

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка и внедрение модели KPI в систему стимулирования сотрудников (на примере ООО «Флагман»)

Студент

М.В. Леонова
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

д-р экон. наук, доцент, Е.Г. Пипко
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Мотивация труда по своей значимости равноценна другим управленческим функциям. Человек не может рассматриваться только как ресурс. Актуальность мотивации труда обусловлена ролью личности сотрудников, как особых объектов управления.

ООО «Флагман» - объект исследования бакалаврской работы, компания со штатом 405 человек. На предприятии имеются проблемы мотивации сотрудников и их эффективного управления. ООО «Флагман» - это розничная сеть, состоящая из 97 торговых точек, по продаже смартфонов, аксессуаров к ним и услуг по настройке.

Предметом исследования бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу системы мотивации сотрудников и решения по её совершенствованию.

Цель работы – анализ и улучшения системы эффективного стимулирования персонала.

Гипотеза исследования состоит в том, что достижение хорошего уровня мотивации сотрудников взаимосвязано с их эффективностью.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы стимулирования персонала организации;
- провести анализ системы стимулирования специалистов ООО «Флагман»;
- разработать модель КРІ для специалистов ООО «Флагман»;
- рассчитать экономическую эффективность мероприятий по улучшению системы стимулирования сотрудников.

В работе изучены теоретические аспекты мотивации сотрудников. На основании изученного материала можем сделать вывод о том, что правильно

разработанная мотивация сотрудников повышает результаты работы компании, обеспечивает её дальнейший рост.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: наблюдения, анализа, метод индукции, теоретический анализ и синтез. Теоретической и методической основой написания выпускной квалификационной работы являются источники учебной литературы по выбранной теме, в также нормативно-правовые документы.

Выпускная квалификационная работа состоит введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы. Представленные разделы:

- теоретические аспекты системы стимулирования персонала организации;
- анализ системы стимулирования специалистов ООО «Флагман»;
- разработка и внедрение модели KPI в систему стимулирования специалистов ООО «Флагман».

В бакалаврской работе рассмотрен пример разработки показателей KPI для ООО «Флагман».

Содержание

Введение.....	5
1 Теоретические аспекты системы стимулирования персонала организации..	7
1.1 Понятие стимулирования персонала.....	7
1.2 Виды стимулирующих систем в организации	14
2 Анализ системы стимулирования специалистов ООО «Флагман»	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	18
2.2 Анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала ООО «Флагман».....	26
3 Разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов ООО «Флагман».....	33
3.1 Разработка системы КРІ и мотивации сотрудников	33
3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению системы стимулирования сотрудников ООО «Флагман»	50
Заключение	54
Список используемой литературы	56
Приложение А Категории товаров.....	58

Введение

Эффективная мотивация персонала крайне актуальная в наше время. Компании не выгодно терять опытных и квалифицированных сотрудников из-за недостаточной мотивации. Куда эффективнее поощрять сотрудников за достижение поставленных результатов.

Способность руководства раскрывать потенциал персонала невозможно без понимания факторов, которые влияют на продуктивность сотрудников. Умение мотивировать своих сотрудников к плодотворной работе – важный навык любого руководителя.

Система КРІ помогает руководству грамотно оценивать своих сотрудников и понимать за счет чего конкретно достигаются цели компании. В задачи данной системы входит контроль за эффективностью работы сотрудников, каждого в отдельности. Система КРІ направлена на всю деятельность компании, учитывает влияние внешней среды, формирует внутреннюю среду, определяет параметры оценки персонала.

Значимость выбранной темы для выпускной квалификационной работы обусловлено тем, что практические рекомендации по внедрению предложенной системы КРІ можно применить к менеджерам по продажам, что увеличит заинтересованность сотрудников не только увеличивать объем продаж, но также нацеливаться на качества этих продаж, чтобы клиенты возвращались за покупками повторно.

ООО «Флагман» является объектом исследования, компания с большим штатом и проблемами их мотивации и эффективного управления.

Предметом исследования бакалаврской работы выступают организационно-экономические отношения по поводу системы мотивации сотрудников и решения по её совершенствованию.

Цель работы – анализ и улучшения системы эффективного стимулирования персонала.

Гипотеза исследования состоит в том, что достижение хорошего уровня мотивации сотрудников взаимосвязано с их эффективностью.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты системы стимулирования персонала организации;
- провести анализ системы стимулирования специалистов ООО «Флагман»;
- разработать модель КРІ для специалистов ООО «Флагман»;
- рассчитать экономическую эффективность мероприятий по улучшению системы стимулирования сотрудников.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: наблюдения, анализа, метод индукции, теоретический анализ и синтез. Теоретической и методической основой написания выпускной квалификационной работы являются источники учебной литературы по выбранной теме, в также нормативно-правовые документы.

Выпускная квалификационная работа состоит введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы. Представленные разделы:

- теоретические аспекты системы стимулирования персонала организации;
- анализ системы стимулирования специалистов ООО «Флагман»;
- разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов ООО «Флагман».

1 Теоретические аспекты системы стимулирования персонала организации

1.1 Понятие стимулирования персонала

По мере развития в социально-экономическом спектре направление мотивации персонала менялось от ориентации на повышение производительности до повышения качества труда, инициативы и долгом закреплении сотрудников на одном предприятии.

Руководству любого предприятия необходимо подобрать набор благ, который будет являться основой стимулирования сотрудников. Все эти блага закрепляют в локально нормативных правовых актах. Работник будет максимально эффективно работать, если будет понимать, что его моральные и физические силы компенсируются его потребностями [6].

Если рассматривать потребности человека с психологической точки зрения, то это осознание индивида при отсутствии необходимых ему благ, которые побуждают его к действиям для их приобретения. Разнообразие потребностей обширно. Их можно разделить на первичные и вторичные [7].

Первичные потребности, как правило, врожденные и вызваны физиологией человека. Это потребности в воздухе, пище, воде и т.д. Все эти потребности обеспечивают жизнь человека как таковую.

Вторичные потребности обретаются человеком в ходе его жизненного опыта. Они разнообразны, во многом зависят от личности, стилю жизни, социальному окружению. Например, потребности в признании, любви, материального состояния, уважении, успехе.

О потребности людей можно судить только по их поведению. Потребности невозможно измерить. Их возможно только ощутить по состоянию устремленности человека к чему-либо [7].

Существует большое множество человеческих потребностей. Выделяют определенные факторы, влияющие на трудовую деятельность, на их основе формируют мотивацию сотрудников [2].

Мотивом к действию являются потребности людей. Ощущение нехватки чего-либо, имеющее направленность, является побуждением. С этими побуждениями связаны методы достижения эффективного труда.

Уровень удовлетворённости от выполнения цели, приобретенный при её достижении, воздействует на поведение человека в подобных жизненных обстоятельствах в последующем. Люди желают повторять действия, которые ассоциируются у них с ублажением их необходимости. Данный прецедент именуют законом результата [19].

Потребности вызывают влечение к их ублажению, поэтому руководителям необходимо создавать такие условия, которые позволяли людям испытывать ублажение их необходимостей от результата поставленных задач, соответственно эти задачи должны приносить пользу компании. Данные действия со стороны руководящего состава помогают избежать потери хороших специалистов и предотвращает вероятные инциденты в коллективе [15].

Человек может настраивать себя и других для выполнения чего либо, это психологическое явление является мотивацией. При достижении определенных задач в трудовой деятельности, сотрудник испытывает мотивацию труда, если эти действия позволяют ему получить какие-либо необходимые ему блага.

С помощью удовлетворения личных потребностей сотрудника, можно побуждать его к выполнению работы – это трудовой мотив.

Важным аспектом формирования у сотрудника мотива труда является его достижимость. Если для получения блага сотруднику необходимо проявлять непосильные ему усилия, то трудовой мотив не сформируется. Но также, важно чтобы эти блага были доступны только при трудовой деятельности и их нельзя было получить извне или трудно получить извне.

Таким образом человеку должны быть поставленные цели от руководства достижимы при выполнении рабочих задач. Активность сотрудника зависит от того насколько актуальны и необходимы предлагаемые ему блага за выполнения работы. Чем больше необходимость в предлагаемых благах, тем сильнее будет у сотрудника мотив для их получения [12].

Мотивы сотрудника могут быть самые разные, не только получение материального вознаграждения. Например, осознание полезности его труда, признание в обществе и коллективе, статусные.

Голод, жажда, сон - это всё биологические мотивы труда, без удовлетворения этих потребностей жизнь невозможно как таковая. Для формирования трудовых мотивов берут в расчет социальные потребности:

- потребность находится в обществе и являться его неотъемлемой частью – коллективизм;
- для многих работников важно самоутверждение;
- мотив признания, при таком мотиве сотрудник может жертвовать высокими заработками;
- мотив приобретения, в его основе лежит приобретение новых знаний;
- мотив справедливости, при несоблюдении данного фактора сотрудник испытывает сильную демотивацию.

Вознаграждения могут быть не только материальные, это всё что представляет для себя ценным человек. Правильно подобранное вознаграждение побуждает сотрудников к выполнению поставленных задач. Вознаграждения бывают как внутренние, так и внешние. Как внутреннее вознаграждение можно считать удовлетворенность сотрудника от позитивного общения с коллегами, их дружбе, самоуважение сотрудника, всё то что возникает непосредственно во время выполнения работы. Признание заслуг со стороны окружения вне работы, социальные и материальные блага – это всё можно отнести к внешним вознаграждениям [1].

Стимул – появляется у человека из внешних факторов, таких как состояние экономики страны, в которой он живет, политике, социальные факторы. Стимул отвечает мотивами сотрудника, это не может быть абсолютно любое внешнее воздействие, оно обязательно должно побуждать его к действиям [8].

Учитывая интересы сотрудника можно стимулировать его к эффективной работе, что выгодно для компании. Например, если сотрудник жаждет выстроить деловую карьеру, пройдя обучения за счет компании, он поспособствует развитию компании в целом. Привнося в неё новые знания полученные за счет обучения. Возможность пройти обучение за счет компании, будет являться в данном случае сильным стимулом для плодотворной работы [9].

В большинстве случаев стимулирование персонала является материальная составляющая, она влияет на желание сотрудника более эффективно трудиться.

На практике можно применять как мотивирующий тип управления, так и стимулирующий. Они противоположны друг другу, но отлично дополняют управление сотрудниками. Мотивация направлена на изменение положения сотрудника, стимулирование – на закрепление [14].

Мотивация и стимулирование персонала может быть не столь эффективно, если момент стимулирования не адекватен мотивации. Например, если в стране инфляция девять процентов, а заработную плату подняли только на пять процентов, сотрудники в этом случае будут не удовлетворены, так как всё равно потеряли четыре процента заработной платы на фоне инфляции. И вроде бы компания произвела действия для стимулирования сотрудников, но они оказались не достаточны, так как мотивация всё равно снизилась [18].

Мотивацию для сотрудников нужно подбирать индивидуально в каждом предприятии, так как, то что является мотивацией для одних людей

не является мотивацией для других. Тут имеет значение чем занимается организация, в каком городе она работает и т.д.

Функцией мотивации является побудить сотрудников к эффективному труду, она влияет на коллектив в виде побудительных мотивов. Данные формы воздействия повышают эффективность управления сотрудниками и в целом организации [10].

Мотивация может быть, как материальная, так и не материальная. Материальная мотивация-это денежные выплаты за выполнения поставленных планов продаж, выполнение индивидуальных задач от руководства, премиальная составляющая, надбавки за переработку и т.д. Любые задачи от руководства, которые не опираются на денежные мотивы сотрудников, будут выполнены не эффективно в современных реалиях. Сотрудники должны остро ощущать, что от их эффективной работы зависит их материальная составляющая. Таким образом, когда денежное вознаграждение зависит напрямую от выполнения каких-либо поставленных задач, сотрудник их выполняет с большим желанием, так как осознает, что его материальное благополучие напрямую зависит от эффективности его труда. Если сотрудники занимаются деятельностью напрямую приносящее компании финансовый результат, то доход организации источник средств для поощрения данных сотрудников [3].

Долгое время на рынке труда преимущественно была свойственна система вознаграждения для менеджеров по продажам «оклад плюс процент». Данный вид премирования не очень эффективен, так как завязан только на объеме продаж, при этом отодвигались на второй план такие факторы как ориентация на клиента, качество услуг и предлагаемых продуктов. Менеджерам по продажам был важен только факт продажи как таковой, без учета отношения клиентов к компании в последующем. Поэтому со временем компании пришли к системе премирования по плановым показателям – KPI .

Часто, когда речь идет о нематериальных способах мотивации – это вызывает ироническую улыбку. При этом нематериальная мотивация часто дает отличные результаты. Нематериальная мотивация – это та мотивация, которая не завязана на материальных благах сотрудника. Например, наличие собственного кабинета, служебный автомобиль, кофемашинка и т.п. Сотрудник привыкает к данным нематериальным благам и в интересах сохранения комфортных условий готов показывать хорошие результаты в работе [11].

Подходы к нематериальной мотивации у всех разные, но практически у всех организаций присутствуют мотивации признания, развития, командного духа, карьерного роста, информированности.

Под информированностью стоит понимать знание сотрудника, что руководитель думает о его работе, знают ли сотрудники, что происходит в компании. Слабая информированность приводит к слухам, дезорганизации, сотрудники самостоятельно придумывают картину мира в компании [5].

Под признанием подразумевается отмечает ли руководство достижения отдельных сотрудников, благодарит ли непосредственный руководитель своих подчиненных за проделанную работу лично. Когда достижения сотрудника значительны, им крайне важно осознание, что их усилия не остались незамечены.

Под развитием стоит понимать работают ли сотрудники над сложными задачами, приводящее к положительному результату, позволяют ли эти задачи развиваться сотруднику. Получают ли сотрудники новые знания и умения, которые позволяют им оставаться конкурентоспособными на рынке труда, расти как профессионалы своего дела. Если сотрудник изо дня в день выполняет только рутинную работу и не развивается профессионально, то это приведет к тому, что-либо сотрудника перестанет устраивать компания, в которой он деградирует профессионально, либо компания больше не будет в нем нуждаться.

Под командным духом следует понимать знает ли сотрудник своих коллег, готов ли он с ними делится своими профессиональными знаниями для благополучия компании. Проходят ли регулярные встречи сотрудников для обсуждения целей и планов на дальнейшую работу. Человек не может сконцентрироваться на выполнении своих задач, если его потребность в общении не удовлетворена. Эта потребность заключается в желании быть частью коллектива. Не удовлетворение этой потребности может напрямую влиять на результаты сотрудника в работе, так как он может испытывать стресс, находится в постоянном поиске источника общения на стороне, тем самым отвлекаясь от работы.

Под мотивацией карьерного роста стоит понимать возможность его не только на обещаниях руководства, но и факт такой возможности. Руководству важно знать в каком направлении хочет развиваться каждый из его сотрудников. Отсутствие карьерного роста для самых целеустремленных сотрудников будет явным минусом, что приведет к их уходу из организации.

Важно понимать, что материальная мотивация хоть и действенна, но её действие имеет недолговременный эффект. Нематериальная мотивация действует куда дольше, но только её использование не эффективно. Поэтому важно использовать одновременно обе системы мотивации, но выбирать правильную пропорцию исходя из потребностей сотрудников [16].

Соблюдение ряда правил позволяет руководителю повысить эффективность мотивации сотрудников:

- неконструктивная критика и порицание не эффективна. Лучше подмечать сильные стороны сотрудников используя похвалу;
- поощрение сотрудников должно быть своевременным, без больших разрывов во времени между результатом и поощрением;
- лучше использовать непредсказуемые поощрения, чем ожидаемые;
- внимание со стороны руководящего состава к сотруднику и членам его семьи положительно влияют на психологическую составляющую сотрудника;

- сотрудники должны чувствовать себя победителями при достижении положительных результатов;
- за достижение промежуточных целей следует также поощрять сотрудников;
- сотрудникам необходимо ощущать свою самостоятельность и контроль над ситуацией;
- лучше использовать частые, небольшие поощрения большого количества сотрудников, чем редкие, но глобальные;
- в компании должен присутствовать дух соревнования, влияющий на прогресс, но он должен быть разумным и не приводить к конфликтам.

1.2 Виды стимулирующих систем в организации

Наиболее сложной проблемой менеджмента является грамотная организация системы мотивации и стимулирования сотрудников. Наиболее распространёнными проблемами при выборе неподходящей системы мотивации, являются:

- чрезмерная многозадачность сотрудников;
- плохо работающая система стимулирования сотрудников;
- не оснащенные рабочие места всем необходимым для комфортной работы;
- перспектива карьерного роста трудно достижима либо не достижима вовсе;
- незаинтересованная стажировка и обучение вновь прибывших сотрудников;
- профессиональный уровень персонала недостаточен, для достижения поставленных целей;
- строгие рамки, которые не позволяют сотрудникам самореализоваться;

- отсутствие инициатив от сотрудников;
- отсутствие командного духа в компании, разногласия в кругу коллектива;
- нездоровый психологический климат в компании;
- воздействия руководителей на подчиненных не эффективно;
- низкий уровень дисциплины;
- отсутствие связи между результатами труда сотрудников и их поощрением, либо эта связь слаба и недостаточна;
- халатность к выполнению своих обязанностей.

Все эти проблемы можно решить с помощью материальных и нематериальных стимулирующих факторов.

К материальным относят такие как:

- заработная плата (номинальная) – включает основную, повременную, окладную. Надбавки, доплаты, компенсация за отпуск и т.д.;
- заработная плата (реальная) – обеспечение сотрудника реальной заработной платой с помощью повышения тарифных ставок, при изменении государственного минимума. Индексации из-за инфляции;
- бонусы – разовые вознаграждения, премии;
- доплата наставникам за успешную стажировку нового сотрудника;
- разовые премии за инициативность.

К нематериальным относят такие как:

- комфортные рабочие места, оснащенные всем необходимым для безопасной и продуктивной работы;
- обучение и переобучение сотрудников, при этом расходы полностью ложатся на организацию. Подготовка лучших специалистов к руководящим должностям;
- комфортный для новых сотрудников период адаптации;

- возможность выбрать время отпуска самостоятельно сотрудниками, дополнительные выходные за эффективную, творческую работу;
- публичные поощрения внутри компании, в виде грамот, фотографиях на «Доске почета»;
- обеспечение субсидий за питание либо организация питания сотрудников за счет организации;
- выделение средств на медицинское обслуживание, медицинское страхование;
- социальный пакет в виде медицинского страхования, отчислений в пенсионный фонд, оплата временной нетрудоспособности, страхование жизни;
- возможность сотрудника выбрать необходимые ему льготы и услуги;
- выделение денежных средств компании для возмещение транспортных расходов;
- для сотрудников с разъездным характером работы – предоставление транспорта компании;
- корпоративные мероприятия, розыгрыши призов, teambuilding (командообразование);
- оплата сотовой связи или частичная компенсация.

На данный момент исследования и развитие стимулирующих систем и методов продолжают в кадровом менеджменте. Научные издания по менеджменту предлагают разработку новых подходов и содержат в себе подробные анализы с учетом современных условий труда. Так, в большом количестве организаций находит подход вознаграждения за труд, это направлено на усиление мотивации и личной заинтересованности сотрудников к успеху компании [4].

Необходимо учитывать, что, применяя различные методы мотивации и стимулирования необходимо иметь в виду характеристики конкретного трудового коллектива и их потребности

Таким образом, для побуждения сотрудников к более эффективному труду в интересах компании, активизируются мотивы сотрудников с помощью внутренней мотивации и внешней мотивации. Комплекс условий, побуждающий сотрудников к более эффективному труду, является целью мотивирования. Процесс разработки мотивации можно разбить на следующие этапы: выявления потребностей сотрудников, развитие у них мотивов, изменение поведения и реакций людей для реализации целей компании. В менеджменте всё время происходят попытки пересмотра теорий мотивации с изменением потребностей современности.

2 Анализ системы стимулирования специалистов ООО «Флагман»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Компания ООО «Флагман» — или общество с ограниченной ответственностью «Флагман» — зарегистрирована 2 февраля 2018 года по адресу 308036, Белгородская область, г. Белгород, ул. Конева, д. 9А, офис 1.

Реквизиты юридического лица — ОГРН 1183123002688, ИНН 3123431281, КПП 312301001. Регистрационный номер в ПФР — 041001158009, регистрационный номер в ФСС — 310003154731001. Организационно-правовой формой является "Общества с ограниченной ответственностью", а формой собственности — "Частная собственность". Уставный капитал составляет 10 тыс. руб. Генеральный директор — Аргунова Юлия Валерьевна. Учредитель — Хмелевская Мария Анатольевна.

Основным видом деятельности компании ООО «Флагман» является «Торговля оптовая прочими бытовыми товарами». Компания также зарегистрирована в таких категориях ОКВЭД как «Деятельность в области права», «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления», «Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения», «Представление в средствах массовой информации», «Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе» и других.

Основным видом продаваемых товаров являются телефоны, аксессуары к ним и услуги. Также организация предоставляет услуги: Trade-in, выдача заказов Wildberries, Ozon, ремонт телефонов и другой мелкой техники.

Аппарат управления ООО «Флагман» представляет из себя систему связанных между собой отделов и имеет линейно-функциональную структуру. Без взаимодействия функциональных руководителей невозможно эффективно достигать намеченные цели. Действующие отделы на

предприятию существуют на постоянной основе. Организационная структура ООО «Флагман» показана на рисунке 1.

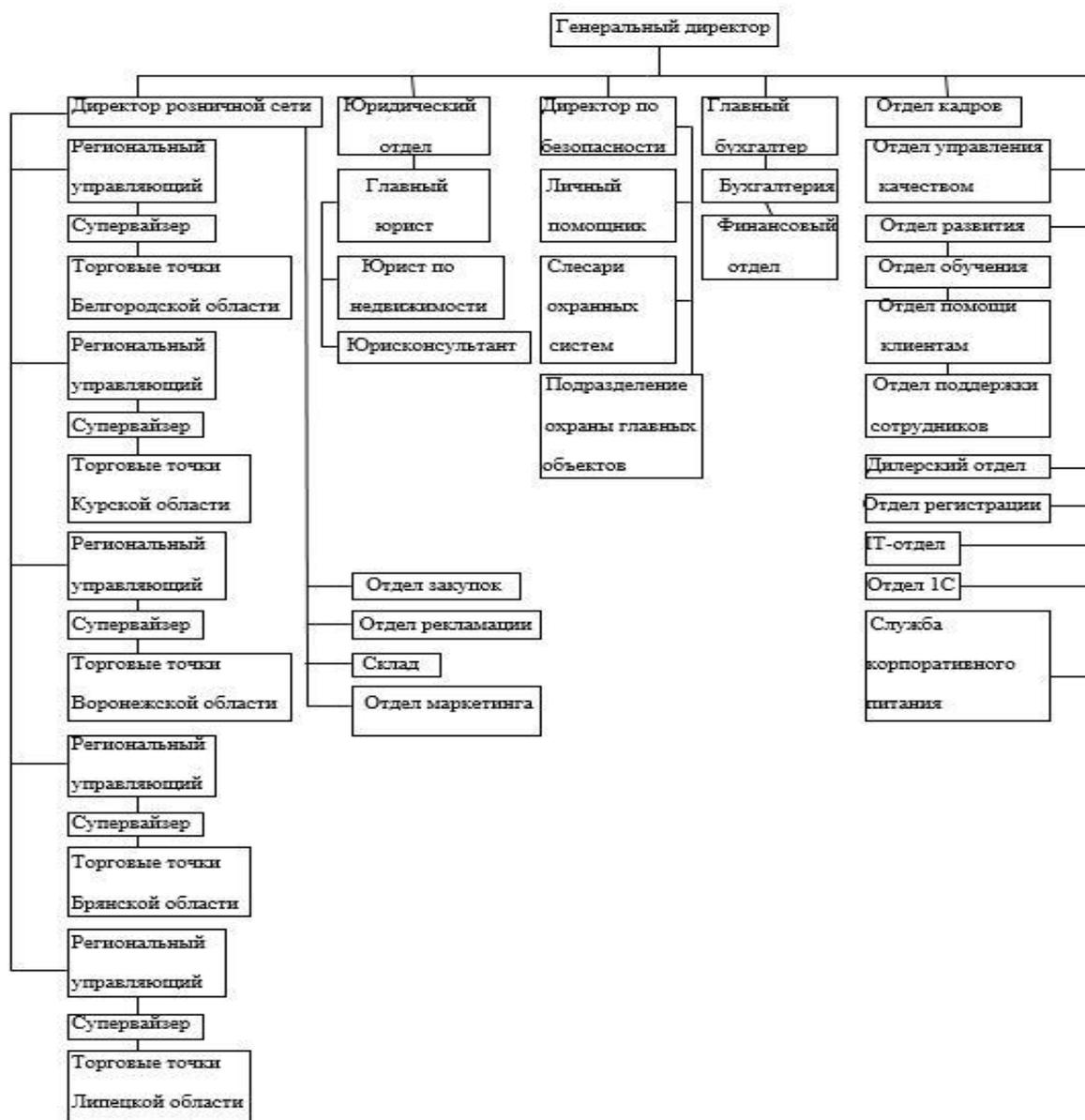


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «Флагман»

Возглавляет управление ООО «Флагман» Генеральный директор, в его подчинении находится служба безопасности, бухгалтерия, директор розничной сети, отдел кадров, отдел качества, отдел по развитию, отдел регистрации, юридический отдел и т.д.

Генеральный директор принимает все решения, касающиеся ООО «Флагман», самостоятельно и несет полную ответственность за свои решения. В его обязанности входит общий контроль и руководство работой предприятия.

Директор розничной сети руководит процессом продажи товаров, контролирует выполнение планов, принимает решения касаемые закупок, акций, маркетинга и т.д. для увеличения продаж. В этом ему помогают региональные управляющие, которые руководят менеджерами по продажам.

Отдел кадров возглавляет директор по персоналу, в нем работают менеджеры по подбору персонала, специалисты по кадровому делопроизводству, менеджеры по развитию персонала.

Директор по персоналу выполняет следующие трудовые задачи по набору, адаптации, распределению персонала. Разрабатывает кадровую политику компании. Разрабатывает систему мотивации сотрудников. Контролирует соблюдение трудового распорядка. Поддерживает преимущества компании за счет разработки максимально эффективного HR-подхода, для создания команды высококвалифицированных профессионалов. Разрабатывает систему переводов сотрудников внутри компании.

Менеджер по развитию персонала планирует обучающие курсы и разрабатывает тренинги, определяет необходимость новых учебных программ, улучшает пособия, а также выполняет типичные управленческие обязанности по планированию, оценке, организации, обобщению и мониторингу.

Менеджер по подбору персонала разрабатывает график поиска рабочих, определяет необходимость их найма, составляет список вакантных мест, изучает резюме соискателей, проводит собеседования, изучает рынок труда, подводит итог полученной информации, отбирает соответствующих требованиям компании соискателей.

Специалист по кадровому делопроизводству введет учет персонала, учет отпусков, ведет личные дела персонала, вносит в них изменения, хранит и введет учет трудовых книжек, заполняет их. Осуществляет приемы, переводы и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, на основании приказов руководителя компании. Формирует пакеты документов о пенсионном страховании. Ведет учет рабочего времени.

На сайте и в размещенных объявлениях на площадках для поиска работы, отражены принципы и требования, которых следует компания при подборе персонала:

- компетентность-одно из основных требований для кандидатов. Компания изучает биографию сотрудника, рекомендации от прошлых нанимателей, образование и образованность, профессиональные умения и знания, состояние здоровья, прогноз адаптации, что тоже крайне важно. Компания ориентируется и предпочитает «выращивать» руководителей подразделений самостоятельно.
- непрерывность-компания проводит регулярную работу по отбору на вакантные места и для кадрового резерва;
- объективность-одинаковый отбор проходят все, не учитываются знакомства внутри компании.

Трудовые отношения сотрудников компании заключаются согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации (ТК РФ). Заработная плата каждого сотрудника определяется на основании деятельности его в компании, квалификации, регулируется.

Все сотрудники компании обеспечены медицинским, социальным страхованием, соц. обеспечению, установленных для сотрудников, работающих на предприятиях Российской Федерации.

Компания создает сотрудникам условия безопасные для труда и несет полную ответственность за причинённый ущерб способности труда и

здоровья. Сотрудник ответственен материально за ущерб, причиненный Компании при нарушении правил техники безопасности.

Наличие в городе официальных дилеров: «Apple», «Blu», «Asus», «Huawei», «Samsung», является основной проблемой функционирования предприятия. Но выигрывает удобством для покупателей, т.к. на торговой площадке предоставлены сразу множество марок техники и моделей. Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Флагман» в таблице 1.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темпы роста	
				2020/19	2021/20
1. Выручка, тыс. руб.	684254,35	849625,12	861302,34	124,17	101,37
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	410552,61	526767,57	551233,59	128,31	104,64
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	273701,74	322857,55	310068,75	117,96	96,04
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	24654,27	35845,68	34357,48	145,39	95,85
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	29351,25	56854,25	45258,25	193,70	79,60
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	219696,22	230157,67	230453,02	104,76	100,13
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	175845,98	184354,09	184954,42	104,84	101,95
8. Численность ППП, чел.	281	408	405	145,20	99,26
9. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	102876	149388	144288	145,21	96,59
10. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	2435,07	2082,41	2126,67	85,52	102,13
11. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	366	366,12	356,28	100,03	97,31
12. Фондоотдача, руб/руб	1,31	1,57	1,56	119,85	99,36
13. Оборачиваемость активов, раз	87	122	128	140,23	104,92
14. Рентабельность продаж, %	32,11	27,09	26,76	84,37	98,78
15. Затраты на рубль выручки	0,6	0,62	0,64	103,33	103,23

Смотря на данные таблицы, мы видим, что выручка ООО «Флагман» ежегодно растет. Также, мы можем наблюдать, что на валовую прибыль компании негативно отразилось увеличение себестоимости товаров. Валовая прибыль в 2021 году снизилась на 3,96 % по отношению к 2020 году,

себестоимость выросла на 4,65 % по сравнению с 2020 годом. Прибыль (чистая) компании возросла на 0,33 % по отношению к 2020 году. В 2020 году мы наблюдаем резкий рост численности персонала. Это связано с открытием новых торговых точек. В 2020 году открылось 49 новых торговых точек в Курской, Липецкой и Брянской областях.

Далее рассмотрим количественные показатели продаж по основным товарам ООО «Флагман» в таблице 2.

Таблица 2 – Объем продаж по основным товарным группам

Наименование товарных групп	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Удельный вес, %		
				2021 г.	2020 г.	2021 г.
Телефоны/Смартфоны, тыс. шт.	56,29	62,96	57,12	9,97	9,23	9,52
Аксессуары, тыс. шт.	183,14	191,76	144,63	32,45	28,11	24,10
Услуги по настройке, тыс. шт.	270,35	328,56	271,93	47,89	48,15	45,32
Сим-карты, тыс. шт.	54,67	98,97	126,36	9,69	14,51	21,06

Из таблицы мы видим, что уровень количественных продаж в 2020 году вырос по отношению к 2019 году. Это связано с открытием новых торговых точек. В 2020 году открылось 49 новых торговых точек в Курской, Брянской и Липецкой областях.

Уровень количественных продаж в 2021 году снизился по отношению к 2020 году (за исключением продаж сим-карт), при этом количество действующих торговых точек не менялось.

Далее рассмотрим выручку от продаж по основным товарным группам в таблице 3.

Таблица 3 – Выручка по основным товарным группам

Наименование товарных групп	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темпы роста	
				2020/19	2021/20
Телефоны/Смартфоны, тыс. руб.	444765,32	553918,8	559846,52	124,54	101,07
Аксессуары, тыс. руб.	155667,86	172581,97	173552,42	110,87	100,56

Услуги по настройке, тыс. руб.	75610,11	98568,77	95173,91	130,36	96,56
Сим-карты, тыс. руб.	8311,06	24555,58	32729,49	295,46	133,29

Из таблицы мы видим, что выручка в 2021 году с продажи телефонов/смартфонов выросла на 1,07 % по отношению к 2020 году. Выручка с продажи аксессуаров выросла на 0,56 % по отношению к 2020 году. Выручка с продажи услуг в 2021 году уменьшилась на 3,44 % по отношению к 2020 году. Выручка с продажи сим-карт выросла на 33,29% по отношению к 2020 году.

При этом в таблице 2 мы рассмотрели количественные показатели продаж по основным товарам. И можем сделать вывод, что средний чек по продажам смартфонов/телефонов возрос в 2021 году, но количество проданных устройств снизилось. Увеличение среднего чека связано с увеличением себестоимости товаров, а уменьшение количества проданных устройств говорит о эффективности работы продавцов-консультантов.

С продажами аксессуаров и услуг по настройке аналогичная ситуация. Мы наблюдаем увеличение среднего чека, но падение в количестве проданных товаров.

Выручка с продажи сим-карт в 2021 году выросла на 33,29 % по отношению к 2020 году, количественные показатели продаж сим-карт выросли на 27,68 %.

Общая численность сотрудников ООО «Флагман» на конец 2021 года составляла 405 человек. Рассмотрим анализ кадрового состава в таблице 4.

Таблица 4 – Численность персонала ООО «Флагман»

Категории	Численность, чел.			Доля, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Всего	281	408	405	100	100	100
Руководители	23	29	29	8,19	7,11	7,16
Специалисты	57	65	59	20,28	15,93	14,57
Продавцы-консультанты	201	314	317	71,53	76,96	78,27

В 2020 году мы наблюдаем резкий рост численности персонала. Это связано с открытием новых торговых точек. В 2020 году открылось 49 новых торговых точек в Курской, Липецкой и Брянской областях.

Рассмотрим возрастные категории в компании ООО «Флагман» на конец 2021 года на рисунке 2:

- до 25 лет – 232 сотрудника или 57,28 %;
- от 26 лет до 35 лет – 124 сотрудника или 30,62 %;
- от 36 лет до 50 лет – 47 сотрудников или 11,6 %;
- старше 50 лет – два сотрудника или 0,49 %.

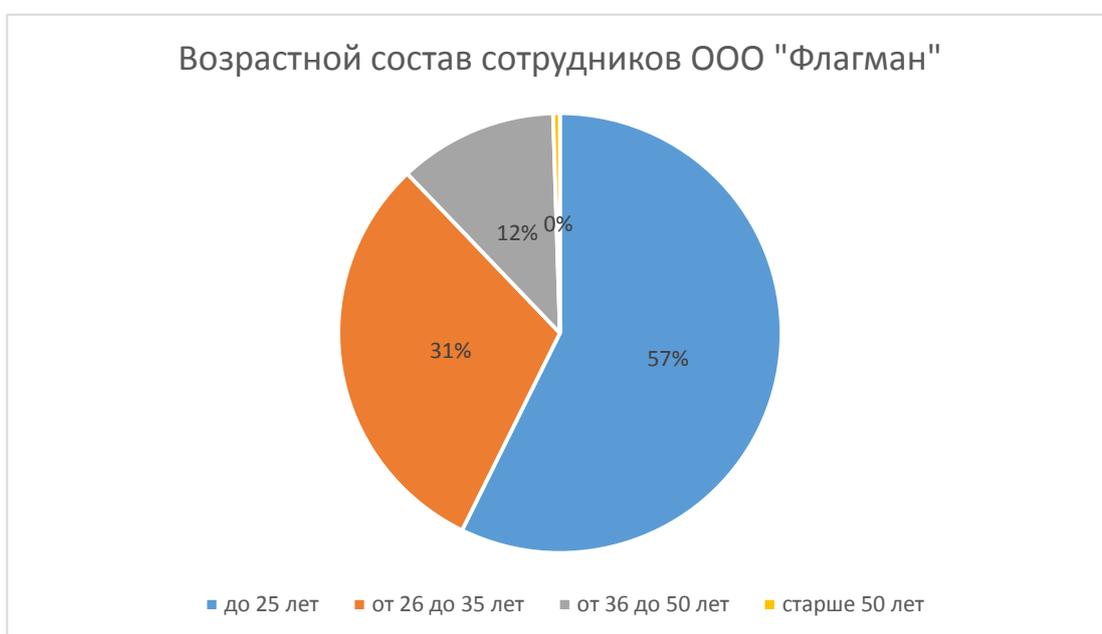


Рисунок 2 – Возрастной состав сотрудников ООО «Флагман»

Из этих данных мы можем сделать вывод, что сотрудники, работающие в компании в большинстве молодые сотрудники, до 35 лет 87,9 % - 356 человек. Из них в должности продавцов-консультантов работают 314 сотрудника и только 3 человека старше 36 лет. Также мы наблюдаем молодой состав отделов: помощи клиентам, помощи сотрудникам, маркетинга из 14 человек 12 человека до 36 лет.

Рассмотрим кадровый состав по стажу в таблице 5 для понимания текучести кадров.

Таблица 5 – Анализ кадрового состава по стажу

Категории	Натур. показатели, чел.			Доля, %		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Всего	281	408	405	100	100	100
До 1 года	198	203	188	70,46	49,75	46,42
1-3 года	83	205	161	29,54	50,25	39,75
3-5 лет	–	–	56	–	–	13,83

Компания ООО «Флагман» была основана 2 февраля 2018 года. Изначальная численность сотрудников составляла 98 человек, из них в компании на конец 2021 года осталось 56 человек. Основная часть этих людей руководящий состав, либо те, кто в последующем занял руководящие должности. По данным таблицы 5 мы наблюдаем большую текучесть кадров. Это связано с недостаточным мотивационным аспектом в компании, отсутствие прозрачной схемы продвижения по карьерной лестнице.

2.2 Анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала ООО «Флагман»

В компании ООО «Флагман» существует как материальная мотивация, так и нематериальная. В дальнейшем будем рассматривать мотивацию менеджеров по продажам, так как именно там мы наблюдаем большую текучесть кадров и множество жалоб на уровень заработной платы. В рядах офисных сотрудников текучесть не такая серьезная и в основном связана с решением сменить сферу деятельности либо достижением «потолка» карьерного роста внутри компании.

Заработная плата менеджеров по продажам состоит из двух частей: оклад и дополнительные стимулирующие выплаты, компенсация за отпуск,

компенсация за временную нетрудоспособность (больничные), надбавка за наставничество, премия за выполнение планов. Дополнительные стимулирующие выплаты непостоянны и на данный момент выплачиваются сотрудникам, получившим от регионального управляющего индивидуальное задание по продажам. Так перед сотрудниками может стоять задача по увеличению продажи сим-карт определенного оператора или товарооборота определенной модели телефонов и т.п.

Из постоянных стимулирующих выплат можно выделить доплату за обучение новых сотрудников (наставничество) и премию за выполнение планов. Доплату за работу в выходные и праздничные дни. Премия делится на всех сотрудников, работающих на торговой точке, которая выполнила план по продажам, согласно количеству отработанных дней. План по продажам на торговые точки выставляется общий на все группы товаров, соответственно сотрудники не стремятся продавать услуги, которые приносят больше всего прибыли компании, но их сложнее продавать.

Рассмотрим среднюю заработную плату сотрудников за месяц работы в таблице 6.

Таблица 6 – Заработная плата сотрудников за месяц

-	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Темпы роста	
				2020/19	2021/20
Руководители, руб.	40000	54000	62000	135	114,81
Специалисты, руб.	32000	37000	39000	115,62	105,41
Продавцы-консультанты, руб.	29000	27000	25000	93,1	92,59

Исходя из данных таблицы, мы видим, что средняя заработная плата на одного сотрудника в должности продавец-консультант в 2019 году 29000 р., в 2020 году 27000 р., в 2021 году 25000 р. Средний доход сотрудника в должности продавца-консультанта ежегодно падает. За три года заработная плата продавцов-консультантов не индексировалась с учетом инфляции. Также сокращались дополнительные мотивационные выплаты.

Если мы посмотрим на среднюю заработную плату руководителей и специалистов, то заметим существенный рост.

Из этого можем сделать вывод, что компания больше нацелена на мотивацию и стимулирование офисных сотрудников, чем тех, кто приносит компании фактически доход.

К нематериальной мотивации можно отнести:

- комфортные рабочие места, оснащенные всем необходимым для безопасной и продуктивной работы;
- обучение и переобучение сотрудников, при этом расходы полностью ложатся на организацию. Подготовка лучших специалистов к руководящим должностям;
- комфортный для новых сотрудников период адаптации;
- возможность выбрать время отпуска самостоятельно сотрудниками, дополнительные выходные за эффективную, творческую работу;
- публичные поощрения внутри компании, в виде грамот, фотографий на «Доске почета»;
- социальный пакет в виде медицинского страхования, отчислений в пенсионный фонд, оплата временной нетрудоспособности, страхование жизни;
- возможность сотрудника выбрать необходимые ему льготы и услуги;
- выделение денежных средств компании для возмещение транспортных расходов;
- корпоративные мероприятия, розыгрыши призов, teambuilding;
- оплата сотовой связи или частичная компенсация.

При увольнении специалисты отдела кадров предоставляют сотрудникам к заполнению анкету для указания причин ухода из компании. Все критерии представлены к заполнению по пятибалльной шкале. В анкеты представлены причины увольнения:

- уровень заработной платы,
- конфликты в коллективе,

- конфликты с руководителем,
- невозможность саморазвития,
- неинтересные задачи,
- отсутствие свободы действий в принятии решений,
- отсутствие перспектив карьерного роста,
- другое.

В большинстве случаев сотрудники акцентируют внимание на уровне заработной платы, неинтересных задачах, отсутствию перспектив карьерного роста. Все эти причины говорят о том, что недостаточная мотивация сотрудников подталкивает их к уходу из компании.

Чем выше текучка кадров в компании, тем больше уходит финансов на поиск новых кандидатов и их обучение.

Для понимания действенности действующей в настоящий момент системы мотивации необходимо провести его анализ.

Эффективная мотивация персонала крайне актуальна в наше время. Компании не выгодно терять опытных и квалифицированных сотрудников из-за недостаточной мотивации. Куда эффективнее поощрять сотрудников за достижение поставленных результатов.

Способность руководства раскрывать потенциал персонала невозможно без понимания факторов, которые влияют на продуктивность сотрудников. Умение мотивировать своих сотрудников к плодотворной работе – важный навык любого руководителя. Руководству любого предприятия необходимо подобрать набор благ, который будет являться основой стимулирования сотрудников.

Анализ действующей системы мотивации в компании ООО «Флагман» покажет нам его сильные и слабые стороны. Особое внимание необходимо уделить слабым сторонам, ведь несоответствие потребностей и ожиданий сотрудников к мотивации негативно сказывается на эффективности сотрудников, что напрямую сказывается на прибыли компании, а также на лояльностью сотрудников к компании.

Цель анализа действующей в компании ООО «Флагман» системы мотивации – выявить её недостатки для её совершенствования. Полученные данные должны дать понимание соответствует ли действующая система мотивации ожиданиям и потребностям сотрудников.

Для проведения анализа было проведено анкетирование среди 100 сотрудников в должности продавец-консультант. В таблице 7 рассмотрим полученные результаты.

Таблица 7 – Анализ действующей системы мотивации ООО «Флагман»

Вопрос	Кол-во ответов
1. Какой вид стимулирования для вас более привлекателен?	100
Ответ: материальное	89
Ответ: моральное	11
2. Вы довольны уровнем своей заработной платы?	100
Ответ: доволен	23
Ответ: недоволен	77
3. Как вы считаете, часто ли вы получаете материальное вознаграждение?	100
Ответ: да	12
Ответ: нет	88
4. Какой из методов стимулирования был бы наиболее привлекателен для вас?	100
Ответ: получение премии за выполненную работу	96
Ответ: похвала от руководителя перед коллективом	4
5. Довольны ли вы своим графиком работы?	100
Ответ: доволен	74
Ответ: недоволен	26
6. Довольны ли вы отношением внутри коллектива?	100
Ответ: доволен	74
Ответ: недоволен	26
7. Считаете ли вы, что в компании возможен карьерный рост?	100
Ответ: да	21
Ответ: нет	79
8. Реализуете ли вы через свой труд все способности и достоинства?	100
Ответ: да	36
Ответ: нет	64
9. Важно ли для вас признание руководителем как важного сотрудника?	100
Ответ: да	79
Ответ: нет	21
10. Чувствуете ли вы себя важным сотрудником?	100
Ответ: да	12
Ответ: нет	88

Особое внимание требуют внимания вопросы, в которых второй вариант ответа выше чем первый.

Из положительных моментов действующей мотивации труда можно выделить:

- большинство сотрудников довольны отношением внутри коллектива. Этому способствует нематериальная мотивация в компании в виде корпоративных мероприятий, teambuilding. Всё это помогает сотрудникам наладить контакт между собой;
- большинство сотрудников удовлетворены графиком работы. На разных торговых точках компании разный график в соответствии с местоположением торговой точки. Так некоторые сотрудники хотели бы работать в графике 3/2 с 10-ти часовой сменой на торговых точках где установлен график 5/2 с 8-ми часовой сменой и наоборот.

Слабыми сторонами действующей мотивации в компании ООО «Флагман» являются:

- большинство сотрудников не удовлетворены размером своей заработной платы. Также считают, что получают недостаточно вознаграждений за проделанную работу;
- не чувствуют свою важность в работе компании;
- не реализуют в полной мере свои навыки и достоинства.

Особое внимание необходимо уделить первому и третьему вопросу, ведь большинство сотрудников ответили, что предпочитают материальное вознаграждение моральному. При этом также большинство сотрудников считает, что получает недостаточный уровень вознаграждения за проделанную работу. Таким образом вы видим, что желания и потребности сотрудников в виде материальной составляющей не удовлетворяются должным образом.

Также следует отметить, что большинство сотрудников считают, что в компании невозможен карьерный рост, несмотря на то, что в компании он предусмотрен. Это говорит о том, что в действующих реалиях продвигаться

по карьерной лестнице внутри компании крайне сложно даже опытным сотрудникам, что крайне негативно сказывается на мотивации сотрудников.

Исследование мотивации персонала показало, что сотрудники по большей части заинтересованы в материальном стимулировании, карьерном росте, и чувстве важности своей работы в компании.

Учитывая интересы сотрудника можно стимулировать его к эффективной работе, что выгодно для компании.

Данные результаты исследования позволяют сделать вывод о необходимости разработки новой системы мотивации персонала в ООО «Флагман» с учетом потребностей сотрудников.

Потребности вызывают влечение к их улавлению, поэтому руководителям необходимо создавать такие условия, которые позволяли людям испытывать улавление их необходимостей от результата поставленных задач, соответственно эти задачи должны приносить пользу компании. Данные действия со стороны руководящего состава помогают избежать потери хороших специалистов и предотвращает вероятные инциденты в коллективе [20].

3 Разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов ООО «Флагман»

3.1 Разработка системы КРІ и мотивации сотрудников

Для разработки системы КРІ необходимо определить ключевые показатели эффективности компании. Для этого определяются главные цели компании.

Целью ООО «Флагман» на данный момент является желание стать лидером в регионе присутствия. Для достижения данной цели компании необходимо увеличить общий уровень продаж, но не только за счет количества продаваемого товара, но еще и за счет качества продаж, чтобы клиенты компании возвращались снова и снова.

На данный момент на торговые точки ООО «Флагман» назначаются общие планы продаж без разбивки на группы товаров, что неэффективно, ведь компания получает разный доход с каждой группы товаров. При этом самый высокий доход компании получает с продажи услуг по настройке и минимальный от продаж смартфонов.

Для решения этой задачи необходимо на все торговые точки выставлять отдельные планы по ключевым товарам: телефоны, аксессуары, услуги, сим-карты, кредиты/рассрочки, карты-рассрочки.

Для телефонов и аксессуаров назначить категории для каждого товара.

Назначенные категории зависят от наценки на товар, чем выше наценка, а соответственно и прибыль компании, тем выше заработная плата сотрудника.

Выплата сотруднику не должна превышать 30 % от прибыли. Этот принцип распространяется на все группы товаров.

Рассмотрим принцип определения категории для разных товаров в таблице 8.

Таблица 8 – Определение категории товаров

Товар	Себестоимость, руб.	Рыночная стоимость, руб.	30 % от прибыли компании, руб.	Допустимая выплата сотруднику от рыночной стоимости, %
Смартфон Samsung A52	32400	52300	5970	11
Смартфон Apple iPhone 11 128 ГБ	49000	55499	1949	3
Защитное стекло Red Line	160	1200	312	26
Защитное стекло DF	90	600	153	25
Чехол для Samsung Galaxy S21 FE	120	750	189	25

При назначении категории товара необходимо учитывать максимальный процент вознаграждения от рыночной стоимости, а также мотивацию к продаже именно этого товара.

При расчете общей заработной платы сотрудников по каждой из этих групп применить следующие поправочные коэффициенты из таблицы 9. Применение поправочного коэффициента распространяется только к следующим категориям: телефоны, аксессуары, услуги, сим-карты. К оставшимся плановым показателям поправочный коэффициент не применяется.

Таблица 9 – Поправочные коэффициенты

Процент выполнения плана	Поправочный коэффициент	Изменение заработной платы по каждой категории
115 % и более	1,15	плюс 15 %
100 %-114 %	1,00	без изменений
95 %-99 %	0,90	минус 10 %
85 %-94 %	0,80	минус 20 %
75 %-84 %	0,70	минус 30 %
0 %-74 %	0,60	минус 40 %

Поправочный коэффициент умножается на заработную плату сотрудника по каждой категории товаров и зависит от процента выполнения плана.

Теперь рассмотрим заработную плату отдельно по каждой категории. Заработная плата за продажу телефонов/смартфонов зависит от категории проданного устройства (таблица 10).

Таблица 10 – Заработная плата на продажу телефонов/смартфонов

Категория телефона/смартфона	Заработная плата (процент от стоимости проданного товара),%
1Н	6
2Н	5
АА	4
А	3
В	2
С	1
Д	0,1

Пример расчета: сотрудник А продал четыре смартфона категории «С» по 10000 р. Общая сумма продажи – 40000 р. Заработная плата сотрудника за данную продажу – 400 р. (один процент от суммы продажи). Сотрудник Б продал четыре смартфона по этой же цене, но категории «АА». Заработная плата сотрудника за данную продажу – 1600 р. (четыре процента от суммы продажи).

Заработная плата за продажу аксессуаров представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Заработная плата за продажу аксессуаров

Категория аксессуара	Заработная плата (процент от стоимости проданного товара), %
АА	20
А	15
В	10
С	5
Д	3

Наценка на закупочную стоимость аксессуаров самая большая и достигает 1000 %. К примеру, защитное стекло, закупленное за 100 р., продается за 1000 р. Таким образом можно менять категории аксессуаров в зависимости от того какие именно аксессуары необходимо продать в большем количестве в отчетном периоде.

Таким образом, продажа аксессуаров является одним из самых прибыльным товаром компании, уступает в этом плане только продаже услуг по настройке.

Целью компании на данный момент является продажа минимум трех аксессуаров к проданному смартфону.

Заработная плата за продажу услуг составляет 30 % от их розничной стоимости. Исключением из этого являются сервисные услуги, которые продаются комплексом, так как в них есть лицензионные ключи для приложений. Их компания покупает у официальных представителей. В таблице 12 представлены сервисные услуги с фиксированным размером заработной платы.

Таблица 12 – Сервисные услуги с фиксированной заработной платой

Сервисная услуга	Стоимость услуги, руб.	Зарплата сотрудника, руб.
Сервисный пакет "Кнопочный"	590	100
Сервисный пакет "Легкий"	990	200
Сервисный пакет "Стартовый"	1490	300
Сервисный пакет "Оптимальный"	1890	400
Сервисный пакет "Выгодный"	2890	600
Сервисный пакет "Персональный"	3590	750
Сервисный пакет "Стартовый iOS"	2890	650
Сервисный пакет "Оптимальный iOS"	3890	850
Сервисный пакет "Выгодный iOS"	4890	1000
Сервисный пакет "Персональный iOS"	5890	1200
Лицензионный пакет "Безопасное устройство"	990	200
Лицензионный пакет "Блокировщик рекламы"	490	100
Лицензионный пакет "Мир кино"	1249	180
Лицензионный пакет "КомбоЗащита"	1290	250

Продажа услуг приносит компании больше всего прибыли, так как при их продаже нет товаров.

Услуги – это время и знания сотрудников по настройке устройств, т.е. прибыль компании с продажи услуг составляет 100% от розничной цены.

Услуги по настройке смартфонов являются самой значимой категории товаров к продаже. Именно по этой причине необходимо увеличить заработную плату сотрудника до максимального максимума в 30%.

Заработная плата за продажу сим-карт зависит от тарифного плана и способа регистрации сим-карты, что более подробно отображено в таблице 13.

Таблица 13 – Заработная плата за продажу сим-карт

Абонентская плата, руб.	ЗП сотрудника Мобильная регистрация, руб.	ЗП сотрудника Ручная регистрация, руб.	Тарифы
До 370	100	70	МТС: Smart, НЕТАРИФ Билайн: Первые гига, Близкие люди 1(Курск) Мегафон: Минимум Теле2: Мой разговор
371 - 550	140	110	МТС: Тарифище Билайн: Близкие люди 1-2, Твое решение Мегафон: Интернет, Звонки, МегаТариф Теле2: Мой Онлайн+ , Мой Онлайн
551 - 800	190	160	МТС: Мы МТС Билайн: Близкие люди 3 Мегафон: Максимум, Теплый прием L Теле2: БЕЗЛИМИТ
Более 800	250	220	МТС: Smart Top, Smart ULTRA Билайн: Близкие люди 5, Близкие люди 4, Мегафон: VIP, Премиум Теле2: Игровой
Без абонентской платы	60	30	МТС: Нон-стоп, Супер МТС, Супер МТС с опц."Всё супер", МТС Гостевой, Билайн: Би + , Секунда, Для умных вещей, Социальный пакет, Связь Z Мегафон: Теплый прием Акция, Переходи на НОЛЬ, Посекундный, Умные вещи Теле2: Лайт, Классический, Интернет для вещей, Классический посекундный
Для «умных» устройств	160	130	МТС: Для ноутбука, Go Smart, МТС Билайн: Интернет PRO Мегафон: Закачайся! Легко, Закачайся! В любой момент, Закачайся! На полную Теле2: ИДУ
Модем, роутер	210	180	Комплект: устройство и привязанная к нему сим-карта у любого оператора

Мобильная регистрация сим-карты является приоритетной, так как позволяет компании значительно сэкономить на услугах курьеров. Документы проданных сим-карт с ручной регистрации необходимо предоставлять операторам еженедельно. Для стимулирования сотрудников в мобильной регистрации необходимо увеличить размер заработной платы за данную регистрацию.

В план торговой точки по картам рассрочки учитываются общее количество выданных карт:

- «Халва» (ПАО Совкомбанк),
- «100 дней» (АО Альфа Банк),
- PLATINUM (АО «Тинькофф Банк»).

Заработная плата Сотрудника за выдачу карты рассрочки «Халва» и кредитной карты «100 дней» составляет 125 рублей за 1 выданную карту.

Заработная плата Сотрудника за выдачу кредитной карты «PLATINUM» составляет 200 рублей за 1 выданную карту.

За выполнение планов продаж также можно получить дополнительные премии (таблица 14).

Таблица 14 – Дополнительные премии

Название	Премия, руб.
Комбо	3000
Взрывной рост	2000
Экстра	6000
Тактическая задача	2000
Итого максимальная премия	18000

Премия «Комбо» – дополнительная премия, которая выплачивается при одновременном выполнении нескольких ключевых показателей. Данные ключевые показатели и количество премий «Комбо» могут меняться в

зависимости от приоритетных направлений работы Компании в отчетном периоде.

Премия «Взрывной рост» - дополнительная премия, которая выплачивается при достижении прироста общего товарооборота торговой точки на 15 % и более к аналогичному периоду предыдущего года. Если аналогичный месяц предыдущего года торговая точка отработала не в полном объеме (открытие в течение месяца, реконструкция, ремонт), то премия не выплачивается.

Премия «Экстра» – дополнительная премия, которая выплачивается при выполнении всех планов продаж, выставляемых на ТТ: телефоны, аксессуары, услуги, сим-карты, кредиты/рассрочки, доля промо-кредитов/кредитов, карты-рассрочки.

Премия за выполнение тактической задачи - дополнительная премия, которая выплачивается при выполнении тактической задачи на месяц.

Тактическая задача на месяц – задача на улучшение качественных показателей продаж торговой точки, которая выставляется региональным управляющим индивидуально на торговой точке в случае такой необходимости.

Сумма данных премий распределяется между всеми сотрудниками торговой точки пропорционально отработанным дням в отчетном месяце.

Далее рассмотрим заработную плату за выкуп устройств по программе Trade-In (таблица 15).

Таблица 15 – Заработная плата за выкуп устройств по Trade-in

Стоимость выкупленного устройства по программе Trade-In, руб.	Заработная плата сотрудника, руб.
Менее 10000	200
10000 – 15000	300
Более 15000	400

Заработная плата за выкуп устройств по программе Trade-In начисляется сотруднику, который оформил выкуп устройства по Trade-In в полном объеме, т.е. не делится на всех сотрудников в смену, размер заработной платы зависит от оценочной стоимости выкупленного устройства.

За выдачу заказов Wildberries к заработной плате начисляется 10 р. за один выданный заказ и распределяется равными долями между всеми сотрудниками согласно штатному расписанию, работающими в день выдачи данного заказа.

У многих сотрудников есть финансовые обязательства, поэтому выплачивать заработную плату только исходя из KPI недопустимо для поддержания мотивации и лояльности к компании.

Гарантированный минимум заработной платы сотрудников – это инструмент для продавцов-консультантов, который позволяет быть уверенным и защищенным в получении достойной заработной платы.

В случае если размер заработной платы по системе KPI ниже установленного минимума, компания доначисляет заработную плату сотрудника до достижения гарантированного минимума.

Гарантированный минимум равен 1200 рублей за отработанную смену.

Важным преимуществом гарантированного минимума заработной платы сотрудника является этап расчета заработной платы, на котором проверяется достижение установленного порога.

Расчет заработной платы за следующие категории:

- аксессуары (с учетом поправочного коэффициента),
- телефоны (с учетом поправочного коэффициента),
- услуги (с учетом поправочного коэффициента),
- сим-карты (с учетом поправочного коэффициента),
- премии (Экстра, Комбо, Взрывной рост),
- вычет за возвраты от покупателей.

Проверяется достижение гарантированного минимума заработной платы сотрудника, при необходимости происходит доначисление. К получившейся сумме добавляется заработная плата за следующие категории:

- Выдача кредитных карт и карт-рассрочки,
- Премия (Выполнение тактической задачи),
- Выплата за наставничество,
- Выдача заказов Wildberries,
- Доплата за командировки и сверхурочные,
- Вычет НДФЛ,
- Вычет штрафов.

Проверка достижения и при необходимости начисления гарантированного минимума происходит до включения в заработную плату многих категорий, таким образом, сотрудник может быть уверен, что размер заработной платы всегда будет на высоком уровне.

Также для поддержания стимула сотрудников в течении всего календарного года необходимо разработать систему премирования по результатам годового периода работы. Это поможет компании поддерживать заинтересованность сотрудников к достижению поставленных целей на постоянной основе.

Годовой Бонус - ежегодный денежный бонус, выплачиваемый сотруднику розничной сети в период с 10 по 31 января, с учетом критериев начисления за предыдущий календарный год.

Годовой Бонус может получить сотрудник, соответствующий критериям начисления Годового Бонуса.

Размер Годового Бонуса зависит от стажа работы сотрудника в компании и его позиции в карьерной карте.

Годовой Бонус не выплачивается сотрудникам, которые на момент 1 января следующего года за отчетным являются продавцами-новичками.

Критерии начисления Годового Бонуса:

Годовой бонус смогут получить сотрудники розничной сети, которые на момент 1 января, соответствует следующим критериям:

- успешное достижение целевых показателей по личным продажам. Показатель «Доля Услуг» сотрудника за отчетный год – не менее 15 %. Показатель «Доля Аксессуаров» сотрудника за отчетный год – не менее 10 %;
- соблюдение трудовой дисциплины и действующих регламентов и инструкций. Суммарная совокупность нарушений сотрудника в период за отчетный год не превышает 8990 баллов. Нет ни одного месяца, в котором суммарная совокупность нарушений сотрудника превышает 2200 баллов.
- успешное прохождение плановых и внеплановых ревизий. Отсутствие недостач/излишка на сумму более 15000 р. по итогу плановых и внеплановых ревизий за отчетный год на торговых точках, на которых был закреплен сотрудник. Данный критерий учитывает все ревизии на всех торговых точках, на которых был закреплен данный сотрудник. Решение о распространении данного критерия на сотрудника по итогам ревизии принимает его региональный управляющий. Закрепленный сотрудник – это сотрудник, который отработал восемь и более дней на торговой точке в отчетном месяце.
- соблюдение высокого уровня качества обслуживания клиентов. Не более двух депремирований по итогам ежемесячной оценки качества обслуживания клиентов посредством службы видеомониторинга с заполнением чек-листов за отчетный год. Не более двух установленных грубых нарушений инструкции по качеству обслуживания клиентов, выявленных по итогам звонков клиентов на горячую линию, исходящему обзвону клиентов, записей в книге жалоб, по результатам видеомониторинга либо другому способу за период за отчетный год.

- подтверждение высокого уровня профессиональных знаний и компетенций. Не более двух депремирований, по ежемесячной оценке, знаний за отчетный год. Не более двух пропусков/непрохождений всех назначенных дистанционных курсов в учебном центре за отчетный год без уважительной причины (отпуск, больничный). Не более двух пропусков/непрохождений всех назначенных тестирований в рамках ежемесячной оценки знаний за отчетный год без уважительной причины (отпуск, больничный). Прохождение всех назначенных обучающих дистанционных курсов из соответствующих программ обучения.
- положительная характеристика от руководителя службы безопасности: отсутствие грубых нарушений инструкции безопасности, приведших к финансовым или репутационным потерям компании, отсутствие мошеннических действий со стороны сотрудника с денежными средствами или товарно-материальными ценностями компании, отсутствие неправомерного использования персональных данных клиентов, в том числе при заключении кредитных договоров и т.д.
- положительная характеристика от регионального управляющего. Учитывается при спорных и пограничных критериях, касающихся выплаты Годового Бонуса сотруднику.

Итоговое принятие решений и согласование начислений Годового Бонуса сотрудникам производится директором розничной сети.

Из анализа действующей системы мотивации сотрудников, мы увидели, что большинство сотрудников считают, что в компании невозможен карьерный рост, несмотря на то, что в компании он предусмотрен. Это говорит о том, что в действующих реалиях продвигаться по карьерной лестнице внутри компании крайне сложно даже опытным сотрудникам, что крайне негативно сказывается на мотивации сотрудников. Поэтому важно

разработать систему развития сотрудников внутри компании с понятными для них шагами и требованиями.

Программа карьерного развития – это система развития сотрудника розничной сети, направленная на карьерный и профессиональный рост внутри компании.

В основе данной системы развития сотрудника лежат:

- имеющиеся у сотрудника розничной сети профессиональные знания, навыки и личностные качества;
- результаты работы и достижения на текущей должности;
- стаж работы в компании на текущей должности.

Карьерная карта содержит из себя семь ступеней:

- стажер,
- продавец-новичок,
- продавец-консультант,
- эксперт/наставник,
- управляющий салоном,
- супервайзер,
- региональный управляющий.

Механика перехода Сотрудника на новую должность:

- ежеквартально на портале «Битрикс24 Розничная Сеть» публикуется список актуальных вакансий розничной сети на замещение внутренними кандидатами;
- для участия в конкурсе на замещение вакантной должности сотруднику необходимо убедиться, что данная вакансия открыта, после чего необходимо заполнить анкету внутреннего кандидата и прислать ее на электронную почту своему региональному управляющему;
- в срок до семи рабочих дней с момента предоставления по электронной почте анкеты региональному управляющему, сотруднику предоставляется обратная связь относительно

возможности его участия в конкурсе на замещение вакантной должности и, в случае положительного решения, сообщается дата собеседования с комиссией в центральном офисе компании.

Для принятия решения о допуске сотрудника для участия в конкурсе на замещение вакантной должности изучаются и анализируются следующие показатели:

- качественные и количественные результаты работы сотрудника: качество обслуживания клиентов (средний балл по чек-листам по итогам видеомониторинга, наличие/отсутствие нарушений инструкции по качеству обслуживания клиентов по итогам звонков клиентов на горячую линию, исходящему обзвону клиентов, записей в книге жалоб), результаты последних трех ревизий с участием сотрудника, количество штрафных баллов за последние три месяца, результаты количественных и качественных показателей продаж, уровень знаний по итогу прохождения ежемесячной оценки знаний.
- характеристика регионального управляющего по выполнению сотрудником своих функциональных обязанностей.
- характеристика руководителя службы безопасности по наличию/отсутствию в процессе работы сотрудника грубых нарушений регламентов/инструкций компании.

В случае принятия отрицательного решения об участии сотрудника в конкурсе на замещение вакантной должности, региональный управляющий сообщает сотруднику причины отказа и предоставляет индивидуальный план развития, направленный на работу с выявленными зонами роста.

В случае принятия положительного решения об участии сотрудника в конкурсе на замещение вакантной должности, сотрудник приглашается на собеседование с комиссией в центральный офис компании.

В случае успешно пройденного обучения и сдачи аттестации на проходной балл, сотрудник переводится на новую должность с испытательным сроком три месяца.

В случае неуспешно пройденного обучения и/или не сдачи аттестации на проходной балл, сотруднику предоставляется индивидуальный план развития, направленный на работу с выявленными зонами роста. В случае успешной реализации сотрудником своего индивидуального плана развития, возможно повторное участие в конкурсе на замещение вакантной должности.

После собеседования с комиссией принимается одно из следующих решений:

- согласовать дальнейшее участие сотрудника в конкурсе на замещение вакантной должности, и направить сотрудника на профильное обучение с последующей сдачей аттестации;
- отказать в дальнейшем участии сотрудника в конкурсе на замещение вакантной должности.

Таким образом мы получаем понятную для сотрудника схему по продвижению внутри компании. Также, сотрудник розничной сети может претендовать на должности в центральном офисе, если его образование соответствует выбранной должности.

Также, при анализе действующей системы мотивации мы обнаружили, что большинство сотрудников не чувствует свою важность в компании. Для повышения этого аспекта предложено ежемесячно выделять лучших сотрудников по номинациям.

Победители номинаций помимо сладкого приза в рамках каждого направления получают всеобщую благодарность, признание от всего коллектива центрального офиса и розничной сети.

Список номинаций:

- номинация «Лучшая эффективность» - наибольшая средняя заработная плата в день по итогам отчетного месяца;
- номинация «Лучшая команда месяца» - выполнение всех планов (на «Экстру») на наибольший средний показатель повышающего коэффициента за отчетный период. В случае, если несколько торговых точек будут с одинаковыми результатами, к награждению

будет представлена торговая точка с наибольшей долей услуг за отчетный период. Сотрудник должен отработать на торговой точке не менее 11 дней;

- номинация «Лучший стажер месяца» - лучший результат на экзамене по итогам отчетного месяца. При этом сотруднику необходимо набрать не менее 95 % за экзамен;
- номинация «Лучший наставник месяца» - лучший результат стажера на экзамене по итогам отчетного месяца. При этом сотруднику необходимо набрать не менее 95 % за экзамен;
- номинация «Мистер/мисс незаменимость» - наибольшее отработанное количество дней в отчетном месяце;
- номинация «Довольный клиент» - наивысший балл по результатам оценки видеомониторинга качества обслуживания клиентов (но не менее 36 баллов из 40);
- номинация «Налетай на Халву» -наибольшее количество выданных карт;
- номинация «Мега мозг» - лучший результат по итоговому тестированию (но не менее 100 %). Отсутствие просрочек по мини-тестам. Если несколько сотрудников сдают тест на 100 %, то учитывается время прохождения;
- номинация «Взрывной рост» - наибольший прирост товарооборота отчетного периода по отношению к аналогичному периоду прошлого года. В номинации побеждает три торговые точки. Сотрудник должен отработать на торговой точке не менее 11 дней.

Таким образом при новой системе мотивации сотрудников возможно закрыть их потребности, которые на данный момент являются неудовлетворёнными, но особо значимые для них.

При введении системы KPI мы можем наблюдать три самые распространённые реакции сотрудников:

- сотрудник осознает зачем необходима новая система КРІ и как она устроена. Однако нововведения вызывают у него чувство сопротивления, но уже через некоторое время система КРІ становится для него привычной. Это естественная реакция;
- сотрудник не осознает зачем необходима новая система мотивации и как она устроена. Эта проблема решается с помощью обучений, ликбезов, коллективных обсуждений;
- некоторые сотрудники наотрез отказываются принимать новую систему мотивации, не понимая её целей. Обучения по данной теме не приносят результат. Сотрудник настроен негативно, к сожалению, не всегда удается сохранить весь штат сотрудников при введении новой системы мотивации, но интересы компании выше интересов отдельно взятого сотрудника.

Далее рассмотрим, как работать с негативом сотрудников при введении КРІ.

Руководителю необходимо донести до сотрудников понимание того, что новая система мотивации полезна, прежде всего, для них. А также то, что система КРІ предполагает систему вознаграждения за достижение поставленных целей.

Изменения в системе оплаты труда естественным образом вызовут сопротивление в числе сотрудников, так как они существенно затрагивают условия оплаты труда и условия как таковой работы. В данном случае появление страхов и опасений нормальный процесс. Руководителю необходимо полностью контролировать процесс адаптации к новой системе мотивации, а также заранее вести подготовку сотрудников, для этого необходимо с ними общаться:

- донести необходимость перемен в системе мотивации, какие плюсы ожидают сотрудников. Объяснить, что работа каждого сотрудника должна ориентироваться не на процесс, а на конкретный результат в интересах компании;

- понятно для каждого сотрудника донести содержание перемен, какие именно они будут и как коснутся каждого сотрудника;
- объяснить какие именно преимущества принесет новая система мотивации. Сделать упор на том, что сотрудники при достижении своих целевых показателей будут премироваться;
- необходимо вызвать причастность к общему делу у сотрудников. Из активных и заинтересованных сотрудников можно создать группу внедрения KPI;
- отмечать положительный результат сотрудников в условиях новой системы мотивации.

Всё это помогает снизить негатив сотрудников при введении новых условий оплаты труда, помогает формировать положительный образ компании в глазах сотрудников, помогает удержать ценных специалистов.

Внедрение предложенной системы KPI стоит вводить последовательно.

Изначально протестировать результаты новой системы и только потом вводить новую систему мотивации для фокус-группы.

Сотрудникам отдела закупок необходимо обозначить категории на каждый товар, согласно которым будет высчитывается процент вознаграждения.

Отделу 1С подготовить платформу для автоматического расчета заработной платы с учетом возможности вносить корректировки в категории товаров и сумму вознаграждения.

Далее необходимо провести расчет заработной платы на основе фактических данных предыдущих месяцев, оценить результат. В случае необходимости внести корректировки в мотивацию.

Для постановки планов на торговые точки необходимо учитывать фактические продажи за аналогичный период и корректировать в зависимости от целей компании. В последующем планы на торговые точки можно будет увеличивать, согласно целям компании, но в разумном пределе, выставленные планы должны быть достигаемы при должном упорстве

сотрудников к их выполнению. То есть необходимо следить за мотивацией сотрудников к эффективным продажам, если достижение планов будет невозможным в нынешних реалиях, то это приведет к демотивации сотрудников.

Далее необходимо обозначить фокус-группу, которая в течении шести месяцев будет работать по новой системе КРІ. Важно следить за результатами и мотивацией сотрудников, при необходимости внести в систему КРІ корректировки.

Ежемесячно, для контроля удовлетворенности сотрудников от введения новой мотивации, необходимо проводить среди фокус-группы анкетирование и анализировать результаты.

Только после удовлетворительного результата введения системы КРІ на фокус-группе можно вводить систему мотивации во всей розничной сети.

3.2 Расчет экономической эффективности мероприятий по улучшению системы стимулирования сотрудников ООО «Флагман»

Перед тем как внедрять новую систему КРІ необходимо понять её эффективность по отношению к менеджерам по продажам.

На данный момент в ООО «Флагман» наблюдается большая текучка кадров, что добавляет затрат на обучение новых кандидатов. Рассмотрим эти затраты в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на обучение одного нового сотрудника

Этап	Затраты, руб.
Стажировка	10500
Тренинги (дорога, питание, проживание)	от 5000
Курсы	1250
Аттестационный тест	200

Из данных таблицы мы видим, что на обучение одного сотрудника уходит от 16950 рублей. При этом важно понимать, что сотрудник до окончания стажировки не может самостоятельно осуществлять продажи и этим приносить доход компании.

Далее рассмотрим затраты на обучение новых сотрудников за 2019, 2020, 2021 года в таблице 17.

Таблица 17-Затраты на обучение новых сотрудников

Категории	Натур. показатели, чел.			Затраты на обучение, руб.		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Обучение сотрудников	198	203	188	3356100	3440850	3186600

Из данных таблицы мы видим, что затраты на обучение новых сотрудников всегда выше трех миллионов рублей. Также не стоит забывать про затраты на обучение сотрудников, которые после прохождения стажировки не остались работать в компании. В 2019 году эта сумма составила 126000 рублей, в 2020 году равнялась 143500 рублей, в 2021 году 137200 рублей.

Компании не выгодно терять ценных сотрудников, поэтому для их удержания компания выплачивала единовременные премии. Рассмотрим затраты на премии сотрудников в таблице 18.

Таблица 18 – Дополнительные премии для мотивации сотрудников

Натур. показатели, чел.			Затраты на обучение, руб.		
2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
24	32	38	360 000	480 000	570 000

Дополнительные премии с целью удержания сотрудника имеют непродолжительный эффект, в конечном результате сотрудник всё равно уйдет из компании, так как его потребности, так и не были удовлетворены. В

компании знают о том, что эффект временный и тратят это время на поиск нового кандидата.

Также не стоит забывать о затратах на поиск новых кандидатов, рассмотрим их в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на поиск новых кандидатов

Категории	Затраты, руб.		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Поиск новых кандидатов	197 524	254 821	236 041

В таблице 19 указаны затраты на подачу объявлений в социальных сетях, на сайт по поиску резюме и расклейку объявлений. Также тут учтены затраты на смс информирование о дате собеседования, его результате и дате начала стажировки.

Теперь в таблице 20 рассмотрим затраты на заработную плату менеджеров по продажам.

Таблица 20 – Затраты на выплату заработной платы менеджерам по продажам

Категории	Натур. показатели, чел.			Заработная плата, руб.		
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.
Менеджеры по продажам	201	314	317	5 829 000	8 478 000	7 925 000

Данные из таблицы 20 нам необходимы, чтобы сравнить разницу в заработных платах по старой и новой мотивации.

Теперь нам необходимо рассчитать какая была бы заработная плата по новой системе КРІ, для этого возьмем результаты продаж за 2021 год за самый прибыльный месяц для компании – декабрь. Для расчета нам

необходимо назначить категории товаров на телефоны и аксессуары, которые были проданы в декабре 2021 года (Приложение 1)

В таблице 21 рассмотрим заработную плату по новой системе мотивации за декабрь 2021 года

Таблица 21 – Заработная плата по новой системе КРІ

Телефоны, руб.	Услуги, руб.	Аксессуары, руб.	Сим-карты, руб.	Карты рассрочки, руб.	Итого, руб.
150 457,52	135 381,83	347 752,03	98 350	21 375	753 316,38

Таким образом мы получили по новой системе КРІ заработную плату за декабрь 2021 года. Предположим, что продажи и в другие месяца будут на должном уровне, стоит заметить, что мы взяли к расчету самый продуктивный месяц в 2021 году. Так мы получим затраты на заработную плату за год 9039796 р.

Средняя заработная плата на одного сотрудника при новой мотивации составила 28517 р., по старой мотивации средняя заработная плата на одного сотрудника составила 25000 р.

Разница между тратами по старой мотивации и новой составила 1114796 р. Затраты на поиск новых сотрудников, стажировку и дополнительную мотивацию составили 4129841 р. в 2021 году.

Таким образом наглядно видно, что новая система КРІ намного выгоднее компании, чем постоянная текучесть кадров. При должной мотивации возможно уменьшить текучесть кадров минимум вдвое.

Также стоит отметить, что новая система мотивации нацелена на увеличение продаж самых значимых для компании продуктов, а это услуги по настройкам и продажа аксессуаров. Именно эти продукты приносят самый весомый вклад в прибыль компании.

Заключение

Для успешного ведения бизнеса недостаточно интуиции, необходимо четкое планирование своих действий для достижения поставленных целей.

На сегодняшний день всё больше компаний приходят к выводу, что планирование и разработка тактических методов для достижения поставленных целей является основой. Всё это помогает компании осознать цель компании, спрогнозировать развитие, быть готовым к проблемам. Система КРІ также способствует стратегическим целям компании, является методом построения системы управления сотрудниками.

Изучая тему выпускной квалифицированной работы проделано много работы, можно сделать вывод, что разработка системы КРІ – это тяжелая работа. Необходимо иметь творческое мышление, чтобы придумать и проработать новую систему мотивации, а также крайне важно аналитическое мышление, чтобы сделать правильные выводы изучая информацию.

Разработанная системы КРІ не дает полноценной гарантии успеха, любую даже хорошо продуманную систему необходимо интегрировать в реалиях применения.

На данный момент в продаже магазинов есть множество книг по разработке систем КРІ, но не одна из них не может предложить универсальных схем, подходящих любой организации. Так мы можем сделать вывод, что разработка системы мотивации индивидуальна для каждого предприятия.

Данная бакалаврская работа посвящена разработке системы КРІ для менеджеров по продажам организации, которая занимается продажей смартфонов, услуг по настройке, аксессуаров, сим-карт и предлагает ряд других сопутствующих услуг.

На основе анализа действующей системы мотивации было выявлено ряд слабых мест, для решения этих проблем предложена новая система

мотивации сотрудников, которая требует доработки в фактическом применении в последующем.

Эффективная мотивация персонала крайне актуальна в наше время. Компании не выгодно терять опытных и квалифицированных сотрудников из-за недостаточной мотивации. Куда эффективнее поощрять сотрудников за достижение поставленных результатов. На данный момент в компании наблюдается большая текучесть кадров, а анкетирование показало, что подталкивает их к уходу в большинстве случаев недостаточная материальная мотивация.

Вознаграждения могут быть не только материальные, это всё что представляет для себя ценным человек. Правильно подобранное вознаграждение побуждает сотрудников к выполнению поставленных задач.

Мотивация труда по своей значимости эквивалентна прочим управленческим функциям. Человек не может рассматриваться только как ресурс. Актуальность мотивации труда обусловлена ролью личности сотрудников, как особых объектов управления.

Система KPI помогает руководству грамотно оценивать своих сотрудников и понимать за счет чего конкретно достигаются цели компании. В задачи данной системы входит контроль за эффективностью работы сотрудников, каждого в отдельности.

Важно понимать, что материальная мотивация хоть и действенна, но её действие имеет недолговременный эффект. Нематериальная мотивация действует куда дольше, но только её использование не эффективно. Поэтому важно использовать одновременно обе системы мотивации, но выбирать правильную пропорцию исходя из потребностей сотрудников [13].

Полученные результаты в виде новой системы мотивации дают возможность приступить к реальному внедрению новой мотивации в организацию.

Список используемой литературы

1. Амосова В.В., Гукасян Г.М., Маховикова Г.А. Экономическая теория. М.: Эксмо, 2014. 736 с.
2. Анисимов А.А., Артемьев Н.В., Тихонова О.Б. Макроэкономика. М.: Юнити, 2013. 253 с.
3. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент : учебник для вузов. М: ИНФРА-М, 2013. 363 с.
4. Басовский Л.Е., Протасьев В.Б. Управление качеством : учебник для вузов: ИНФРА-М, 2013. 212 с.
5. Боковня А.Е. Мотивация — основа управления человеческими ресурсами (теория и практика формирования мотивирующей организационной среды и создания единой системы мотивации компании): монография. М. : ИНФРА-М, 2017. 144 с.
6. Бондаренко В.В. Организационное поведение: учебное пособие для вузов. М. : КноРус, 2015. 287 с.
7. Ветлужских Е.П. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика / Мотивация. 2014. №5. М. : Альпина Паблишер. 151 с.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента : спец. литература. СПб: Питер, 2014. 36-39 с.
9. Грязнова А.Г., Соколинский В.М. Экономическая теория: учебное пособие. М. : Кнорус, 2014. 464 с.
10. Зайцева Т.В. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие . М. : ИНФРА-М, 2014. 394 с.
11. Зеленов А.Д. Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. 104 с.
12. Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. СПб. : «Питер», 2013. 239 с.

13. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2015. 524 с.
14. Минева О.К. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. М. : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 272 с.
15. Минева О.К. Организационное поведение. М. : Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 256 с.
16. Озерникова Т.Г. Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности: учебное пособие. Иркутск : Изд-во БГУ, 2016. 183 с.
17. Парабеллум, А.А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. СПб. : Питер, 2013. 203 с.
18. Ребров А.В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии: учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2017. 346 с.
19. Резник С.Д. Организационное поведение. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 320 с.
20. Фаррахов А.Г. Теория менеджмента. М. : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 272 с.

Приложение А

Категории товаров

Таблица А.1 – Категории товаров

Номенклатура	Категория
Накладка силикон GR Геометрия XIA Redmi GO	А
Накладка силикон DF XIA Mi Play	А
Чехол-книжка DF XIA Redmi 7A	А
Накладка Soft-Touch DF Honor 8A	А
телефон BQ 1846 One Power 2sim	В
телефон BQ 2808 TELLY 2sim	В
CardReader Smartbuy SBR-713-K	А
АЗУ INTER STEP Nokia 8600	А
АЗУ PRO DC для планшетов 2000 мА	А
АКБ IS Nokia 5310/X3/4CT	С
АКБ Nokia BL-4C (2650,6101,6100,6300) оригинал	С
АКБ Nokia BP-6MT (N81 8GB) оригинал	С
Батарейка Duracell 6LR-61 крона	А
Батарейка Duracell LR14	А
Батарейка Duracell LR20-2BL	А
Аккумулятор ТРОФИ AAA 800mA 1шт	А
Батарейки Трофи AA LR-6 2BL	D
защ пленка IS 12" ультрапрозрачная	D
защ пленка IS 3 шт BLAKE	D
защ пленка IS 7" ESSE универсальная зеркальная	D
защ пленка IS 7" ультрапрозрачная	D
защ пленка IS CLASSIC Samsung Galaxy TAB4 8.0	D
защ пленка IS iPhone 4/4s матовая 2шт	D
защ пленка IS ULTRA iPhone 5/5S/5C+ком-т 5/5S	D
защ пленка LUXCASE 5,9" антибликовая	D
защ пленка LUXCASE Samsung Galaxy J1(2016) SM-J120	D
защ пленка LUXCASE Samsung Galaxy J1mini SM-105H	D
Защитное стекло AUZER Lenovo A536	А
Защитное стекло AUZER Samsung A3 SM-A310F	А
Защ. стекло Dekken iPh 4/4S	С
Защитное стекло Dekken Sams J105 mini	А
универсальное ЗС на экран Dekken 4,0"	С
универсальное ЗС на экран Dekken 5,3"	С
Защитное стекло Krutoff Samsung J105	А
Защитное стекло MG iPhone 6	А
универсальное ЗС Smarterra 4"	С
Кабель USB AUZER iPhone 5/5S 8pin AC-LJ 2.4A	С
Кабель USB BB 002-001 USB-microUSB 1m	С
Кабель USB BB 002-001 USB-microUSB 1m	С
Кабель удлинитель USB INTER STEP 3m	С
Кабель USB NOBBY DT-005 iPhone/iPad 8pin 1m	С
Кабель USB NOBBY DT-005 micro USB 1m	С
Кабель USB NOBBY DT-005 micro USB 1m	С
Кабель USB оригинал iPhone 5	С
Flash USB накопитель NAND Flash 16 Gb	С
КП Micro SD 4GB	С
КП Micro SD 8GB+SD	С
защ пленка LSamsung Galaxy J1(2016) SM-J120	D

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

КП Micro SD 32GB	А
КП Micro SD 64GB	А
Колонка "Marvel" BT воспр. Bluetooth AUX3.5.	А
Наушники CROWN CMH-100	В
Наушники CROWN CMH-942 red	В
гарнитура мини ВММЕТАЛ iPhone/Sams+2ад.Nokia 3,5мм	А
Наушники К-08 "Супермэн"	В
Наушники Monster BS-50	В
Наушники Yookie YK-280 с микр. и кноп. ответа	В
Наушники вакуумные ADIDAS CX108	В
Наушники вакуумные ADIDAS CX108	В
Наушники оригинал iPhone 5/5S	В
Наушники оригинал iPhone 5/5S в коробке	В
Наушники Partner Tempo пластик 3,5mm	В
Наушники Partner Top пластик 3,5mm	В
Наушники prolife/explay EDGE	В
Наушники prolife/explay EDGE	В
Наушники prolife/explay EDGE	В
СЗУ Partner micro USB 1А	А
СЗУ Partner Nokia 6101	А
СЗУ Partner Samsung G600	А
СЗУ Partner USB 2.1А 2USB	А
СЗУ ЛЯГУШКА BIOS с диспл.+ USB 1А с евровилкой	А
Накладка силикон Beckberg iPhone 4 Monsoon	А
Накладка силикон Beckberg Sams J105 Monsoon	А
Накладка силикон Beckberg Sams J105 Monsoon стразы	А
Накладка силикон Dekken Galaxy Grand Prime (G530)	А
Накладка силикон Dekken Sams J105 mini	А
Накладка силикон Dekken Sams J2/532	А
Накладка силикон Kisswill Samsung G531	А
Накладка силикон Melcco Samsung J320	А
накладка силикон со стразами TPU Samsung J105	А
Сумочка IS РОCKET р36 красный	А
сумка жен GR Глазастики котэ-футляр 2XL	А
сумка муж GR David Roy модель0004 чёрный	А
сумка муж GR David Roy модель0004 чёрный	А
Флип кейс Aksberry Samsung A3 2016	А
Флип кейс Aksberry Samsung J3 (J320)	А
Флип кейс IS NEXT р96 4-4,7" бордовый	А
Флипкейс CRAB Lenovo A328 кожа черный	А
Флипкейс CRAB Nokia X2 кожа черный	А
Флипкейс CRAB Nokia XL кожа черный	А
Чехол AIR CASE Samsung A7(2016)	А
Универсальный чехол-бампер Partner 3.5-5.5"	А
Чехол оригинал Samsung EF-WJ510PBEGRU	А
Универсальный чехол-книжка Clever M 4.4-5.0"	А
Чехол Clever книжка SMARTERRA TFC M 4.4"-5.0"	А
Чехол Clever книжка SMARTERRA TFC M 4.4"-5.0"	А
Чехол Clever книжка SMARTERRA TFC M 4.4"-5.0"	А
Универсальный чехол-книжка Dekken L 5.1-5.5"	А
Универсальный чехол-книжка Dekken S 3.5-4.3"	А
Универсальный чехол-книжка Dekken S 3.5-4.3"	А
Чехол-книжка Dekken для Micromax E313	А
Универсальный чехол-флип Clever M 4.4-5.0"	А

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

Чехол-флип Smaterra Frame А 3.5-4.0"	А
веб-камера 640*480 USB 2.0 рабочая	А
Чехол Dekken для E313	А
телефон Micromax X602 2sim	В
Мышь CROWN CMM-009	А
Цифровая приставка Д-Колор DVB-T2 DC1301HD	А
ЗС ONEXT BQ-5515	А
Накладка силикон BQ 5020	А
Накладка силикон BQ 5520	А
Чехол-книжка BQ 5020	А
Чехол-книжка BQ 5020	А
ЗС ONEXT BQ-4560	А
Чехол-книжка BQ 4560	А
Чехол-книжка BQ 5060	А
Чехол оригинал Samsung EF-AJ532CTEGRU	А
Накладка силикон TFN TPU Samsung J105	А
Чехол-подставка DEPPA Wallet Fold M 4.3-5.5"	А
Наушники CROWN CMH-878 black	В
Защитное стекло MG iPhone 7Plus FULL COVER	А
Накладка силикон BQ 5070	А
Накладка силикон BQ 5505	А
Защитное стекло Dekken Sams J2/532	А
Наушники SENNHEISER CX3.00 оригинальные	В
телефон Philips E181 2sim	В
накладка силикон TPU Meizu U20	А
Наушники Yookie YK-190	В
Наушники Yookie YK-190	В
Наушники Yookie YK-190	В
телефон Maxvi P1 2sim	В
Защитное стекло IS Samsung J105	А
наушники INTRO RX-190	В
Наушники CROWN CMGH-101T	В
Наушники CROWN CMGH-101T	В
Накладка силикон Melkco Samsung G531	А
Накладка силикон CaseGuru Samsung J120	А
Защитное стекло IS Samsung G570/J5 Prime с рамкой	А
Защитное стекло Dekken Sams G570/J5 Prime	А
накладка силикон стразы Aura Samsung J105	А
Защитное стекло AUZER Samsung J105 mini	А
Защитное стекло AUZER Samsung J5Prime/570	А
Защитное стекло AUZER Samsung A320 Full Cover	А
Защитное стекло AUZER Samsung A320 Full Cover	А
накладка силикон TPU Samsung A320 (2017)	А
АКБ Sam E900/X200 евро оригинал	С
АКБ Nokia BL-4C евро оригинал	С
АКБ Nokia BL-5C (1100.6030.6230) евро оригинал	С
АКБ Sam B150AE i8262/G350 евро оригинал	С
АКБ Sam S5830 евро оригинал	С
Накладка силикон BQ 5057	А
Наушники Yison D7	В
накладка силикон Motomo Meizu U10	А
Наушники Yison D2	В
Автодержатель Partner для смартфонов mini	А
АКБ Sam B100AE S7270/G313/i8160/J105 евро оригинал	С

Продолжение Приложения А

Продолжение таблицы А.1

наушники AWEI Q-5i	В
наушники AWEI Q-5i	В
наушники AWEI S-88Hi	В
Защитное стекло IS iPhone 6 Plus	А
Наушники Monster Beats by Dr.Dre urBeats оригинал	В
Наушники Beats by Dr.Dre urBeats оригинал	В
Накладка Leather Case Samsung J510 с рисунками	А
Накладка Leather Case Samsung A5 (2016)с рисунками	А
GG-U47 GC Универсальное защитное стекло 7	А
GG-U47 GC Универсальное защитное стекло 8	А
накладка силикон TPU Xiaomi Redmi Note 4	А
Защитное стекло IS Samsung A710 с рамкой	А
телефон Махvi C3 2sim без 3У	В
телефон Махvi C3 2sim без 3У	В
телефон Махvi C3 2sim без 3У	В
телефон Махvi C3 2sim без 3У	В
телефон Махvi C3 2sim без 3У	В
телефон Махvi V1 2sim подменный фонд	В