

## **ДИАГНОСТИКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПРОДАЖ ИРКУТСКОГО ФИЛИАЛА ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу эффективности сотрудников службы продаж Иркутского филиала Ростелеком.

**Ключевые слова:** HR-служба, эффективность персонала.

Рассматривая деятельность современной организации, нельзя пренебрегать работой HR службы, которая отвечает за привлечение будущих работников, отбор наиболее достойных кандидатов на предполагаемую должность, за их удержание и продвижение по службе. Одним словом, современные HR менеджеры ведут кадровую политику организации и отвечают за приумножение интеллектуального капитала компании, который в настоящее время является ключевым показателем успешной организации. Следовательно, инвестирование в развитие и рост работников, стимулирует эффективную и отлаженную работу всей компании. Не секрет, что интеллектуальный, человеческий и трудовой капиталы формируются за счет работников компании. Поэтому, крайне важно работать над развитием и ростом каждого, отдельно взятого сотрудника.

Для того чтобы выявить уровень эффективности работы персонала мы решили взять работников отдела продаж Иркутского филиала ОАО «Ростелеком». Именно этот отдел является ключевым, так как сотрудники этого отдела напрямую взаимодействуют с клиентами. Цель и задачи работы состоят в том, чтобы используя методики и инструменты современного HR менеджмента, выявить возможные проблемы, связанные с эффективностью работников компании и предложить методы и пути для их решения. Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации. В структуре Иркутского филиала ОАО «Ростелеком» наблюдается функциональный подход к построению

нию структуры организации, т. е. каждый из отдельных элементов организации имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. Неотъемлемой частью внутренней среды организации является служба управления персоналом, которая выполняет кадровые цели функциональной структуры организации [2]. Управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм, и методов управления им. Кадровая служба – совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него. Система управления персоналом в организации включает определение целей и принципов управления персоналом, определение объекта и субъекта управления, реализацию общих функций управления и основных конкретных функций по управлению персоналом, определение методов и техники управления, а также подходов к определению эффективности управления персоналом. Система управления персоналом одна из подсистем в системе управления организацией, поэтому цели системы управления персоналом должны быть связаны не только с целями функционирования организации, но и с потребностями с работников компании. Система управления персоналом определяет кадровую политику организации – основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения с персоналом в организации. Персонал – это работники организации с их личными проблемами, взаимодействующие в достаточно травматичном и репрессивном пространственном и временном режимах. В отличие от понятия рабочей силы как совокупности физических и умственных способностей человека, понятие персонала подразумевает переосмысление роли и места человека в организации. Следовательно, служба по управлению персоналом воспринимает человека не как фактор производства, а как личность с определенными чертами, интересами, потребностями и психологией. Компания со своей стороны относится к работникам не как кадрам, а как к совокупности социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств персонала. Задача организации состоит в том, чтобы воспользоваться человеческими ресурсами, а именно развить те качества человека, которые определяют возможности и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда. Организация должна заботиться не только о своих интересах, а также и о человеческом капитале, который подразумевает здоровье, способности, умения и навыки сотрудников, так как инвестиции, затраченные на их развитие, смогут приумножить доход компании в будущем [1].

Важно помнить, что основными характеристиками персонала являются его численность и структура. Качество работы персонала оценивается его эффективностью, которая в свою очередь определяется по следующим критериям (Критерий оценки персонала – порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.) Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

1) профессиональные критерии оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

2) деловые критерии оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

3) морально-психологические критерии оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

4) специфические критерии оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности [3].

Для начала немного информации о компании «Ростелеком» в целом – это динамично развивающаяся крупнейшая в России телекоммуникационная группа, предоставляющая услуги во всех сегментах отраслевого рынка на всей территории страны. Компания занимает лидирующее положение на российском рынке услуг ШПД (широкополосный доступ в интернет) и платного телевидения: количество абонентов услуг ШПД превышает 9 млн, а платного ТВ «Ростелекома» – более 6 млн пользователей, из которых свыше 1 млн смотрит уникальный федеральный продукт «Интерактивное ТВ». Также «Ростелеком» – крупный оператор мобильной связи, активно развивающий беспроводные сети нового поколения. В настоящее время количество абонентов мобильной связи Компании составляет более 13 млн человек. Организация является безусловным лидером рынка телекоммуникационных услуг для российских органов государственной власти и корпоративных пользователей всех уровней. Компания – признанный технологический лидер в инновационных решениях в области электронного правительства, облачных вычислений, здравоохранения, образования, безопасности, жилищно-коммунальных услуг. Стабильное финансовое положение Компании подтверждается кредитными рейтингами: агентства Fitch Ratings на уровне «BBB-», а также агентства Standard&Poor’s на уровне «BB+». Теперь более подробно о макрорегиональном филиале «Сибирь» ОАО

«Ростелеком», который был создан на базе ОАО «Сибирьтелеком», прошедшего процедуру реорганизации вместе с другими Межрегиональными компаниями связи ОАО «Связьинвест» и компанией ОАО «Дагсвязьинформ» путем присоединения к ОАО «Ростелеком». Макрорегиональный филиал «Сибирь» ОАО «Ростелеком» – представитель крупнейшего телекоммуникационного оператора России, занимает более 34 % совокупного объема рынка. Филиал предоставляет большинство известных телекоммуникационных услуг на третьей части России, а ее уникальные масштабные сети являются гарантом решения любых бизнес задач. Наиболее прочные позиции компания занимает на рынках традиционных услуг местной проводной телефонии и внутризональной связи – 82 % и 96 % рынка соответственно, а также 66 % рынка услуг доступа к сети Интернет и передачи данных. Иркутский филиал ОАО «Ростелеком-Сибирь» является одним из старейших предприятий Иркутского региона, предоставляя услуги свыше 130 лет. Как указано на официальном сайте компании ([www.irkutsk.rt.ru](http://www.irkutsk.rt.ru)), филиал ставит перед собой цель способствовать развитию научного, делового, творческого и личностного потенциала Сибири, обеспечивая жителей региона телекоммуникациями для бизнеса, образования и досуга. «Ростелеком-Сибирь», также как и «Ростелеком» в целом предоставляет клиентам все те же услуги: ШПД, домашний телефон, домашнее ТВ и мобильная связь. Миссия: «Мы создаем единое информационное пространство, где каждый с легкостью может реализовать свои потребности в инфокоммуникациях. В фокусе нашего внимания находятся люди – с их интересами, желаниями и потребностями. Мы предлагаем комплексные инфокоммуникационные решения, учитывающие специфику запросов конкретных людей, семей и компаний. Мы чутко реагируем на запросы наших потребителей и стремимся делать так, чтобы наши телекоммуникационные продукты и услуги отвечали их потребностям сегодня. Мы развиваем дерзкие технологические проекты и инновационные услуги, чтобы быть готовыми ответить на ожидания людей в будущем». Стратегическим приоритетом компании «Ростелеком» является формирование единой современной информационно-коммуникационной среды России. Учитывая значительный масштаб бизнеса компании, Макрорегиональный филиал «Сибирь» ОАО «Ростелеком» осознает свою роль, как представителя крупного бизнеса, участия в общественно-значимых процессах. «Ростелеком-Сибирь» признает необходимость осуществлять посильный вклад в формирование здорового общества, позитивного жизненного настроения населения, способствовать комфортному восприятию действительности гражданами, участвовать в развитии общества и в процессах общественной консолидации. Сознательная гражданская и корпоративная позиция «Ростелеком-Сибирь», объективная оценка потребностей и поддержание актуальных инициатив являются

частью социальной миссии филиала, стремящегося к партнерским отношениям с окружающим нас обществом.

В ходе исследования, нами был проведен SWOT анализ, который позволил сделать следующие выводы. Несмотря на лидирующую позицию компании на рынке услуг связи, все же выделяются следующие стратегические проблемы: отсутствие выстроенной системы активных продаж и низкое качество обслуживания клиентов в отделе продаж, которое выражается в долгом отклике компании на запросы клиента и в отсутствии системы контроля качества обслуживания клиентов. Предполагаемой причиной, на наш взгляд, может являться: низкая мотивация сотрудников, которая, скорее всего, связана с: а) низкой зарплатой, б) отсутствием карьерного роста, в) отсутствием корпоративного духа (рис. 1). Выявленные проблемы существенно снижают производительность отдела продаж и мешают расширению клиентской базы Иркутского филиала.

Для того чтобы подтвердить выдвинутую гипотезу мы решили провести дальнейший анализ в компании. Для начала мы изучили деятельность службы по управлению персоналом, в целом, а также непосредственный анализ работы сотрудников отдела продаж. HR службы компании «Ростелеком», отвечает за следующие базовые этапы: наем работников, обучение кандидатов, адаптация, оценка, контроль и высвобождение.

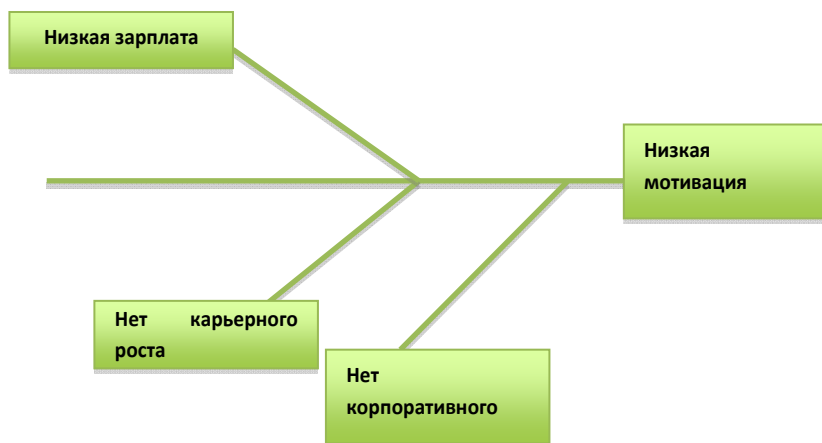


Рис.1. Диаграмма Ишикавы

Теперь более подробно о вышеперечисленных функциях при найме работников в отдел продаж. Сначала сотрудники проходят собеседование, потом заполняют анкету «Ожидания сотрудника», благодаря ко-

торой работодатель учитывает потребности будущих подчиненных; затем (в случае совпадения ожиданий обеих сторон) начинается процесс адаптации работника в компании и обучение; оба процесса сопровождаются контролем со стороны руководителя и работника отдела HR. По окончании процесса адаптации, будущий работник и его руководитель заполняют формы, в которых представлены результаты пройденной адаптации.

В результате беседы с директором по управлению персоналом о работе отдела продаж, мы выяснили, что компания старается вкладывать немалые силы и средства в обучение менеджеров и агентов по продажам, а именно: в компании проводятся ежемесячные тренинги активных продаж и курсы по улучшению коммуникационных навыков. Для выполнения данной работы, в штат компании был приглашен тренер – психолог, который отвечает за личностный рост «продавцов». Однако работа сектора продаж (активные продажи и отдел продаж) протекает далеко не гладко из-за недостаточного контроля над сотрудниками и отсутствия жестких рамок и критериев оценивания проделанной работы.

Как правило, кандидатами на работу в отдел активных продаж становятся студенты или люди, желающие иметь свободный график работы. Сотрудники данного отдела не входят в штат компании, их зарплата полностью является сдельной и фактически зависит от активности и настойчивости самого «продавца». Но, несмотря на предоставленную свободу, работники должны выполнять определенный план продаж, который по факту выполняется крайне редко. Из чего напрашивается вывод, что большая часть сотрудников не заинтересована в перевыполнении плана, установленного компанией. Каждый из агентов самостоятельно решает, сколько работы ему выполнить. Безусловно, встречаются само-мотивированные кадры, которые за счет собственного энтузиазма и упорства могут продать большее число подключений. Процент таких активистов составляет 26 %, что, в сущности, крайне мало, так как остальные 74 % не выполняют и половины уставленного плана. На наш взгляд, компания делает всё возможное, чтобы замотивировать данную категорию работников: проводит бесплатные тренинги, предоставляет свободу действий, стремится наладить обратную связь и поощрить наиболее отличившихся работников, но к сожалению, ситуация по филиалу в целом не улучшается. Случай с данной категорией продавцов усугубляется тем, что они должны сами найти клиента (прийти в квартиру, дверь в которую откроют не каждому), установить с ним контакт, убедить в необходимости приобрести продаваемую им услугу. Учитывая менталитет наших граждан, дверь откроет далеко не каждый, а если откроет, то дай Бог, чтобы он не обругал и не нахамил пришедшему. Как вывод, не всякий способен морально и физически выполнять подобную работу и еще и усердствовать в ее выполнении. Поэтому, в дан-

ном случае нужно либо набирать особо активных и морально подготовленных лиц, либо вводить более конкретные меры оценивания работы и увеличивать ставку, а также увеличивать рабочие часы (в настоящее время минимум составляет 40 минут в день). Что касается самого отдела продаж, к работникам которого клиенты обращаются самостоятельно, то за их работой мы наблюдали в течение рабочего дня, вот какие результаты у нас получились в результате анкетирования клиентов:

- 16 % клиентов выразили недовольство работой клиентской службы в целом;
- 70 % клиентов остались довольны работой обслуживающего персонала при личном общении;
- 33 % клиентов были проинформированы о новых услугах, предлагаемых компанией;
- 16 % выразили желание о повышении квалификации сотрудников отдела продаж.

Оценивая персонал по отдельности, клиенты были толерантны и выражали благодарность работникам отдела продаж. Некоторые из них отмечали, что порой встречаются работники «старой закалки», которые не особо церемонятся с клиентами и вникают в их проблемы (на таких приходится 30 % работающих). Что касается системы в целом, то при личной беседе, клиенты отмечали ужасные очереди и неразбериху, которая происходит в отделе раз в месяц (отдел продаж не только продает услуги, но и принимает платежи по уже предоставляемым услугам), когда в компанию приходят толпы желающих погасить свою задолженность. Подобная ситуация происходит из-за отсутствия большого количества кассовых аппаратов на местах и небольшой площади помещений, где обслуживаются клиенты. Немногие из клиентов знают о новых пакетах услуг и предложений компании, что говорит о том, что на этом стоит заострить внимание при следующей аттестации работников, так как именно за счет новых услуг «Ростелеком» сможет удержать свою лидирующую позицию на рынке коммуникаций. Также руководству стоит обратить внимание на компетентность уже работающих «продавцов», ведь отдел продаж – это лицо компании и важно быть уверенными в том, что это лицо знает об особенностях предлагаемых услуг. К сожалению, в настоящее время Иркутский филиал «Ростелеком» не может самоинициативно проводить аттестацию своих работников, так как в компании существует жесткий регламент по всем проводимым в нем процедурам. Соответственно, выявить слабые стороны у работников оперативно не так-то просто. Как вариант, можно воспользоваться методикой «тайного покупателя» и так постепенно проверить всех работников службы продаж.

Проведенное нами исследование подтвердило, что служба по управлению персоналом в компании старается быть эффективной, более

того, руководство компании осознает, что очень важно развивать своих сотрудников и прилагает к этому максимум усилий. Работа службы продаж Иркутского филиала ОАО «Ростелеком», оставляет желать лучшего. Как и предполагалось изначально, у работников довольно низкий оклад труда; не хватает мотивации к деятельности, не смотря на предлагаемые премии за счет увеличения прироста подключений; карьерный рост для данного сегмента работников возможен, но, как правило, они сами не заинтересованы в таковом. По нашему мнению, компании просто необходимо внедрить более четкие показатели результативности работы сотрудников отдела активных продаж. Например, стоит ввести хотя бы трех часовой рабочий день, также ввести обязательную задокументированную отчетность о проделанной работе за день, еще стоит подумать о некотором мотивационном механизме со стороны компании – награда самого активного продавца месяца. Возможно, стоит задуматься о политике работы отдела активных продаж и не позиционировать его как подработку для студентов и не более. Поскольку компания тратит временные и денежные ресурсы на подготовку и развитие данных кадров, почему бы не превратить этот отдел в отдел подготовки молодых специалистов, которые бы имели возможность продвижения по службе (пример МакДоналдс, который получает будущий топ-менеджмент из своих «вчерашних» официантов). Возможно, подобная идея утопична для столь крупного и бюрократизированного предприятия, где все идеи и решения на местах ограничиваются рамками Московского менеджмента. Что касается, отдела продаж на местах, то возможно для его работников стоит проводить больше корпоративных тренингов, которые учат не только мастерству продаж, но и рассказывают о технологиях, применяемых в компании. Помимо всего вышеперечисленного компания крайне нуждается в CRM системе, которая помогла бы получать мгновенную обратную связь от клиентов, которая бы доходила до вышестоящего руководства, более того она бы позволила контролировать объем и качество выполняемой работы.

Служба по управлению персоналом, которая хоть и не занимается непосредственно основной деятельностью предприятия, обеспечивает нормальное функционирование компании, продвигая ее кадровую политику, и, обеспечивая качественные и количественные характеристики персонала. Сотрудники любой компании, будучи правильно подобранными, формируют основной капитал компании – интеллектуальный. HR-менеджмент позволяет реализовать стратегию и миссию организации благодаря своей работе с персоналом. Так и в ОАО «Ростелеком», служба по управлению персоналом является одним из ключевых элементов в системе, работа без которого была бы невозможна.

Проведя исследование, стало понятно, что компания ОАО «Ростелеком» старается отладить систему по работе отдела продаж, которая на



данный момент неэффективна. При найме на работу важно не только оценивать кандидатов в соответствии с требованиями к должности, но также и продолжать дальнейшее взаимодействие с ними, а именно: проводить адаптацию для персонала, заниматься их развитием и продвижением по карьерной лестнице. Также немаловажно оценивать сотрудников и контролировать их работу.

В ходе исследования мы выявили, что именно такие функции HR-службы как мотивация, оценка и контроль в отношении работников отделов продаж развиты в недостаточной степени. Вследствие этого, эффективность менеджеров и агентов по продажам остается на низком уровне, а руководство недоумевает, как привлечь и оставить персонал.

В результате исследования были предложены рекомендации по улучшению системы работы с сотрудниками отдела продаж в ОАО «Ростелеком». Надеемся, они помогут компании использовать человеческий, трудовой, а также интеллектуальный капитал сотрудников и кандидатов.

### **Список литературы**

1. Дафт Р. Менеджмент : пер. с англ. / Р. Дафт ; под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2010. – 656 с. – (Классика МВА).
2. Фёдорова Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Федорова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2008. – 512 с.
3. URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/ocenka-personala.html>.