Для группы 59-60 на 10-11.04.2020

Специальность (профессия) 38.02.05 Товароведение и экспертиза качества потребительских товаров

Темы для самостоятельного изучения по дисциплине:

**МДК 03.01 Управление структурным подразделением организации**

**Выполнить практические работы:**

|  |
| --- |
| **Практическое занятие № 41** Оценка эффективности работы персонала торговой организации. |
| **Практическое занятие № 42** Оценка эффективности работы персонала торговой организации. |
| **Практическое занятие № 43** Расчет показателей производительности труда. |
| **Практическое занятие № 44** Расчет показателей производительности труда. |

|  |
| --- |
| **Практическая работа № 41-42****Тема**: Оценка эффективности работы персонала торговой организации.**Цель:** Научиться определять профессиональные и личностные качества сотрудников, оценивать их, выяснять, каково влияние этих качеств на результативность работы. |
| Вопрос «почему пробуксовывают продажи?», как правило, теснейшим образом сопряжен с другим вопросом — «как выявить профессиональные проблемы продавцов и менеджеров отдела продаж?» Оба они, по сути, сводятся к следующему: «как провести эффективную оценку деятельности торгового персонала?»Практика показывает: получив такую оценку, можно составить представление о текущем положении дел в торговой компании, найти эффективные способы решения существующих проблем. **Исчерпывающий** ответ даст **комплексная система** оценки торгового персонала, то есть всесторонняя проверка знаний, умений и навыков. Для этого нужно организовать в компании своего рода «диагностический центр», предлагающий на выходе рекомендации по улучшению работы сотрудников, занятых в системе сбыта.Прежде чем проводить оценку торгового персонала, нужно в обязательном порядке провести опрос руководства компании — это важнейшее условие успеха всего мероприятия. Сотрудники должны знать, какой видят роль продавцов, менеджеров и торговых представителей руководители верхнего эшелона.Опросный лист для менеджеров составляется так, чтобы можно было для каждой позиции четко определить:* Сотрудник компании — кто он? (Образование, черты характера, внешний вид, возраст и т. д.)
* Какое место отводится ему в компании?
* Какие задачи он призван решать?
* Каковы критерии оценки эффективности его работы?
* Для чего нужно проводить оценку его деятельности?
* Сколько времени отводится на такую оценку?
* Как часто она должна проводиться?

Получив ответы руководителей компании, можно составить на их основе портрет «идеального торгового работника» и разработать план по оценке этой категории персонала. Далее необходимо решить следующие задачи:* оценить состав сотрудников: определить уровень развития значимых профессиональных и личностных качеств; выяснить, как их профессиональный уровень воспринимается клиентом;
* отследить динамику изменения профессиональных качеств сотрудников за определенный период времени;
* выявить пики и спады эффективности в их деятельности;
* провести кадровое планирование: сформировать кадровый резерв, составить план отпусков, определить потребность в обучении, необходимость замен;
* наладить обратную связь с сотрудниками;
* сформировать у работников максимально полное понимание своей профессиональной деятельности, помочь им понять свои сильные и слабые стороны;
* повысить мотивацию: предложить систему стимулов к выполнению поставленных перед ними задач, в случае необходимости — подобрать индивидуальный набор стимулов.

Проводя оценку торгового персонала, нужно руководствоваться двумя базовыми принципами:* принцип **разумной достаточности**. Процесс оценки должен быть не слишком масштабным, чтобы не отвлекать работника от его основной деятельности, но и не слишком фрагментарным;
* принцип **большего охвата**. Необходимо оценивать работника с некоторым «запасом», то есть несколько шире, чем определено требованиями его рабочего места. Таким образом, эйчар получит ценную дополнительную информацию о сотруднике.

При планировании и проведении комплексной системы оценки торгового персонала используются разные способы, которые можно условно разделить на **открытые** и **неявные**.К **открытым** способам относятся:1. **Аттестация** — аудит персонала, который позволяет оценить, насколько имеющиеся человеческие ресурсы компании способны справиться со стоящими перед ней задачами.
2. **Метод «оценка 360°»** — мнение о компетентности сотрудника высказывают его начальники, коллеги и подчиненные. Работа по этому методу обычно проводится с использованием опросников, в которых предлагается оценить сотрудника по определенному набору критериев. В классическом варианте профессионализм оценивается по пятиуровневой системе:А — лидерский уровень;В — сильный уровень;С — базовый уровень;D — недостаточный уровень;Е — неудовлетворительный уровень.

Итоговые данные сводятся в таблицу (*табл. 1*).**Таблица 1. Оценка специалиста по методу «360°»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|   | Коллеги аттестуемого | Подчиненные аттестуемого | Руководитель аттестуемого | Сам аттестуемый |
| Работа в команде |   |   |   |   |
| Развитие подчиненных |   |   |   |    |
| Инициативность |   |   |   |   |
| ... |   |   |   |   |

|  |
| --- |
| **Основные задачи аттестации:*** оценка эффективности работы торгового персонала за предыдущий год;
* постановка и согласование задач на следующий период;
* выявление потенциала для формирования кадрового резерва;
* выявление потребностей в обучении и развитии;
* определение структуры мотивации работника;
* установление эффективной обратной связи «сотрудник — руководитель».

В процессе аттестации оцениваются три основных параметра:* профессиональные достижения;
* квалификация (знания, умения, навыки);
* личностный потенциал.
 |

1. **Экзамен** — проверка знаний, умений и навыков сотрудника, организуемая по схеме: составление вопросов — формирование билетов — проведение экзамена — выставление оценки.
2. **Оценочное собеседование** — беседа, которая проводится непосредственным руководителем и охватывает весь спектр оперативной деятельности подчиненного.
3. **Ролевая игра** — проигрывание типичных ситуаций в работе с клиентом. Как правило, в роли клиента выступает бизнес-консультант, а оценка работника строится на основе мнения непосредственного руководителя, коллег и бизнес-консультанта.
4. **Оценка со стороны клиентов** — опрос (анкетирование) клиентов о работе продавца.
5. **Центр оценки** — комплекс оценочных мероприятий, проводимых с группой сотрудников (с использованием набора тестов и кейсов), который дает возможность смоделировать различные аспекты деятельности и диагностировать поведение сотрудников в той или иной ситуации.
6. **Самооценка** сотрудников. Ежемесячные мероприятия, проводимые в виде беседы с непосредственным руководителем и в ходе аттестации. Самый простой вариант — человеку предлагается «разместить» себя на шкале виртуальных торговых работников (от очень хороших до плохих) и дать последующий комментарий. Более сложный путь — анкетирование торгового персонала.
7. **Рейтинг** — ежемесячное ранжирование торговых работников по ряду критериев (объем продаж, степень выполнения плана и пр.). Строится он на основе плановой регулярной оценки.

К **неявным** способам относится популярная и хорошо описанная **методика «таинственный покупатель»**, которая позволяет диагностировать качество обслуживания, профессиональные знания продавцов, их умение работать с конфликтными покупателями, справляться с возражениями клиентов и стрессом. Рекомендуем использовать ее для того, чтобы оценить:* коммуникативные навыки (вежливость, умение поддержать разговор, способность увлеченным рассказом о товаре стимулировать интерес покупателя);
* знание товара;
* артистичность.

Анализ результатов «посещения таинственного покупателя» целесообразно строить по методу критических инцидентов:* Как состоялся первый контакт между продавцом и клиентом?
* Предлагал ли продавец товар и каким образом?
* Каковы результаты диалога продавца с клиентом?
* Как поведение продавца повлияло на выбор клиента?
* Какие выводы сделал продавец после общения с клиентом?
* Какие действия продавец предпримет в будущем в аналогичной ситуации?

В *таблице 2* представлена рекомендуемая периодичность мероприятий комплексной системы оценки торгового персонала.**Таблица 2. Базовая система мероприятий по оценке торгового персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№п/п** | **Вид мероприятия** | **Рекомендуемая периодичность** |
| 1 | Оценочное собеседование  | Еженедельно |
| 2 | Кейсы | Два раза в месяц |
| 3 | Рейтинг  | Ежемесячно |
| 4 | «Таинственный покупатель» | Два раза в год |
| 5 | Оценка со стороны клиентов | Два раза в год |
| 6 | Аттестация | Один раз в год |

Крайне важно, чтобы результаты оценки торговых работников фиксировались эйчаром в форме, удобной для обработки и дальнейшего использования данных. На каждого сотрудника целесообразно завести и регулярно заполнять карточку оценки компетентности, образец которой приведен в *таблице 3*.**Таблица 3. Карточка оценки компетентности сотрудника**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Позиция** | **Значимые критерии**  | **Результаты оценки** | **Самооценка** |
| 1. Профиль сотрудника  | Профессиональные качества | • коммуникабельность |   |   |
| • знание техник продаж |   |   |
| • знание стандартов компании при работе с клиентами |   |   |
| • знание товара |   |   |
| Личностные качества | • ответственность |   |   |
| • тип и уровень мотивации |   |   |
| • артистичность |   |   |
| 2. Результаты работы  | • объем продаж  |   |
| • план на определенный срок |   |
| • отклонение от плана |   |
| • динамика продаж |   |
| 3. Вклад в общий объем продаж, деловая активность | • величина вклада |   |
| • интенсивность работы |   |
| • направление работы |   |
| • динамика роста вклада в общий объем продаж |   |
| 4. Результаты регулярной оценки в соответствии с профилем сотрудника (качественная характеристика) | Динамика изменения значимых качеств |   |   |
| 5. План развития сотрудника | • позиции, требующие улучшения |   |   |
| • необходимые для этого действия |   |   |

Заполнение карточки оценки компетентности — обязанность непосредственного руководителя и HR-менеджера компании.Оценка сотрудников, занятых в системе сбыта, — дело сложное. Советуем менеджеру по персоналу проявить инициативу, заручившись поддержкой управленцев высшего и среднего звена. В качестве первого этапа можно провести оценку работы новичков, а затем — всего торгового персонала компании.Предлагаемую нами систему оценки целесообразно адаптировать в соответствии с особенностями ведения бизнеса в конкретной торговой компании и направлениями ее деятельности **Карточка оценки компетентности сотрудника**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Позиция | Значимые критерии |  | Результаты оценки | Самооценка |
| 1. Профиль сотрудника | Профессиональные качества | • коммуникабельность | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| • знание техник продаж | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| • знание стандартовкомпании при работе с клиентами | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| • знание товара | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| Личностные качества | • ответственность | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| • тип и уровеньмотивации | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| • артистичность | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 2. Результаты работы | • объем продаж | 1 2 3 4 5 |
| • план на определенный срок | 1 2 3 4 5 |
| • отклонение от плана | 1 2 3 4 5 |
| • динамика продаж | 1 2 3 4 5 |
| 3. Вклад в общий объем продаж, деловая активность | • величина вклада | 1 2 3 4 5 |
| • интенсивность работы | 1 2 3 4 5 |
| • направление работы | 1 2 3 4 5 |
| • динамика роста вклада в общий объем продаж | 1 2 3 4 5 |
| 4. Результаты регулярной оценки в соответствии с профилем сотрудника (качественная характеристика) | Динамика изменения значимых качеств | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
| 5. План развития сотрудника | • позиции, требующие улучшения | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |
|  | • необходимые для этого действия | 1 2 3 4 5 | 1 2 3 4 5 |

*Содержание отчета*В тетради для практических занятий необходимо:o       указать наименование занятия и его номер,o       цель занятия,o       отразить ход выполнения работы,        **Практическая работа № 43-44****Тема:** Расчет показателей производительности труда.**Цель:**  Освоение методики расчёта показателей производительности труда.**Методические указания.** Производительность труда отражает интенсивность и результативность труда работников сферы материального производства .Для измерения производительности труда используются 2 показателя:**1** Трудоёмкость отражает затраты труда (рабочего времени), приходящиеся на производство единицы продукции Т=Q/t ,где Q – количество произведённой продукции:t – затраты рабочего времени на производство продукции.Различают нормативную, плановую и фактическую трудоёмкость.Нормативная трудоёмкость определяется по элементным сметным нормам и на основании калькуляции затрат труда, составленных по технологическим картам производства СМР.Плановая трудоёмкость определяется на основании показателей нормативной трудоемкости, уменьшенной на прогнозируемую величину её снижения с учётом коэффициента выполнения производственных норм за счёт внедрения в организации организационно- технических мероприятий.Фактическая трудоёмкость – это фактические затраты труда на единицу работ или единицу готовой продукции.Тф = Тпл(н)/Кв.н , где Тпл – плановая (нормативная) трудоёмкость, нормочасах;Кв.н – коэффициент выполнения норм.**Пример 1**Определить фактическую трудоёмкость. Плановая трудоёмкость детали составляет 24 нормо-мин, коэффициент выполнения норм равен 1,6.**Решение**1 Определяем фактическую трудоёмкость Тф = Тпл/Кв.нТф = 24/1,6 = 15 мин**Вывод:** фактическая трудоёмкость детали составляет 15 мин. **Пример 2**Определить фактическую трудоёмкость в бригаде каменщиков.Численность бригады 9 человек. За месяц (22 рабочих дня) бригада выполнила 528 м3 кирпичной кладки. **Решение**1 Определяем затраты труда в бригаде на выполненный объём.Т = 9\*22 = 198 чел-дн2 Определяем трудоёмкость 1 м3 кирпичной кладкиТр = Т/QТр = 198/528 = 0,38 чел-дн.**Вывод:** фактическая трудоёмкость составляет 0,38 чел-дн.**Пример 3**Определить нормативную, плановую и фактическую трудоёмкость.Строительная организация выполнила годовой объём СМР в натуральных показателях :- отделочные работы – 31600 м2;- кирпичная кладка – 63700 м3;- монтажные работ – 161000 м3.Нормативы полной трудоёмкости производства на единицу СМР по направлениям производств :- отделочные работы – 0,15 чел-час на 1м2;- кладка – 1,20 чел-час на 1 м3;- монтажные работы – 0,22 чел-час на 1 м3.Коэффициент выполнения производственных норм – 1,7.Планируемое снижение нормативной трудоёмкости на 5% .**Решение**1 Определяем нормативную трудоёмкость работ Тнорм = ∑Тi\*QiТнорм = (0,115\*317600) + (1,2\*63700) + (0,22\*16100) = 47640 +76440 + 35420 = 159500 чел-час.2 Определяем плановую трудоёмкость работ Тпл = Тнорм -∆ТТпл = 159500 – 7975 = 151525 чел-час3 Определяем фактическую трудоёмкость работ Тф = Тпл/Кв.нТф = 151525/1,7 = 89132 чел-час**Вывод:** нормативная трудоёмкость составляет 159500 чел-час, плановая - 151525 чел-час, фактическая – 89132 чел-час.**2** Выработкаявляется показателем, обратным трудоёмкости, и определяется количеством доброкачественной продукции, произведённой в единицу времени.В строительных организациях выработка определяется в натуральном и стоимостном выражении.Выработка в натуральных показателях определяется:В = Q/ТВыработка в стоимостном выражении на одного работающего занятого на СМР и в подобных производствах, рассчитывается по формуле;В = Qсмр/Чгде Qсмр – объём выполненных СМР по их сметной стоимости , руб ; Ч – среднесписочная численность работающих, чел.**Пример 4**Определить выработку на 1чел-день по сметной стоимости и в натуральных показателях. Бригада штукатуров в составе 15 человек в течение месяца выполнила объём работ в количестве 5000 м2 на сумму 450 тыс. руб. Рабочих дней в месяц – 22.**Решение**1 Определяем дневную выработкуВ = Qсмр/(ч\*t)В = 450/(15\*22) = 1,36 тыс.руб/чел.2 Определяем натуральную выработку В = Q/ТВ = 5000/(15\*22) = 15 м2/чел-день**Вывод:** выработка на 1 чел – день составила 1,36 тыс.руб; выработка в натуральном измерении составляет 15 м2/чел-день.**Пример 5**Определить месячную, дневную и часовую выработку.Объём СМР по плану составляет 2340 тыс.руб. численность рабочих 67 чел, количество рабочих дней в расчёте на 1 рабочего 21. Фактически выполнено СМР на сумму 2572 тыс.руб. при численности рабочих 73 чел. Количество рабочих дней в расчёте на 1 рабочего – 22, средняя продолжительность рабочего времени – 8,4 час.**Решение**1 Определяем месячную выработку:- по плану:Впл = Qсмр/чВпл = 2340/67 = 34,9 тыс.руб/чел- фактическую:Вф = 2572/73 = 35,2 тыс.руб/чел2 Определяем дневную выработку:- по плану:В = Q/(ч\*t)В = 2340/(67\*21) = 1,7 тыс.руб/чел- фактическую:Вф = 2572/(73\*22) = 1,6 тыс.руб/чел3 Определяем часовую выработку :- по плану:В = Q/(ч\*t\*tc)В = 2340/(67\*21\*8,4) = 2340/11818,8 = 0,2 тыс.руб/чел- фактическую:В = 2572/(73\*22\*8,4) = 2572/13490,4 = 0,19 тыс.руб/чел**Вывод:** месячная выработка вырослана 0,8% (35,2:34,9); дневная сократилась на 5,9% (1,6:1,7); часовая сократилась на 5% (0,19:0,2). При таких условиях сокращение дневной выработки свидетельствует о наличии внутрисменных потерь рабочего времени. Повышение производительности труда – экономия затрат на единицу продукции.Резервы роста производительности труда – потенциальные возможности снижения трудоёмкости продукции и сокращение сверхплановых потерь рабочего времени.Рост производительности труда (∆В) за счёт сокращения внутрисменных потерь рабочего времени определяется: ∆В = (100-m)/(100-n)\*100-100где m – предполагаемые потери рабочего времени в планируемом периоде, %; n – фактические потери рабочего времени в отчётный период, %.Рост производительности труда за счёт снижения трудоёмкости работ определяется:∆В = ∆Т/(100-∆Т)\*100%**Пример 6**Определить производительность труда одного работника в отчётном и планируемом периодах, а также рост производительности труда в планируемом периоде. В отчётном году объём СМР составил 1440 тыс. руб., среднесписочная численность рабочих 52 чел. В планируемом году объём СМР составил 1484 тыс. руб., а численность рабочих сократится на 14 человек. **Решение**1 Определяем выработку отчётного периода Вот =Q/чВот = 1440/52 = 27,7 тыс. руб./чел. 2 Определяем выработку в планируемом периодеВпл = Q/чВпл = 1484/38 = 39 тыс. руб./чел.3 Определяем рост производительности труда в планируемом периоде ∆П = (Впл-Вот)/Вот\*100%∆П = (39-27,7)/27,7\*100% = 40,7%**Вывод:** прирост производительности труда в планируемом периоде составил 40,7%**Задания** Используя методические указания решить задачиЗадача 1Строительное управление выполнило годовой объём строительно-монтажных работ собственными силами на сумму 4480тыс. руб. при среднегодовом составе работающих 640 чел., в том числе: рабочие основного производства – 500 чел., рабочие вспомогательного производства, находящегося на балансе строительного управления, - 40 чел., инженерно-технический персонал и служащие управления, участков и вспомогательного производства – 75 чел., персонала обслуживающих и прочих хозяйств – 25 чел.Определить среднегодовую выработку на 1 работающего и 1 рабочего, в том числе на 1 рабочего основного производства.Задача 2В строительной организации в планируемом году определен рост производительности труда на 10% против достигнутого в базисном году. Затраты труда на выполненный объём строительно-монтажных работ в базисном году составили 93 000 чел.-дней.Определить планируемое снижение трудовых затрат а процентах и человеко-днях.Задача 3Определить экономию трудовых затрат в чел.-днях, снижение трудоемкости и рост производительности труда в процентах, а также уменьшение численности рабочих в строительной организации в планируемом году в результате повышения уровня механизации бетонных работ.Исходные данные: годовой объём работ в отчетном году 90 тыс. м3 ; то же, в планируемом году – 120 тыс. м3; уровни механизации в отчетном и планируемом годах – соответственно 92 и 98%; снижение трудовых затрат на единицу объёма работ при выполнении механизированным способом вместо ручного – 0,35 чел.-дня; число рабочих дней в году на 1 рабочего – 227; среднегодовая численность рабочих в строительной организации – 750 чел.Задача 4В III квартале выработка продукции на одного работающего составила 5000 руб./человека. В IV квартале предприятие планирует выпустить продукции на сумму 15 млн руб. и одновременно снизить численность работающих на 80 человек.Определить:А) выработку одного работающего в IV квартале;Б) планируемый прирост производительности труда.Задача 5Производственное здание для участка на месяц установлено 300 комплектов изделий в место 280 в прошлом месяце. Условия выполнения работ в отчетном месяце и плановые нормативы приведены в таблице.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Отчет | План |
| Трудоемкость одного комплекта , нормо-часов | 185 | 172 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч. | 7,6 | 7,8 |
| Число рабочих дней в месяце | 21 | 22 |
| Число вспомогательных рабочих, % от основных | 40 | 43 |

Определить выработку на одного рабочего по отчету и по плану в нормо-часах, а также запланированный процент роста производительности труда.Задача 6Определить:1. планируемый рост производительности труда по предприятию;
2. необходимое снижение трудоёмкости производственной программы для обеспечения роста производительности труда.

Исходные данныеВ отчетном году выпуск продукции по предприятию составил 8600 тыс. руб., который должен обеспечить без увеличения численность рабочих.Решение1. Так как прирост производительности труда (выработки) должен быть обеспечен без увеличения численности работников, то он будет равен приросту объёма производства продукции:

∆q= 370: 8600 =4,3%.1. Рассчитываем снижение трудоемкости:

∆t= (∆q/ 100+ ∆q)\*100= (4,3/100+4,3)\*100=4,1% |

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБУЧЕНИЯ

|  |  |
| --- | --- |
| Основы экономики и управления: учебник для среднего профессионального образования. | Басова Т.Ф., Иванов В.И., Кожевников Н.И. и др. |
| Менеджмент: учебник для среднего профессионального образования. | Е.Л. Драчёва, Л.И. Юликов |
| Управление структурным подразделением организации в сфере торговли и коммерции: учебник для среднего профессионального образования. | Н.П. Мусалов, Е.Н. Щербакова |
| Основы экономики и управления: учебник для среднего профессионального образования. | Басова Т.Ф., Иванов В.И., Кожевников Н.И. и др. |
| Экономика организации: учебник | Кнышова Е.Н., Панфилова Е.Е. |