



## Отчет по диагностике компания «XXXXXXXXXX».

В процессе обсуждения результатов тестирования от сотрудников была получена следующая обратная связь по каждой из шкал опросника.

### Межличностные отношения.

1. Делается ставка на людей, которые приносят доход. С кем выгоднее. Привилегии, дедовщина, делаются замечания не всем по опозданиям. Несправедливое распределение продукции, сегментов рынка, базы. Неравноправная система оплаты, разные условия.
2. Часто меняются сотрудники. Сотрудники не успевают сплотиться между собой. Формальные отношения.
3. Нездоровая конкуренция, черная зависть из-за распределения премий.
4. В независимости от ассортимента один и тот же процент.
5. Обратная связь руководством дается оперативно но не адекватно, продали плохо а говорят хорошо.
6. Гнев и раздражение в коллективе частично обсуждается.
7. Хотелось бы более дружеских(приятельских) отношений, женский коллектив, конкуренция.
8. Руководство должно принимать участие в разрешении конфликтов в коллективе. Увольнять зачинщиков.
9. Сотрудникам не доступно участие в процессе принятия решений. Хорошо бы было собирать мнения участников собрания, опробировать схемы решения на практике.
10. Со стороны мнение о компании невысокое. Не ориентированны на клиента, не всегда предлагают клиентам нормальные условия, в компании считается, что клиент не прав, не делают клиентам уступки.

### Постановка целей и задач.

1. Два руководителя ставят разные задачи, много побочных идей, задачи в процессе реализации меняются. Те, кто работает с клиентами, договариваются не должны искать в Интернете клиентов, создавать базы. Не всегда выполнимы задачи, завышены.
2. Совещания не проводятся, в большей мере отчеты и контроль.
3. Приоритетные цели на год, квартал не ставятся.
4. Сотрудники не знают про показатели эффективности работы.
5. Анализ эффективности работы проходит не систематично и по одному.
6. Цели подвижны.
7. Прописанных обязанностей нет, приходится выполнять не свои обязанности.
8. Не все цели достижимы.
9. Цели сотрудников согласованы и совпадают.
10. Цели и пути достижения есть.

## **Мотивация.**

1. Заслуги сотрудников признаются не всегда. 60% призн. 40% нет. 2 года не повышался оклад. Распределять компенсацию от групп товаров (массовка, бриллианты). Руководители хвалят и обходят острые углы.
2. Отсутствие ассортимента, мат. базы. У клиента замыливается взгляд из-за одного и того же ассортимента. Все влияет на климат в коллективе, отношение к работе.
3. Предложения сотрудников воплощаются на 20-25%.
4. Обещанное повышение оклада на 10% не выполнено. (в связи с кризисом). Хотели бы: 2% от бриллиантов 1% от массовой. 0,5 мало.
5. Инициатива сотрудников сдерживается в рамках. Ограничены отсутствием ресурсов, мало инструментов продаж,
6. В систему вознаграждения необходимо вводить санкции.
7. Ощущают себя раб. силой, пожелания прислушиваться к мнению сотрудников, согласовывать цели.
8. Руководство открыто.
9. Миссия компании не прописана и не доносится до сотрудников.
10. Обучение приоритетно в компании.

## **Процессы.**

1. Инструкций нет, информация о функциях доносится в устной форме. При введении в должность одна информация о функциях, в процессе работы функционал сильно расширяется. Делегируются обязанности других.  
Есть:
  - Памятка разъездным менеджерам.
  - Памятка по телефонному звонку, презентации.
  - Работа с возражениями.
  - По продукту.(Книги менеджера по продажам нет).
2. Механизмов решения сложных вопросов нет. Либо самостоятельно решают на свой страх и риск, или говорят руководителю о ситуации.
3. Нет прописанных правил поведения. Механизмов решения конфликтов нет. Одна из причин возникновения конфликтов, делегирование лишних (чужих) обязанностей.
4. Прописанных процедур для налаживания коммуникаций нет.
5. Представление о способах увеличения продаж есть, но не все способы используются.
6. Инновациями в компании являются Доп. скидки, торты в подарок, пирсинг бесплатно.
7. Методы работы не во всем соответствуют требованиям рынка. Нет работы на выставках, каталогов, рекламных буклетов, визиток.
8. Совещания мало продуктивны, не бывает совместных совещаний. Общение только наедине с руководством.
9. Общие представления, о процессе привлечения клиентов есть. (Нет регистрации на ювелирном форуме).
10. Работа отделов согласованна.

## **Ролевой анализ**

1. Пописанных должностных инструкций нет. Доносятся устно. Расширяются с каждым днем, приходится не только организовывать командировки, но и заниматься не связанными делами. Те кто в командировках, дополнительно расширением базы.
2. Границы и зоны ответственности доносятся в устной форме.
3. Обязанности распределены прозрачно.

4. Сотрудники не всегда взаимозаменяемы. При подготовке к командировке нет общей базы с контактами ( в случае болезни или отсутствия одного из менеджеров, при необходимости не доступа к информации с которой он работает).
5. Плана развития сотрудников нет, есть план продаж.
6. Вопросы профессионального развития сотрудников обсуждаются.
7. Фактические роли сотрудников обсуждаются, но не всегда и как правило наедине с руководством.
8. Сотрудники признают вклад друг друга в достижение общего результата.
9. Преобладают неформальные отношения. Расслабляет мягкость руководства.
10. Роль руководителя не всегда понятна. Редко требовательны, не всегда доносят свое мнение, не разрешают конфликты в коллективе. Недальновидность решений, мало действий для развития фирмы.

### **Рекомендации.**

1. Определить ключевые показатели эффективности работы компании.  
Показатели эффективности должны быть не только в денежном выражении (выручка, план продаж). Необходимо определить и увязать с финансовыми показателями показатели эффективности, которые затрагивали бы операционные процессы, связанные с:
  - удовлетворенностью клиентов (при каких условиях клиент будет покупать продукцию, увеличиться продажи)
  - бизнес процессами в компании (что необходимо делать, чтобы привлечь новых клиентов и увеличить продажи)
  - обучением и развитием персонала (чему необходимо обучать и как мотивировать персонал для привлечения новых клиентов и увеличения продаж).
2. Опираясь на показатели эффективности разработать оперативный план действий направленный на достижение финансовых показателей (увеличение выручки, роста плана продаж и т.п.).
  - Определить систему целей и мероприятий, направленных на создание условий необходимых для привлечения новых клиентов, увеличения продаж, удовлетворенности клиентов.
  - Разработка системы внутренних бизнес процессов направленных на привлечение клиентов и повышения фактора удовлетворенности клиентов. Согласование стратегических целей и показателей компании с оперативными целями работы персонала. Определение показателей эффективности работы персонала и четкой системы контроля.
  - Разработка системы обучения, развития и мотивации персонала направленной на привлечение новых клиентов и увеличение продаж.
3. Разработать и внедрить систему контроля и отчетности ориентированную на, конкретные показатели эффективности для каждого сотрудника персонально. Показатели эффективности каждого сотрудника должны быть согласованы со стратегическими целями и показателями компании.