

Групповой отчет по сотрудникам отдела продаж

Для Компании X



Оглавление

Цель	3
Блоки анализа результатов тестирования персонала	3
Участники тестирования	3
Общая характеристика сотрудников отдела продаж.....	4
Уволенные	13
Приложение 1. Мотивация.....	15
Приложение 2. Виды деятельности.....	16

Цель

Определение направлений обучения, развития и мотивации персонала отдела продаж.

Блоки анализа результатов тестирования персонала

Анализ результатов тестирования сотрудников отдела продаж осуществлялся по следующим блокам:

- Мотивация персонала;
- Виды деятельности;
- Компетенции Компании, разработанные для сотрудников подразделений продаж;

Участники тестирования

В тестировании приняло участие 100 сотрудников отдела продаж. При анализе общих характеристик уровня развития компетенций руководителей подразделений учитывались результаты Тест-Ассессмента.

Разделение сотрудников по управлениям и профессиональным группам представлено в таблице.

Отдел продаж

ДОЛЖНОСТЬ		ФИО СОТРУДНИКА	
Менеджер по продажам	по	Респондент 1	Респондент 2
Координатор		Респондент 3	Респондент 4
Руководитель структурного подразделения		Респондент 5	Респондент 6



Общая характеристика сотрудников отдела продаж

Мотивация

На базе результатов тестирования определялись общие тенденции по основным рабочим мотивам. Тест проводит диагностику по 12 рабочим мотивам:

МОТИВ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Интерес к процессу	Интерес к предмету, процессу и результатам труда, удовольствие от работы
Творчество	Мотивация творческого самовыражения и самореализации, новаторство
Помощь людям	Мотивация альтруистического поведения, сопереживания и эмоционального контакта
Служение обществу	Мотивация морального самоуважения, мотивация служения обществу, романтизм
Общение	Ориентация на общение с интересными людьми
Включенность в команду	Мотивация принадлежности к определенной социальной группе, команде, поиск социальной защищенности
Признание	Мотивация общественного признания, повышения статуса, амбициозность
Руководство	Ориентация на самоутверждение, карьерный рост
Деньги	Стремление к материальной обеспеченности
Связи	Поиск полезных связей, поддержки, покровительства
Здоровье	Мотивация экономии интеллектуальных и физических ресурсов, избегание новизны и тревоги, мотив безопасности жизни
Традиции	Следование сложившейся традиции, ожиданиям близких, обстоятельствам

Результаты по мотивационным шкалам теста представлены в стандартной шкале стэнов от 1 до 10. Мотивы, у которых средний результат по группе персонала равно или превышает значение 6,5, являются выраженными. На их базе можно выстраивать системы стимулирования персонала, способствующие повышению его эффективности и производительности.



Основной мотивацией сотрудников отдела продаж и регионах является денежная. Средний показатель по этой шкале составляет 6,7 баллов, что свидетельствует о выраженности этого мотива. Другим значимым мотивом является стремление нарастить количество полезных связей, которые будут способствовать их работе. Для сотрудников отдела продаж это является важным показателем ориентации на профессиональную деятельность, которую они осуществляют.

Надо отметить, что стремление делать карьеру, занимать руководящую должность для большинства сотрудников (52%) является демотивирующим фактором. Многие из них (44%) не склонны альтруистически помогать людям, сопереживать их проблемам.

Виды деятельности

Анализ результатов тестирования по Видам деятельности дает представление о потенциале сотрудников в конкретных видах деятельности. Тест имеет девять интегральных шкал видов деятельности:

ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Работа с документами	Оформление, ведение, хранение документации, отчетов – бухгалтерских, юридических, производственных и т. д. Уединенная работа, требующая внимательности, аккуратности, организованности и сосредоточенности.
Продвижение	Работа с клиентами (продажи товаров и услуг, платное обслуживание, переговоры). Активная работа, предполагающая развитые качества убеждающей коммуникации: контактность, убедительность, изобретательность в аргументации и инициативность в общении.
Анализ и планирование	Поиск, анализ и обобщение информации: исследования, экспертиза, составление прогнозов и долгосрочных планов. Работа, требующая развитых интеллектуальных качеств, готовности к вдумчивой самостоятельной деятельности, к проявлению интеллектуальной инициативы и любознательности.
Принятие решений	Работа, связанная с обоснованным принятием решений, контролем за их реализацией, организацией исполнения, требующая волевых качеств личности: решительности, ответственности, требовательности, а также системности мышления.
Разработка	Создание новых продуктов и услуг. Работа, требующая конструктивности, инновационной

	направленности, увлеченности, изобретательности, гибкости ума, желания находить новые, нестандартные подходы.
Обеспечение процесса	Обеспечение деятельности офиса или предприятия (закупки, прием звонков, техническое обслуживание, точное и надежное выполнение повторяющихся операций и т.д.), то есть работа, требующая исполнительской дисциплины, ответственности.
Поддержка	Интегративная коммуникация, командная работа с сотрудниками, поддержка клиентов (наставничество, внутренний PR, обучение, некоммерческое обслуживание клиентов – например, консультирование по телефону). Работа, требующая доброжелательности, чуткости, развитых коммуникативных качеств, желания помогать людям, ободрять.
Контроль, аудит	Проверка работы других людей в различных областях (контроль исполнительской дисциплины, качества выпускаемого товара, финансовой отчетности, расхода рабочего времени, безопасности и т. д.). Работа, требующая точности, принципиальности, независимости, способности преодолевать сопротивление других людей.
Производство и технологии	Работа в сфере производства, в области качественной реализации технологии создания товара или оказания услуги, выпуска готового продукта, то есть работа, требующая технических способностей, понимания технологии, умения ее применять в несколько различных условиях, дисциплинированности.

Результаты по шкалам видов деятельности представлены в стандартной шкале стэнов от 1 до 10. Виды деятельности, у которых средний результат по группе персонала равно или превышает значение 6,5, свидетельствуют о высоком потенциале большинства сотрудников к работе в данном направлении.



Большинство сотрудников отдела продаж обладают развитым потенциалом для работы с клиентами, деятельность по продажам является органичной их индивидуальным особенностям. Это свидетельствует о качественном подборе персонала в эти подразделения. Выраженные значения по «Обеспечению процесса» также свидетельствуют о соответствии сотрудников

занимаемым должностям. Они – дисциплинированные и ответственные, готовы к выполнению рутинных операций, направленные на обеспечение процесса продаж.

Компетенции

Анализ результатов тестирования проходила по Модели компетенций менеджера по продажам, которая была выработана совместно с сотрудниками компании. Она включает в себя компетенции:

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Клиентоориентированность	Способность выстраивать долгосрочные отношения с клиентом
Командность	Способность работать в команде на общий результат
Ориентация на результат	Способность добиваться результата в отдаленной перспективе, включенность в работу
Обучаемость	Способность быстро осваивать новые знания и навыки
Работа в условиях многозадачности	Способность работать в условиях большого потока информации и разнородных задач, повышенной стрессовой нагрузки
Ответственность	Способность брать на себя ответственность за результаты своей работы






Для оценки уровня развития компетенций была выбрана пятибалльная шкала:

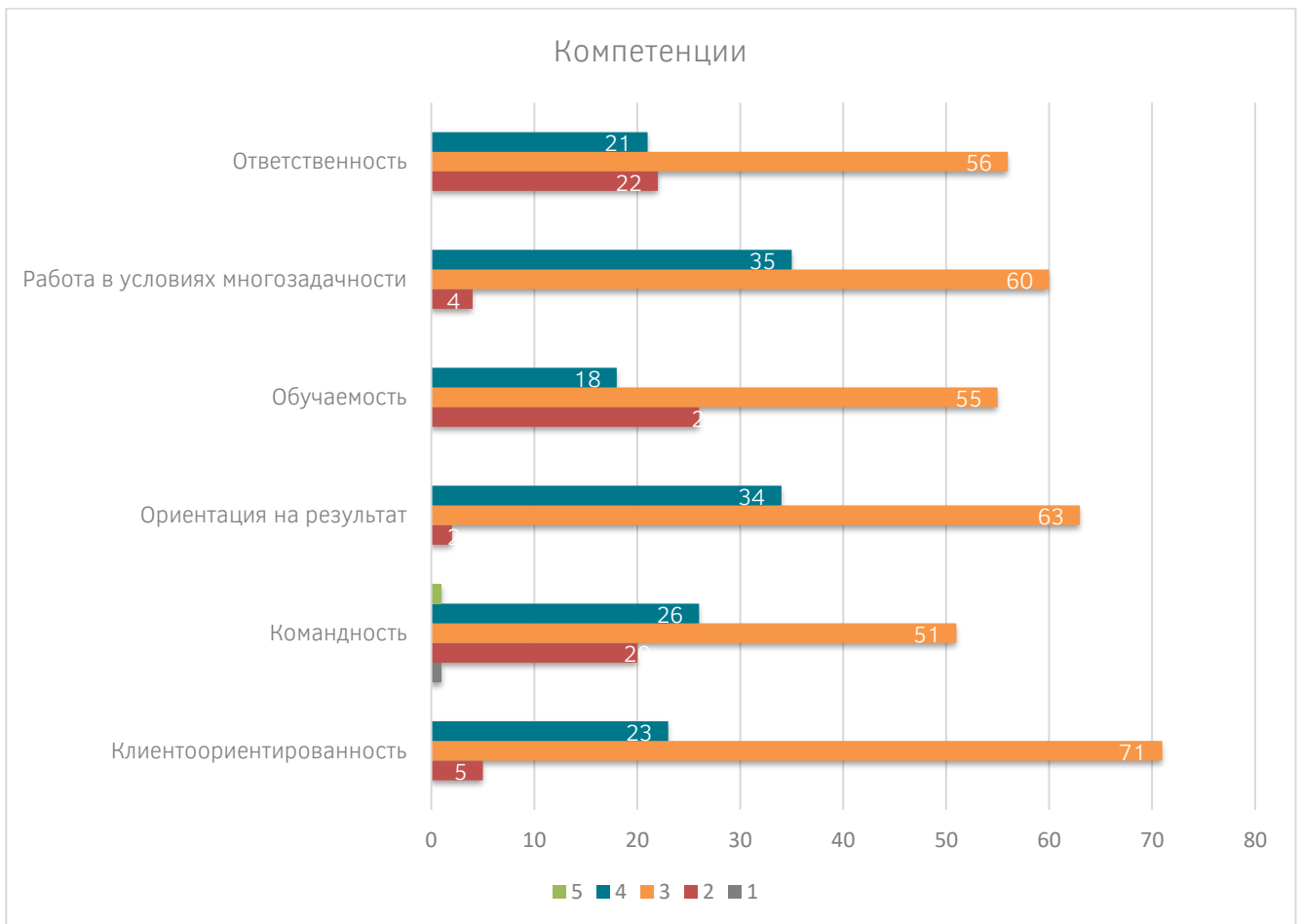
УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ	ХАРАКТЕРИСТИКА УРОВНЯ
5	Высокий уровень развития компетенции. Сотрудник успешно применяет компетенцию в нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности. Поведенческие навыки автоматизированы и демонстрируются в любых ситуациях. Мотивационно-личностный потенциал соответствует высокому уровню проявления компетенции.
4	Выше среднего уровень развития компетенции. сотрудник успешно применяет компетенцию в широком спектре организационных ситуаций. Поведенческие навыки сформированы полностью, но в нестандартных ситуациях может снижаться эффективность деятельности, нарушаться последовательность действий. Мотивационно – личностный потенциал способствует развитию компетенции.
3	Средний уровень развития компетенции. Сотрудник применяет компетенцию во многих типовых ситуациях. Навыки сформированы не полностью, проявляются либо на уровне отдельных умений, либо нарушена последовательность действий. В ситуациях, отклоняющихся от стандартной, поведение может не демонстрироваться. Для полной реализации навыка необходим контроль поведения со стороны сотрудника.

	Мотивационно-личностный потенциал поддерживает проявление компетенции.
2	Сниженный уровень развития компетенции. Сотрудник применяет компетенцию только при необходимости в типовых ситуациях, от случая к случаю. Навыки плохо сформированы, проявляются в виде набора отдельных умений. При внешнем контроле и наличии инструкции может продемонстрировать нужное поведение. Мотивационно-личностный потенциал слабо способствует проявлению компетенции.
1	Низкий уровень развития компетенции. Компетенция у сотрудника не проявляется. Навыки лежащие в основе поведения, не сформированы даже на уровне отдельных умений. Мотивационно-личностный потенциал не способствует проявлению компетенции.

В данном отчете представлены оценки потенциала к проявлению компетенций. Они основываются на анализе психологических особенностей респондента и отражают его изначальный потенциал к проявлению той или иной компетенции. Конкретное поведение человека будет зависеть также от его знаний, опыта, установок и внешних условий. Для более точной оценки уровня развития компетенций необходимо провести дополнительное исследование уровня развития навыков, поведенческую составляющую компетенций.

Далее в отчетах на графиках уровень развития компетенций обозначен цветами:

-  - Низкий уровень развития компетенции (1 балл)
-  - Сниженный уровень развития компетенции (2 балла)
-  - Средний уровень развития компетенции (3 балла)
-  - Выше среднего уровень развития компетенции (4 балла)
-  - Высокий уровень развития компетенции (5 баллов)



Наибольшую однородность коллектив сотрудников продемонстрировал по компетенциям Клиентоориентированность, Ориентация на результат и Работа в условиях многозадачности. Почти все сотрудники по ним демонстрируют средний или выше среднего уровень развития. Наибольший разброс уровня развития по компетенциям Командность, Обучаемость, Ответственность. В целом все компетенции находятся на среднем уровне развития. В среднем 23% сотрудников имеют по этим компетенциям низкие показатели уровня развития.



По Клиентоориентированности у большинства сотрудников средний уровень развития компетенции. Они знают своих клиентов, стремятся выстраивать с ними долгосрочные отношения, но им бывает сложно оказывать влияние на принятие решений клиентом или соблюсти баланс между интересами клиента и компании.



По уровню развития компетенции Командность группа проявляет наибольшую неоднородность. В ней есть сотрудники, которые воспринимают свою работу, как часть общекомандной деятельности и имеют по этой компетенции высокий уровень развития (6 человек), а есть сотрудники, для которых командные ценности могут выступать помехой в работе, индивидуальный режим, работа только на себя для них наиболее предпочтительна.



Группа менеджеров по продажам ориентирована на показатели в работе. Они стремятся выполнить намеченные планы, терпеливы и умеют работать в долгую, не боятся переработок. Но им не всегда хватает разнообразных средств и внимания на всех этапах сделки, чтобы добиться максимального результата. Вероятно, они всегда держат в поле внимания итоговые показатели, но не всегда понимают, что в каждой сделке и/или переговорах с клиентом является хорошим результатом.



По компетенции Обучаемость группа в основном имеет средний уровень развития компетенции. Они готовы развиваться, если Компания организует для них специализированное обучение. При этом, желательно, чтобы обучение носило практический характер и позволяло им развивать конкретные навыки, необходимые для работы. Особенно важна инструментальная составляющая обучения и конкретное его воплощение в реальной практике для Респондента 1 и Респондента 2.



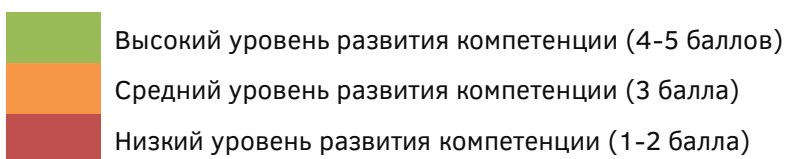
Большинство справляются с большими нагрузками и со стрессами, возникающими в процессе работы. Но им не хватает развитых навыков саморегуляции и умений работать с возражениями, агрессией клиентов. Это может приводить к профессиональному выгоранию сотрудников, эмоциональной усталости.



Компетенция Ответственность у большинства развита на среднем уровне. Они - дисциплинированы, обязательны, при неудачах, конфликтах, не выполнении плана анализируют свою деятельность, принимают усилия для исправления ситуации. Но не всегда способны оценить ситуацию и установить разумное соответствие между затрачиваемыми усилиями и возможностью доведения сделки своими силами.

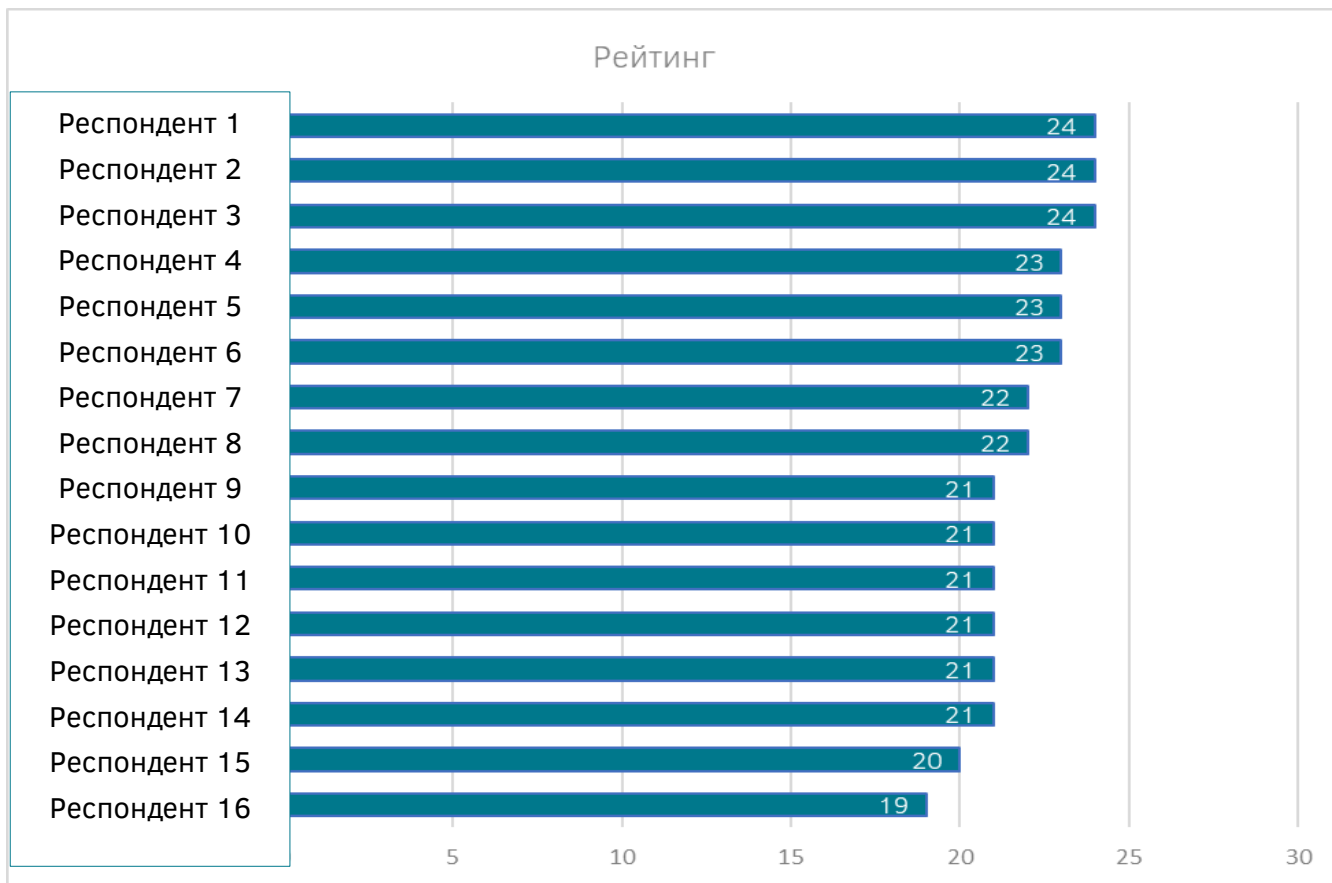
Рейтинг сотрудников по компетенциям

В таблице представлена информация об уровне развития компетенций каждого менеджера. Балл по компетенции выставляется на основе результатов автоматизированных отчетов психометрического тестирования «Бизнес-Профиль», показывающих потенциал развития компетенции у респондента.



ФИО	Клиентоориентированность	Внутренняя деловая коммуникация	Командность	Ориентация на результат	Обучаемость	Работа в условиях многозадачности, стресса	Ответственность
Респондент 1	3	3	4	3	3	2	3
Респондент 2	3	3	4	3	3	3	4
Респондент 3	3	3	2	4	3	4	4
Респондент 4	3	3	3	3	3	3	3
Респондент 5	3	3	4	3	4	3	2
Респондент 6	4	4	3	4	2	4	3
Респондент 7	3	3	2	3	3	3	3
Респондент 8	4	3	4	3	2	3	4
Респондент 9	4	3	3	3	3	3	3
Респондент 10	3	3	4	4	3	4	3
Респондент 11	4	3	3	4	3	3	4
Респондент 12	3	3	3	3	3	3	3
Респондент 13	3	3	3	3	3	3	3
Респондент 14	3	4	3	3	2	3	3
Респондент 15	3	3	3	3	3	3	3
Респондент 16	2	3	2	3	4	3	2

На основе суммирования баллов по компетенциям каждого респондента был получен рейтинг участников оценки.



Уволенные

Проходили тестирование 6 человек, которые были уволены из компании.

Мотивация

Мотивация этих сотрудников несколько отличается от общих тенденций. Помимо высокой ориентации на Деньги, важными факторами в работе для них являлись Интерес к процессу и Творчество. Скорее всего, что работа в качестве менеджера по работе с клиентами для них была довольно рутинной, не дающей возможности удовлетворить свои мотивационные ожидания.



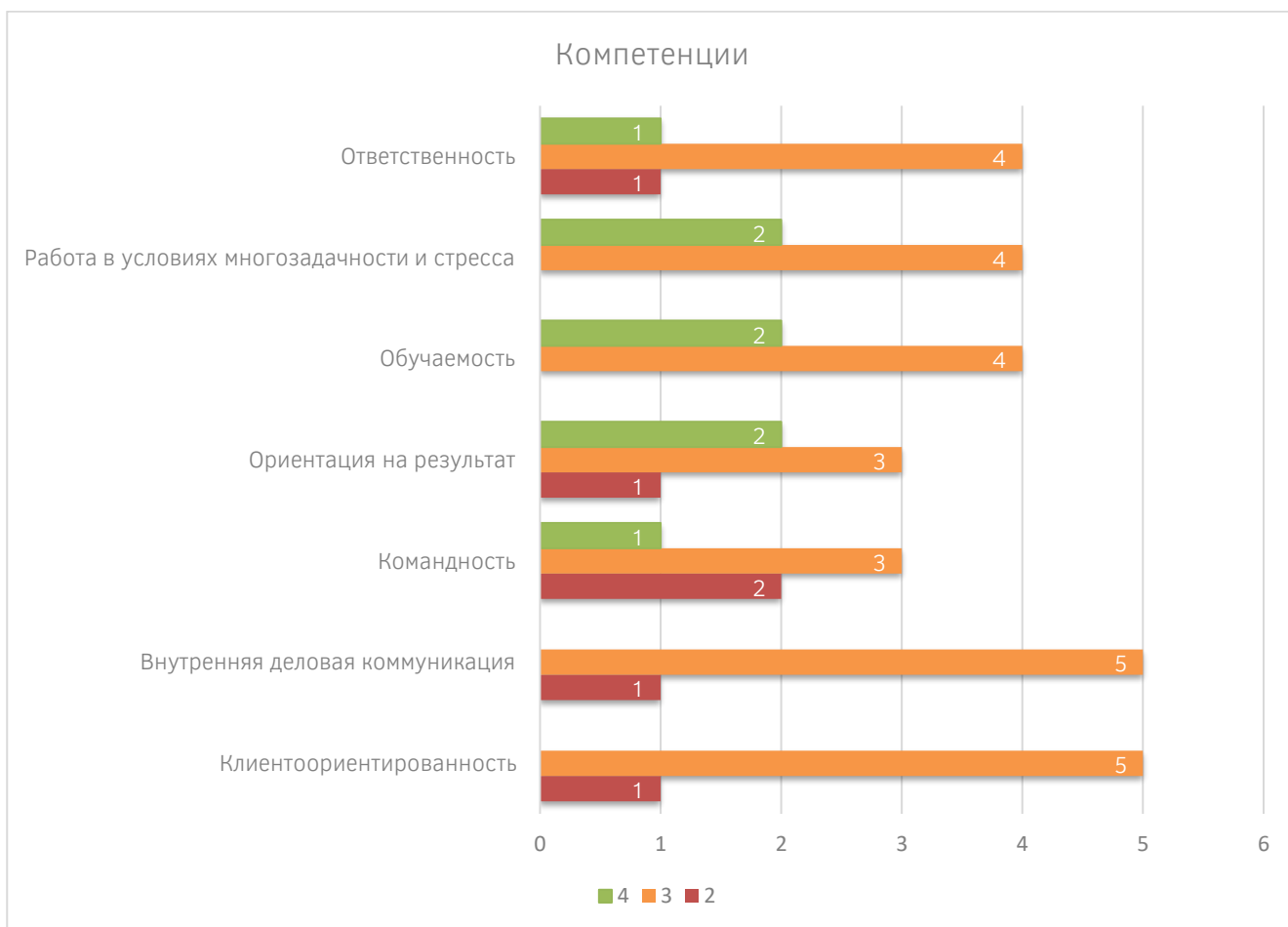
Виды деятельности

По видам деятельности эти сотрудники имели наиболее развитый потенциал по видам деятельности Разработка, Анализ и планирование. Потенциал по Продвижению у них ниже, т.е более органичная деятельность для этих сотрудников лежит в другой плоскости, чем осуществление продаж металла и сопровождение сделок.



Уволены очень заинтересованные и творческие, способные к обучению, с потенциалом к разработке и анализу, очень ориентированные на деньги, при этом не склонны помогать людям, руководить, и с низкой выраженностью поддержки.

Компетенции



Уровень развития компетенций уволенных сотрудников в целом отражает общие тенденции компании. Вероятнее всего, на сложность в построении долгосрочных отношений с компанией большую роль сыграли особенности мотивации этих сотрудников, а также индивидуальные личностные особенности, которые в данном отчете мы не рассматриваем.



Приложение 1. Мотивация

ФИО	ДОЛЖНОСТЬ	ИНТЕРЕС	ТВОРЧЕСТВО	ПОМОЩЬ ЛЮДЯМ	СЛУЖЕНИЕ ОБЩЕСТВУ	ОБЩЕНИЕ	ВКЛЮЧЕННОСТЬ В КОМАНДУ	ПРИЗНАНИЕ	РУКОВОДСТВО	ДЕНЬГИ	СВЯЗИ	ЗДОРОВЬЕ	ТРАДИЦИИ
Респондент 1	Менеджер по продажам	7,7	3,9	2,9	5,1	10	6,4	4,6	1,6	6,9	5	5,5	7,9
Респондент 2	Менеджер по продажам	8	6,2	5,9	4,3	4,3	8,4	3,3	7,9	5,5	3,5	4,7	4,1
Респондент 3	Координатор	2,1	3,7	3,4	2,4	6,8	5,8	7,6	8,6	8,5	10	2,9	3,6
Респондент 4	Координатор	10	6,2	4,9	1,1	6,5	2,1	8,7	8,2	5,7	4,8	4,5	3,6
Респондент 5	Руководитель подразделения	6,2	5,9	5,4	4,8	8,1	7,8	4,3	2	5,7	5	6,3	5
Респондент 6	Руководитель подразделения	3,9	4,9	6,9	6,4	6,8	4,7	4,6	1,8	6,6	8,5	5,1	5,9



Приложение 2. Виды деятельности

ФИО	ДОЛЖНОСТЬ	РАБОТА С ДОКУМЕНТАМИ	ПРОДВИЖЕНИЕ	АНАЛИЗ И ПЛАНИРОВАНИЕ	ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	РАЗРАБОТКА	ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА	ПОДДЕРЖКА	КОНТРОЛЬ, АУДИТ	ПРОИЗВОДСТВО И ТЕХНОЛОГИИ
Респондент 1	Менеджер по продажам	5,3	6	5,5	2,8	4,5	6,6	5,3	4,3	3,6
Респондент 2	Менеджер по продажам	4,6	3,8	3,5	5,9	4,5	4,9	7,3	4	4,9
Респондент 3	Координатор	5,9	7,8	6,1	7,2	4,5	4,5	2,6	6,6	6,3
Респондент 4	Координатор	4	5,1	5,1	6,4	5,6	2,4	6,5	4	3,5
Респондент 5	Руководитель подразделения	7,9	5,8	6	2,3	4,6	7,3	8,1	5,6	6,7
Респондент 6	Руководитель подразделения	4,7	8,6	3,9	4,2	3,5	7,4	9,2	5,9	4,4