и факторов, характеризующих внедрение и укрепление персонала;

3. Воспроизводственную:

- обеспечивающую создание учебно-материальной базы и развитие персонала.

Проведение этой работы позволит уже в организации определить основные элементы структуры трудового потенциала, взаимосвязанные с технико-экономическим уровнем производства.

Для того чтобы проанализировать качество труда менеджера на предприятии, нужно понять, кто такой менеджер и каковы его функции и обязанности.

Менеджер – это юридическое лицо, занимающее постоянную должность, наделенное полномочиями и имеющее ответственностью в области принятия

решений по конкретным видам деятельности предприятия, функционирующей в рыночных условиях. Должностная инструкция представлена в приложении А.

Рассмотрим в качестве примера должность менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ».

Рассмотрим критерии оценки качества труда менеджера по продажам, которые использовались ранее в ООО «Замковъ» в таблице 2.7.

Таблица 2.7 — Критерии оценки качества труда менеджера по продажам в ООО «Замковъ»

Критерии	Описание	Методика расчета
По объему продаж (доход/выручка)	От выручки менеджера, зависит его премиальная заработная плата. (Чем больше выручка, тем больше выполняется план продаж на предприятии)	Vпродаж=Vn Факт/Vn план
По срокам сданных документов в финансовую дирекцию	Если менеджер вовремя сдает отчетность в финансовую дирекцию, тем меньше к нему вопросов от руководителя.	Директор контролирует кол-во документов (отчеты, приходные кассовые ордера, касса) за каждый рабочий день в течение месяца.
По количеству привлекаемых клиентов	Чем больше у менеджера привлекаемых клиентов, тем больше у него выручки.	Директор контролирует кол-во привлекаемых клиентов за месяц.
По высокому уровню социального интеллекта	Чем лучше менеджер понимает привлекаемых клиентов, успешно общается с ними, тем больше шансов эффективной его работы.	Директор организации проводит опрос, составляет анкеты.
По знанию продукции	Чем лучше менеджер знает продукцию на предприятии, тем больше он может предложить ее привлекаемым клиентам.	Директор организации проводит опрос, составляет тесты.

После того, как мы рассмотрели критерии оценки качества труда менеджера по продажам, теперь можно оценить менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ» и выявить проблемы в работе и их причины.

Приведем в таблицу 2.8 персональной результативности ключевые

показатели, которые оценивали результаты и компетенции работника в 2015 году.

Таблица 2.8 — Персональная результативность

Ключевые показатели (KPI)	Цель	Факт	Результат оценки (Факт/Цель), балл
объем продаж (доход/выручка) ;	100000 руб	40000 руб	0,4
Количество сданных документов в финансовую дирекцию;	69 шт	30 шт	0,4
Количество привлекаемых клиентов;	100 кл	50 кл	0,5
Высокий уровень социального интеллекта;	10балл	10 балл	1
Знание продукции.	10балл	10 балл	1
Всего			3,3

Шкала оценки:

1-2 балла — неудовлетворительно

3 балла — удовлетворительно

4 балла — хорошо

5 баллов — отлично

По результатам оценки в персональной результативности видно, что всего баллов — 3,3, это значит, что менеджер по продажам в 2015 году работал удовлетворительно и поэтому менеджер по продажам не получал премию.

Из всего этого можно выявить некоторые проблемы в работе менеджера по продажам, которые нужно устранить для дальнейшего улучшения качества его труда. Во-первых, менеджер по продажам не может правильно распределить свои должностные обязанности, то есть не может распланировать свое рабочее время, поэтому объем продаж, количество привлекаемых клиентов ниже нормы. Во- вторых, менеджер по продажам не умеет правильно вести документацию, не во время сдает отчеты в финансовую дирекцию.

Перечисленные выше критерии, по которым оценивается качество труда менеджера по продажам в ООО «Замковъ» действуют на данный момент, но мы

хотим предложить свои критерии оценки качества труда менеджера по продажам в ООО «Замковъ»

Все критерии оценки менеджера по продажам можно разделить на три группы. Рассмотрим критерии в таблице 2.9.

Таблица 2.9 — Критерии оценки менеджера по продажам

№ п/п	Группа	Критерии	Показатели
1	Критерии оценки эффективности деятельности	1.1 Критерии оценки результата работы менеджера	- Объем продаж (доход/ выручка). - Доля фактического объема продаж от планового объема продаж. - Валовая прибыль (доход минус расход). - Доля фактической валовой прибыли от плановой валовой прибыли.
		1.2 Критерии оценки качества работы с клиентами	- Активная клиентская база. - Количество новых клиентов. - Количество повторных заявок. - Количество потерянных клиентов.
		1.3 Критерии оценки качества работы с дебиторской задолженностью	- Количество выставленных счетов. - Количество счетов с задержкой платежа. - Доля счетов с задержкой от общего количества выставленных счетов. - Средняя сумма задолженности. - Доля суммы задолженности от общего дохода. - Количество клиентов с просрочкой платежа.
2	Критерии оценки личностных качеств	2.1 коммуникабельность	-умение общаться; -устанавливать контакты
		2.2 высокий уровень социального интеллекта	-умение разбираться в людях; -прогнозировать их поведение
		2.3 уверенность в себе, адекватная самооценка	Внимательность
		2.4 самостоятельность	Активность
		2.5 предприимчивость	-гибкий ум; -находчивость; -энергичность; -практичность.

Продолжение табл. 2.9

		2.6 азарт к продажам, к влиянию на других людей	Желание зарабатывать
		2.7 мотивация на успех	-мотивация на взаимодействие с людьми; -получение прибыли; -система мотивация, соответствующая принятой в компании.
		2.8 высокий уровень самоконтроля	Контролировать свое душевное состояние
3	Критерии оценки профессиональных качеств	3.1 Знания	- Знание продукции; - Знание предприятия; - Знание рынка, отрасли; - Знание потребителя; - Знание корпоративной этики; - Знание технологий продаж.
		3.1 Профессиональные умения и навыки	- Навыки самоорганизации, планирования времени; - Умение устанавливать контакт; - Навыки убеждения, аргументации, влияния и внушения; - Умения говорить о цене; - Умение фиксировать результаты деятельности; - Умение вести документацию.

После того, как мы рассмотрели предложенные критерии оценки качества труда менеджера по продажам, теперь можно оценить менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ» и выявить проблемы в работе и их причины.

Приведем в таблицу Б.1 персональной результативности ключевые показатели, которые важны на предприятии и помогут оценить результаты и компетенции менеджера по продажам в апреле 2016 год. Таблица Б.1 представлена в приложении Б.

KPI – это ключевые показатели эффективности, которые помогают организации достичь стратегических и тактических целей. Использование ключевых показателей эффективности дает возможность организации оценить реализацию стратегии.

Вес KPI - отражает приоритеты в работе сотрудника, исходя из текущих приоритетов деятельности предприятия и подразделения. Веса можно оценить в

процентах, но затем их надо перевести в числа в интервале от 0 до 1, чтобы их сумма была равна 1.

База — это наихудшее допустимое значение показателя. Если значение показателя хуже, чем база, то это создает угрозу для деятельности предприятия или подразделения и совершенно не допустимо.

Норма — это норма. Это то, что должно выполняться обязательно, чтобы предприятие работало нормально и достигало своих целей.

Цель — это сверхнормативное значение, к которому желательно стремиться. В частности, цель может совпадать с нормой.

Факт — фактическое значение показателям.

Из таблицы Б.1 видно, что наихудшими показателями за апрель 2016 года стали:

- объем продаж;
- валовая прибыль;
- умение разбираться в людях;
- прогнозировать их поведение;
- внимательность;
- активность;
- энергичность;
- практичность;
- мотивация на получение прибыли;
- контролировать свое душевное состояние;
- знание продукции;
- навыки планирования времени;
- навыки убеждения, аргументации, влияния внушения;
- умение говорить о цене;
- умение вести документацию.

Рассмотрим проблемы и их причины более подробно в таблице 2.10.

Таблица 2.10– Причины проблем

№ п/п	Проблема	Причина проблемы	Вытекающая причина
1	Объем продаж, валовая прибыль	-Не успевает; -Нет мотивации (не стандартная заработная плата); - Нет крупных продаж.	- не стандартная оплата труда; - неумение планировать свой рабочий день; - большее внимание уделяет чтению листовок, реклам и выходом в интернет.
2	Умение разбираться в людях, прогнозировать их поведение	Не контактирует с клиентами;	Занят своими личными делами, не обращая внимания на клиентов
3	Внимательность, активность, энергичность, практичность.	- Рассеян; - Не собран;	Проблемы личного характера
4	Нет мотивации на получение прибыли	Нет желания работать	Не стандартная заработная плата
5	Не контролирует свое душевное состояние	- Нервный - Агрессивный	Проблемы личного характера
6	Нет знаний о продукции	Не запоминает ассортимент товара	Не желание быть активным и энергичным
7	Нет навыков планирования времени	Не умеет распределять свои обязанности по времени	Большее время уделяет общению с персоналом, чтению журналов.
8	Нет навыков убеждения, аргументации, влияния внушения	Не умеет аргументировать и убедить клиента в выборе того или иного товара	Нет желания увеличить объем продаж
9	Не умение говорить о цене	- Не умеет правильно предлагать дисконтные карты для скидок на товар; - Не умеет правильно преподнести товар с низкими и с высокими ценами.	Нет желания продать тот или иной товар даже со скидкой.
10	Не умение вести документацию	- Не вовремя сдает документацию в финансовую дирекцию; - Не знает, как правильно оформить тот или иной документ.	Не внимателен, рассеян.

Вывод: анализ показал, что за апрель 2016 год на предприятии ООО «Замковъ» наихудшими показателями стали:

- объем продаж;
- валовая прибыль;
- умение разбираться в людях;
- прогнозировать их поведение;
- внимательность;
- активность;
- энергичность;
- практичность;
- мотивация на получение прибыли;
- контролировать свое душевное состояние;
- знание продукции;
- навыки планирования времени;
- навыки убеждения, аргументации, влияния внушения;
- умение говорить о цене;
- умение вести документацию.

В связи с этими наихудшими показателями мы выявили проблемы деятельности менеджера по продажам и их причины.

Данный анализ показал, что менеджеру по продажам необходимо улучшать перечисленные выше показатели путем работы над причинами их появления. Кроме того, предприятию нужно внедрить мероприятия для улучшения выше перечисленных показателей качества труда менеджера по продажам, которые были выявлены из анализа.

3. Разработка мероприятий по повышению качества труда менеджера на предприятии ООО «Замковъ»

3.1 Мероприятия по повышению качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ»

Мероприятия по повышению качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ» заключаются в:

- совершенствовании системы оценки менеджера по продажам на основе KPI, включающая 3 группы критериев:

1. Критерии оценки эффективности деятельности;
2. Критерии оценки личностных качеств;
3. Критерии оценки профессиональных качеств.

- совершенствовании системы премиальных выплат менеджера по продажам.

- разработке стандартной операционной процедуры для менеджера по продажам, которая позволяет достигать требуемый уровень качества, нужной последовательности работ, результативности и эффективности;

- разработке рекомендаций по улучшению отдельных показателей работы менеджера по продажам, которые ухудшились во время оценки его работы.

Далее рассмотрим более подробно каждые предложенные мероприятия для повышения качества труда менеджера по продажам.

Усовершенствованная система оценки менеджера по продажам описана в п. 2.2.

Как мы уже говорили, что показатели KPI позволяют оценить организации свое состояние, в данном случае мы оценивали менеджера по продажам с помощью ключевых показателей эффективности.

Предложенные ряд KPI показатели влияют на мотивацию на получение прибыли, тем самым на объем продаж. Чтобы менеджер по продажам получал премиальные выплаты ему необходимо получать определенную прибыль от его

продаж, а чтобы получать хорошую прибыль от продаж, менеджеру необходимо выполнять и улучшать показатели KPI.

Совершенствование системы оплаты труда менеджера по продажам заключается в премиальных выплатах. Так как выплата премии имеет две цели: поощрение и стимулирование. Поощрение менеджера по продажам связано с тем, что его деятельность превысила ожидаемого результата работодателя. Также премия стимулирует менеджера по продажам на достижение больших и лучших результатов в его трудовой деятельности.

Рассмотрим расчет премиальных выплат до предложенных KPI показателей и после.

Расчет премиальных выплат до KPI:

Выполнение плана за месяц (100000 рублей), начисление премиальных выплат в размере 3000 рублей.

Формула расчет премиальных выплат с KPI:

Премия = Должностной оклад * ((Коэффициент результативности/ 100)-1). (3.1)

Далее рассмотрим разработанную стандартную операционную процедуру ежедневной работы менеджера по продажам.

Стандартная операционная процедура – это пошаговый план действий, который нужно осуществить, чтобы выполнить ту или иную работу. СОП делает процесс работы последовательным, согласованным, предсказуемым и воспроизводимым. СОП полезен для обучения нового персонала, и дает возможность чётко работать персоналу в отсутствии руководителя.

Цель стандартной операционной процедуры — это высокоэффективный инструмент, который использует руководитель для достижения хорошего результата на своем предприятии. То есть это перечень последовательности действий, который установлен для каждого из сотрудников, для выполнения своих обязанностей.

Приведем в таблицу В.1 стандартную операционную процедуру ежедневной работы менеджера по продажам. Таблица В.1 представлена в приложении В.

Предложенная стандартная операционная процедура работы менеджера по продажам влияет на такие показатели, как:

-внимательность;

-практичность;

-контролировать свое душевное состояние;

-навыки планирования времени.

Следовательно, чем меньше менеджер по продажам тратить свое время на распределение ежедневных своих обязанностей, тем больше он контролирует свое душевное состояние, становится более внимательным и практичным.

Далее рассмотрим рекомендации по улучшению отдельных показателей, на которые не повлияли предложенные выше мероприятия (KPI, СОП) представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1– Рекомендации по улучшению отдельных показателей

Показатель	Рекомендации
Умение разбираться в людях	- проводить внутренние тренинги по психологии общения с клиентами; - рекомендовать менеджеру по продажам самостоятельно изучать специальную литературу, например, книгу о психологии, например: 1. «Психология влияния. Убеждай. Действуй» - Роберт Чалдини 2. «Типы людей и бизнес» - Крегер Отто - Обучить таким вопросам как: 1. Как построить диалог с клиентов? 2. Как вести себя во время беседы? 3. Как правильно рассказать о продукте или услуги?
Прогнозировать их поведение	
Навыки убеждения, аргументации, влияния внушения	
Активность	- Сократить потери рабочего времени (например, меньше времени уделять на чтение рекламных листовок, обсуждения новостей с коллегами); - Обозначать задачи, которые нужно выполнить в первую очередь.
Энергичность	Рекомендовать менеджеру по продажам следить за своим здоровьем и поддерживать себя в хорошей физической форме.
Знание продукции	Направить на обучение

Умение говорить о цене	

Продолжение табл. 3.1

Умение вести документацию	- Знать порядок оформления документов, который определен ГОСТ Р 6.30-97; - Распечатать бланки документов в некотором количестве.

Рассмотрим план обучения менеджера по продажам на 2016 год представлен в таблице Г.1. Таблица Г.1 представлена в приложении Г.

Если менеджер по продажам будет соблюдать все предложенные рекомендации, то он достигнет более высоких показателей.

Реализация рекомендаций способствует решению проблем в организации, также способствует улучшению качества труда менеджера по продажам, а это значит, что менеджер по продажам будет вознагражден премиальными выплатами.

После того, как мы предложили перечень мероприятий по улучшению качества труда менеджера по продажам, посмотрим в таблице Д.1, как увеличилась персональная результативность по некоторым показателям в мае 2016. Таблица Д.1 представлена в приложении Д.

Коэффициент персональной результативности больше 100%, значит, менеджер по продажам получает премию. А премия предназначена для стимулирования трудовой активности сотрудника и должна побуждать его к достижению сверхнормативных результатов. Рассчитаем премию менеджера по продажам по следующей формуле:

Премия = Должностной оклад * ((Коэффициент результативности/ 100)-1) (3.1)

Должностной оклад возьмем в размере 25000 рублей в месяц.

25000 * ((173/100)-1)= 18250 рублей.

То есть премия менеджера по продажам составляет 6750 рублей в месяц.

Таким образом, премия начисляется как процент от должностного оклада в зависимости от коэффициента результативности работника.

В результате разработанные мероприятия по повышению качества труда менеджера по продажам такие как:

- разработаны ключевых показателей эффективности(KPI) для менеджера по продажам;

- разработана стандартная операционная процедура ежедневной работы менеджера по продажам.

Позволят повысить качество труда менажера путем устранения таких проблем как:

-объем продаж;

-прибыль от продаж;

-планирование рабочего времени.

3.2 Оценка экономической эффективности внедрения мероприятий

Экономическая эффективность – это соотношение между результатом от внедрения предложенных мероприятий и затратами на внедрения предложенных мероприятий.

После того, как мы предложили мероприятия по улучшению качества труда менеджера по продажам, рассчитаем общую сумму затрат на внедрение мероприятий за май 2016 в таблице 3.2.

Таблица 3.2– Затраты на внедрение мероприятий

Затраты	Сумма, руб
Разработка показателей KPI	4000
Обучение	18000
Разработка СОП	5000
Канцелярские товары	1000
Выплата премии	6750
Всего	34750

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий за месяц составила 34750 рублей.

Для разработки показателей KPI потребовалось 4000 рублей. В эту сумму входит оплата разработчика KPI показателей. На разработку показателей ушло 4

дня. В день было отработано 10 часов, за 10 часов оплата составила 1000 рублей.

Для обучения менеджера по продажам необходимы тренинги, книги по психологии. Книга «Психология влияния. Убеждай. Действуй» - Роберт Чалдини стоит 1500 рублей, книга «Типы людей и бизнес» - Крегер Отто стоит 1500 рублей. Сумма тренингов в час стоит 500 рублей, за 12 дней сумма тренингов составила 11000 рублей.

Для разработки СОП потребовалось 5000 рублей. В эту сумму входит оплата разработчика СОП. На разработку СОП ушло 4 дня. В день было отработанно 10 часов, за 10 часов оплата составила 1250 рублей.

Для разработки и обучения потребовались канцелярские наборы, поэтому сумма затрат составила 1000 рублей.

Так как коэффициент результативности у менеджера по продажам повысился, ему выплатили премию в размере 6750 рублей.

Далее рассчитаем в таблице 3.6 предполагаемый эффект. Он заключается в сравнении прибыли от продаж за месяц до внедрения мероприятий и прибыли от продаж за месяц после внедрения мероприятий умноженный на 12.

Таблица 3.3– Эффект от внедрения мероприятий

Показатели	Сумма за месяц до внедрения мероприятий	Сумма за месяц после внедрения мероприятий	Эффект (сумма до – сумма после) в месяц
Объем продаж	71740 руб	116937 руб.	45197 руб
Прибыль от продаж	26990 руб	42187 руб	15197 руб

Из таблицы 3.3 видно, что сумму за месяц до внедрения мероприятий мы взяли с п.п 2.1 табл. 2.2. Так как объем продаж за месяц, увеличились на 63%, сумма за месяц после внедрения мероприятий составила 116937 рублей. Прибыль от продаж составила 42187 рублей.

Годовой эфф 15197 руб*12= 182364 руб.

После того как мы рассчитали сумму затрат на внедрение мероприятий за месяц и сумму эффекта от внедрений мероприятий, рассчитаем экономическую эффективность за месяц по формуле 3.2 и возьмем за показатель эффект – годовой эффект.

Э= эффект/затраты (3.2)

Э= 182364/34750= 6

Вывод: экономическая эффективность предприятия ООО «Замковъ» зависит от таких показателей как объем продаж и прибыль от продаж. Мы рассчитали затраты на внедрение мероприятий, далее рассчитали эффект от внедрения мероприятий за месяц. После этого, мы рассчитали предполагаемый годовой эффект предприятия ООО «Замковъ», который составил 6>1, а это значит, что внедрение предлагаемых мероприятий экономически эффективно.

Заключение

В ходе исследования были решены поставленные задачи и достигнута цель. Сущность менеджера заключается в том, что это активный, энергичный работник, который наделен особыми навыками, для стабилизации предприятия. Качество труда менеджера зависит непосредственно от его духовного состояния, умения выполнять работу в срок. Менеджер должен быть компетентным, предприимчивым и целеустремленным. Менеджер должен правильно распределять свое рабочее время, соблюдать правила и нормы поведения на предприятии. Менеджер является наемным работником, но и от него зависит экономическая эффективность на предприятии.

Объектом исследования являлось предприятие ООО «Замковъ». Вид деятельности предприятия является: продажа замочно-скобяных изделий. Численность рабочих за период с 2013 по 2015 гг повысилась всего на 1 человек. Всего на предприятии 15 человек.

Анализ экономической эффективности предприятия показал, что ООО «Замковъ» пока не на самом лучшем месте, но продвижения есть и стоит дальше развивать и реализовать предприятие. Управление персоналом на данном предприятии состоит из трех стадий: формирование персонала, использование персонала и стабилизация персонала.

Далее, мы рассмотрели персональную результативность менеджера по продажам, которая использовалась до предложенных критерий оценки качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ». Из этого сделали вывод, что менеджер по продажам работал удовлетворительно, а, следовательно, не получал премиальные выплаты.

После того, как мы рассмотрели персональную результативность менеджера по продажам, которая использовалась в 2015 году, мы предложили новые критерии оценки качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ» и разделили их на три группы: критерии оценки

эффективности деятельности, критерии оценки личностных качеств, критерии оценки профессиональных качеств.

Далее, мы анализировали персональную результативность менеджера по продажам с новыми критериями оценки качества труда менеджера по продажам в апреле 2016 года, но коэффициент результативности оказался ниже 100%. Для того, чтобы коэффициент результативности был выше нормы, мы предложили ряд мероприятий по повышению качества труда менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ». Также мы разработали стандартную операционную процедуру для менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ»

После предложенных мероприятий коэффициент результативности превысил 174%, а это значит, что менеджер по продажам на предприятии ООО «Замковъ» работал в апреле 2016 года отлично и получил за это премиальные выплаты в размере 6750 рублей.

Из всего этого можно сделать вывод: предприятие ООО «Замковъ» пошло на улучшение и стабилизировалось в своей деятельности.

Библиографический список

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.

2. Блейк Р.Р. Научные методы управления / Р.Р. Блейк, Д.С. Мутон [пер. с англ. И. Ющенко]. – Киев: Вышедшая школа, 2013. – 274 с.

3.Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.

4. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.

5. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: «Гарант», 2014.

6. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.

7. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 452 с.

8. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2012. – 640 с.

9. Коротков Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова. - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.

10. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. О.И. Медведь]. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.

11. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. - М.: Академцентр, 2013. - 240 с.

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

13. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

14. Бедяева Т.В. Управление персоналом на предприятии: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.

15. Бугаков В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

16. Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

17. Бухалков М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

18. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

19. Веснин В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

20. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

21. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.

22. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

23. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 238 с.

24. Кибанов А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 64 с.

25. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 80 с.

26. Колесникова М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб. : Профессия, 2011. - 192 с.

27. Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: РИОР, 2013. - 255 с.

28. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И. Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.

29. Маслова В.М. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / В.М. Маслова. - М.: Юрайт, 2011. - 488 с.

30. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.

31. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.

32. Оксинойд К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд., Е.В. Розина. - М.: Проспект, 2014. - 64 с.

33. Управление персоналом: учеб. для бакалавров: для студ. вузов / [А.А.Литвинюк и др.]; под ред. А.А.Литвинюка. - М.: Юрайт, 2012. - 434 с.

34. Анохин С.В. Современный менеджмент: стратегия на инновации // Эксперт. 2014, №6. С. 44-45.

35. Бородин А.И. Методология и инструментальные средства для проведения реинжиниринга //Менеджмент в России и за рубежом. 2011, № 3. с.37-45.

36. Забулонов А.Б. Реинжиниринг: практические подходы к реорганизации //Менеджмент в России и за рубежом. 2012, № 1. с.105-110.

37. Кравченко И.А. Кризисы в развивающейся организации / Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 4, 2012г. с. 88-90.

38. Крючков В.Н. Нейролингвистические основы реинжиниринга бизнес-процессов //Менеджмент Хотинская Г.И. Реинжиниринг на предприятиях сферы

услуг //Менеджмент в России и за рубежом. 2008, № 6. с. 40-46в России и за рубежом. 2013, № 2. с.68-80.

39. Тимошенко В.Д. «Объяснение развития и изменений в организациях» / Научный журнал «Фундаментальные исследования» № 10, 2012г. с. 25-30.

40. Янкович В.С. Организационные изменения и развитие / Журнал «Экономика недвижимости» № 4, 2012г. с. 41-43.

41. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2013. – 328 с.

42. Альбитер Л.М. Исследование факторов карьерного развития менеджера / Л.М. Альбитер, Н.Н. Сатонина // Вестник Самарского государственного университета. – Самара: СамГУ. – 2014. – № 1(102).

43. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2014

44. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.; Новосибирск, 2015.

45. Чижов Н.А. Кадровые технологии / Н.А. Чижов. – М.: Экзамен, 2014.

Одегов Ю. Подходы к управлению человеческими ресурсами и их влияние на оценку эффективности работы с персоналом / Ю. Одегов, Л. Котова // Кадровик. – 2015. - №2. – С.82-90.

46. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2014. - №12. – С.44-50.

47. Захарова Л.Н. Психология управления учебное пособие. – М.: Логос, 2013.

48. Сайт предприятия ООО «Замковъ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://www.zamkoff.ru/

Приложение А

УТВЕРЖДАЮ:

Генеральный директор

_____ М.Н. Филиппов

“____” _____ 2016 г.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ

Менеджера по продажам

№ 27.93.208.30.90.005

Дата введения

“____” _____ 2016 г.

РАЗРАБОТАЛ:

Исполнительный директор

_____ Г.М. Мильхерт

“____” _____ 2016 г.

Тольятти 2016

Продолжение приложения А

Общие положения

Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность менеджера по продажам ООО «ЗамковЪ».

Менеджер по продажам относится к категории специалистов, и подчиняется руководителю, в соответствии с организационной структурой Общества.

На должность менеджера по продажам назначается лицо, имеющее высшее образование бакалавриат или высшее образование магистратура и стаж работы на аналогичной должности не менее 1 года.

Назначение на должность менеджера по продажам и освобождение от нее производится приказом генерального директора по представлению исполнительного директора.

Основные показатели работы:

1. Выполнение планов по показателям валовой прибыли;

1. Развитие клиентской базы;

1. Своевременное выполнение плановых заданий и поручений;

Должен руководствоваться

Менеджер по продажам должен руководствоваться:

Действующими в Обществе нормативными документами, касающиеся своей работы;

Правовыми актами, нормативными и распорядительными документами Общества.

Устными распоряжениями руководства;

Правилами и нормами охраны труда, пожарной безопасности;

Правилами внутреннего трудового распорядка;

Правилами эксплуатации средств вычислительной техники, коммуникаций и связи;

Действующим трудовым законодательством РФ;

Положение об оплате труда и премировании;

Настоящей должностной инструкцией.

Должен знать

Менеджер по продажам должен знать:

Постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, касающиеся деятельности общества;

Законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую и коммерческую деятельность;

Организацию торгово-сбытовой деятельности, производства, труда и управления;

Этику делового общения;

Теорию и практику менеджмента;

Современные средства сбора и обработки информации;

Порядок работы в программе УПП 1С, в том числе порядок и правила документального оформления заключаемых сделок;

Обязанности

Менеджер по продажам обязан:

Привлекать новых клиентов, удерживать и развивать действующих клиентов - юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

Осуществлять поиск потенциальных клиентов;

Продолжение приложения А

Вести коммерческие переговоры с клиентами, работу по заключению договора;

Осуществлять сбор и анализ информации о потребностях и особенностях закрепленной клиентуры Общества;

Выяснять потребности клиентов в продукции, реализуемой Обществом, согласовывать заказы с клиентом в соответствии с его потребностями и наличием ассортимента;

Знать конкурентные преимущества реализуемой продукции и информировать о них потребителей;

Выполнять утвержденные планы продаж;

Обеспечивать выполнение договорных обязательств по поставкам продукции (по количеству, номенклатуре, ассортименту, качеству, срокам и другим условиям поставок);

Осуществлять документооборот в соответствии с порядком и правилами документального оформления заключаемых сделок.;

Проводить сверку расчетов с покупателями.

Осуществлять контроль за своевременным предоставлением документов по реализации и заключаемых договоров в Финансовую дирекцию;

Выполнять отдельные служебные поручения Руководителя.

Права

Менеджер по продажам имеет право:

Знакомиться с решениями руководства Общества, касающимися его деятельности;

Определять величину торговой наценки или скидки в соответствии с установленными нормативами;

Продолжение приложения А

Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от других работников Общества информацию и документы, необходимые для выполнения его должностных обязанностей;

Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции;

Выносить на рассмотрение руководства общества предложения по улучшению деятельности;

Требовать от руководства Общества оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

Получать правовые условия работы в соответствии с действующим законодательством РФ.

Ответственность

Менеджер по продажам несёт ответственность за:

Ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией, – в пределах, определенных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

Правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности, – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

Причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации;

Разглашение коммерческой тайны – в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации;

Нарушение правил внутреннего трудового распорядка, правил охраны труда и противопожарной безопасности – в пределах, определенных действующим законодательством Российской Федерации.

Продолжение приложения А

Распределение

Подразделение-получатель	Кол-во экземпляров	Статус и номер экземпляра
Архив	1	Контрольный экземпляр
Магазин	1	Рабочий экземпляр №1
Менеджер по продажам	1	Рабочий экземпляр №2

Лист регистрации изменений

№ п/п	№ редакции	№ раздела и страницы, в которые вносится изменение	Краткое содержание изменения	Дата внесения изменения	ФИО лица вносившего изменения

Лист ознакомления

С ДИ ознакомлен: Ф.И.О.	Подпись	Дата

Приложение Б

Таблица Б.1 — Персональная результативность

№ п/п	Группа	Критерии	Показатели	Вес KPI	База		Норма		Цель		Факт		Результат оценки, % (факт-база)/(норма-база) * 100%	Коэффициент результативности, % (Результат оценки * Вес KPI)
					Балл	кол-во	Балл	кол-во	Балл	кол-во	Балл	кол-во		
1	Критерии оценки эффективности деятельности	1.1 Критерии оценки результата работы менеджера	- Объем продаж	0,02	20	40000 руб	50	80000 руб	100	100000 руб	30	60000 руб	34	0,68
			- Валовая прибыль	0,01	20	10000 руб	50	20000 руб	100	30000 руб	30	15000 руб	34	0,34
		1.2 Критерии оценки качества работы с клиентами	- Активная клиентская база.	0,03	15	15 кл	50	30 кл	100	50 кл	35	25 кл	58	1,74
			- Количество новых клиентов.	0,04	15	30 кл	50	50 кл	100	100 кл	35	40 кл	58	2,32
			- Количество потерянных клиентов.	0,05	20	15 кл	50	10 кл	100	2 кл	30	5 кл	34	1,7
		1.3 Критерии оценки качества работы с дебиторской задолженностью	- Количество выставленных счетов.	0,07	20	20 шт	50	50 шт	100	100 шт	30	30 шт	34	2,38
			- Количество счетов с задержкой платежа.	0,06	20	15 шт	50	10 шт	100	0 шт	30	10 шт	34	2,04
2	Критерии оценки личностных качеств	2.1 коммуникабельность	-умение общаться;	0.08	20	-	50	-	100	-	30	-	34	2,72

Продолжение приложения Б

			-устанавливать контакты	0,09	10	-	50	-	100	-	40	-	75	6,75
		2.2 высокий уровень социального интеллекта	-умение разбираться в людях;	0.01	15	-	50	-	100	-	35	-	58	0,58
			-прогнозировать их поведение	0,02	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,68
		2.3 уверенность в себе, адекватная самооценка	Внимательность	0.01	10	-	50	-	100	-	40	-	75	0,75
		2.4 самостоятельность	Активность	0.02	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,68
		2.5 предприимчивость	-гибкий ум;	0.03	10	-	50	-	100	-	40	-	75	2,25
			-находчивость;	0,04	20	-	50	-	100	-	30	-	34	1,36
			-энергичность;	0,02	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,68
			-практичность.	0,01	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,34
		2.6 азарт к продажам, к влиянию на других людей	Желание зарабатывать	0.06	20	-	50	-	100	-	30	-	34	2,04
		2.7 мотивация на успех	-мотивация на взаимодействие с людьми;	0.08	20	-	50	-	100	-	30	-	34	2,72
			-мотивация на получение прибыли;	0,01	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,34
		2.8 высокий уровень самоконтроля	Контролировать свое душевное состояние	0.02	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,68

Продолжение приложения Б

3	Критерии оценки профессиональных качеств	3.1 Знания	- Знание продукции;	0.01	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,34
			- Знание предприятия;	0,02	15	-	50	-	100	-	35	-	58	1,16
			- Знание рынка, отрасли;	0,03	20	-	50	-	100	-	30	-	34	1,02
			- Знание потребителя;	0,04	15	-	50	-	100	-	35	-	58	2,32
			- Знание технологий продаж.	0,05	15	-	50	-	100	-	35	-	58	2,9
		3.2 Профессиональные умения и навыки	- Навыки планирования времени;	0.01	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,34
			- Умение устанавливать контакт;	0,02	10	-	50	-	100	-	40	-	75	1,5
			- Навыки убеждения, аргументации, влияния внушения;	0,02	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,68
			- Умения говорить о цене;	0,01	15	-	50	-	100	-	35	-	58	0,58
			- Умение вести документацию.	0,01	20	-	50	-	100	-	30	-	34	0,34
Всего														44,95%

Приложение В

Таблица В.1 – Стандартная операционная процедура работы менеджера по продажам на предприятии ООО «Замковъ»

МАСТЕР ЗАМКОВЪ ул. Дзержинского 52, тел.: 700-911	**СТАНДАРТНАЯ ОПЕРАЦИОННАЯ ПРОЦЕДУРА ЕЖЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА ПО ПРОДАЖАМ**	
Время	Основной шаг	Ключевой момент
8:50	Открыть магазин	Ключи от магазина всегда находятся у менеджера.
9:00	Выход на рабочее место	-
9:15	Включить компьютер и подключить все необходимые приборы	Необходимо подключить к компьютеру сканер, принтер, терминал «Сбербанк».
9:20	Открыть программу 1С	Вход в удаленный рабочий стол – вести пароль – вход в программу 1С – вести логин и пароль.
9:30	Навести порядок на своем рабочем месте	-
9:45	Распределить свое рабочее время	Вести планинг.
10:30	Проверить почту	Войти в интернет – вход на почту без пароля.
10:45	Проверить на складе и витрине, какого товара нет в наличии	Проверять по отчетам о продажам.
11:30	Заказать необходимые товары у поставщиков	Следует обратить внимание на товар, которого нет в наличии. Просмотреть по программе 1С остатки и сверить их с фактическим значением.
13:00	Принять и оприходовать товары у поставщиков	Обязательно вписывать номер таможней декларации, номер документа и дата
14:00	Разложить товар на склад и витрину	Обязательно наклеить ценники и штрих коды.
15:00	Обзвонить клиентов, которые	-

	заказывали тот или иной товар	

Продолжение приложения В

15:30	Добавить новинки товара в интернет-сайт предприятия	Интернет-сайт ООО «Замковъ»: www.zamkoff.ru
9:00-19:00	Принять звонки от клиентов	-
9:00-19:00	Консультирование клиентов	-
9:00-19:00	Продажа товара клиентам	-
18:30	Сделать отчет о продажах	Указывать платежи банковскими картами.
18:40	Закрыть программу 1С	-
18:45	Посчитать кассу	-
18:50	Выключить компьютер и подключенные к нему необходимые приборы	Отключить от компьютера сканер, принтер, терминал «Сбербанк».
19:00	Уход с рабочего места в 19:00	-
19:10	Закрытие магазина	Ключи от магазина остаются у менеджера.

Разработал _____ _____

(Должность) (ФИО, подпись)

Ознакомлен_____ _____

(Должность) (ФИО, подпись)

Приложение Г

Таблица Г.1 – План обучения менеджер по продажам

Утверждаю:

_____

«__»_____

№, п/п	Должность, ФИО обучаемого сотрудника	Тема:	Дата	Сумма затрат в час	Ожидаемый результат
1	Менеджер по продажам, Иванова Лариса Петровна	1. Основы работы менеджера по продажам;	2.05.2016	500	Повышение работы менеджера по продажам
		2. Подготовка к продажам;	3.05.2016	500	
		3. Начало разговора с клиентами;	4.05.2016	500	- Повышение эффективного общения с клиентами; - Умение выявления потребностей клиента; - Определение удовлетворенности клиента; - Устранение сомнений и возражений клиента; - Обучиться техники правильной постановки вопроса клиенту.
		4. Развитие потребностей нового клиента;	5.05.2016	500	
		5. Презентация предложения клиенту;	6.05.2016	500	
		6. Управление восприятием и методы убеждения клиента;	10.05.2016	500	
		7. Преодоление сомнений и возражений клиента;	11.05.2016	500	
		8. Приемы для завершения сделок для менеджера по продажам;	12.05.2016	500	- Решение спорных вопросов с клиентами; - Умение правильно принимать входящие звонки; - Научится ключевым показателям для возможности закрытия продаж.
		9. Построение долгосрочных отношений с клиентами;	13.05.2016	500	

Продолжение приложения Г

		10. Повышения эффективности работы менеджера по продажам;	16.05.2016	500	- Управление по целям и достижениям KPI; - Научиться расстановки приоритетов для менеджера по продажам; - Научиться планировать и управлять временем.
		11. Профессиональный рост менеджера по продажам;	17.05.2016	500	
		12. Проведения итогов тренинга для менеджера по продажам.	18.05.2016	500	- Верно написанный тест на понимание ключевых принципов продаж; - Правильно выполненное домашнее задание для менеджеров по итогам всех тем обучения.

Разработал _____ _____

(Должность) (ФИО, подпись)

Ознакомлен _____ _____

(Должность) (ФИО, подпись)

Приложение Д

Таблица Д.1 — Персональная результативность

№ п/п	Группа	Критерии	Показатели	Вес KPI	База		Норма		Цель		Факт		Результат оценки, % (факт-база)/(норма-база) * 100%	Коэффициент результативности, % (Результат оценки * Вес KPI)
					Балл	кол-во	Балл	кол-во	Балл	кол-во	Балл	кол-во		
1	Критерии оценки эффективности деятельности	1.1 Критерии оценки результата работы менеджера	Объем продаж	0,1	5	35000 руб	50	85000 руб	100	100000 руб	70	-	144	14,4
			- Валовая прибыль	0,2	5	5000 руб	50	50000 руб	100	70000 руб	70	-	144	28,8
2	Критерии оценки личностных качеств	2.2 Высокий уровень социального интеллекта	Умение разбираться в людях	0,05	10	-	50	-	100	-	80	-	175	8,75
			-прогнозировать их поведение	0,05	20	-	50	-	100	-	70	-	167	8,35
		2.3Уверенность в себе, адекватная самооценка	Внимательность	0,1	10	-	50	-	100	-	90	-	200	20
		2.4 Самостоятельность	- Активность	0,05	10	-	50	-	100	-	90	-	200	10
		2.5 Предприимчивость	-Энергичность;	0,05	10	-	50	-	100	-	80	-	175	8,75

Продолжение приложения Д

			- Практичность	0,04	20	-	50	-	100	-	70	-	167	6,68
		2.7 мотивация на успех	-мотивация на получение прибыли;	0,06	10	-	50	-	100	-	80	-	175	10,5
			Контролировать свое душевное состояние	0,06	20	-	50	-	100	-	90	-	233	13,98
3	Критерии оценки профессиональных качеств	3.1 Знания	- Знание продукции	0,1	5	-	50	-	100	-	90	-	189	18,9
		3.2 Профессиональные умения и навыки	- Навыки убеждения, аргументации, влияния и внушения;	0,04	20	-	50	-	100	-	70	-	167	6,68
			- Навыки планирования времени	0,05	10	-	50	-	100	-	80	-	175	8,75
			- Умение вести документацию.	0,05	5	-	50	-	100	-	80	-	167	8,35
Всего														173