

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)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «ОТК»)

Студент

Е.С. Мальхина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Е.С. Малыхина.

Тема работы: «Повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников (на примере ООО «ОТК»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент С.Ю. Данилова.

Целью работы - повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Объектом исследования является ООО «ОТК».

Предмет исследования – инструменты стимулирования сотрудников организации.

Краткие выводы по бакалаврской работе: по результатам проведенного анализа были предложены рекомендации по оптимизации затрат на оплату труда, по повышению роли заработной платы как материального стимула для менеджеров по продажам в ООО «ОТК». Как одну из важных рекомендаций для ООО «ОТК» было предложено изменить действующую систему стимулирования и оплаты труда для менеджеров активных продаж, а именно: зафиксировать постоянный процент премиального фонда на уровне 5% от валовой прибыли, внедрить индивидуальную премиальную часть за личные продажи определенного вида продукции. Другим мероприятием стало внедрение системы KPI-drive в деятельность отдела продаж компании. В результате выполненных подсчетов экономическая эффективность от реализованной программы мероприятий, по ожиданиям экспертов, составит 980 460,89 рублей.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников из 25 источников. Общий объем работы, без приложений, 71 страница машинописного текста, в том числе таблиц – 25, рисунков – 2.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы стимулирования сотрудников организации	6
1.1 Понятие мотивации и стимулирования сотрудников организации	6
1.2 Методы организации стимулирования трудовой деятельности сотрудников организации.....	13
2 Анализ системы стимулирования труда на ООО «ОТК»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Особенности стимулирования сотрудников на предприятии	31
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «ОТК» на основе инструментов стимулирования сотрудников	52
3.1 Программа совершенствования и поэтапного внедрения инструментов стимулирования сотрудников	52
3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий	62
Заключение	67
Список используемой литературы	69

Введение

Рассматривая персонал компании, как наиболее важный стратегический ресурс, становится понятна важность разработки и внедрения эффективной системы стимулирования труда. В современных условиях данный процесс является одним из основных способов повышения эффективности коммерческой деятельности. Система стимулирования труда персонала зависит от множества внешних и внутренних факторов, от направления деятельности компании, преобладания определенных поколений среди сотрудников и много другого, она развивается и меняется, отвечая потребностям производства и общества.

Актуальность данной темы исследования заключается в том, что невозможно повысить производительность труда высокотехнологичного предприятия, делая ставку только на применение современного оборудования и внедрение новых технологий. Конечно, это позволяет ускорять производственный процесс, но управление данным оборудованием осуществляется по-прежнему высококвалифицированными людьми. Это означает, что каждое предприятие должно не только удерживать и привлекать необходимый ему персонал, но и увеличивать его мотивацию и заинтересованность в процессе производства. Решением этой задачи может стать разработка и внедрение эффективной системы стимулирования труда сотрудников. Использование в современных условиях устаревших систем мотивации и стимулирования труда не приносит нужных результатов.

Целью данной работы является повышение эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

Задачи исследования:

- рассмотреть такие понятия, как мотив и стимул, мотивация и стимулирование, понятие и сущность, функции и принципы организации системы стимулирования труда на предприятии;

- проанализировать влияние системы стимулирования труда персонала на эффективность деятельности компании;
- проанализировать систему стимулирования труда на исследуемом предприятии, выявить ее достоинства и недостатки, выявить удовлетворенность персонала компании системой стимулирования, определить, достигаются ли стратегические цели предприятия при данной системе;
- разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников;
- рассчитать эффективность предложенных рекомендаций.

Объектом исследования является ООО «ОТК».

Предмет исследования – инструменты стимулирования сотрудников организации.

В данной работе использовались исследования, описанные в трудах: О.В. Евтихова, А.Я. Кибанова, В.М. Масловой и других. В исследовании использовались публикации периодических изданий, внутренние регламенты и отчетность ООО «ОТК».

В 1 разделе рассмотрены теоретические основы стимулирования труда персонала, функции и принципы организации стимулирования трудовой деятельности персонала.

Во 2 разделе проведено исследование социально-экономической характеристики ООО «ОТК», проведен анализ стимулирования труда на предприятии, кадровых процессов компании.

Раздел 3 посвящен разработке рекомендаций по повышению эффективности управления персоналом организации на основе инструментов стимулирования сотрудников.

В заключении бакалаврской работы обобщены результаты проведенного исследования.

1 Теоретические основы стимулирования сотрудников организации

1.1 Понятие мотивации и стимулирования сотрудников организации

Понятию «мотивация» в управлении персоналом можно дать разные определения, но все они касаются побуждения человека к действию, направленному на совершенствование своей трудовой деятельности через понимание его потребностей, способностей, интересов, убеждений, влияния как внутренних, так и внешних сил. Понимание мотивов каждого сотрудника позволяет управлять человеческими ресурсами наиболее эффективно для производства в целом, и для каждого человека в частности. Также можно определить «мотивацию», как процесс стимулирования трудовой деятельности персонала компании. Понятие «мотивация» в менеджменте является одной из основных функций управленческого персонала. И функция эта заключается в том, чтобы применить к персоналу организации систему стимулов для достижения эффективности трудового процесса и, как результат, поставленных перед предприятием целей. В основе мотивационного управления лежит процесс стимулирования человека через удовлетворение его разнообразных потребностей, как физиологических, так и духовных. На протяжении десятилетий было создано большое количество теорий, ученые спорили и искали более подходящие системы стимулирования эффективного труда [3].

Если оглянуться назад, то с начала XX века было разработано несколько групп теорий мотивации: содержательные теории (Маслоу и др.); процессуальные теории (Врум и др.); теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор и др.). Потребности были разделены на первичные, генетически заложенные, и вторичные, приобретенные на основе жизненного опыта. Конечно удовлетворение физиологических потребностей,

потребности в безопасности и социальных потребностей очень важно. Но, ключ к эффективной работе персонала компании кроется в хорошем понимании этих теорий, знании психологии и личностных качеств сотрудников конкретного предприятия. Если хорошо понимать, что движет человеком, побуждает его к действию, к чему стремится каждый конкретный сотрудник, то можно наладить работу компании таким образом, чтобы не было необходимости принуждать сотрудников добросовестно трудиться. Люди будут сами стремиться хорошо выполнять свою работу, без постоянного контроля. И это будет наиболее результативно и для персонала, и для выполнения целей предприятия [18].

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления. Хотя за последние годы сделаны определенные предпосылки к повышению роли самих предприятий к разработке собственных систем мотивации, которые на конкретном отрезке времени позволяют претворять в жизнь стоящие перед предприятиями цели и задачи в условиях рыночных отношений. Мотивация является основополагающим фактором побуждения работников к высокопроизводительному труду. В свою очередь функционирование систем мотивации, их разработка преимущественно зависят от работников аппарата управления, от их квалификации, деловых качеств и других качественных характеристик [24].

В настоящее время добиться успеха, игнорируя проблему мотивации персонала, нельзя. Осуществление программ стимулирования труда всегда требует больших затрат, но эффект, который они могут принести, значительно больше. Ведь именно сотрудники являются главным ресурсом любой компании. Эффективность их работы определяет результат

деятельности организации. Достичь наибольшей отдачи можно только в том случае, если выгоду от труда работника имеет и компания, и он сам. Поэтому для достижения наилучших результатов работы компании необходимо найти те мотивы, которые движут каждым сотрудником в его трудовой деятельности, и создать ему такие условия, чтобы он мог и хотел выполнить поставленные перед ним задачи.

Мотивационная система в организации решает следующие задачи:

- стимулирование персонала добросовестно и качественно выполнять свои трудовые обязанности;
- повышение производительности труда на предприятии;
- формирование позитивного настроения внутри коллектива и повышение лояльности сотрудников к организации-работодателю;
- уменьшение текучести кадров;
- привлечение и удержание в компанию высококвалифицированных, компетентных и ценных сотрудников;
- создание корпоративной культуры в организации [8].

Существует множество различных методов мотивации персонала, они зависят от особенностей и направленности деятельности предприятия, разработанной системы стимулирования на предприятии. Среди них можно выделить организационно-распорядительные (административные), социально-психологические и экономические, как наиболее распространенные. Экономические методы основываются на материальной мотивации сотрудников. Экономические методы мотивации отталкиваются от объема выполненной работы и предполагают достойное вознаграждение за выполнение количественных и качественных показателей труда. Организационно-административные методы мотивации основаны на соблюдении закона и порядка, в их основе лежит потенциал принуждения. Социально-психологические методы направлены в основном на сознание работников, социальные, художественные, религиозные и другие интересы [20].

Создание мотивационной системы на предприятии должно опираться на определенные принципы для эффективного ее использования:

- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику и быть справедливыми;
- своевременность: вознаграждение должно следовать как можно скорее за достижением;
- значимость: вознаграждение должно быть значимым для сотрудника;
- объективность: размер вознаграждения должен определяться на основе объективной оценки результата труда;
- адекватность: вознаграждение должно соответствовать трудовому вкладу в результат.

Кроме указанных на схеме принципов мотивации можно отметить также принцип дифференцированности, включающий в себя индивидуальный подход к каждому, и принцип гибкости, характеризующий возможность быстрых измерений системы стимулов при изменениях. Применительно к индивидуальным особенностям каждого предприятия возможно использование различных сочетаний моральных и материальных стимулов, сочетание как стимулов, так и антистимулов – использование метода «кнута и пряника». Управление мотивацией труда является сложным процессом побуждения работника предприятия к активной деятельности, направленной на получение нового качественного результата, сфокусированной на достижении личного смысла в профессии. Существенным фактором мотивационного управления является мотивационная среда организации, которая представляет собой совокупность усилий, прилагаемых работниками для достижения поставленных целей [6].

Мотивация персонала напрямую связана с процессом стимулирования, которое является эффективным воздействием на сотрудников. Существует несколько форм стимулирования труда персонала: материальное и нематериальное стимулирование.

Материальное стимулирование – это система денежного или не денежного (но имеющего материально-вещественную форму) выражение. Основным ее элементом является заработная плата, позволяющая воздействовать на эффективность труда. В системе денежной мотивации могут быть также выделены бонусы, премии, участие в акционерном капитале и пр. К не денежной форме относят ценные подарки, оплату путевок и т.п. Нематериальные стимулы ориентированы на удовлетворение психологических потребностей человека. Их целью является моральное воздействие на человека через создание вокруг него атмосферы социальной гармонии. К ним относят медицинское обслуживание, страхование, предоставление отпуска, пенсии и т.п. Применимость форм стимулирования зависит от того, к какому типу относится работник по форме мотивации. Стимулирование направлено на повышение мотивации через сосредоточение работниками усилий в той сфере, которая важна для организации [21].

Каждому человеку важны разные факторы, которые его мотивируют. Однако все многообразие человеческих потребностей и мотивирующих факторов можно разбить на группы. Существует множество систем, описывающих это многообразие. Хотелось бы выделить систему Шейла Ричи и Питер Мартином (Sheila Ritchie, Peter Martin), состоящую из 12 мотивационных факторов, так как на взгляд автора она наиболее полно и исчерпывающе описывает человеческие потребности. Эти факторы включают в себя:

- высокий заработок и материальное поощрение;
- физические условия (комфортные условия работы);
- структурирование (наличие обратной связи и четких правил работы, структурированных заданий, низкого уровня неопределенности);
- социальные контакты (общение с широким кругом людей – рост количества социальных контактов);
- признание (признание и внимание со стороны коллег, руководства, клиентов);

- взаимоотношения (формирование стабильных, долгосрочных, достаточно близких и доверительных отношений с коллегами);
- стремление к достижениям (постановка и достижение сложных целей, постоянном совершенствовании профессиональных навыков);
- креативность (желание быть открытым для новых идей и предложений работником, отличающимся высоким уровнем креативности и умеющим анализировать);
- разнообразие и перемены (стремление избежать рутины);
- власть и влияние (желание власти, стремление руководить);
- самосовершенствование (личностный рост и развитие, желание неустанно совершенствовать себя);
- интересная полезная работа (общественно полезная деятельность и ощущение социальной востребованности) [22].

Проведя исследование мотивационного профиля сотрудников организации, можно лучше понять способы стимулирования персонала, как индивидуально, так и применительно к используемой системе стимулирования труда для повышения производительности труда, эффективного воплощения стратегических целей компании [14].

Нельзя отрицать роль денежного вознаграждения за труд для мотивации трудовой деятельности персонала, оно чрезвычайно важно. Однако не менее важны и другие стимулы, такие как справедливая оценка личного вклада, соответствующее этому вознаграждение, и не всегда материальное, индивидуальный подход к потребностям каждого и многое другое. И хотя нематериальная мотивация гораздо сложнее, при правильном, взвешенном подходе и разумном сочетании с материальными стимулами, прекрасно работает. Понимание этого приводит к разработке и внедрению разнообразных систем нематериального стимулирования труда сотрудников предприятий [7].

Однако процесс развития и применения нематериального

симулирования труда персонала имеет не такую уж длинную историю. В условиях жестокой эксплуатации рабского труда, во времена крепостного права, либо на этапе становления капитализма во время промышленной революции собственники недооценивали эту грань процесса повышения производительности труда. Следствием полной незаинтересованности и равнодушия к результату трудовой деятельности рабов являлась чрезвычайно низкая эффективность деятельности рабовладельческих хозяйств.

Постепенно арсенал систем нематериального стимулирования персонала пополнился несколькими группами стимулов: социальной мотивацией, психологической мотивацией, моральной мотивацией и организационной мотивацией. Группа социальной мотивации включает в себя разные виды страховок, в том числе медицинскую, предоставление возможности дополнительного обучения и совершенствования профессиональных навыков, возможность карьерного роста и участия в принятии важных решений для коллектива и предприятия в целом [24].

Группа психологической мотивации удовлетворяет важнейшую человеческую потребность – потребность общения. Данная группа стимулирования персонала нацелена на создание благоприятного психологического климата в рабочем коллективе, комфортного каждому сотруднику. Важную роль при создании этой мотивации играет авторитет руководителя и регулярное проведение корпоративных мероприятий. Моральная мотивация персонала основывается на потребности сотрудников в уважении со стороны своих коллег и руководителей. Для признания заслуг наиболее часто используют такие способы благодарности как устная публичная похвала, выдвижение на доску почета, присвоение знаков отличия и вручение грамот. Организационная мотивация персонала проявляется со стороны заботы о работниках, эргономической и безопасной организации его рабочего места, организации питания и отдыха персонала в рабочее время. Для этого могут открываться столовые или буфеты на предприятии, обустраиваться спортивные залы и комнаты отдыха.

Развитие систем нематериального стимулирования труда персонала в настоящее время позволило любому предприятию создавать и использовать собственные способы, учитывающие индивидуальные особенности производства, состава персонала, корпоративных ценностей и собственной системы менеджмента. Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления [10].

Таким образом структура системы стимулирования труда персонала – это совокупность методов, средств и форм мотивации и стимулирования труда персонала, применяемая в организации и закреплённая в нормативной документации (положениях, приказах и т.п.). Она включает в себя все применяемые способы, как материальные, так и нематериальные. Утвержденные на предприятии положения закрепляют установленный порядок и структуру оплаты труда, принципы стимулирования работников и размеры стимулирующих доплат / надбавок, виды компенсаций и порядок их установления, принципы выплаты и размеры годовых премий, размеры и периодичность социальных выплат, варианты принимаемых мер нематериального стимулирования. Состав применяемых мер нематериального стимулирования регламентируется также соответствующим положением и устанавливает организационные способы стимулирования труда (структурирование, регламентация, управление временем работы и отдыха, взаимоотношениями и коммуникацией, контролем и оценкой), управление карьерой и квалификацией, способами делегирования полномочий, социальными гарантиями.

1.2 Методы организации стимулирования трудовой деятельности сотрудников организации

Стимулирование трудовой деятельности персонала организации – это работа руководства любого предприятия по формированию комплекса

различных средств воздействия, как моральных, так и материальных, для приведения труда сотрудников к более интенсивному и осознанному действию, что привело бы к повышению производительности и качества труда, и как следствие скорейшему достижению целей организации.

Руководителю, как субъекту управления, необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

- стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему минимизировать рутину;
- поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;
- предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;
- своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
- с уважением относиться к своим подчиненным;
- привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;
- стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;
- обеспечить информацию о том, что поощряется, как «обратную связь».

Главная цель формирования и функционирования стимулирования труда персонала – обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации [13].

Главная цель стимулирования труда применительно к персоналу организаций может быть дифференцирована на подцели:

- привлечение персонала в организацию;
- сохранение квалифицированных сотрудников организации;

- стимулирование производительности;
- справедливая оценка трудового вклада работников;
- эффективное развитие бизнеса;
- оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты.

Функции стимулирования труда персонала в организации:

- экономическая функция. Данная функция выражается в том, что стимулирование труда персонала способствует повышению эффективности производства, которое является следствием повышения производительности труда и качества продукции;
- нравственная функция. Эта функция способствует формированию активной жизненной позиции сотрудников, благоприятного и высоконравственного климата в коллективе;
- социальная функция, которая обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей;
- социально-психологическая функция направлена на формирование внутреннего мира работника: его потребностей, ценностей, ориентации, установок, мотивации труда, на формирование того или иного типа отношения к труду, восприятия его как важнейшей социальной ценности [11].

Технология формирования стимулирования труда – это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации. Система стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных актах. Основные внутриорганизационные нормативные документы, прямо или косвенно регламентирующие различные составляющие системы стимулирования труда. В процессе функционирования управления стимулированием важно

проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей ее совершенствования и развития [5].

С целью повышения эффективности и мотивации труда работников на каждом предприятии разрабатывается своя система стимулирования труда. Она может заключаться в разработанных для данного предприятия положениях по оплате труда работников, либо будет прописана в трудовом договоре при приеме на работу. Система стимулирования не должна противоречить трудовому кодексу РФ и законодательным актам. Система стимулирования включает в себя как материальные (денежные), так и нематериальные (возможность карьерного роста, размещение на доску почета, вручение грамот, кубков, присвоение званий и др.).

Заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки, стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [15].

В зависимости от выполняемой работы работнику назначается оклад (должностной оклад) / тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Для стимулирования более эффективного труда работникам могут выплачиваться различного рода премии – стимулирующие переменные выплаты за достижение производственных, финансовых и других показателей за период менее одного календарного года (месяц, квартал, полугодие).

Кроме того, работнику могут быть положены различные компенсационные выплаты. Компенсационные выплаты включают в себя совокупность доплат и надбавок, которые устанавливаются в случаях выполнения работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, а также в случаях, предусмотренных законодательством, отраслевым соглашением и коллективным договором. Оплата труда работников, занятых на работах в местностях с особыми климатическими условиями, производится в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации (статья 148) и осуществляется посредством применения районного коэффициента (надбавки, обусловленной районным регулированием оплаты труда) к заработной плате [12].

Стимулирующие надбавки – это инструмент, позволяющий устанавливать работнику заработную плату, соответствующую уровню развития его компетенций и результативности труда.

Дополнительных выплат и надбавок, установленных и гарантируемых действующим законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами, действующими на предприятии:

- доплаты работникам за совмещение профессий (должностей);
- доплаты за расширение зон обслуживания, увеличение объема работы;
- доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
- доплата за работу в ночное и вечернее время;
- оплата сверхурочной работы;
- оплата труда за работу в выходные и нерабочие праздничные дни [17].

К материальным стимулам можно также отнести хороший соцпакет. Некоторые компании включают в него полисы дополнительного медицинского страхования (ДМС) для сотрудников и членов их семей,

дополнительное пенсионное страхование, льготное посещение фитнес-клуба и другое. Такой соцпакет не только привлечет к вам более квалифицированных сотрудников, но и заставит их держаться за рабочее место [11].

Нематериальные стимулы более разнообразны и, при умелом использовании, позволяют мотивировать сотрудников без увеличения расходов.

Эмоциональная мотивация основана на признании заслуг человека, на ощущении собственной нужности и незаменимости, на гордости за свою работу, а также на соревновательном духе и командном энтузиазме. Однако многие предприятия недооценивают нематериальные методы стимулирования эффективного труда персонала, и как следствие, расплачиваются оттоком наиболее квалифицированных кадров. Следствием подобного процесса будет снижение производительности труда, качества продукции и падение прибыли [16].

Развитие систем нематериального стимулирования труда персонала в настоящее время позволило любому предприятию создавать и использовать собственные способы, учитывающие индивидуальные особенности производства, состава персонала, корпоративных ценностей и собственной системы менеджмента. Эффективность той или иной мотивационной системы в практической деятельности во многом зависит от органов управления [21].

Система стимулирования труда персонала должна соответствовать традициям, индивидуальным особенностям и чаяниям персонала каждой конкретной организации. Процесс создания системы стимулирования труда состоит из 6 этапов, каждый из которых делится на несколько подэтапов, и приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Процесс создания системы стимулирования труда

Этап	Подэтапы
1. Диагностика существующей системы мотивации и стимулирования труда.	1.1 Мониторинг состояния рынка труда и позиционирования организации
	1.2 Диагностика существующих в Организации методов, форм и элементов мотивации и стимулирования
	1.3 Диагностика мотивации сотрудников предприятия
2. Формирование целей и принципов политики организации в области мотивации и стимулирования труда персонала, определение содержания и структуры системы стимулирования труда персонала.	2.1 Анализ стратегии управления персоналом организации
	2.2 Описание стратегии управления персоналом в области мотивации и стимулирования
	2.3 Формирование состава и структуры системы мотивации и стимулирования труда персонала
3. Разработка системы материального денежного стимулирования (оплат труда).	3.1 Анализ структуры персонала. Выделение уровней управления и категорий персонал
	3.2 Описание и анализ рабочих мест (должностей)
	3.3 Классификация рабочих мест (должностей)
	3.4 Грейдирование рабочих мест (должностей)
	3.5 Установление базовых окладов, установление надбавок и доплат с учетом результатов анализа результатов рыночной стоимости
	3.6 Разработка переменной части оплаты труда (системы премирования)
4. Разработка системы материального не денежного стимулирования (социального пакета)	4.1 Разработка структуры и содержания социального пакета
	4.2 Дифференциация социального пакета по категориям персонала
5. Разработка системы нематериального стимулирования труда.	5.1 Определение основных направлений нематериального стимулирования
	5.2 Дифференциация нематериального стимулирования

Продолжение таблицы 1

Этап	Подэтапы
6. Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему стимулирования труда персонала.	6.1 Определение состава нормативно-регламентирующих документов в области стимулирования труда персонала
	6.2 Разработка положений о стимулировании персонала в организации, об оплате труда, о премировании и пр.

Таким образом, понятие «мотивация» в менеджменте является одной из основных функций управленческого персонала. Она заключается в том, чтобы применить к персоналу организации систему стимулов для достижения эффективности трудового процесса и, как результат, поставленных перед предприятием целей. Мотивация персонала напрямую связана с процессом стимулирования, которое является эффективным воздействием на сотрудников. Существует несколько форм стимулирования труда персонала: материальное и нематериальное стимулирование. Стимулирование трудовой деятельности персонала организации – это работа руководства любого предприятия по формированию комплекса различных средств воздействия, как моральных, так и материальных, для приведения труда сотрудников к более интенсивному и осознанному действию, что привело бы к повышению производительности и качества труда, и как следствие скорейшему достижению целей организации.

2 Анализ системы стимулирования труда на ООО «ОТК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное наименование предприятия - Общество с ограниченной ответственностью «ОТК».

Краткое наименование – ООО «ОТК».

Компания находится по адресу: 445000, Самарская обл., г. Тольятти, проспект Степана Разина, д. 36А офис 339.

Основной вид деятельности - торговля розничная скобяными изделиями, лакокрасочными материалами и стеклом в специализированных магазинах.

Дополнительные виды деятельности:

- обработка вторичного неметаллического сырья;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- строительство автомобильных дорог и автомагистралей;
- строительство водных сооружений;
- строительство прочих инженерных сооружений, не включенных в другие группировки;
- производство электромонтажных работ;
- производство санитарно-технических работ, монтаж отопительных систем и систем кондиционирования воздуха;
- производство прочих строительно-монтажных работ;
- работы столярные и плотничные.

Организационно-правовая форма — общество с ограниченной ответственностью.

Учредительным документом ООО «ОТК» является учредительный договор, а также Устав предприятия, где зафиксированы основные положения организационной системы предприятия, права и обязанности работодателя и работников, учредителей, также пункты, касающиеся

финансовой деятельности общества, предусмотрены процедуры ликвидации и реорганизации предприятия.

В ООО «ОТК» линейно-функциональная организационная структура. Таким образом, каждый работник выполняет свой набор функций и несет ответственность за их выполнение.

Организационная структура представлена на рисунке 1.

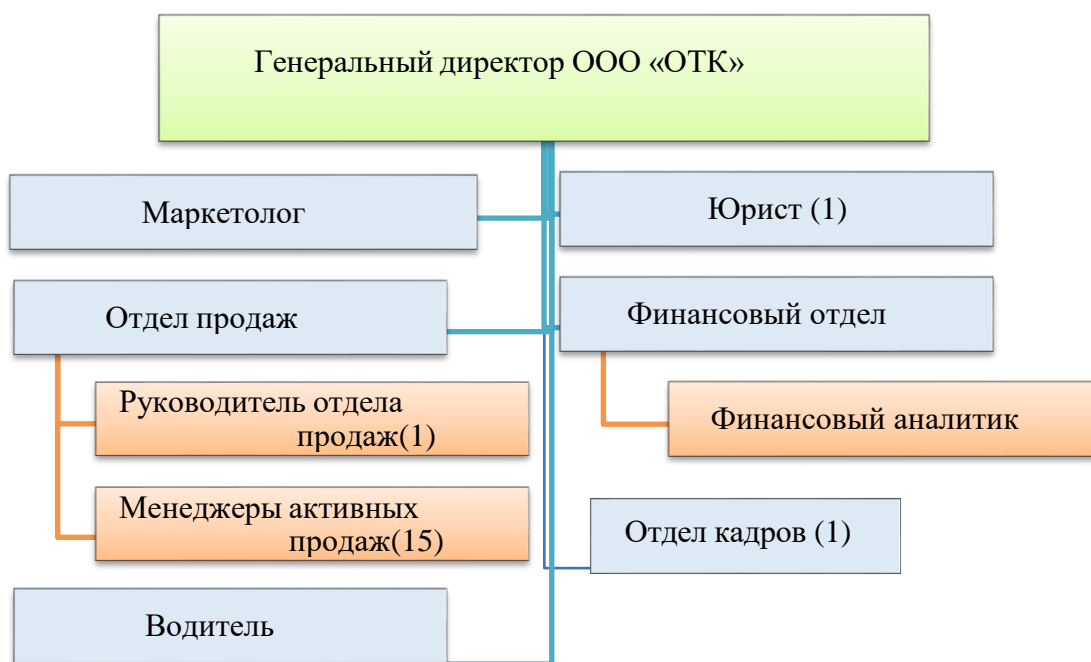


Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ОТК»

Преимущества организационной структуры ООО «ОТК» заключаются в следующем:

- четкое взаимодействие подразделений;
- руководство осуществляется под строгим контролем генерального директора;
- разделение ответственности между сотрудниками;
- быстрое реагирование отделов организации на распоряжения и указы руководителя.

Исходя из рисунка организационной структуры ООО «ОТК» можно выделить следующие аспекты:

- в компании по данным за 2020 год работает 22 человека, включая генерального директора [10];
- более 70% сотрудников от общей численности заняты в отделе продаж (16 человек – 1 руководитель отдела и 15 менеджеров активных продаж), такие данные обусловлены тем, что основным видом деятельности компании является розничная торговля. Остальная часть сотрудников выполняет вспомогательные функции, обеспечивая непрерывное функционирование на рынке;
- организационная структура является линейно-функциональной, что очень удобно для ведения малого бизнеса.

Продолжительность рабочего времени работников в ООО «ОТК» устанавливается в количестве 40 часов в неделю при работе на 1,0 ставку. При работе на доли ставок все нормы рабочего времени определяются пропорционально. Рабочий день начинается в 8:30 утра и заканчивается в 18:00. В период времени с 12:00 до 15:00 предусмотрен обеденный перерыв длительностью 1 час в любое время указанного промежутка. В течение дня также имеются два перерыва длительностью 15 минут. Все сотрудники работают пять дней в неделю с понедельника по пятницу. Суббота и воскресенье являются выходными днями.

Работникам ООО «ОТК» в соответствии с Трудовым Кодексом РФ предоставляется ежегодно оплачиваемый отпуск продолжительностью 28 календарных дней. Пока работник находится в отпуске, за ним сохраняется его должность и его средний заработок.

Для того, чтобы провести анализ деятельности ООО «ОТК», необходимо рассмотреть основные социально-экономические показатели.

В таблице 2 представлена динамика основных социально-экономических показателей ООО «ОТК» за 2018 – 2020 годы.

Обратившись к данным таблицы 2, можно сделать следующие заключения. Наблюдается тенденция к снижению среднесписочной численности, причем как в 2019 году (стало меньше на одного менеджера по продажам), так и в 2020 (было уволено еще два менеджера). Главной

причиной снижения численности в 2020 году явились пандемия и карантин, а также последующие за ними изменения в мире и на рынке труда, в частности.

Таблица 2 – Динамика основных социально-экономических показателей в ООО «ОТК» за 2018 – 2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, т.р.	346314	578234	602410	231920	66,97	24176	4,18
2. Себестоимость продаж, т.р.	247524	462872	508317	215348	87,00	45445	9,82
3. Валовая прибыль (убыток), т.р.	98790	115362	94093	16572	16,77	-21269	-18,44
4. Управленческие расходы, т.р.	66623	64462	59328	-2161	-3,24	-5134	-7,96
5. Коммерческие расходы, т.р.	16655	16115	14832	-540	-3,24	-1283	-7,96
6. Прибыль (убыток) от продаж, т.р.	15512	34785	19933	19273	124,24	-14852	-42,69
7. Чистая прибыль, т.р.	15512	34785	19933	19273	124,24	-14852	-42,69
8. Основные средства, т.р.	176496	122496	108209	-54000	-30,59	-14287	-11,66
9. Оборотные активы, т.р.	153066	158423	188020	5357	3,49	29597	18,68
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	25	24	22	-1	-4	-2	-8,33
11. Фонд оплаты труда ППП, т.р.	19518	20241	17345	723	3,70	-2896	-14,31
12. Среднегодовая выработка работающего, т.р. (стр1/стр10)	13852,56	24093,08	27382,27	10240,52	73,92	3289,19	13,65
13. Среднегодовая заработная плата работающего, т.р. (стр11/стр10)	65060	70281	65701	5221	8,02	-4580	-6,52
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,96	4,72	5,57	2,76	140,57	0,85	17,94
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,26	3,65	3,20	1,39	61,32	-0,44	-12,22
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	4,48	6,02	3,31	1,54	34,30	-2,71	-44,99
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	4,69	6,40	3,42	1,71	36,50	-2,98	-46,54
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	95,52	93,98	96,69	-1,54	-1,61	2,71	2,88

Наглядно динамика основных показателей деятельности ООО «ОТК» за 2018-2020 гг. представлена на рисунке 2.

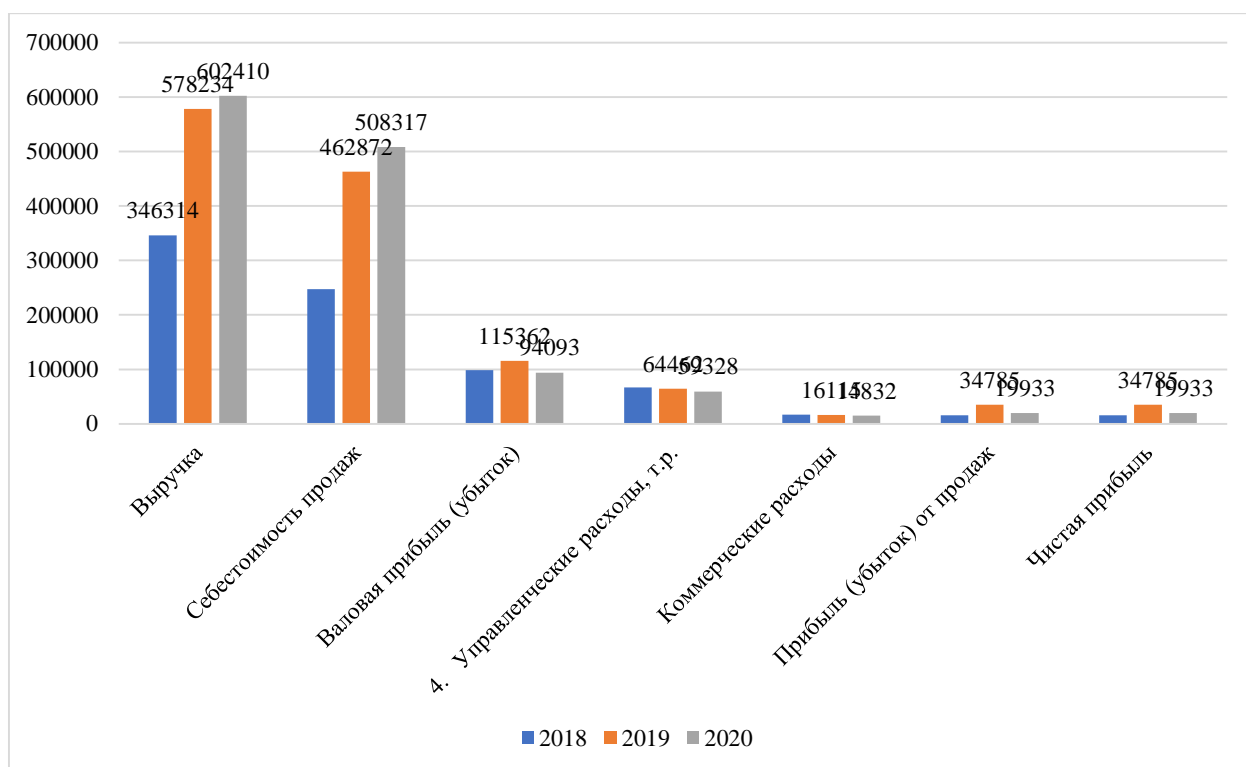


Рисунок 2 - Динамика основных показателей деятельности ООО «ОТК» за 2018-2020 гг., тыс. руб.

В 2019 году компания вышла на чистую прибыль в размере 34 785 тысяч рублей в год, что на 224% выше, чем было в 2018 году. Однако, по той же причине, которая была озвучена в предыдущем пункте, чистая прибыль в 2020 году снизилась почти вдвое и составила 19 933 тысячи рублей в год, что на 42,7% ниже показателя 2019 года. Стоит отметить, что несмотря на пандемию, организации удалось не упасть до показателя 2018 года и превзойти его на 28,5%.

Среднемесячная заработная плата в 2020 году составила 65 701 рублей, что на 6,5% меньше, чем было в 2019 году. Причинами этого стали изменения, касающиеся численности, а также снижение валовой прибыли, которая прямым образом оказывает влияние на размер заработной платы для менеджеров активных продаж в организации.

Показатели фонда оплаты труда и валовой прибыли в 2020 году стали самыми низкими за исследуемый период. И если изменения ФОТ можно связать с уменьшением среднесписочной численности, то валовая прибыль понизилась из-за уменьшения количества продаж, больших изменений рынка и многими неопределенностями, которые возникли в период карантина и после него [3].

Для того, чтобы оценить эффективность действующей кадровой политики в ООО «ОТК», необходимо провести анализ динамики численности и структуры персонала по различным показателям: полу, возрасту, стажу и уровню образования.

После этого необходимо проанализировать уровень движения и текучести кадров в организации. Данные анализа позволят выявить преимущества и возможные точки роста, которые в дальнейшем помогут осуществить мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности организации и ее прибыли [4].

В таблице 3 представлена динамика численности и структуры персонала ООО «ОТК» за 2018 – 2020 гг.

Таблица 3 – Анализ численности и структуры персонала ООО «ОТК» за 2018 – 2020 гг.

Категория персонала	Численность персонала, чел.			2019/2018	2020/2019	2020/2018
	2018	2019	2020			
Руководители, чел.	2	2	2	100,0	100,0	100,0
Специалисты, чел.	3	3	3	100,0	100,0	100,0
Служащие, чел.	19	18	16	94,7	88,9	84,2
Рабочие, чел.	1	1	1	100	100	100,0
Итого	25	24	22	96,0	91,7	88,0

Пронаблюдав за данными таблицы 3, можно увидеть, что три категории персонала (руководители, специалисты и рабочие) остаются неизменными из года в год. Это свидетельствует о стабильности в соответствующих

должностях, таких как генеральный директор, финансовый аналитик, водитель, юрист, маркетолог, кадровик.

Категория персонала «Служащие» – единственная категория, которая претерпевает изменения за исследуемый период. Наблюдается ежегодное снижение, это связано с оптимизацией численности персонала в период пандемии (в 2020 году). Численность менеджеров активных продаж сократилось на 2 человека.

В целом, делая вывод по таблице, можно сказать, что наблюдается стабильность по каждой категории персонала, нет больших скачков в сторону увеличения или уменьшения. Это обусловлено тем, что компания является опытной и не считает необходимым что-то менять.

Далее в таблице 4 представлена динамика численности и структуры персонала организации по уровню образования.

Таблица 4 – Анализ численности и структуры персонала ООО «ОТК» за 2018 – 2020 гг.

Уровень образования	2018	2019	2020	2019/	2020/	2020/
	Чел.	Чел.	Чел.	2018,	2019,	2018,
				Темп роста,	Темп роста,	Темп роста,
				%	%	%
Высшее образование	20	19	18	95,0	94,7	90,0
Среднее профессиональное образование	4	4	3	100,0	75,0	75,0
Среднее общее образование	1	1	1	100,0	100,0	100,0
Итого	25	24	22	96,0	91,7	88,0

Проанализировав данные таблицы 4, можно сделать следующие выводы.

Наибольший удельный вес по уровню образования имеют сотрудники с высшим образованием, в 2020 году их более 80% от общей численности (18 человек из 22). Это свидетельствует о том, что организация нуждается в высококвалифицированных кадрах. Несмотря на то, что для того, чтобы

работать на позиции менеджера активных продаж, не нужно в обязательном порядке иметь высшее образование, тем не менее выбор среди кандидатов делается в большинстве случаев именно в пользу таких соискателей.

Наблюдается отрицательная динамика по первым двум категориям, это связано с сокращением численности менеджеров.

В таблице 5 представлена динамика численности персонала организации по возрасту.

Таблица 5 – Анализ численности персонала ООО «ОТК» по возрасту за 2018 – 2020 гг.

Возраст	2018г.	2019г.	2020г.	2019/ 2018		2020/ 2019		2020/2018	
				Темп роста, %	Абс. откл.	Темп роста, %	Абс. откл.	Темп роста, %	Абс. откл.
	Чел.	Чел.	Чел.						
До 30 лет	16	16	14	100,0	0	87,5	-2	87,5	-2
30 – 50 лет	7	6	6	85,7	-1	100,0	0	85,7	-1
свыше 50 лет	2	2	2	100,0	0	100,0	0	100,0	0

Исходя из данных таблицы 5 можно сделать вывод, что наиболее многочисленной категорией по возрасту являются сотрудники до 30 лет. Это обусловлено тем, что сфера продаж очень специфична и требует от менеджера больших усилий, а также требует иметь высокий уровень стрессоустойчивости, уметь работать в режиме многозадачности, брать на себя ответственность и принимать решения.

Почти все сотрудники до 30 лет занимают должность менеджера активных продаж, в основном это молодые специалисты, проходящие на стажировку после окончания ВУЗа и успешно закрепившиеся впоследствии на своей позиции. К примеру, руководителю отдела продаж ООО «ОТК» всего 25 лет. Он начинал обычным менеджером, а через год получил повышение до руководителя.

В таблице 6 представлена динамика численности персонала по гендерному признаку.

Таблица 6 – Анализ численности и структуры персонала ООО «ОТК» по гендерному признаку за 2018 – 2020 гг.

Пол	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019		2020/2018	
	Чел.	Чел.	Чел.	Темп роста, %	Абс.откл.	Темп роста, %	Абс.откл.	Темп роста, %	Абс.откл.
Мужской	17	17	15	100,0	0	88,2	-2	88,2	-2
Женский	8	7	7	87,5	-1	100,0	0	87,5	-1
Итого	25	24	22	96,0	-1	91,7	-2	88,0	-3

Посмотрев на данные, представленные в таблице 6, можно обратить внимание, что большую часть коллектива составляют мужчины. Примерное соотношение мужчин к женщинам в организации составляет 2 к 1 (если быть точнее, то около 70% мужчин, около 30% женщин).

Несмотря на то, что на первый взгляд может показаться, что продажа скобяных изделий – это исключительно мужское направление, в этой компании есть и женщины, которые являются успешными менеджерами по продажам. Однако, женская часть больше представлена в других направлениях, например должности юриста, маркетолога и кадровика занимают именно женщины.

В целом наблюдается динамика к снижению численности как женщин, так и мужчин, но это связано, прежде всего, со снижением среднесписочной численности ООО «ОТК».

В таблице 7 рассмотрена динамика движения и текучести персонала в ООО «ОТК».

Таблица 7 – Анализ движения и текучести персонала ООО «ОТК» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	2019/2018 Темп роста, %	2020/2019 Темп роста, %	2020/2018 Темп роста, %
Численность работниковна начало года	24	25	24	104,2	96,0	100,0
Численность работниковна конец года	25	24	22	96,0	91,7	88,0
Численность принятых, всего	3	1	2	33,3	200,0	66,7
Численность уволенных, всего, в т.ч.:	2	2	4	100,0	200,0	200,0
- по собственному желанию	2	2	4	100,0	200,0	200,0
- из-за нарушения дисциплины	0	0	0	-	-	-
- уход на пенсию	0	0	0	-	-	-
Численность работников, проработавших в течение 1 года	22	23	20	104,5	87,0	90,9
Коэффициенты						
Оборота по приему	0,12	0,04	0,09	-	-	-
Оборота по увольнению	0,08	0,08	0,18	-	-	-
Текучести	0,08	0,08	0,18	-	-	-
Постоянства	0,88	0,96	0,91	-	-	-

Проанализировав данные таблицы 7, можно сделать следующие выводы.

Для организации сферы продаж коэффициенты текучести кадров являются нормальными. В 2020 году текучесть кадров выросла более, чем в 2 раза. Главная причина этого была уже отмечена ранее – это мероприятия, направленные на оптимизацию численности в период пандемии.

Коэффициент постоянства кадров остается неизменно на высоком уровне за исследуемый период и не опускается ниже 88%. В среднем за год увольняется от 2 до 4 человек.

Сотрудники ООО «ОТК» увольняются исключительно по собственному желанию, за 2018 – 2020 гг. не было зафиксировано случаев увольнения за нарушение дисциплины.

Таким образом, проанализировав основные социально-экономические характеристики компании, можно сделать вывод, что в ООО «ОТК» в основном преобладают молодые специалисты, имеющие высшее образование, которые заинтересованы в достижении поставленных организацией целей и удерживаемые высоким уровнем заработной платы (относительно рынка труда) и относительно стабильным положением на рынке Тольятти. В компании отсутствует дискриминация по половому и возрастному признаку – на всех должностях присутствуют как женщины, так и мужчины; как возрастные специалисты, так и молодые сотрудники.

2.2 Особенности стимулирования сотрудников на предприятии

Для сотрудников ООО «ОТК» установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Заработная плата начисляется за выполненную работу (отработанное время) по тарифным ставкам (должностным окладам), утверждённым Генеральным Директором организации в штатном расписании. Должностные оклады устанавливаются в соответствие с занимаемой должностью и квалификацией работника.

Режим работы и отдыха работников ООО «ОТК», их социальное обеспечение и социальное страхование регулируется нормами действующего законодательства Российской Федерации [23]. Организация рассчитывается со своими работниками согласно заключенным трудовым договорам независимо от финансового состояния. Трудовые отношения работника и организации оформляются трудовым договором и регулируются действующим законодательством РФ о труде.

ООО «ОТК» обеспечивает гарантированный законом МРОТ (минимальный размер оплаты труда), а также осуществляет меры социальной защиты своих работников.

Самой высокооплачиваемой категорией работников являются руководители – это Генеральный директор организации и Руководитель отдела продаж. Основная оплата, начисляемая работникам ООО «ОТК» за отработанное время, количество и качество выполненных работ включает в себя: оплату за отработанное время, премии повременщикам, за сверхурочные работы. Таким образом, в ООО «ОТК» производится по повременной форме в зависимости от отработанного времени и премиальной части, которая у менеджеров по продажам зависит от показателя валовой прибыли и частично от личных продаж, а у остальных сотрудников от других показателей KPI.

Из оплаты труда сотрудников производятся удержания – обязательные и удержания по инициативе работодателя.

Пособия по временной нетрудоспособности выплачиваются за счет отчислений на социальное страхование. Основанием для выплаты пособия являются больничные листки.

Основанием для начисления суммы доплат за сверхурочные часы в ООО «ОТК» является справка-расчет и табель. Оплата работы в праздничные и выходные дни производится по двойным часовым тарифным ставкам (должностным окладам) в соответствии с Трудовым Кодексом.

Перед тем, как перейти к структуре действующей оплаты труда по каждой должности, необходимо провести разбор всех основных обязанностей для понимания обоснованности выбора той или иной модели стимулирования персонала. Информация по обязанностям представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Функциональные обязанности работников ООО «ОТК» по каждой должности

Название должности	Количество работников данной должности	Функциональные обязанности
Генеральный директор	1	<ul style="list-style-type: none"> – разработка стратегии и плана развития компании (анализ рынка, конкурентов, маркетинг и т. д.); – разработка и реализация ценовой и маркетинговой политики; – контроль за подчиненными, за исполнением планов, за эффективностью использования ресурсов и т. д.; – принятие управленческих решений; – построение всех бизнес-процессов, работа с мотивацией персонала, автоматизация работы.
Руководитель отдела продаж	1	<ul style="list-style-type: none"> – организация эффективного рабочего процесса подчиненных, разработка планов и прогнозов; – построение оптимальных отношений между поставщиками и покупателями; – проведение ежедневных собраний, мотивационные встречи с персоналом; – организация и контроль документооборота по отделу.
Финансовый аналитик	1	<ul style="list-style-type: none"> – участие в управлении финансами компании; – подготовка текущих отчетов, презентаций для руководства, представление аналитических данных; – обработка и систематизация данных (экономических показателей, положение на рынке труда, ценообразование и т. д.); – составление экономических прогнозов и рекомендаций.
Менеджер активных продаж	15	<ul style="list-style-type: none"> – продажи металлопроката и дополнительных материалов; – сопровождение продаж: от первого звонка до полной отгрузки продукции клиенту; – заключение договоров, выставление счетов клиентам; – отслеживание дебиторской задолженности; – консультирование клиентов по возникающим вопросам.
Маркетолог	1	<ul style="list-style-type: none"> – планирование маркетинговых мероприятий и их согласование с руководством; – расчет стоимости рекламных кампаний; – подготовка отчетности по результатам эффективностимероприятий; – определение тактики продвижения товара на рынке, приоритетных методов продаж, позиционирования продукции.

Продолжение таблицы 8

Название должности	Количество работников в данной должности	Функциональные обязанности
Юрист	1	<ul style="list-style-type: none"> – проверка на соответствие законодательным нормам проектов приказов, инструкций, положений и т. д.; – обработка претензий в адрес организации со стороны государственных органов, контрагентов, сотрудников компании; – предоставление интересов организации во время проверок и в суде; – участие в разработке документов.
Водитель	1	<ul style="list-style-type: none"> – принятие груза, его сохранение в первоначальном виде при доставке; – отслеживание погрузки и разгрузки перевозимых объектов; – выполнение поручений со стороны начальства;
Кадровик	1	<ul style="list-style-type: none"> – ведение кадрового документооборота; – ведение отбора и найма, а также увольнение персонала; – обеспечение бесперебойной работы офиса руководителя, сбор и передача необходимой руководителю информации; – организация командировок, составление графиков и планов встреч; – прием и отправка писем, участие в собраниях и совещаниях.

Далее подробно рассмотрено, из каких составляющих складывается заработная плата работников ООО «ОТК» и то, насколько функциональные обязанности, прописанные в трудовых договорах, соотносятся со стимулирующими выплатами и KPI. Для начала в таблице 9 представлены средние значения действующих окладов по каждой должности и их примерное соотношение к премиальной части.

Обратившись к данным таблицы 9, в которой указаны достоверная информация по выплатам, можно сделать вывод, что заработная плата всех сотрудников исследуемой компании складывается из фиксированного оклада (постоянной части) и стимулирующих выплат (переменной).

Таблица 9 – Структура средних показателей заработной платы по должностям в исследуемой организации (на примере 2020 года)

Должность	Оклад, руб.	Удельный вес, %	Премияльная часть, руб.	Удельный вес, %	Итого, руб.
Генеральный директор	93 000	60,00	62 000	40,00	155 000
Руководитель отдела продаж	48 000	60,00	32 000	40,00	80 000
Финансовый аналитик	35 000	63,6	20 000	36,4	55 000
Менеджер активных продаж	25 000	38,5	40 000	61,5	65 000
Маркетолог	26 500	60,0	17 500	40,0	44 000
Юрист	25 000	71,4	10 000	28,6	35 000
Водитель	36 000	80,0	9 000	20,0	45 000
Кадровик	20 000	71,4	8 000	28,6	28 000

Для большинства должностей в ООО «ОТК» окладная часть составляет 60% и более, а переменная от 20 до 40%. Только сотрудники, занимающие позицию менеджеров активных продаж, имеют оклад ниже 40%, а их стимулирующие выплаты больше. Стоит отметить, что это вполне нормальная ситуация из-за специфичности сферы продаж и отрасли, в которой работает организация.

Самый низкий размер оплаты труда в компании – 28 000 рублей, самый высокий – 155 000 рублей в месяц. Самая низкая окладная часть – у кадровика, юриста и менеджеров активных продаж, она составляет от 20 000 до 25 000 рублей.

В целом уровень оплаты по всем должностям находится на достойном уровне относительно рынка труда: размеры окладов и общий размер оплаты труда средние по сегодняшнему рынку или чуть выше.

Для того, чтобы определить, насколько стимулирующие выплаты соотносятся с КРІ сотрудников, отдельно будут рассмотрены все обозначенные в организационной структуре должности, начиная от самых

малочисленных и заканчивая наиболее многочисленными (за исключением генерального директора, информация по которому не была предоставлена).

В таблице 10 описаны KPI для руководителя отдела продаж ООО «ОТК».

Таблица 10 – KPI для руководителя отдела продаж ООО «ОТК»

Цель	KPI	Удельный вес	План	Вознаграждение за перевыполнение
Повышение экономической эффективности	Выручка, тыс. руб./мес.	0,2	110 000	Нет
	Выполнение плана по выручке, %	0,2	100	Пропорционально
	Валовая прибыль, тыс. руб./мес.	0,2	7500	Пропорционально
	Выполнение задач верхнего уровня в оговоренный срок, %	0,2	100	Нет
	Выручка на одного сотрудника в компании, тыс. руб.	0,2	5 100	Нет

Обратившись к данным таблицы 10, можно отметить, что у руководителя отдела продаж имеется 5 ключевых показателей, по которым оценивают его работу. За перевыполнение двух из них полагается вознаграждение, соизмеримое перевыполнению плановых показателей. Показатели отвечают целям компании и мотивируют к достижению поставленных задач. За выполнение всех поставленных планов и показателей руководитель отдела продаж суммарно получает около 40% от общей заработной платы (исходя из таблицы 9). Удельный вес всех показателей одинаковый.

В таблице 11 представлены KPI для финансового аналитика ООО «ОТК».

Таблица 11 – КРІ для финансового аналитика ООО «ОТК»

Цель	КРІ	Удельный вес
Проведение финансового анализа	Снижение постоянных платежей и высвобождение дополнительных средств	0,2
	Снижение уровня кредиторской и дебиторской задолженностей	0,2
	Своевременное и безошибочное выполнение поручений руководства	0,6

Исходя из данных таблицы 11 можно увидеть, что финансовый аналитик имеет три ключевых показателя, по результатам которых оценивается его работа. Удельный вес одного из показателей (своевременное и безошибочное выполнение поручений руководства) равен 0,6 – более половины от общего числа, он является наиболее важным для компании. Другие два показателя оцениваются в 0,2 и касаются непосредственно конкретных задач, которые напрямую связаны с обязанностями финансового аналитика.

В целом все показатели оправданы и соответствуют целям сотрудника, занимаемого данную должность. Суммарно за достижение всех КРІ финансовый аналитик получает до 20000 рублей в качестве стимулирующих выплат.

В таблице 12 представлены КРІ для маркетолога ООО «ОТК». КРІ маркетолога имеют главную цель нарастить клиентскую базу, в связи с чем выделяется четыре показателя для оценки эффективности его работы, наиболее ценным из которых является рентабельность вложений в маркетинг (максимальное влияние со стороны маркетолога), а наименее – средний чек (поскольку только косвенным образом может влиять на это). Каждый из показателей важен в разной степени и стимулирует к повышению эффективности труда.

Таблица 12 – КРІ для маркетолога ООО «ОТК»

Цель	КРІ	Удельный вес
Наращивание клиентской базы	Рентабельность вложений в маркетинг Формула: $R_v = \frac{\text{Затраты на привлечение клиента}}{\text{количество заказов}}$.	0,4
	Стоимость лида	0,3
	Средний чек	0,1
	Коэффициент конверсии от рекламной кампании	0,2

Важным фактором является то, что на каждый из четырех КРІ маркетолог может оказывать влияние, а потому 40% от общей заработной платы мотивирует к достижению высоких показателей в работе. В сумме (в среднем) маркетолог при достижении всех показателей на 100% может получить около 17 500 рублей. КРІ юриста, водителя и кадровика представлены в таблице 12.

Стимулирующие выплаты для сотрудников данных должностей наиболее простые для понимания и имеют наименьшую часть (от 20 до 30%) от общей заработной платы по сравнению со всеми остальными, поэтому представлены в одной таблице.

Таблица 13 – КРІ юриста, водителя и кадровика ООО «ОТК»

Должность	Цель	КРІ	Удельный вес
Юрист	Защита интересов компании	Отсутствие выявленных в ходе проверок ошибок в документах, которые привели к нарушениям и штрафам	0,4
		Своевременность согласования договоров	0,3
		Процент успешно урегулированных в досудебном порядке претензий	0,3

Продолжение таблицы 13

Должность	Цель	КРІ	Удельный вес
Водитель	Безопасная транспортировка груза	Своевременность доставки груза	0,33
		Соблюдение сроков передачи счетов	0,33
		Целостность доставки груза	0,34
Кадровик	Обеспечение кадрового документооборота компании	Своевременность и качество выполнения поставленных задач	0,4
		Отсутствие замечаний со стороны руководства	0,3
		Своевременность оформления кадровой документации	0,3

Проанализировав данные таблицы 13, можно сделать следующие выводы:

- все описанные КРІ понятны и достижимы, в связи с чем стимулирующие надбавки составляют меньший процент, чем в сравнении с остальными должностями, однако, это является нормальным по причине специфичности данных должностей;
- у каждой должности имеется по три ключевых показателя, каждый из которых оценивается почти одинаково и не имеет сильной дифференциации по удельному весу;
- все цели соотносятся к каждому из показателей по всем должностям;
- стимулирующие выплаты хоть и не являются большими, однако, не требуют больших усилий и мотивируют к качественному выполнению собственной работы.

Далее в таблице 13 рассмотрены ключевые показатели эффективности работы менеджеров активных продаж ООО «ОТК».

Таблица 14 – КРІ для менеджеров активных продаж ООО «ОТК»

Цель	КРІ	Удельный вес	План	Вознаграждение за перевыполнение
Увеличение валовой прибыли (повышение продаж)	Валовая прибыль отдела, тыс. руб./мес.	0,3	7500	Нет
	Выполнение личного плана по продажам, тонн	0,3	250	2800 рублей за каждые 5: перевыполнения
	Средний чек, тыс. руб./мес.	0,3	Выставляется индивидуально	Нет
	Количество звонков в день, шт.	0,1	От 15 до 25 (зависит от стажа)	Нет

Обратившись к данным таблицы 14, можно наблюдать, что КРІ менеджера активных продаж состоит из 4 ключевых показателей. В первую очередь, стоит обратить внимание, что в личный КРІ менеджера включена валовая прибыль отдела за месяц, что не совсем корректно, поскольку все менеджеры могут работать с разной результативностью и достижимость плана зависит от всех менеджеров.

Во-вторых, за перевыполнение всех перечисленных в таблице показателей (кроме личного плана по продажам) не полагается дополнительного вознаграждения, а доплаты в размере 2800 рублей за каждые 5% перевыполнения личного плана также являются слабым стимулом, поскольку неоправданно низкие. Данный аспект может крайне отрицательным образом оказывать влияние на мотивацию менеджера. Стимулирующие выплаты хоть и составляют весомую часть от общего размера оплаты труда (более 60%, что составляет около 40000 – 45000 рублей), однако мотивируют только к достижению плановых показателей, а никак не более высоких. Иными словами, менеджер почти не заинтересован в том, чтобы увеличивать собственные продажи после выполнения плана.

Безусловно, цель и КРІ сопоставимы, но очень ограничивают возможности и мотивацию отдельного менеджера по продажам.

Таким образом, проведя обширный анализ функциональных обязанностей, ключевых показателей эффективности каждой из представленных в организации должностей, а также структуру и размер вознаграждения (в том числе стимулирующих выплат), был выявлен очевидный недостаток среди наиболее многочисленной группы сотрудников, которая напрямую связана с результатами хозяйственно-экономической деятельности компании (а именно – менеджеров активных продаж) – неэффективность действующей системы стимулирования. В связи с этим, следующим шагом выпускной квалификационной работы является детальное рассмотрение построения системы стимулирования и оплаты труда именно менеджеров активных продаж с целью выявления проблем и последующего решения.

Заработная плата менеджеров активных продаж в ООО «ОТК» складывается из следующих составляющих.

Окладная часть, которая соизмерима со средним окладом занимаемой должности и текущего региона.

Плавающая часть, которая выражается как процент от валовой прибыли.

Премияльная (плавающая) часть начисляется каждый месяц исходя из управленческого учёта деятельности организации. Базовой величиной для начисления премии является валовая прибыль. Размер премиального фонда формируется по результатам деятельности компании и считается в процентах.

Соотношение премиального фонда к результатам деятельности ООО «ОТК» можно более подробно рассмотреть в таблице 14.

По данным таблицы 14 можно пронаблюдать, каким образом изменяется процент премиального фонда от показателя валовой прибыли по итогам года. Начиная от показателя 90 000 тыс. рублей и заканчивая 110 000 тыс. рублей происходит равномерное увеличение процента премиального фонда на 1%. Итого, наиболее высокий процент – 10%, самый низкий – 5%.

То есть, если по результатам 2019 года валовая прибыль составила 115 362 тыс. рублей, то исходя из данных таблицы на весь 2020 год 10% от этой суммы направляется на отчисление премий сотрудникам (так называемой, плавающей части).

Таблица 15 – Соотношение премиального фонда ООО «ОТК» к валовой прибыли организации

Валовая прибыль, тыс. руб.	% премиального фонда
До 90 000	5
90 001 – 95 000	6
95 001 – 100 000	7
100 001 – 105 000	8
105 001 – 110 000	9
Свыше 110 001	10

Таким образом, оплата труда менеджеров активных продаж ООО «ОТК» складывается из окладной (фиксированной) и премиальной (плавающей) части, которая формируется исходя из показателя валовой прибыли организации, а затем распределяется в зависимости от коэффициента трудового участия менеджера.

С одной стороны, каждый менеджер по продажам заинтересован в том, чтобы валовая прибыль организации имела высокий показатель, а, следовательно, заинтересован и в том, чтобы его личные продажи были выше, поскольку распределение премиального фонда зависит от коэффициента трудового участия (то есть чем больше продаж в сравнении с другими менеджерами, тем выше размер премии). Стимулирование подобным образом не только повышает уровень личной мотивации, но и развивает командную работу, поскольку общий размер премиального фонда формирует вся команда менеджеров активных продаж в ООО «ОТК».

С другой стороны, данная система работает не всегда справедливо. Например, в тех случаях, когда один из менеджеров может ежемесячно превышать плановые показатели, в то время как другие могут выполнять работу хуже, в связи с чем размер премиального фонда на следующий отчетный период может оставаться на невысоком уровне, как бы ни старался индивидуально каждый менеджер.

Для менеджера по продажам установлены следующие штрафные санкции:

- за просроченную дебиторскую задолженность в сумме до 10 000 рублей сроком более 60 дней. Данная задолженность в полном объеме вычитается из премии менеджера, в случае дальнейшего погашения задолженности клиентом осуществляется возврат данной суммы менеджеру в полном объеме;
- за срыв доставки по вине менеджера и за несвоевременный выезд доставочных машин по причине некачественной подготовки заказа к отгрузке – 1000 рублей за каждый сорванный выезд;
- за отсутствие доверенностей – для менеджера 400 рублей штрафа за каждую отсутствующую доверенность. Ежемесячно при расчете заработной платы учитываются доверенности за весь год до отчетного месяца. Срок предоставления доверенностей – 10 число.

В таблице 15 проведен анализ эффективности использования фонда заработной платы в исследуемой организации.

Проведя анализ по данным таблицы 15, можно сделать следующие выводы.

В 2020 году наблюдается снижение объемов реализации продукции по сравнению с 2019 годом на 22,5%, причем данный показатель является самым низким за три года. Это связано с уменьшением среднесписочной численности и изменениями, произошедшими в связи с пандемией.

Таблица 16 – Анализ эффективности использования фонда заработной платы в ООО «ОТК»

Показатель	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
				Темп роста, %	Темп роста, %	Темп роста, %
Объем реализации, тыс. руб.	1592798	1782655	1381657	111,9	77,5	86,7
Численность работников, чел.	25	24	22	96,0	91,7	88,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	63712	74277	62803	116,6	84,6	98,6
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	19 518	20 241	17 345	103,7	85,7	88,9
Среднемесячная заработная плата, руб.	65 060	70 281	65 701	108,0	93,5	101,0

Производительность труда в 2019 году имела тенденцию к увеличению, а в 2020 году показатель стал ниже на 15,4% (чем в 2019 г.) и опустился даже ниже, чем до уровня 2018 года. Возможными причинами могли быть те же самые, что были перечислены в предыдущем пункте, кроме того, так же оказать влияние мог неэффективный менеджмент или устаревшие методы стимулирования персонала, которые в совокупности принесли менее успешный результат.

Темп роста среднемесячной заработной платы в 2020 году (в сравнении с 2019 г.) составил 93,5%, а темп роста производительности труда за тот же период 84,6%. Такая же тенденция наблюдается и в сравнении 2020 года с 2018 годом.

Все показатели (за исключением численности) претерпели изменения сначала в сторону увеличения в 2019 году, а затем наблюдалась тенденция к снижению в 2020 году. Компания нуждается в системных изменениях, чтобы ситуация стала лучше.

Превышение темпов роста производительности труда над темпами роста среднемесячной заработной платы позволяет создавать возможности для накоплений, однако, в ООО «ОТК» такой тенденции не наблюдается,

ситуация полностью противоположная. Таким образом, это одна из существующих проблем в исследуемой организации.

Далее в таблице 17 представлен анализ фонда заработной платы по категориям персонала за 2018 – 2020 гг.

Таблица 17 – Анализ структуры фонда заработной платы по категориям персонала в ООО «ОТК» за 2018 – 2020 гг.

Категория персонала	Выплачено по должностным окладам за отработанное время, руб.	Выплачено в качестве премий (стимулирующие доплаты), руб.	Выплачено за сверхурочные работы, руб.	Оплата за отпуска, руб.	Итого, руб.
Руководители:					
– в 2018:	1 759 884	947 630	–	224 320	2 931 834
– в 2019:	1 849 120	995 680	–	238 982	3 083 782
– в 2020:	1 705 636	918 419	–	216 156	2 840 211
Специалисты:					
– в 2018:	818 998	350 999	–	106 363	1 276 360
– в 2019:	829 132	355 342	–	107 680	1 292 154
– в 2020:	854 137	366 059	–	110 927	1 331 123
Служащие:					
– в 2018:	5 351 670	8 027 504	168 500	1 231 607	14 779 281
– в 2019:	5 549 235	8 323 853	177 500	1 277 326	15 327 914
– в 2020:	4 549 453	6 824 179	190 100	1 051 248	12 614 980
Рабочие:					
– в 2018:	429 122	57 200	–	44 211	530 533
– в 2019:	430 788	61 610	–	44 763	537 161
– в 2020:	449 342	62 790	–	46 558	558 690

Обратившись к данным, представленным в таблице 16, можно сделать вывод, что наиболее затратной категорией персонала являются «Служащие». Это самая многочисленная по численности категория, которая является «двигателем» компании, большая часть из них – это менеджеры по продажам.

За представленный период выплаты за сверхурочные имеются только у одной категории (служащих), остальные категории не имеют переработок.

Все категории персонала имеют как окладную часть, так и стимулирующие надбавки (плавающую часть), что является необходимым при ведении бизнеса в сфере продаж металлопроката. Руководство ООО «ОТК» считает, что результаты компании должны оказывать влияние на уровень заработной платы сотрудников, в связи с чем все работники имеют собственные KPI.

Для более точного понимания и анализа положения уровня заработной платы в таблице 18 представлена динамика фонда заработной платы по категориям персонала за тот же исследуемый период.

Таблица 18 – Динамика фонда заработной платы по категориям персонала в ООО «ОТК» за 2018 – 2020 гг.

Категория персонала	ФЗП, тыс.руб.			2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018
	2018 год	2019 год	2020 год			
Руководители	2 931,83	3 083,78	2 840,21	100,18	92,10	96,87
Специалисты	1 276,36	1 292,15	1 331,12	101,24	103,02	104,29
Служащие	14 779,28	15 327,91	12 614,98	103,71	82,3	85,36
Рабочие	530,53	537,16	558,69	101,25	104,01	105,31
Итого, тыс. руб.	19 518	20 241	17 345	103,7	85,7	88,9

По данным таблицы 18 можно сделать следующие выводы:

- наибольший удельный вес по ФЗП имеет категория «Служащие», в первую очередь, это связано с наибольшей численностью данной категории;
- в 2020 году на 17,7% снизился ФЗП для служащих, это самые большие изменения, это обусловлено той же причиной, что была озвучена в прошлом пункте (снижение численности менеджеров активных продаж);
- стабильный рост заработной платы наблюдается только среди двух категорий – это рабочие и специалисты.

Для определения суммы экономии (перерасхода) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и темпами роста заработной платы была составлена таблица 19.

Таблица 19 – Анализ экономии (перерасхода) фонда заработной платы относительно изменений темпов роста производительности труда и оплаты труда в ООО «ОТК» за 2018 – 2020 гг.

Показатель	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019		2020/2018	
				Темп роста, %	Абс. откл.	Темп роста, %	Абс. откл.	Темп роста, %	Абс. откл.
Среднегодовая численность, чел.	25	24	22	96,0	-1	91,7	-2	88,0	-3
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	8	100,0	0	100,0	0	100,0	0
Среднегод. заработная плата одного работника, тыс. руб.	780,7	843,4	788,4	108,0	62,7	93,5	-55	101,0	7,7
Производительность труда одного работника в год, тыс. руб/ чел.	63712	74277	62803	116,6	10565	84,6	-11474	98,6	-909

Исходя из данных таблицы 19, можно увидеть, что в 2019 году производительность труда работников выросла на 16,6% по сравнению с 2018 годом, при этом численность персонала была оптимизирована и уменьшена на 1 единицу. Помимо этого, среднегодовая зарплата также имела тенденцию к росту на 8%.

Таким образом, темпы роста производительности труда были выше темпов роста заработной платы на 8,6%, что является большим

преимуществом для компании в долгосрочной перспективе, поскольку обеспечивает стабильный рост и приносит больше прибыли.

В 2020 году ситуация изменилась: темпы роста производительности труда снизились на 15,4%, в то время как темпы роста заработной платы всего на 6,5% (разница составила – 8,9%). Итого: за два года данный показатель изменился суммарно на 17,5% в худшую сторону.

Безусловно, менеджеры по продажам принесли меньше прибыли, одна из причин – это пандемия, произошедшая в этом году. Однако, есть и возможная другая причина, которая не только повлияла на результаты в 2020 году, но и может крайне негативным образом сказаться на показателях 2021 года, – это недостаточно эффективная система мотивации и стимулирования персонала.

Особенным образом это касается именно менеджеров по активным продажам, поскольку именно они закладывают почти всю часть премиальных выплат на следующий год. Исходя из такой тенденции по производительности труда, процент премиального фонда (зависящий от валовой прибыли компании, как было выяснено ранее) на 2021 год будет не 10% (как это было в 2020 году), а всего 6% (поскольку валовая прибыль за 2020 год составила всего 94 093 тыс. рублей). Отсюда, работники, мотивированные еще меньшей заработной платой на следующий отчетный период, могут быть менее удовлетворены положением дел, что может повлечь за собой не только очередное снижение производительности труда (а впоследствии и снижение прибыли), но и повышение текучести кадров в ООО «ОТК». Безусловно, руководство компании может изменить числовые значения валовой прибыли и оставить действующую систему оплаты труда на следующие годы, каждый раз внося определенные правки. Однако, если это не приносит положительного результата, то необходимо в целом пересмотреть подход к начислению заработной платы и найти дополнительные способы стимулирования менеджеров по продажам.

В связи с вышеописанными проблемами и трудностями, которые могут возникнуть в будущем и оказать еще большее негативное влияние на деятельности ООО «ОТК», по нашему мнению, необходимо пересмотреть действующую систему оплаты труда для менеджеров активных продаж в компании, которая в данный момент завязана только на окладной части и валовой прибыли, напрямую практически не связывая индивидуальные показатели отдельного менеджера с размером его стимулирующих выплат (за исключением доплаты в размере 2800 рублей за каждые 5% перевыполнения личного плана, что является крайне слабо мотивирующим стимулом).

Изменение среднего заработка работающих за тот или иной временной промежуток (год, квартал, месяц, неделя, день, час) характеризуется его индексом (Изп), который определяется отношением средней заработной платы за отчетный период (ЗП1) к средней заработной плате в базисном периоде (ЗП0).

$$\text{Изп (2019)} = \text{ЗП (2019)} \div \text{ЗП (2018)} = 843,4 \div 780,7 = 1,080$$

$$\text{Изп (2020)} = \text{ЗП (2020)} \div \text{ЗП (2019)} = 788,4 \div 843,4 = 0,935$$

Аналогичным образом рассчитывается индекс производительности труда (Ігв):

$$\text{Ігв (2019)} = \text{ГВ (2019)} \div \text{ГВ (2018)} = 74277 \div 63712 = 1,166$$

$$\text{Ігв (2020)} = \text{ГВ (2020)} \div \text{ГВ (2019)} = 62803 \div 74277 = 0,846$$

Полученные индексы свидетельствуют о том, что в ООО «ОТК» темпы роста заработной платы стали превышать темпы роста производительности труда в 2020 году, несмотря на полностью противоположную динамику в 2019 году. Для более точного понимания рассчитаем коэффициент опережения (Коп):

$$\text{Коп (2019)} = \text{Iгв (2019)} \div \text{Iзп (2019)} = 1,166 \div 1,080 = 1,080$$

$$\text{Коп (2020)} = \text{Iгв (2020)} \div \text{Iзп (2020)} = 0,846 \div 0,935 = 0,905$$

Коэффициент опережения в 2019 году был выше 1, а в 2020 году стал на ниже 1. Такие данные свидетельствуют о том, что ситуация в 2019 году была вполне приемлемой для ООО «ОТК», производительность увеличивалась, что позволяло компании использовать накопленные ресурсы и развивать другие направления бизнеса. Однако, в 2020 году, динамика ухудшилась, и темпы роста заработной платы стали превышать темпы роста производительности труда.

Далее определена сумма экономии (которая будет обозначена отрицательным значением (-Э)) или перерасхода (которая будет обозначена положительным значением (+Э)) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты:

$$\begin{aligned}\text{Эфзп (2019)} &= 20\,241\,000 \times (1,080 - 1,166) \div 1,080 \\ &= -1\,611\,783,33 \text{ руб.}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Эфзп (2020)} &= 17\,345\,000 \times (0,935 - 0,846) \div 0,935 \\ &= 1\,443\,364,18 \text{ руб.}\end{aligned}$$

Подведя итог, можно сделать вывод, что низкие темпы роста производительности труда способствовали перерасходу фонда заработной платы в 2020 году, в то время как в 2019 году компания смогла достичь экономии.

В 2019 году организация сэкономилла 1 661 783 рублей, а в 2020 году произошел перерасход, который составил 1 443 364 рублей. Таким образом, разница между двумя исследуемыми периодами составила более трех миллионов рублей. Данные средства могли быть направлены на поиск новых

клиентов, расходы на маркетинг, корпоративные мероприятия для повышения лояльности сотрудников и другие затраты.

Исходя из всего вышесказанного и на основании сделанных ранее выводов, можно сказать, что в ООО «ОТК» по итогам 2020 года существуют следующие проблемы, на решение которых организация должна направить все свои усилия (в противном случае, могут возникнуть еще более весомые трудности):

- снижение производительности труда;
- несовершенная система стимулирования труда для менеджеров по продажам, которая почти не завязана на индивидуальных показателях сотрудников, в связи с чем недостаточно мотивирует к достижению высоких показателей в работе.

Именно эти проблемы необходимо решить при помощи разработанной программы по совершенствованию стимулирования сотрудников, которые будут представлены далее – в третьей главе бакалаврской работы.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «ОТК» на основе инструментов стимулирования сотрудников

3.1 Программа совершенствования и поэтапного внедрения инструментов стимулирования сотрудников

В предыдущей главе бакалаврской работы в ООО «ОТК» была выявлена проблема превышения темпов роста производительности труда относительно темпов роста заработной платы, что не является положительным аспектом для развития компании. На основании анализа, который был проведен во второй главе, и исходя из проведенной аналитики и расчетов, рекомендуется изменить действующую систему оплаты труда и стимулирования персонала для менеджеров активных продаж исследуемой организации. Кроме того, причинами, которые подталкивают к изменению системы стимулирования, является неэффективная система премирования, в которой практически отсутствует зависимость между личным вкладом менеджера по продажам и его плавающей части, что (как было отмечено ранее) не способствует к повышению результативности отдельного сотрудника. Предлагается разработать программу мероприятий, направленную на совершенствование действующей системы оплаты труда и устранению обозначенных проблем. План данной программы представлен в таблице 20.

Таблица 20 – План-программа мероприятий по совершенствованию инструментов стимулирования и их внедрения в ООО «ОТК»

Разделы программы	Описание и комментарий
Ответственные лица (исполнители)	1) Представители ООО «ОТК»: – генеральный директор; – руководитель отдела продаж; – финансовые аналитик

Продолжение таблицы 20

Разделы программы	Описание и комментарий
Цель программы	Повышение производительности труда менеджеров активных продаж и повышение уровня их продаж путем изменения действующей системы оплаты труда и инструментов стимулирования
Задачи программы	1) Увеличение производительности труда менеджеров активных продаж на 15% 2) Достижение показателя валовой прибыли 105 000 тысяч рублей к 01.05.2022 3) Разработка системы оплаты труда и стимулирования для менеджеров по продажам 4) Снижение текучести кадров относительно показателя 2020 года
Этапы и сроки реализации	1) 01.12.2021 – 15.12.2021: Сбор группы для обсуждения программы, уточнение глобальных стратегических целей и задач организации, проведение анализа эффективности текущей системы оплаты труда и стимулирования персонала. 2) 15.12.2021 – 22.12.2021: Назначение приказом ответственного за формирование и внедрение новой системы оплаты труда и стимулирования персонала лица. 3) 23.12.2021 – 30.12.2021: Написание краткого перечня инструментов материального и нематериального стимулирования. 4) 31.12.2021 – 31.01.2022: Формирование и моделирование системы вознаграждения, составление и согласование бюджета. 5) 31.01.2022 – 14.02.2022: Согласование и подписание приказов об изменении действующей системы оплаты труда, составление нового «Положения об оплате труда». 6) 15.02.2022 – 01.04.2022: Тестовое внедрение всех согласованных изменений и нововведений, получение обратной связи от персонала. 7) 01.04.2022 – 30.04.2022: Оценка результатов реализованных мероприятий, корректировка.
Мероприятия	1) Изменения, касающиеся премирования: – изменение коллективной премии (процента от валовой прибыли). установление его на фиксированном уровне 5%; – установление индивидуальной премии, которая будет зависеть от уровня личных продаж, формирование перечня доплат за отгруженную тонну определенного вида продукции. – установление премий за наставничество: 2) Внедрение системы депремирования и возможных штрафных санкций. 3) Внедрение системы KPI-drive в деятельность отдела продаж

Продолжение таблицы 20

Разделы программы	Описание и комментарий
Ожидаемые результаты	1) Повышение общей производительности труда: – минимальный прогнозируемый темп прироста производительности труда 12% – вероятно-ожидаемый прирост 15% – максимальный темп прироста 18% 2) Достижение валовой прибыли отметки 105000 тыс. руб. в год и выше в последующие 5 лет после внедрения новой системы.

Мероприятие №1.

Изменение коллективная премиальной части (подобная той, что существует в организации в данный момент), установление фиксированного процента от валовой прибыли. Установление процента премиального фонда на уровне постоянного значения 5%, независимо от увеличения или снижения валовой прибыли компании по итогам прошедшего года. Данные 5% распределяются между всеми менеджерами по продажам. Ранее данный процент был плавающим (от 5 до 10%) и зависел от результатов работы за год. Его уменьшение и фиксирование компенсируется за счет внедрения индивидуальной премиальной части для каждого менеджера по продажам.

Мероприятие №2.

Внедрение индивидуальной премиальной части, которая формируется исходя из личных продаж менеджера. За каждую отгруженную тонну выплачивается сумма сверх окладной части и коллективной премии. Экспертами составляется перечень основных показателей (видов продукции), за которые осуществляются доплаты, они приведены ниже:

- дверные, мебельные и оконные петли;
- уголки, перфорированные пластины и прочий крепеж;
- оконные и дверные ручки;
- задвижки, крючки и другая дверная фурнитура;
- кронштейны, стяжки;
- стекло;
- лакокрасочные материалы.

Исходя из приведенного перечня возможных вариантов продаж экспертами формируется таблица, в которой фиксируются доплаты за каждую отгруженную тонну (таблица 21).

Таблица 21 – Перечень доплат для менеджеров активных продаж ООО «ОТК» за определенный вид отгруженной продукции

Вид продукции	Доплаты за проданную тонну, руб./т.
дверные, мебельные и оконные петли	20,0
уголки, перфорированные пластины и прочий крепеж	150,0
оконные и дверные ручки	100,0
здвижки, крючки и другая дверная фурнитура;	100,0
кронштейны, стяжки	50,0
стекло	150,0
лакокрасочные материалы	50,0

По данным таблицы 21 можно отметить, что доплаты за отгруженную (проданную) тонну варьируются в диапазоне от 20 руб./т до 150 руб./т. Самым дешевым по себестоимости видом продукции в организации являются дверные, мебельные и оконные петли, в связи с чем за этот вид доплата наименьшая. В свою очередь, стекло, а также уголки, перфорированные пластины и прочий крепеж являются самыми дорогими, поэтому оцениваются выше всех остальных – 150 рублей за тонну.

Помимо представленных доплат компания предоставляет услуги сервиса, который включает в себя резку стекла, предлагается дополнительно установить оплату в размере 1,5% от выполненного заказа с каждого клиента.

Стоит отметить, что данный перечень продукции и размер выплат могут изменяться раз в определенное время (раз в квартал, полугодие, год) и не быть постоянными величинами. Для компании это является очень удобным и простым инструментом для стимулирования менеджеров к продажам той или иной продукции. Возможной причиной к таким переменам

может стать изменение целей компании, направлений работы, новые договоренности с поставщиками и т. д.

В зависимости от стажа работы в ООО «ОТК» для менеджеров по продажам рекомендуется установить следующие нормативы по планам (таблица 22).

Таблица 22 – Зависимость устанавливаемого плана от стажа работы в ООО «ОТК»

Стаж работы в компании	Норматив
До полугода	175 тонн в месяц
От полугода до года	200 тонн в месяц
Более 1 года	250 тонн в месяц

Менеджерам по продажам не выставляются ограничения (отсутствует верхняя планка) по продажам, поэтому с ростом личных продаж заработная плата будет увеличиваться.

Все вышеперечисленные доплаты и нормативы устанавливаются экспертами в озвученных размерах и величинах исходя из аналитических данных прошлых отчетных периодов, опыта руководящего состава и информации о производительности труда менеджеров по продажам [19].

Таким образом, изменения действующей системы оплаты труда и стимулирования персонала в ООО «ОТК» коснутся менеджеров активных продаж, а именно путем преобразований коллективной премии (фиксирование премиального фонда от валовой прибыли на уровне 5%) и внедрения индивидуальных доплат за продажи. Кроме того, рекомендуется ранжирование плановых месячных показателей продаж в зависимости от стажа.

Мероприятие №3.

Внедрение бонусов за наставничество. Бонус для менеджера по продажам за наставничество. Общая сумма бонуса за успешное наставничество и адаптацию нового сотрудника равна 10000 рублей.

Выплата бонуса производится по периодам работы нового сотрудника: через 1 месяц и через 3 месяца работы сотрудника (таблица 23).

Таблица 23 – Размер бонуса за наставничество и адаптацию нового сотрудника для менеджеров по продажам в ООО «ОТК»

Наименование	Через 1 месяц, итого	Через 3 месяца, итого
Сумма	7000 руб.	3000 руб.

Размер единовременной премии корректируется коэффициентами в зависимости от оценки экспертами соответствия сотрудника требованиям.

Мероприятие №4.

Депремирование и штрафные санкции.

В том случае, если менеджер по продажам не выполняет месячный план по личным продажам, вся сумма премиальных выплат (как его часть от коллективной премии, так и индивидуальная) умножается на коэффициент 0,85.

Штрафы (дополнительно к тем, что были представлены в пункте 2.2 выпускной квалификационной работы):

- за невыставленные доставки, за списание доставки одного клиента на другого устанавливается штраф для менеджера в размере 500 рублей за каждую невыставленную/списанную на другого клиента доставку;
- за просроченные бирки, т.е. за продукцию, поставленную на склад, но не реализованную в течение более чем 3 месяца с момента поступления. Свыше 3 месяцев – 0,5% от балансовой стоимости ежемесячно до продажи остатков, свыше 6 месяцев – 1,0% от балансовой стоимости ежемесячно до продажи остатков;
- за некачественную подготовку заказа к отгрузке в случае необоснованного ожидания клиента – 1000 рублей штрафа.

Таким образом, было предложено четыре основных мероприятия по изменению действующей системы оплаты труда и стимулирования для менеджеров активных продаж в ООО «ОТК».

Далее, в таблице 24, рассмотрен пример начисления заработной платы до (на примере 2020 года) и после внедрения всех изменений в части оплаты труда для менеджеров по продажам в ООО «ОТК».

Таблица 24 – Пример начисления заработной платы до и после изменения системы оплаты труда для менеджеров активных продаж в ООО «ОТК»

Наименование выплаты	Условия	Сумма, руб.	Примечания
До (заработная плата на 2020 год):			
Должностной оклад менеджера	Оклад сотрудника со стажем более 1 года.	25 000	-
Премия – % от валовой прибыли организации	Поскольку валовая прибыль в 2019 году была более 110000 тыс. руб., то на 2020 год премиальный фонд составлял 10% от валовой прибыли	43 697,73	Рассчитана средняя премия исходя из примерно одинаковой производительности труда и КТУ каждого менеджера.
Штрафы	Без начисления штрафных санкций	-	-
Итого:		68 687,73 руб.	
После (заработная плата после внедрения новой системы):			
Должностной оклад менеджера	Оклад сотрудника со стажем более 1 года.	25 000	-
Коллективная премия	Фиксированные 5% от валовой прибыли за 2020 год, то есть от 94093 тыс.	17 820,64	Рассчитана средняя премия
Индивидуальные доплаты	Стаж сотрудника более 1 года. За месяц продал 263 тонны	7500 + 12750 + 750 + 260 + 750 + 9000 = 31 010	Взяты средние показатели продаж за месяц различных видов продукции
Коэффициент за выполнение личных показателей=1	План выполнен	×1	План данного сотрудника 250 тонн. Он выполнен.

Продолжение таблицы 24

Наименование выплаты	Условия	Сумма, руб.	Примечания
Штрафы	Без начисления штрафов за рассчитанный месяц	0,00	-
Итого:		73 830,64 руб.	

Итак, обратившись к данным таблицы 24, можно пронаблюдать следующее:

- до изменения системы оплаты и стимулирования труда премия, высчитываемая как процент от валовой прибыли, составляла 43 697,73 руб., в то время как после всех изменений снизилась почти в 2,5 раза и достигла отметки в 17 820,64 рублей. Тем не менее, это компенсируется введением новых выплат за достижение плановых и индивидуальных показателей. Размер индивидуальной премии (по средним подсчетам) составил 31 010 рублей. Кроме того, величина данной премии может и увеличиться, в том случае, если менеджер продаст больше;
- общий размер заработной платы для менеджера по продажам составил 73 830,64 руб. по сравнению с 68 687,73 рублей за 2020 год, абсолютный прирост составил 5 142,91 рублей, темп роста – 107,49%.

Таким образом, после внедрения новой системы оплаты труда, с одной стороны, менеджер заинтересован в том, чтобы выполнить личный план по продажам, который в случае невыполнения понизит размер как его индивидуальной премии, так и коллективной (при помощи коэффициента, как было отмечено ранее). С другой стороны, дополнительно оплачивается каждая отгруженная (проданная) тонна, что является дополнительным стимулом к тому, чтобы продать больше продукции за месяц [25].

Мероприятие №5.

В связи с изменением действующей системы стимулирования и оплаты труда для менеджеров по продажам и внедрением новой, помимо всех озвученных и описанных в программе мероприятий, рекомендуется автоматизировать процесс подсчета и выплаты заработной платы. Предлагается воспользоваться системой KPI-drive.

KPI-drive – это автоматизированная система, при помощи которой руководитель может контролировать выполнение поручений, оценивать ключевые показатели эффективности, премировать сотрудников и оплачивать их работу по реальному результату, тем самым повышая результативность всей организации.

Основные возможности данной программы заключаются в следующем:

- быстрые KPI-расчеты и подготовка отчетов по итогам различных отчетных периодов (день, неделя, месяц, квартал, год и т. д.);
- расчет заработной платы и KPI сотрудников, удобный сервис;
- синхронизация с другими корпоративными программами (битрикс, 1с и другими crm-системами);
- мобильные приложения на базе ios и android для смартфонов и планшетов;
- отслеживание в режиме онлайн текущих задач, продуктивности рабочего времени и др.

Для работы системы нет необходимости устанавливать специальное программное обеспечение. Все операции проходят в режиме онлайн и управляются через интернет при помощи обычного браузера с компьютера или мобильного приложения на телефоне.

Таким образом, при помощи KPI-drive, в первую очередь, будет оптимизирован и автоматизирован процесс подсчета общей заработной платы и премиальной части для менеджеров по продажам. Система KPI-drive в данной части сможет учитывать особенности новой системы стимулирования. В режиме онлайн как работник, так и руководитель отдела

продаж, а также генеральный директор сможет отслеживать текущие продажи, выявлять возможные проблемы и влиять на результативность.

Во-вторых, у каждого менеджера индивидуально будет возможность анализировать текущие продажи, наглядно наблюдать то, насколько выполняется KPI, а также сможет посчитать самостоятельно свою заработную плату. Кроме того, в том случае, если менеджер будет видеть, что KPI не выполняется, то у него будет возможность повлиять на исход и работать продуктивнее в оставшиеся дни месяца.

В-третьих, система KPI-drive удобна тем, что она может синхронизировать данные с другими CRM-системами, которые уже используются в компании и будет использоваться в качестве дополнения к уже имеющемуся программному обеспечению. С одной стороны, это не потребует больших финансовых вложений, поскольку это намного дешевле, чем разработка собственного приложения или найм нового сотрудника, который бы занимался выполнением тех функций, которые выполняет система KPI-drive. А с другой стороны, не потребуется много времени на интеграцию в деятельность компании и длительного процесса переноса данных.

Говоря о безопасности данной системы, стоит упомянуть о том, что KPI-drive используют как многие крупные компании, так и небольшие организации различных отраслей бизнеса (производства, торговли, услуг и т. д.). Данная система работает в сотнях различных организациях России и стран СНГ, охватывая 12 крупнейших отраслей бизнеса. На официальном сайте можно также ознакомиться с отзывами о деятельности данной системы [1].

Таким образом, делая вывод по последнему мероприятию программы, при помощи KPI-drive в ООО «ОТК» будет оптимизирована работа отдела продаж: менеджеры и руководитель смогут онлайн отслеживать свои показатели, имея возможность влиять на них, а процесс начисления заработной платы станет еще более прозрачным и понятным.

Далее, в главе 3.2 рассмотрена социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий.

3.2 Социально-экономическая эффективность предложенных мероприятий

По мнению экспертов, все предложенные мероприятия по изменению действующей системы оплаты труда и стимулирования для менеджеров активных продаж в ООО «ОТК», а также внедрение системы KPI-drive в работу отдела продаж приведет к повышению производительности труда на 15%.

Проанализируем изменение основных показателей ООО «ОТК» после внедрения новой системы премирования для последующего определения социально-экономической эффективности проводимых мероприятий.

Представим информацию в таблице 25, отражающую анализ изменения показателей ООО «ОТК», связанных с введением новой системы премирования для менеджеров активных продаж.

Таблица 25 – Анализ изменения показателей ООО «ОТК», связанных с введением новой системы премирования для менеджеров активных продаж

Показатели	До изменения системы премирования	После изменения системы премирования	Темп роста, %	Абс. Откл.
Среднегодовая численность, чел.	22	22	100,0	0
Средняя продолжительность рабочего дня, час.	8	8	100,0	0
Среднегодовая заработная плата одного работника, руб.	788 412	854 930	108,4	66 518
Производительность труда одного работника в год, тыс. руб./чел.	62 803	72 223	115,0	9 420

Сумма среднегодовой заработной платы одного работника была высчитана следующим образом:

$$(788\,412 \times 7 + 73\,831 \times 12 \times 15) \div 22 = (5\,518\,884 + 13\,289\,580) \div 22 = 854\,930 \text{ руб.}$$

В вычислении 73 831 рубль – сумма среднемесячной заработной платы одного менеджера по продажам, которая была посчитана после всех изменений.

Исходя из данных таблицы 25 можно заметить, что темп роста среднегодовой заработной платы составил 108,4%, а производительности труда 115%. Проследим изменения оплаты труда после реализации запланированных мероприятий индексным методом (Iзп):

$$I_{зп} = ГЗП1 \div ГЗП0 = 854\,930 \div 788\,412 = 1,084$$

Аналогичным образом рассчитываем индекс производительности труда (Iгв):

$$I_{гв} = ГВ1 \div ГВ0 = 72\,223 \div 62\,803 = 1,150$$

Показатели индекса роста среднегодовой заработной платы и индекса роста производительности труда после проведения рекомендуемых мероприятий свидетельствуют о том, что в ООО «ОТК» темпы роста производительности стали выше, чем темпы роста заработной платы.

Рассчитаем коэффициент опережения (Коп):

$$K_{оп} = I_{гв} \div I_{зп} = 1,150 \div 1,084 = 1,061$$

Определяем сумму экономии (–Э) или перерасхода (+Э) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплатой:

$$\text{Эфзп} = 17\,345\,000 \times (1,084 - 1,150) \div 1,084 = -1\,056\,060,89 \text{ руб.}$$

Данный показатель свидетельствует о том, что более высокие темпы роста производительности труда способствовали экономии фонда оплаты труда в размере 1 056 060,89 руб.

Также, исходя из производительности труда одного сотрудника, можно произвести расчет объема реализации организации:

$$\text{Объем реализации} = 72\,223 \times 22 = 1\,588\,906 \text{ тыс. руб.}$$

Данный показатель превзойдет аналогичный показатель, который был достигнут в 2020 году, на 15% (в 2020 году он был 1 381 657 тыс. руб.). Кроме того, объем реализации приблизится к показателю за 2018 год. Среднемесячная заработная плата работников ООО «ОТК» при этом вырастет на 8,4%.

Помимо этого, в 1 пункте третьей главы было описано мероприятие по внедрению системы KPI-drive. На внедрение данного мероприятия потребуются следующие затраты: обучение, ежемесячное обслуживание и администрирование 17 человек (15 менеджеров по продажам, 1 руководитель отдела продаж, 1 генеральный директор).

Далее в таблице 26 представлены наименования и размер затрат на систему KPI-drive в ООО «ОТК».

Таким образом, по данным таблицы 26, стоимость внедрения и последующего обслуживания обойдется компании в 75 600 рублей в год, что является довольно недорогим инструментом оптимизации и автоматизации расчета заработной платы и повышения результативности работников.

Таблица 26 – Затраты на внедрение и пользование системой KPI-drive в ООО «ОТК»

№	Наименование затрат	Пояснение	Стоимость
1	Затраты на внедрение и обучение. Название курса: «KPI-школа мотивации и управления»	Для организаций со штатом менее 50 человек.	22 500 руб. (единовременно)
2	Ежемесячное обслуживание. Аренда KPI-drive (по тарифу LIGHT 2)	Стоимость одного сотрудника в месяц 150 рублей. Обслуживание на 17 человек (менеджеры активных продаж, руководитель отдела и генеральный директор).	2 550 руб./мес. или 30 600 руб./год
3	Администрирование, технологическое обслуживание	-	1 875 руб./мес. или 22 500 руб./год
Итого в год:			75 600 руб.

Делая вывод по предложенной в пункте 3.1 программе, можно посчитать экономический эффект от предложенных мероприятий. Поскольку экономия фонда заработной платы по ранее проведенным подсчетам за счет изменения действующей системы стимулирования и оплаты труда для менеджеров по продажам составила 1 056 060,89 руб., а затраты на внедрение и обслуживание системы KPI-drive составили 75 600 рублей, следовательно, экономический эффект составил:

$$1\,056\,060,89 - 75\,600 = 980\,460,89 \text{ руб.}$$

Иными словами, 980 460,89 руб. за следующий год может сэкономить за счет тех мероприятий, которые были описаны в план-программе.

Таким образом, предложенная система оплаты труда и инструменты стимулирования для менеджеров по продажам будут более продуктивными, чем действующие в данный момент в организации, а внедрение системы KPI-

drive позволит руководству более эффективно управлять сотрудниками, автоматизировать процесс расчета заработной платы с учетом всех KPI (сотрудникам, в свою очередь, иметь возможность наблюдать результаты собственной работы и вести расчеты заработную плату).

Исходя из всего вышесказанного, осуществление программных мероприятий – своевременная задача, решение которой позволит:

- стимулировать работников к повышению результативности труда благодаря увеличению премирования от индивидуального вклада;
- оптимизировать и автоматизировать процесс расчета заработной платы для менеджеров по продажам;
- повысить конкурентоспособность компании на рынке продаж.

Заключение

Проводимые в России экономические преобразования приводят к тому, что для стимулирования повышения производительности нужно изменять не только систему оплаты труда, но и взгляды на ее формирование, нужны иные психологические установки, свежая система оценок. Новая система оплаты труда должна быть гибкой, стимулировать сотрудников к повышению производительности труда, обладать сильным мотивационным эффектом. Рост заработной платы не должен опережать темпов роста производительности, поскольку это не способствует долгосрочному развитию организации. Определенная часть заработной платы должна зависеть от общей эффективности работы предприятия. Выстраивание всех внутренних процессов в компании, в том числе процесса стимулирования, должно быть соотнесено со стратегическими целями компании и потребностями персонала организации, так как персонал является движущей силой любой компании.

В первой главе, изучив теоретические основы, связанные со стимулированием персонала, можно утверждать, что существует необходимость в переосмыслении и принятии комплексных мер по совершенствованию системы стимулирования персонала в организациях, основной деятельностью которых являются активные продажи. Система стимулирования персонала в таких компаниях должна уметь адаптироваться под изменения экономического состояния организации, быть гибкой и способной мотивировать к более эффективному труду.

Во второй главе работы, проведенный анализ социально-экономических показателей компании, а также рассмотренные механизмы стимулирования и оплаты труда, позволили прийти к заключению, что по состоянию на 2019 год ООО «ОТК» развивалось в верном направлении, и действующая система оплаты труда для менеджеров активных продаж была оправдана. Однако, после всех потрясений, произошедших в 2020 году, можно с уверенностью наблюдать, что ситуация изменилась в корне и

существовавшие ранее инструменты стимулирования стали менее эффективными. Так, по итогам 2020 года снизились объемы реализации, валовая прибыль и производительность персонала. Темпы роста заработной платы стали превышать темпы роста производительности труда. Кроме того, было выявлено, что такая тенденция может оказать еще больший негативный эффект на следующие отчетные периоды, если не произвести никаких изменений в части стимулирования труда. По результатам проведенного анализа были предложены рекомендации по оптимизации затрат на оплату труда, по повышению роли заработной платы как материального стимула для менеджеров по продажам.

Как одну из важных рекомендаций для ООО «ОТК» было предложено изменить действующую систему стимулирования и оплаты труда для менеджеров активных продаж, а именно: зафиксировать постоянный процент премиального фонда на уровне 5% от валовой прибыли, внедрить индивидуальную премиальную часть за личные продажи определенного вида продукции.

Другим мероприятием стало внедрение системы KPI-drive в деятельность отдела продаж компании. В результате выполненных подсчетов экономическая эффективность от реализованной программы мероприятий, по ожиданиям экспертов, составит 980 460,89 рублей.

Помимо этого, плановые показатели по продажам начнут выполняться лучше и в больших объемах. Темпы роста производительности труда превзойдут темпы роста заработной платы, что позволит компании использовать дополнительные накопления на другие нужды.

Также, исходя из производительности труда одного сотрудника, был произведен расчет объема реализации организации, который составил 1 588 906 тыс. руб. Данный показатель превысил аналогичный показатель за 2020 год на 15%, при том, что среднемесячная заработная плата выросла на 8,4%. Таким образом, предложенные меры принесут положительный эффект и позволят ООО «ОТК» наращивать прибыль после тяжелого периода в 2020 году.

Список используемой литературы

1. Автоматизированная система KPI-Drive (free и light) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kpishop.ru/goods/1086/>, (дата обращения 29.09.2021).
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом [Текст]. Учебное пособие. – М:ИЦ - Academia. 2017. – 320 с.
3. Богомолова З. Н. Мотивация и стимулирование труда [Текст] // Вестник науки и образования. – 2020. – №12-1 (90). – С. 21-26.
4. Буланкина Н. Н., Мещерякова, Л.А. Мотивация и стимулирование труда, как объективная форма реализации интересов человека [Текст] // Terra Economicus. – 2017. – Т.11 (№4). Ч. 3 – С. 43-46.
5. Голубев А. И. Управление мотивацией персонала организации [Текст] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №2-1. – С. 42-47.
6. Кибанов А. В. Управление персоналом. Теория и практика. Система управления персоналом [Текст]. – М.: Инфра-М, 2017. – 60 с.
7. Классификация стимулов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://infomanagement.ru/lekciya/Klassifikaciya_stimulov, (дата обращения: 30.09.2021).
8. Колесников Д. И., Цветочкина И. А. Мотивация персонала в современной организации [Текст] // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2020. – №3-2. – С. 57-62.
9. Коломиец А. И. Необычные методы стимулирования персонала в организациях России [Текст] // Актуальные проблемы науки: ИГУМО и ИТ как исследовательский центр. – 2017. - № 19. – С. 97-101.
10. Лыморева О. А., Мирошникова А. А. Система мотивации и стимулирования трудовой деятельности в сфере розничной торговли [Текст] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №7. – С. 18-24.
11. Митрофанова И. В., Рябова И. А., Трилицкая О. Ю., Чигарева Т. В.,

Пономарева А. С. Мировой и российский опыт трансформации подходов к мотивации и стимулированию труда работников предприятий [Текст] // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Том 9. – № 1А. – С. 452-472.

12. Мотивация менеджеров по продажам [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/motivaciya-menedzherov-po-prodazham-primery/>, (дата обращения: 16.09.2021).

13. Мотивация персонала: цели, виды, формы и принципы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/11754-motivatsiya-personala>, (дата обращения: 13.09.2021).

14. Мотивация труда: персонал, руководитель, собственник, государство. Мотивация и стимулирование труда персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://motivtrud.ru/PCost/motpers.html>, свободный (дата обращения: 27.09.2021).

15. Пинаева Е. П. Роль мотивации в системе управления персоналом [Текст] // Достижения науки и образования. – 2020. – №8 (62). – С. 109-114.

16. Ребров А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии [Текст]: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2018. – 346 с.

17. Скляревская В. А. Экономика труда [Электронный ресурс]: Учебник для бакалавров / В. А. Скляревская. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. — 304 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512042>, (дата обращения: 20.09.2021).

18. Стимулирование и мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.znaytovar.ru/s/Stimulirovanie-i-motivaciya-per.html>, (дата обращения: 20.09.2021).

19. Стимулирование и мотивация труда в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-i-motivatsiya-truda-v-organizatsii/viewer>, (дата обращения: 27.04.2021).

20. Тимакова К. С. Особенности использования методов нематериальной мотивации персонала в организации / К. С. Тимакова, Н. А.

Юкина // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2021. – № 1-4(69). – С. 268-270.

21. Толмачева М. С. Эволюция теорий мотивации в зарубежных исследованиях / М. С. Толмачева, Г. А. Мешкова // Успехи гуманитарных наук. – 2019. – № 2. – С. 6-14.

22. Управление персоналом в России: история и современность. Книга 1 : монография / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 240 с.

23. Чиркова Ю. Р. Управление трудовой мотивацией персонала: современные механизмы и методы изучения / Ю. Р. Чиркова // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2020. – № 6(37). – С. 62-74.

24. Шкрабалюк А. А. Мотивация персонала: сущность и значение как функции управления персоналом / А. А. Шкрабалюк // Молодой ученый. – 2021. – № 5(347). – С. 297-301.

25. Функции стимулирования труда персонала организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studwood.ru/802346/menedzhment/funktsii_stimulirovaniya_truda_personal_a_organizatsii, (дата обращения: 10.05.2021).