

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 «Разработка и внедрение модели KPI в систему стимулирования специалистов»

Студент	<u>А.М. Бикчурина</u> <small>(И.О. Фамилия)</small>	<u>_____</u> <small>(личная подпись)</small>
Руководитель	<u>кандидат педагогических наук, доцент Л.Л.Кифа</u> <small>(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)</small>	<u>_____</u>

Тольятти 2022

Аннотация

Работу выполнила А.М. Бикчурина

Тема «Разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов (на примере ООО «КДЛ ЦЕНТР»)»

Научный руководитель – доцент Л.Л. Кифа

Выпускная квалификационная работа на тему «Разработка и внедрение модели КРІ в систему стимулирования специалистов (на примере ООО «КДЛ ЦЕНТР»)» состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Целью выпускной квалификационной работы является оценка действующей системы стимулирования персонала в организации ООО «КДЛ ЦЕНТР», разработка и внедрение проекта модели КРІ в систему стимулирования работников.

В введении описаны актуальность темы, ее цель и задачи.

Первая глава ВКР содержит анализ теоретических основ различных систем стимулирования. Теоретические основы включают в себя роль мотивации персонала в деятельности организации, сущность, особенности, модели системы КРІ, правила, принципы и этапы внедрения системы ключевых показателей, а также опыт внедрения данной системы.

Вторая глава работы посвящена оценке организационно-экономической деятельности организации и анализу действующей системы стимулирования специалистов в компании.

В третьей главе ВКР описан предлагаемый проект модернизации системы вознаграждения для специалистов компании. Просчитана экономическая эффективность предлагаемого проекта, рассчитаны затраты на внедрение и планируемая прибыль. В заключении работы приведены ключевые выводы, которые получены в результате исследования.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы методики стимулирования персонала организаций	7
1.1 Роль и понятие мотивации персонала.....	7
1.2 Сущность и особенности системы КРІ.....	9
1.3 Модели управления ключевыми показателями деятельности	13
1.4 Правила и принципы внедрения КРІ	16
1.5 Этапы разработки мотивации по КРІ	17
1.6 Опыт внедрения КРІ	18
Глава 2 Оценка деятельности и состояния системы стимулирования специалистов в ООО «КДЛ ЦЕНТР»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	21
2.2 Анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала организации ООО «КДЛ ЦЕНТР» и УК «КДЛ ДОМОДЕДОВО-ТЕСТ»... ..	29
Глава 3 Модель КРІ для совершенствования системы стимулирования специалистов.....	46
3.1 Разработка проекта модернизации системы вознаграждения в ООО «КДЛ ЦЕНТР».....	46
3.2 Затраты на внедрение в ООО «КДЛ ЦЕНТР» проекта новой системы оплаты труда.....	54
3.3 Экономическая эффективность проекта.....	59
Заключение	65
Список используемой литературы и используемых источников.....	67
Приложение А Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «КДЛ ЦЕНТР» за 2018-2020гг.	70
Приложение Б Бухгалтерская отчетность общества с ограниченной ответственностью «КДЛ ЦЕНТР» за 2018-2020 гг.....	71
Приложение В График Ганта	76
Приложение Г Дерево связей группы компаний КДЛ.....	77

Введение

В текущих экономических условиях, для ведения любого вида бизнеса важным критерием является краткосрочное и долгосрочное планирование.

ООО «КДЛ ЦЕНТР» является организацией, специализирующейся на лабораторной диагностике. После 24 февраля 2022 года компания столкнулась с логистическими проблемами, в связи с частичным закрытием авиасообщения на территории страны. В кратчайшие сроки логистика была перестроена на автомобильную доставку биоматериала в центральную лабораторию из регионов в Москву. Для отдаленных городов Сибири, Урала и части Краснодарского края это привело к увеличению сроков выполнения исследования на 1-2 дня, в зависимости от удаленности. Данный факт не повлиял на экономическую ситуацию в организации. У всех федеральных конкурентов на рынке ситуация с увеличением сроков предоставления результатов аналогичная.

Функционирование компании связано с поставками реагентов, расходного материала от иностранных поставщиков. В первую очередь поставщики Европейские и Американские.

Складские запасы по всем регионам покрытия и на центральном складе в Москве дали возможность продолжить функционировать в полном объеме, без ограничений. На данный момент производственный департамент и транспортный отдел занимаются проработкой поиска новых поставщиков из таких стран как Китай, Казахстан, Индонезия.

В новых экономических условиях даже малые предприятия и микропредприятия нацеленные на эффективность и развитие разрабатывают и используют различные системы стратегического управления.

Огромное количество технологий и методов управления организацией существуют по всему миру. Однако, одной из самых популярных и распространенных стала система ключевых показателей деятельности (KPI). Методика KPI это система критериев, которая измеряет результативность

каждого отдельного работника, процесса или команды. Измерение происходит по заранее заданным показателям, и позволяет компании определить достижение операционных и стратегических целей. Характерной чертой данного вида системы является ориентация на результат и достижение стратегических целей предприятия. Примером КРІ может быть выполнение бюджета, количество новых клиентов, повышение лояльности сотрудников, размер выручки от реализации продукции и услуг предприятия. [10]

В первую очередь система КРІ нужна для верной оценки сотрудников работодателями. Методика дает возможность проанализировать как каждого отдельного работника предприятия, так и положение компании в целом. КРІ позволяет выявить соответствие положения фирмы в текущий момент времени, со стратегическими целями и задачами.

Систему КРІ можно использовать, как инструмент для анализа эффективности работы персонала в направлении достижения операционных и стратегических целей. Применение методики КРІ существенно облегчает контроль эффективности работы каждого подразделения предприятия. Данная система широко используется в более крупных компаниях с большим количеством филиалов, отделов и сотрудников. Возможность управлять процессами и вносить в них корректировки, а также мотивировать и ставить цели перед работниками, всё это дает применение системы ключевых показателей эффективности.

Применение методики КРІ вносит огромный вклад в развитие процессов организации управления персоналом. Немаловажную роль система ключевых показателей эффективности выполняет в построении эффективной и в тоже время справедливой системы мотивации персонала. Это связано с тем, что оценка индивидуальных показателей результативности и эффективности работника будет большим стимулом, чем мотивация по показателям отдела или подразделения.

Важно предотвращать ситуации, при которых появится расхождение бизнес-целей организации и достигаемыми показателями. Для этого необходимо правильно анализировать и учитывать, как цели компании, так и важные для нее показатели.

Главные цели выпускной квалификационной работы состоят в оценке действующей системы стимулирования, разработка и внедрение проекта модели КРІ в систему стимулирования работников в ООО «КДЛ ЦЕНТР».

Задачи настоящего исследования:

- изучить теоретические основы методики стимулирования персонала организаций, на базе системы КРІ.
- ознакомиться с экономической, хозяйственной и дать оценку организационной деятельности компании ООО «КДЛ ЦЕНТР».
- разработать модель КРІ для сотрудников ООО «КДЛ ЦЕНТР».
- обосновать внедрение проекта.

Исследование будет произведено на базе Филиала «КДЛ Воронеж» ООО «КДЛ ЦЕНТР». Система мотивации работников компании является предметом данного исследования.

Системный подход к разработке КРІ – это методологическая основа выпускной квалификационной работы. Теоретической основой послужит исследование работ мировых и Российских специалистов и ученых в таких областях, как: управление персоналом, предпринимательское дело, бизнес, менеджмент, финансовый анализ.

Бакалаврская работа включает в себя: введение, 3 главы, заключение, библиографический список, приложения.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что обоснованные рекомендации в проекте по внедрению модели КРІ позволят рассчитать экономическую эффективность нововведения и повысить эффективность затрат на сотрудников предприятия.

Глава 1 Теоретические основы методики стимулирования персонала организаций

1.1 Роль и понятие мотивации персонала

Современными компаниями уже давно осознанна главная ценность – человеческие ресурсы. Главный вопрос, который возникает, как для достижения целей организации управлять и как использовать данный «ключевой ресурс» и «наиболее ценный актив предприятия»? [8]

Анри Файоль считал, что «Успехи в бизнесе определяются совершенством управления». Для достижения поставленных целей организации высшему руководству требуется направлять работу сотрудников и побуждать их к трудовой деятельности. На сегодняшний день разработаны различные мотивационные системы и методики. Подобрать и внедрив подходящую для конкретной организации можно рассчитывать на успешное движение к цели.

Главным ресурсом любой современной компании, её основой и ценностью являются кадры. Компании стремятся к использованию способностей персонала решать поставленные задачи, достигать запланированных целей, выполнять поставленные требования и работать на результат. Самым удачным и взаимовыгодным способом будет постоянное выявление потребностей персонала в повышении мотивации и проявление заботы о работниках предприятия.

Получение прибыли – цель любой создаваемой компании. В текущей экономической ситуации, с многообразием конкурентов основной путь получения прибыли, и главная задача – это максимальное удовлетворение конечного потребителя (общества). Из чего можно выделить взаимосвязь потребностей: персонал – компания – общество.

Личные потребности побуждают людей к продуктивной деятельности, чем и обусловлены совершаемые ими поступки. Направленный характер этих

поступков приводит к достижению целей компании, что в свою очередь удовлетворяет ожидания конечного потребителя. Компания может развиваться, достигать новых высот и процветать только, следуя данному алгоритму.

Есть мнение, что не существует плохих работников, так как если сотрудник плохо работает, то в текущий момент времени его потребности удовлетворяет плохая работа. На достижение выгоды, как материальной, так и моральной направлено поведение индивида. Искусство управления персоналом, или менеджмент заключается в направлении этой личности на достижение целей компании, выполнении миссии и решении задач используя мотивацию. [1]

На данный момент понятие «мотивация персонала» не имеет единого определения и трактуется по-разному психологами, экономистами и социологами. Сам термин «мотивация» пришел из французского языка. «Motif» переводится, как «побуждение».

В компании «КДЛ ЦЕНТР» применяются такие виды мотивации, как:

- Условно-постоянная часть, к которой относится оклад, стимулирующие и компенсационные выплаты и персональная надбавка сотрудника.
- Переменная часть. К данному виду стимулирования относятся такие виды премий, как единовременная, годовая, проектная и премия за период (месяц, квартал).
- Косвенное материальное стимулирование включает в себя социальный пакет и систему компенсаций и льгот.
- Нематериальное стимулирование состоит из сдерживающих и позитивных средств мотивации персонала.

1.2 Сущность и особенности системы КРІ

«Мотивация на результат» является наиболее совершенной и эффективной. Это связано с возможностью для работодателя выстроить четкую систему материальной мотивации, а для работника увеличить доход в зависимости от тех усилий, которые он приложит. [18]

В современных подходах к менеджменту довольно часто можно встретить термин «КРІ». Помимо дословного перевода «ключевые показатели деятельности», некоторые ученые сформировали собственные определения.

Ниже представлены некоторые из них:

Жихарева Е.Д. считает, что система КРІ позволяет составить рейтинг наиболее перспективных специалистов для дальнейшего карьерного роста. Данная система станет полезной, как для отдельных сотрудников, так и для компании в целом. Система способствует достижению максимально высокого результата. [8]

Лапшова О.А. определяет КРІ как возможность в рамках всей организации и отдельных подразделений достигать как тактические, так и стратегические цели. [13]

Клочков А.К. видит ключевые показатели эффективности, как систему. Эта система позволяет, в любом виде бизнеса, достичь основные цели. Цели могут состоять в привлечении новых клиентов и удержании постоянных, увеличении прибыли организации, за счет снижения затрат и увеличения доходов, и рост компетенций и профессионализма персонала. [11]

В переводе на русский язык термин «key performance indicators (КРІ)» звучит как ключевые показатели эффективности, но в связи с тем, что слово «performance» имеет два определения – результативности и эффективности, корректнее будет трактовка «ключевой показатель результата деятельности». При всей схожести данных понятий имеются существенные различия.

Результативность – это отношение достигнутого результата к плановому. [14]

Эффективность – это отношение достигнутого результата и теми ресурсами, которые затрачены на достижение данного результата. [14]

Отталкиваясь от этого термин «ключевой показатель результата деятельности» более содержателен и объемен, так как содержит и затраты на получение результата и степень его достижения.

В организациях КРІ вводится для удобства измерения результатов работы сотрудников, подразделений, департаментов, и в целом. Эффективная и результативная система мотивации, ориентированная на достижение поставленных целей компании и стимулирования персонала, создается с помощью внедрения и улучшения системы показателей результативности. [4]

Многие организации сталкиваются со сложностями в выявлении и понимании, какие именно показатели являются необходимыми. Впоследствии анализу подвергаются данные, которые не нужны, что ведет к потраченным ресурсам, финансам и времени. [21]

Не только руководству организации, но и сотрудникам компании, чей доход зависит от результатов труда удобны в использовании ключевые показатели эффективности. Это связано с тем, что использование данной системы позволяет определить действия для достижения требуемого результата деятельности. [3]

Баланс интересов, как основа стабильности компании появляется, так как в интересах организации настроить своих работников на достижение целей компании. Дополнительные вознаграждения работникам выплачиваются из прибыли компании. Будут достигнуты цели организации, будут достигнуты и цели сотрудника, в ином случае цели обеих сторон оказываются не достигнутыми. [15]

Питер Друкер является родоначальником основы Управления по целям. Данный метод управления прогнозирует возможные результаты деятельности компании, и разрабатывает планы по достижению целей. [7]

В связи с возможностью построения эффективной и совершенной системы стимулирования и мотивации персонала компании понятия КРІ и мотивация стали неразделимыми. КРІ, как переменная часть заработной платы работника, мотивирует к достижению индивидуальных высоких показателей, соответственно и к достижению целей компании.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности на предприятии возможно, только если в организации действует система управления, в которой для достижения стратегических задач и целей согласованы усилия, как отдельных работников, так и департаментов, подразделений и отделов.

Система КРІ должна давать возможность между собой сравнивать как отдельных работников, так и подразделения, по тому, как результативно они достигают намеченных целей. Управлять возможно только тем, что можно изменить.

При внедрении системы КРІ в организации, важно учесть, что внедрение данной системы требует временных и материальных затрат. При подсчете затрат на инвестиции необходимо учесть отдачу и период времени необходимый для ввода показателей эффективности.

Для построения эффективной системы КРІ, необходимо ориентироваться на ряд основополагающих принципов: разумность, сопоставимость, достижимость, простота измерения, ограниченность, релевантность, адресная принадлежность, легкость восприятия, сбалансированность, правильная ориентация, инициатива, прогнозируемость, простота измерения, открытость к действиям.

Для введения в организации системы КРІ потребуется тщательный анализ внутренней и внешней среды. Необходимо будет определить взаимосвязь со стратегией и целями организации. Важно тщательно изучить, не только, деятельность всех подразделений компании, но и каждого отдельного работника.

Из вышесказанного следует, что значение ключевых показателей эффективности заключается как в роли оценки труда, так и в роли стимула для повышения эффективности каждого сотрудника.

Аргументы в пользу применения системы КРІ в мотивации персонала [12]:

- производительность труда сотрудников компании увеличивается на 20-30%;
- организация полностью ориентирована на результат;
- работники компании получают вознаграждение соразмерное полученному результату;
- фонд оплаты труда оптимизируется;
- способные работники организации вовлечены и мотивированы, что способствует их удержанию;
- организация выявляет главные цели и верно расставляет приоритеты;
- управляемость компанией увеличивается, за счет оперативной смены направления усилий работников, при каких-либо колебаниях на рынке;
- вклад работника в достижение целей компании получает справедливую оценку;
- система вознаграждения, действующая в организации прозрачна и понятна для работников;
- система мотивации стабильна и подлежит изменениям.

Минусы системы КРІ в мотивации персонала [12]:

- низкие показатели результата работы отдела отразятся негативным образом на заработной плате каждого работника подразделения;
- возможны перекосы, при значительном весе одного показателя системы, перед другими;

- доля каждого показателя системы будет мала, при значительном количестве показателей в системе;
- процесс внедрения системы КРІ требует больших затрат ресурсов, времени и труда.

1.3 Модели управления ключевыми показателями деятельности

Множество методов группировки и методов определения существуют на сегодняшний день в мировой практике. Так как данные методы имеют ориентир на различные группы пользователей, они по построению имеют отличия между собой. К моделям управления эффективностью деятельности организации относятся:

- «классический подход»;
- система сбалансированных показателей (ССП);
- модель Европейского фонда управления качеством (EFQM);
- призма эффективности;
- панель управления.

Максимальное распространение в России получили 2 модели. Это «классический подход» и система сбалансированных показателей (ССП).

Финансовые показатели – основа классического подхода. Используются рентабельность собственного капитала и экономическая добавленная стоимость. При управлении деятельностью организации недостаточно ориентироваться исключительно на финансовые показатели. Существуют немаловажные показатели, для которых является невозможным производство стоимостной оценки. К таким показателям в организации можно отнести управление персоналом, характер отношений с клиентами компании, качество выпускаемой и реализуемой продукции, эффективность бизнес-процессов.

Система сбалансированных показателей была разработана в 90-х годах двадцатого века. Данная система дает возможность понять, как деятельность компании оценивают клиенты и акционеры, какие процессы в компании ключевые и позволяют оставаться конкурентоспособными на рынке, как улучшить качество деятельности труда.

Модель Европейского фонда управления качеством основана на развитии за счет использования сильных сторон каждой конкретной организации. Такая система позволяет выявить направления, где, для достижения целей требуются улучшения. Отличительным чертами такой модели можно назвать нацеленность на результат взаимодействия с обществом. За счет данного фактора модель EFQM используется не только в частном секторе, но и в общественных и государственных организациях. На текущий момент данная модель распространена не менее, чем 25 тысячах компаний в европейских странах и США. [2]

Для комплексного управления качеством Модель Европейского фонда является основной концепцией. Она включает в себя 9 критериев. Пять из этих критериев относятся к движущим факторам, а четыре критерия к результатам. Движущие факторы – это то, чем занимается компания. Результаты – это стремления компании. Результаты и движущие факторы являются взаимозависимыми показателями (рисунок 1). [2]

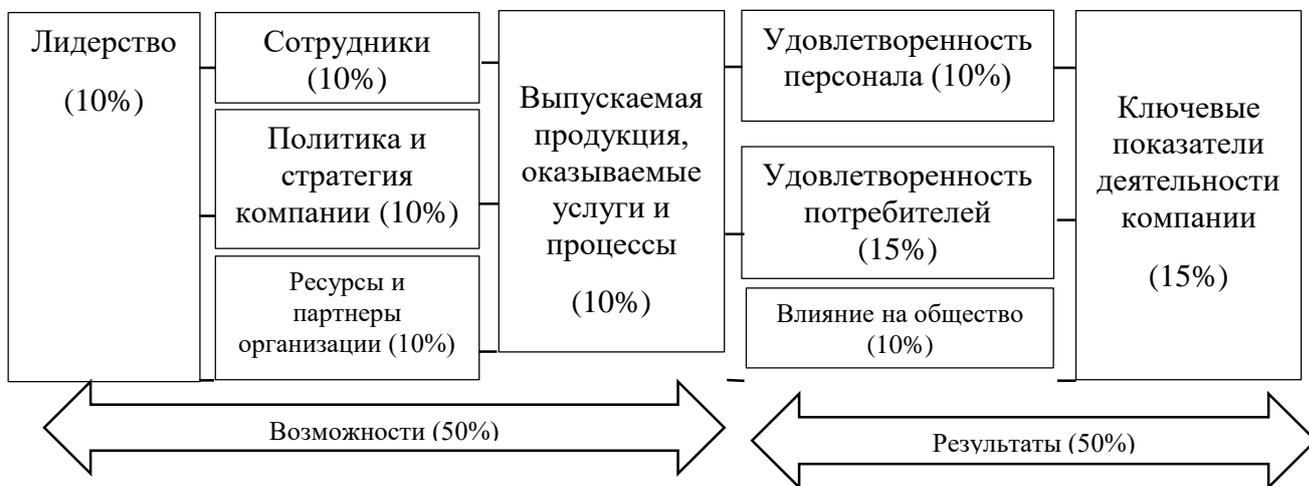


Рисунок 1 – Модель Европейского фонда управления качеством

Призма эффективности – это современная концепция измерения и управления эффективностью. Такая концепция показывает систему взаимоотношений как внутри организации, так и за ее пределами. В отличие от остальных концепций, которые показывают только отдельные компоненты, данная модель затрагивает все заинтересованные стороны компании. Основа концепции – это убеждение, что компании, стремящиеся к успеху в долгосрочном плане, владеют ясным пониманием о своих ключевых заинтересованных сторонах. Призма эффективности подойдет компаниям, заинтересованным в результатах деятельности, в целом. Данная модель содержит в себе пять ключевых вопросов для создания системы оценки:

- Кто является ключевыми заинтересованными сторонами и что они хотят?
- Что необходимо сделать для удовлетворения потребности сторон?
- Какие процессы необходимо внедрить?
- Для приведения в действие и усиления данных процессов, какие возможности требуются?
- Для поддержания и развития данных возможностей, каким должен быть вклад от каждой заинтересованной стороны? [21]

Панель управления соотносит тактику организации с ее стратегией. Данная модель имеет сходство с системой сбалансированных показателей в том, что используются показатели как финансовые, так и нефинансовые. Ответственность за исполнение данных показателей распределена среди менеджеров компании.

1.4 Правила и принципы внедрения КРІ

Верная разработка и реализация в компании КРІ зависит от исполнения шести принципов:

- Правило «10/80/10». Согласно данному принципу, модель КРІ в компании необходимо разделить следующим образом: 10 ключевые показатели результативности, 80 производственные показатели и 10 ключевые показатели эффективности. Пренебрежения данным правилом, при разработке ключевых показателей эффективности приведет к негативным последствиям. Менеджеры компании будут перегружены планированием, а руководство – оценкой исполнения показателей, которые не сильно влияют на результативность.
- Принцип управляемости и контролируемости. Подразделению или лицу, ответственному за определенный показатель, требуется выделить ресурсы на его управление. При этом результат работ может быть проконтролирован.
- Принцип партнерства. Для решения задачи по повышению производительности труда в организации или отделе, необходима заинтересованность и партнерство между причастными сотрудниками. Работы по разработке и внедрению системы должны быть совместными. Необходимо понимание того, что в компании нужно провести изменения и перемены.
- Принцип перенесения усилий на главные направления. Сотрудникам компании потребуется расширить полномочия для увеличения производительности. В первую очередь это необходимо для сотрудников «первой линии».
- Принцип интеграции процессов системы показателей. Необходимо создание такой интегрированной схемы оценки, которая будет стимулировать определенные действия работников организации.

Требуется проведение регулярных совещаний с сотрудниками, контроль сроков и продвижения по решению задач.

– Принцип согласования стратегии и производственных показателей. Для достижения стратегической цели компании, каждый из применяемых показателей должен быть на нее ориентирован. Каждый работник должен знать и помнить какая цель перед ним стоит, и что ему необходимо делать для ее достижения. [18]

1.5 Этапы разработки мотивации по KPI

Разработка и внедрение KPI, как системы мотивации состоит из следующих этапов [5]:

Этап 1 – Анализ. Задачей на данном этапе будет проанализировать и оценить текущее положение дел. Анализ необходим, как внутри организации, так и на рынке в целом. Потребуется выявить, к чему именно стремится компания, определить состояние ключевых показателей на текущий момент, а также соотнести соответствие данных показателей потребностям компании. Подготовить главные принципы формирования ключевых показателей для определенных категорий работников.

На данном этапе результатом будет:

- результат анализа текущего положения дел в организации и ключевых показателей;
- представление о ключевых показателях в данной организации.

Этап 2 – Разработка методологии ключевых показателей. Основная задача этого этапа состоит в создании методической модели и нормативной базы.

Результат второго этапа будет состоять из:

- список KPI для руководителей, специалистов и рядовых работников организации;

- система анализа и расчета основных показателей КРІ.

Этап 3 – Разработка и внедрение системы КРІ. На данном этапе задачей будет разработка системы мотивации. На данном этапе система мотивации официально внедряется в компании для всех участников данного процесса.

На данном этапе результаты будут следующими:

- разработанные и внедренные регламенты процесса формирования, утверждения и анализа КРІ;
- положение о ключевых показателях результативности.

Этап 4 – Автоматизация системы. Автоматизация системы КРІ и ее интеграция с финансовым управлением компании – задача завершающего этапа.

Результаты финального этапа разработки системы мотивации:

- при первом варианте развития событий программное обеспечение интегрировано и автоматизировано с системой управленческого учета;
- при втором варианте разрабатывается перечень требований для интеграции программного обеспечения и техническое задание на автоматизацию системы.

Таким образом, задача № 1 по рассмотрению теоретических основ методики стимулирования персонала организации, на базе системы КРІ выполнена.

1.6 Опыт внедрения КРІ

Рассмотрим опыт внедрения системы ключевых показателей результативности на примере таких западных компаний, как: «Mobil U.S. Marketing and Refining» и «Cigna Property and Casualty». Опыт внедрения в данных корпорациях был максимально документирован и хорошо известен во всем мире. После внедрения системы ключевых показателей

эффективности «Mobil U.S. Marketing and Refining» заняла первое место в отрасли по размеру прибыли, переместившись с последнего. Организация «Cigna P&C» до внедрения системы ключевых показателей эффективности несла убытки. После внедрения годовой оборот компании вырос более, чем до 3 млрд. долларов, и стали специализированной страховой корпорацией. [20]

Система сбалансированных показателей у европейских организаций пользуется наибольшим спросом. Преимущественно, данную систему используют при сложной модели управления. Основные пользователи системы - это организации, но и некоммерческие организации, и правительственные учреждения, в последнее время активно используют ССП. В некоммерческих организациях технология системы сбалансированных показателей позволяет наиболее эффективно использовать ресурсы.

Стратегия организации выражается не только в финансовых показателях, но и имеет такие цели, как: рост прибыли компании и увеличение стоимости организации. Миссия организации строится на видении собственниками и менеджментом. Внедрение системы сбалансированных показателей будет целесообразно, при постановке стратегической цели в виде определенной позиции организации на рынке или в обществе.

Удачный опыт внедрения KPI можно увидеть на примере компании «Lindstrom». Отставание в организации существовало по нескольким направлениям. В компании не было четкой стратегии, в маркетинговой политике фирмы существовали пробелы. В эффективном управлении компанией, также имелись трудности.

Перемены в организации требовалось начинать с бизнес-процессов и внутренней структуры. Проводимые изменения должны были быть тщательно продуманными и серьезными. Первые перемены в организации коснулись отдела продаж. Бонусная часть оплаты труда, для менеджеров

этого отдела напрямую зависела от объема заказов в штучном выражении. После пересмотра мотивационной части КРІ стал рассчитываться от объема выручки. Эти перемены дали прямую взаимосвязь от выручки, а соответственно и получением прибыли компанией. Менеджерам по продажам новая система ключевых показателей эффективности позволила увеличить свой месячный заработок.

Таким образом, изучение мирового и отечественного опыта использования модели ключевых показателей эффективности выполнено.

Из вышесказанного следует вывод, что по опыту многих Российских, европейских и мировых компаний, внедрение в организации модели ключевых показателей эффективности является целесообразным. Но важным фактором, при выборе подходящей модели и показателей КРІ является соблюдение правил и принципов, а также соблюдение последовательности этапов разработки и внедрения такой системы. Внедрение системы ключевых показателей эффективности даст организации возможность достигать своих целей. Использование системы КРІ позволит компании увеличить свою прибыль, выделить наиболее перспективных сотрудников, ориентированных на результат, увеличить продуктивность работы персонала компании на 20-30%, повысить управляемость организацией. Для сотрудников ввод системы мотивации по ключевым показателям эффективности будет не менее выгоден. Система ключевых показателей эффективности даст работникам компании возможность не только увеличить свое вознаграждение за счет увеличения переменной части оплаты труда, но и позволит получить справедливую оценку своей трудовой деятельности.

Глава 2 Оценка деятельности и состояния системы стимулирования специалистов в ООО «КДЛ ЦЕНТР»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Объектом исследования работы ООО «КДЛ ЦЕНТР». Компания зарегистрирована 29 декабря 2016 года, как общество с ограниченной ответственностью. Юридический адрес организации: Московская область, г. Домодедово, ул. Каширское шоссе (Северный мкр.), д. 7, офис 513 [23]. Фактическое местонахождение организации в городе Воронеж, ул. Владимира Невского, д. 55а; ул. 60-й Армии, д. 29а; ул. Куколкина, д.1; Ленинский пр-т, д. 20/1; ул. Карла Маркса, д. 67а; ул. Кости Стрелюка, д. 16а.

Основной вид деятельности организации «КДЛ ЦЕНТР»: 68.20.2 Аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом.

Также, в ООО «КДЛ ЦЕНТР» действуют следующие, дополнительные виды деятельности:

- 21.20.1 производство лекарственных препаратов;
- 46.46.1 торговля оптовая фармацевтической продукцией;
- 46.46.2 торговля оптовая изделиями, применяемыми в медицинских целях;
- 47.74 торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах;
- 68.10.22 покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений;
- 77.29.9 прокат прочих бытовых изделий и предметов личного пользования для домашних хозяйств, предприятий и организаций, не включенных в другие группировки;

- 77.39.26 аренда и лизинг приборов, аппаратов и прочего оборудования, применяемого в медицинских целях;
- 86.90 деятельность в области медицины прочая;
- 86.90.9 деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки.

Единоличным исполнительным органом ООО «КДЛ ЦЕНТР» выступает Управляющая компания ООО «КДЛ ДОМОДЕДОВО-ТЕСТ». Генеральный директор УК является лицом, управляющим организацией ООО «КДЛ ЦЕНТР», и имеет право представлять интересы общества. УК «КДЛ ДОМОДЕДОВО-ТЕСТ» является учредителем и управляющей компанией для 9 организаций, действующих на территории РФ. [24]

Графически, в Приложении Г показаны связи ООО «КДЛ ЦЕНТР», УК «КДЛ ДОМОДЕДОВО-ТЕСТ» и других организаций группы компаний.

Управляющая компания ООО «КДЛ ДОМОДЕДОВО-ТЕСТ» зарегистрирована в Федеральной налоговой службе России 09 ноября 2004 года. Юридический адрес организации: Московская область, г. Домодедово, ул. Каширское шоссе (Северный мкр.), д. 7, офис 513 [24].

Общество может осуществлять виды деятельности, направленные на получение прибыли.

На данный момент основной вид деятельности ООО «КДЛ ДОМОДЕДОВО-ТЕСТ»: 86.90.9 деятельность в области медицины прочая, не включенная в другие группировки.

В ООО «КДЛ ДОМОДЕДОВО-ТЕСТ» действуют дополнительные виды деятельности, такие как:

- 21.20.1 производство лекарственных препаратов;
- 46.46.1 торговля оптовая фармацевтической продукцией;
- 46.46.2 торговля оптовая изделиями, применяемыми в медицинских целях;

- 47.74 торговля розничная изделиями, применяемыми в медицинских целях, ортопедическими изделиями в специализированных магазинах;
- 58.11 издание книг;
- 58.14 издание журналов и периодических изданий;
- 58.19 виды издательской деятельности прочие;
- 68.10.22 покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений;
- 68.20.2 аренда и управление собственным или арендованным нежилым недвижимым имуществом;
- 72.19 научные исследования и разработки в области естественных и технических наук прочие;
- 77.29.9 прокат прочих бытовых изделий и предметов личного пользования для домашних хозяйств, предприятий и организаций, не включенных в другие группировки;
- 77.39.26 аренда и лизинг приборов, аппаратов и прочего оборудования, применяемого в медицинских целях;
- 85.30 обучение профессиональное;
- 85.41 образование дополнительное детей и взрослых;
- 85.42 образование профессиональное дополнительное;
- 85.42.9 деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки [24].

Основное направление деятельности Группы Компаний «КДЛ» лабораторная диагностика. Миссия, как всей ГК «КДЛ», так и входящей в ее состав ООО «КДЛ ЦЕНТР», в обеспечении населения доступными и качественными лабораторными услугами.

Задачи организации состоят в развитии. В розничном направлении – это медицинские офисы, для самостоятельного обращения пациентов. В корпоративном направлении – оказание услуг в сфере лабораторной

диагностики для частных медицинских центров и государственных заказчиков. Сеть лабораторий КДЛ существует с 2003 года и входит в ТОП-3 на рынке лабораторной диагностики. Розничная сеть представлена более чем в 50 городах, в корпоративном сегменте более, чем в 70.

Основными чертами лабораторий КДЛ можно назвать высокое качество лабораторной диагностики по всем направлениям, высококвалифицированный персонал, автоматизированные процессы и высокотехнологичное современное оборудование, самые современные клиентские сервисы, и конкурентоспособный уровень цен во всех сегментах.

В сети лабораторий КДЛ стандартизованы и унифицированы все технологические процессы, в соответствии с современными международными практиками. В лабораториях используется оборудование таких мировых производителей, как Abbot, Beckman Coulter, Sysmex, Siemens и многих других. Это позволяет обеспечить высокую точность и качество результатов исследований. [17]

Интегрированная система менеджмента группы компаний КДЛ соответствует требованиям:

- ГОСТ Р ИСО 15189-2009 (ISO 15189:2007);
- ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001:2015);
- ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001-2006(ИСО/МЭК 27001:2005);
- ГОСТ Р ИСО 14001-2016 (ИСО 14001:2015);
- ГОСТ Р 54934-2012/OHSAS 18001:2007. [6].

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «КДЛ ЦЕНТР».

Организационно-экономические показатели деятельности ООО «КДЛ ЦЕНТР» за 2018-2020 гг. представлены в таблице А.1 (Приложение А). [25]

Бухгалтерская отчетность организации за 2018-2020 гг. представлена в Таблице Б.1. Приложения Б. За рассматриваемый период выручка компании составила: 22,9 млн. руб. в 2018 г., 27,7 млн. руб. в 2019 г., 27,1 млн. руб. в

2020 г. Валовая прибыль в 2018 г. составила 27,1 млн. руб., в 2019 г. 27,7 млн. руб., в 2020 г. 21,4 млн. руб. Чистая прибыль организации составила, в 2018 г. 1,8 млн. руб., в 2019 г. 4,7 млн. руб., в 2020 г. 8,6 млн. руб. Коммерческие расходы в 2019 году выросли по отношению к 2018 году упали на 2,6 млн руб., или 10%. В 2020 году по отношению к 2019 году заметно резкое увеличение коммерческих затрат на 170%, или 15,6 млн. руб. Увеличение затрат связано с развитием нового региона, и открытием четырех новых медицинских офисов.

Данные показатели говорят о том, что чистая прибыль организации выросла в 2019 году, по отношению к 2018 году на 2,8 млн. руб., что эквивалентно в данном случае 259%, в 2020 году, по отношению к 2019 году на 3,9 млн. руб., или 183%.

Основные финансовые показатели организации «КДЛ ЦЕНТР» за 2018-2020 гг. представлены на рисунке 2.

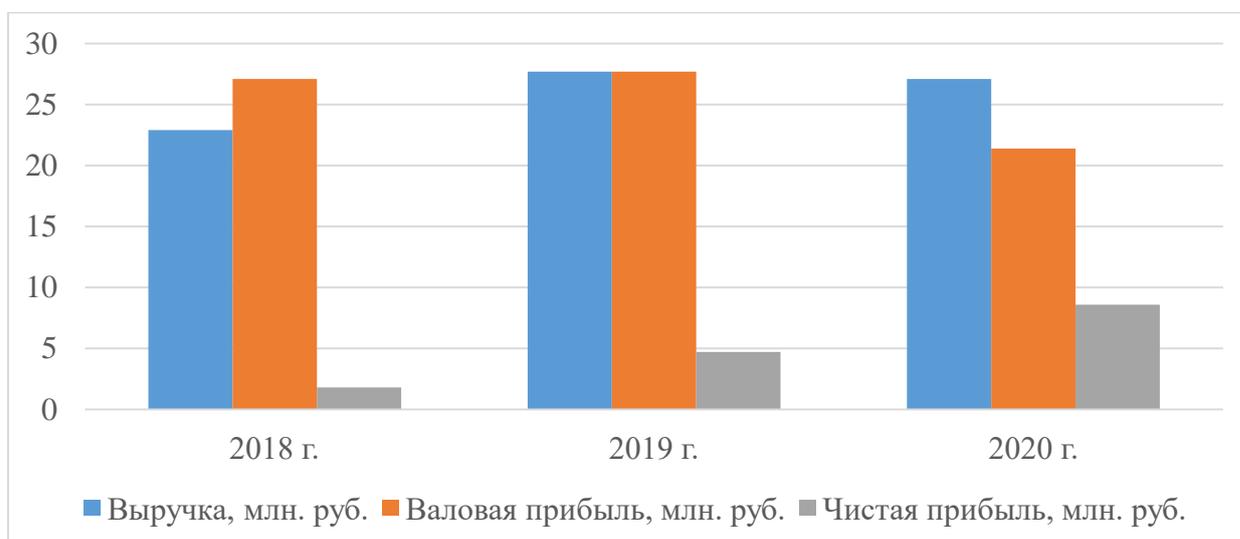


Рисунок 2 – Основные финансовые показатели ООО «КДЛ ЦЕНТР»

Управление в ООО «КДЛ ЦЕНТР», и всей группе компаний представляет собой матричную структуру. Такая модель управления позволяет достигать компании наибольшей продуктивности и эффективности

работы. Данная модель управления представляет собой гибрид линейно-функциональной и дивизионной структур. В такой модели каждый сотрудник компании подчиняется сразу нескольким руководителям. Например, по вопросам методологии работы, обучения, выбора проектов, трудового распорядка работник подчиняется своему линейному руководителю. По вопросам касающихся какого-либо определенного проекта – руководителю данного проекта.

Преимуществами такого типа управления можно назвать налаженную систему взаимодействия в команде, адаптивность и гибкость, разгрузку руководящего состава. Матричная модель управления позволяет при меняющихся условиях проекта более эффективно использовать труд работников. Трудовой процесс упрощается, и мотивация каждого работника повышается.

В ООО «КДЛ ЦЕНТР» руководителем структурного подразделения является региональный директор. Региональный директор осуществляет фактическое управление организацией и представляет ее интересы на основании доверенности, выданной управляющей компанией. Подчиняется региональный директор генеральному Директору Управляющей компании и Дивизионному директору, а также Директорам всех департаментов и отделов Управляющей компании.

В подчинении регионального Директора находятся все сотрудники организации, а в частности:

- Управляющая сетью медицинских офисов;
- Врач медицинского отдела;
- IT инженер;
- старший бухгалтер;
- менеджер розничного отдела продаж;
- менеджер корпоративного отдела продаж;
- координатор отдела продаж;

– кладовщик.

Управляющая сеть медицинских офисов также подчиняется заместителю генерального директора по производству, директору розничного бизнес юнита, директору юридического отдела и директору транспортного отдела. В подчинении управляющей сеть медицинских офисов все сотрудники медицинских офисов, такие, как медицинские сестры и администраторы, техник.



Рисунок 3– Организационная структура ГК КДЛ

Старший бухгалтер ООО «КДЛ ЦЕНТР» подчиняется директору по персоналу и заместителю генерального директора по финансам, а также директору юридического отдела. Старший бухгалтер имеет в подчинении бухгалтера. Менеджеры по продажам розничного отдела подчиняются Директору розничного Бизнес Юнита. Менеджеры по продажам корпоративного отдела подчиняются директору корпоративного бизнес юнита. Оба отдела продаж имеют в своем подчинении координатора.

Врач медицинского отдела подчиняется заместителю генерального директора по производству, и имеет в подчинении медицинскую сестру.

Организационная структура Группы Компаний КДЛ и ООО «КДЛ ЦЕНТР» представлены на рисунках 3 и 4.



Рисунок 4 – Организационная структура ООО «КДЛ ЦЕНТР»

Таким образом, задача по ознакомлению с экономической, хозяйственной и организационной деятельностью, выполнена.

Можно заметить, что, не смотря на не простую экономическую ситуацию и эпидемиологическую обстановку, бизнес ООО «КДЛ ЦЕНТР» наращивает прибыль. Медицинская сфера, и сфера лабораторной диагностики, в частности, на сегодняшний день является актуальной для ведения бизнеса. Период пандемии, длящийся с 2020 года, в связи с вирусом COVID-19, сказалась на всех сферах деятельности во всем мире. Медицинская сфера в данный период показала развитие, рост и востребованность на рынке.

2.2 Анализ и оценка действующей системы стимулирования персонала организации ООО «КДЛ ЦЕНТР» и УК «КДЛ ДОМОДЕДОВО-ТЕСТ»

Система мотивации труда специалистов в сети лабораторий КДЛ состоит из материальной и нематериальной части. В группе компаний действует Положение о системе вознаграждения. Настоящее положение – это локальный нормативный акт общества с ограниченной ответственностью и регулирует вопросы, связанные с системой вознаграждений – оплаты труда.

В организации применяются следующие формы оплаты труда:

- сдельная оплата труда,
- сдельно-премиальная форма оплаты,
- повременно/окладная с премиальной частью.

На сегодняшний день оплата труда в организации состоит из постоянной (фиксированной) части вознаграждения и переменной. Постоянная часть – оклад, ежемесячные надбавки за особые условия работы (для работников лабораторий и медицинских офисов). Переменная часть – премиальные, стимулирующие, поощрительные выплаты, различные разовые

компенсации, которые зависят от результатов работы конкретного сотрудника, отдела или подразделения.

Тарифные ставки определяются организацией самостоятельно. Они фиксируются в Трудовом Договоре и штатном расписании, в рамках утвержденного на текущий год фонда оплаты труда. Работа в выходные и праздничные дни оплачивается в соответствии с положениями и нормами, согласно законодательству РФ. По желанию сотрудника выход на работу в праздничный и/или нерабочий день может быть, по письменному требованию, компенсирована, предоставлением иного дня отдыха.

Действующие в организации виды тарифных ставок представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Действующие виды тарифных ставок в организации

Оклад	Часовая тарифная ставка	Дневная тарифная ставка	Сдельные расценки
минимум, в размере части оклада или ставки, в двукратном размере, за час работы, или день, сверх окладной оплаты	минимум по дневной, двукратной ставке по тарифу	минимум по дневной, двукратной ставке по тарифу	не менее двойных, сдельных расценок оплаты

В рамках квалификации сотрудников предусмотрена стимулирующая доплата. Она начисляется за регулярное выполнение дополнительных задач, выполненных в полном объеме и с надлежащим качеством. Действующие в организации виды премий представлены в таблице 2.

Таким образом, задача по выполнению кадрового аудита системы вознаграждения персонала в компании ООО «КДЛ ЦЕНТР», выполнена.

На сегодняшний день в ООО «КДЛ ЦЕНТР» числятся 30 сотрудников. Минимальная ЧТС на 1 января 2022 года в ООО «КДЛ ЦЕНТР» составила 139,01 руб.

Таблица 2 – Действующие виды премий в Группе Компаний КДЛ

Тип премии	Описание
Ежемесячная премия	начисляется за выполнение плановых работ и достижения сотрудником и компанией показателей оперативного периода (месяц)
Разовая премия	выплачивается за решение дополнительных задач, или за участие в проектах, за выполнением задач сотрудником в требуемые сроки и с надлежащим качеством, за выполнение работ на других участках повышение интенсивности труда, вызванное увеличением клиентопотока, количества входящих звонков
Годовая премия	выполнение годовых задач, достижение годовых показателей по Группе компаний.

Минимальный оклад на 1 января 2022 года 22050 руб. Индексация в 2021 году была проведена дважды. Окладная часть была индексирована на 5% для каждого работника в марте и октябре. Для работников отдела продаж дополнительно была проиндексирована премиальная часть на 10% в октябре. Таким образом, можно отметить ежегодный рост заработной платы для работников организации.

Премиальная часть медицинских сестер МО, Администраторов МО, техника-электрика, Управляющей сетью МО, координатора отдела продаж, врача Клинической лабораторной диагностики, медицинской сестры медицинского отдела, старшего бухгалтера и директора филиала составляют 35% от окладной части ежемесячно. Премиальная часть медицинской сестры выездной службы составляет 65% от оклада, ежемесячно. У менеджеров розничного и корпоративного направления действует система премий, зависящая от выполнения плана продаж. На годовую премию имеют право все сотрудники организации. Размер премии зависит от должности, количества фактически отработанных месяцев в году, выполнения плановых показателей и оклада работника.

Таблица 3 – Виды премий у работников организации

Должность	Количество работников	Ежемесячная премия	Годовая премия
Медсестра процедурной	13	35% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Администратор	5	35% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Медсестра выездная	2	65% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Техник-электрик	1	35% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Управляющая сетью МО	1	35% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Менеджер ОРП	2	35% от окладной части, при выполнении плана продаж	100 % месячного оклада, при условии выполнения плана продаж
Менеджер ОКП	1	35% от окладной части, при выполнении плана продаж	100 % месячного оклада, при условии выполнения плана продаж
Координатор отдела продаж	1	35% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Врач КЛД	1	35% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Медсестра медотдела	1	35% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Старший бухгалтер	1	35% от окладной части	100% от среднемесячного заработка за год
Директор филиала	1	35% от окладной части	25% от суммарного годового заработка, при выполнении показателей по выручке и EBITDA

Данная система оплаты труда действует в обществе с ограниченной ответственностью «КДЛ ЦЕНТР» с момента создания организации, с 2016 года. По всей группе компаний КДЛ система действует на протяжении, более, чем десяти лет. Такая система мотивация труда сотрудников является устаревшей, не отвечает современным тенденциям системы вознаграждения специалистов, по ключевым показателям эффективности, и не устраивает работников.

Ввод в организации системы ключевых показателей эффективности, или КРІ, позволит сотрудникам самостоятельно влиять на размер получаемого ими бонусного вознаграждения. Такая модель уменьшит зависимость премиальной части заработной платы сотрудников от стажа работы в организации.

Каждый работник компании, получающий премиальную часть заработной платы не только от стажа работы и отработанных часов, но и от личного вклада в результативность организации, за счет введения индивидуальных ключевых показателей эффективности, сможет оценить свой вклад и свою значимость.

С целью изучения социально-психологических отличительных черт мотивации сотрудников организации «КДЛ ЦЕНТР», было проведено эмпирическое исследование.

В данном исследовании приняли участие 2 сотрудника мужчины и 27 сотрудников женщин, всего 29 работников. Опрашивались работники в возрасте 19-50 лет. В таблице 4 показана характеристика опрошенных.

Таблица 4 – Характеристика опрошенных

Возраст	Мужчины	Женщины
19-28	-	13
29-38	2	7
39-50	1	6

В первую очередь, опрос работников проводился по методике «Интегральная удовлетворенность трудом» А. Батаршева. Полученные результаты представлены в таблице 5.

Работники с высокой эффективностью труда имеют следующие особенности:

- к работе имеют повышенный интерес (3,8);

- достаточно высоко удовлетворены своими достижениями (3,3);
- высоко удовлетворены взаимоотношениями с коллегами (5,1);
- имеют высокий уровень удовлетворенности условиями труда (2,7).

Таблица 5 – Средние баллы по методике «Интегральная удовлетворенность трудом»

Составляющие удовлетворенности трудом	Максимальный балл	Группа 1 (n=15)	Группа 2 (n=14)
		M±m	M±m
Интерес к работе	6	3,8±0,3	3,0±0,2
Удовлетворенность достижениями в работе	4	3,3±0,4	2,0±0,3
Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	6	5,1±0,2	3,2±0,2
Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	6	3,5±0,1	2,4±0,1
Уровень притязаний в профессиональной деятельности	4	2,4±0,2	1,5±0,1
Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4	2,2±0,2	1,5±0,1
Удовлетворенность условиями труда	4	2,7±0,2	2,2±0,1
Профессиональная ответственность	2	1,4±0,1	1,1±0,1
Общая удовлетворенность трудом	28	24,4±0,5	16,9±0,4

Работники с недостаточной эффективностью труда имеют следующие особенности:

- к работе имеют средний интерес (3,0);
- средне удовлетворены своими достижениями (2,0);
- средний уровень удовлетворенности в отношениях с коллегами (3,2);
- не удовлетворены взаимоотношениями с руководством (2,4);
- имеют невысокий уровень притязаний в профессиональной деятельности (1,5);

– получения удовольствия от работы считают менее важным, чем высокий заработок (1,5).

На рисунке 5 изображены графически полученные данные по методике «Интегральная удовлетворенность трудом».

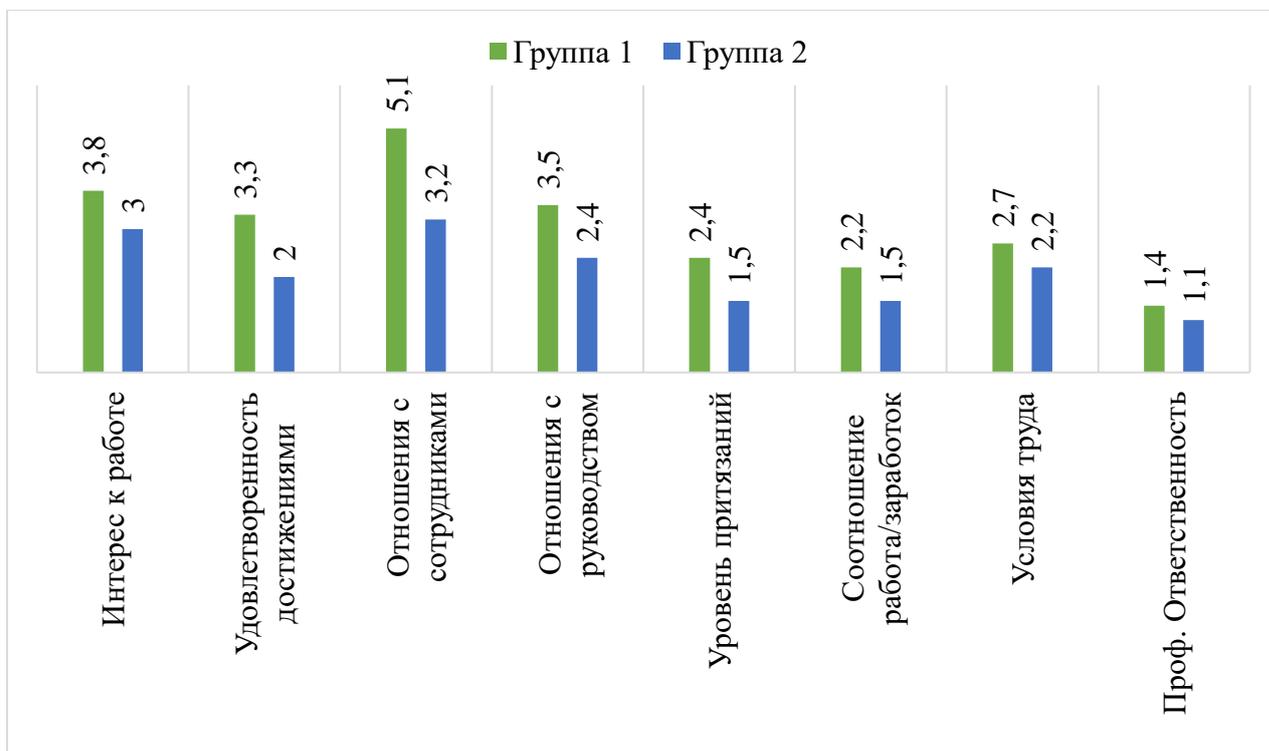


Рисунок 5 – Показатели удовлетворенности в группах испытуемых

По определенным показателям, в двух группах испытуемых сотрудников так же были выявлены отличия. Показателями «достижения в работе», «взаимоотношения с руководством», «взаимоотношения с сотрудниками» более удовлетворены работники из первой группы. Различается и общий показатель удовлетворенности испытуемых.

Следующими были предложены испытуемым опросники Элерса «мотивации достижения успеха» и «определение мотивации избегания неудач». [22]

В связи с тем, что данные опросники хорошо дополняют друг друга, и их можно назвать комплексными. Данные полученные в ходе опроса показаны в таблице 6.

Таблица 6 – Данные по опросникам мотивации к достижению успеха и избегания неудач

Название опроса	Группа 1 (n=15)	Группа 2 (n=14)
	M±m	M±m
Мотивация к достижению успеха	18,9±1,2	9,1±1,14
Мотивация к избеганию неудач	12,3±1,3	19,2±0,9

Из данных результатов опроса следует, что у двух групп опрошиваемых работников есть различия по параметрам достижения успеха и избегания неудач. Первая группа опрошенных работников имеет более высокий уровень мотивации к достижению успеха, чем вторая группа. Вторая группа опрошенных работников имеет более высокий, по сравнению с первой группой, уровень мотивации к избеганию неудач.

Работникам из первой группы испытуемых свойственна удовлетворенность своим трудом и мотивация успеха. При этом руководством деятельность работников этой группы оценивается как успешная. В процессе работы данные показатели проявляются в нацеленности на успех, инициативностью и активностью, склонностью к возможности определенного риска, стремление быть замеченными руководством. Данные сотрудники не боятся сложностей, хорошо воспринимают нововведения, имеют хорошую обучаемость и целеустремлены. Минусом данных работников можно назвать склонность тяжело переживать неудачу, при не достижении желаемого успеха. Сотрудники могут быть склонны к излишней амбициозности и тщеславию, тяжело подстраиваются под большинство, не умеют относиться терпимо к чужому мнению. Склонных к мотивации достижения успеха работников из

первой группы устраивает выполняемая ими работа. Это способствует достижения ими намеченных целей, в ходе выполнения рабочих задач.

Работники из второй группы опрошенных, по мнению руководства менее успешны. Для данных сотрудников характерна мотивация к избеганию неудач. Они показывают низкую удовлетворенность своей работой. Этим сотрудникам свойственны такие черты, как склонность избегать препятствий и трудностей, выбирают изначально более легкие задачи, не уверены в себе, в своих силах и компетенциях, не склонны к риску. Если данные сотрудники терпят неудачу, то стремятся перенести ответственность на других. Предпочитают привычные действия, даже если они уже не эффективны, не любят изменений. Сильной стороной этих работников можно назвать склонность к тщательному просчету сложностей и рисков, при выполнении определенных задач.

В связи с тем, что испытуемые, из второй группы опрошенных сотрудников, которые более склонны к мотивации избегания неудач не удовлетворены работой, то можно сделать предположение, что они недостаточно эффективно выполняют свои обязанности. Этот фактор может приводить к недовольству начальства результатами их работы. Существует вероятность, что в связи с тем, что данные работники получают замечания от руководства, и это приводит к негативным переживаниям.

Далее, двум группам испытуемых был предложен опросник Джона Барбуто и Ричарда Сколла. [9]

Данный опросник представляет собой очень реалистичную и информативную модель мотивации, в плоскости «человек – организация», и предназначен для определения уровня мотивации. Результаты, полученные в ходе опроса показаны в таблице 7.

Таблица 7 – Результаты опросника Джона Барбуто и Ричарда Сколла на определение источников мотивации

Наименование категории	Группа 1 (n=15)	Группа 2 (n=14)
	M±m	M±m
Внутренние процессы	14,1±1,2	7,9±1,9
Инструментальная мотивация	4,6±1,3	11,9±2,9
Внешняя Я-концепция	5,9±1,8	8,5±1,9
Внутренняя Я-концепция	8,6±2,2	4,5±1,2
Интернализация цели	15,9±2,1	6,1±1,4

Полученные, в ходе опроса данные изображены в виде диаграммы на рисунке 6.

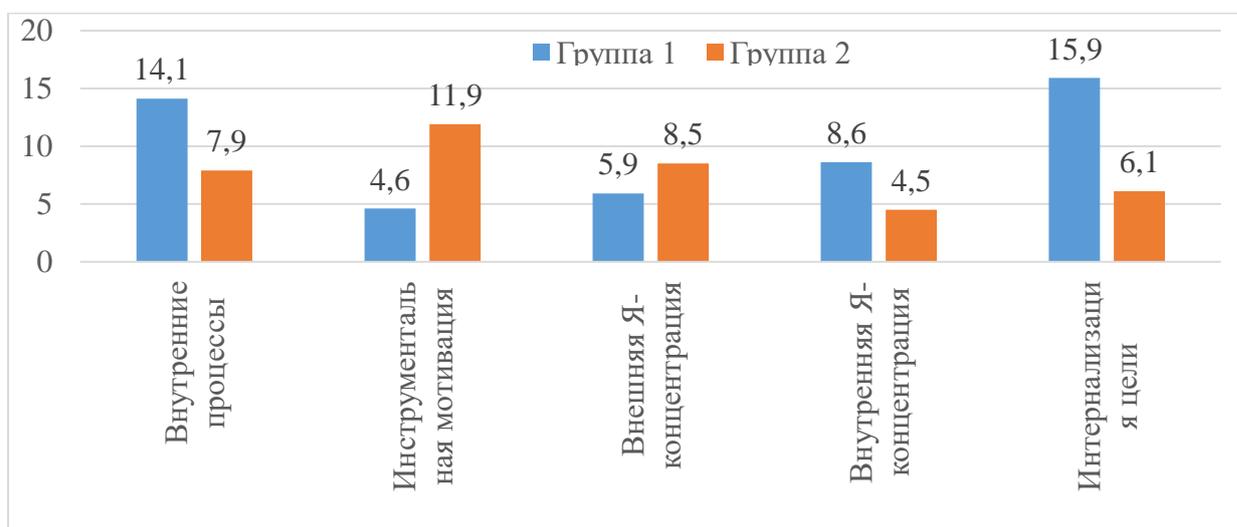


Рисунок 6 – Источники мотивации для двух групп опрошенных

Результаты опроса, демонстрируют, что интернализация цели и внутренние процессы, как источник мотивации, характерны для группы работников, показывающих более эффективную трудовую деятельность. У работников из первой группы испытуемых менее выражена инструментальная мотивация. Это значит, что те работники, которые относятся к первой группе испытуемых склонны к получению удовольствия в процессе трудовой деятельности, хотят добиваться тех целей, которые отвечают интернализированным ценностям. По мнению начальства, работники

их этой группы испытуемых более эффективны в работе. Причиной их эффективности может быть объединение целей компании с их собственными целями. Желание получения внешних вознаграждений у данной группы работников менее выражено.

Вторая группа испытуемых, по результатам опроса, показывает склонность к внешней Я-концепции и инструментальной мотивации. Так же данные работники демонстрируют слабую эффективность трудовой деятельности. Для работников этой группы опрошенных характерными будут такие источники мотивации, как желание принятия со стороны других людей и получения вознаграждения.

При соотнесении результатов опросника «Интегральная удовлетворенность трудом» и опросника на источники мотивации выявлена закономерность. Опрошенные из данной группы не довольны своими взаимоотношениями с коллегами и начальством, не получают того признания, которое хотят получать. Это может являться фактором слабой эффективности трудовой деятельности, так как признание от окружающих для данной группы опрошенных работников является наибольшим источником мотивации.

Между группами опрошенных также выявлены различия по определенным показателям. Различия по показателям «внутренние процессы» в большей степени выявлен у работников первой группы. Источник мотивации «инструментальная мотивация» в большей степени свойственен работникам второй группы. Выявлены различия и по показателю «интернализация цели», данный параметр в большей степени присущ работникам первой группы.

Следующая методика, предложенная испытуемым создана Шейлой Ричи и Питером Мартином «Мотивационный профиль личности». [16]

Результаты опроса, двух групп испытуемых, по данной методике представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Результаты опроса «Мотивационный профиль личности»

Вид потребности	Группа 1 (n=15)	Группа 2 (n=14)
	M±m	M±m
1	2	3
Потребность в высокой оплате труда и материальном стимулировании. Желание иметь льготы, надбавки и премии	26±4,4	49±6,1
Потребность в хороших и комфортных условиях труда	16±3,2	29±4,1
Потребность в чётком структурировании работы. Потребность в наличии обратной связи	11±1,3	17±1,5
Потребность в социальных контактах: общение с большим количеством людей, плотных связей с сотрудниками	23±2,5	41±6,3
Потребность в долгосрочных взаимоотношениях	17±2,1	23±3,2
Потребность в признании и высокой оценке своих заслуг со стороны других людей	25±3,3	56±8,0
Потребность в постановке сложных целей для себя, следовать этим целям	35±5,1	29±5,2
Потребность во власти, стремление к конкуренции и лидерству	20±2,2	27±3,3
Потребность в избегании обыденности, в изменениях, отсутствии однообразия	18±1,6	12±1,3
Потребность иметь возможность быть креативным	31±4,3	17±1,7
Потребность в развитии и совершенствовании	28±3,3	17±1,5
Потребность в интересной и общественно полезной работе	42±5,0	27±2,4

«Мотивационный профиль» для первой группы опрошенных работников имеет следующие характеристики. Потребность в интересной и общественно полезной работе, в креативности и достижениях для них являются наиболее значимыми. Потребность в долгосрочных взаимоотношениях, в хороших и комфортных условиях труда, чётком структурировании работы, наличии обратной связи и в снижении уровня неопределённости для данной группы опрошенных являются малозначительными мотивами.

Для второй группы опрошенных сотрудников максимально значимыми трудовыми мотивами более важными являются потребности в высокой оплате труда и материальном стимулировании, в признании и высокой оценке своих заслуг со стороны других людей и в социальных контактах. Наименее значимыми трудовыми мотивами для них будет являться

потребность в избегании обыденности, в изменениях, отсутствии однообразия. Данные показатели значат, что у работников данной группы основные потребности в материальном вознаграждении и высокой заработной плате, широком наборе надбавок и льгот. Работники данной группы нуждаются в признании их успехов и достижений. Мотивацией удовлетворения этой потребности может выражаться разными способами, и материальным поощрением, и устной благодарностью. Маловажными для данной категории будут являться наличие рутины, упорядоченность, отсутствие возможностей для карьерного роста.

Графически «Мотивационный профиль» для двух групп испытуемых изображен на рисунке 7.

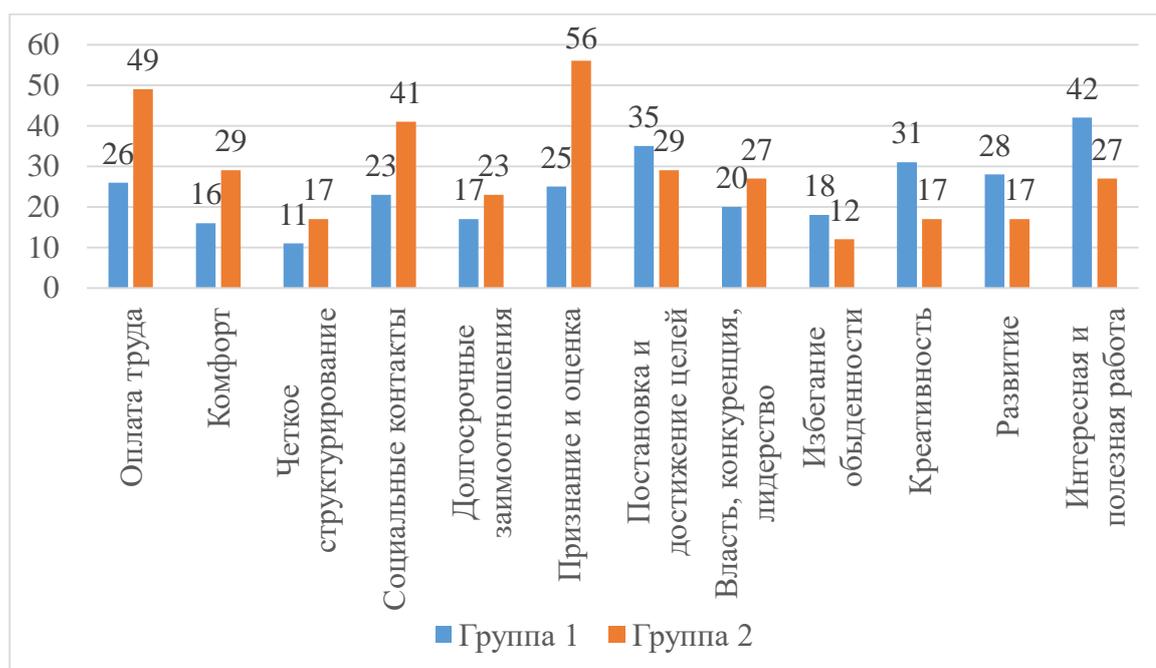


Рисунок 7 – Мотивационный профиль Шейлы Ричи и Питера Мартина

Также, между группами испытуемых наблюдаются определенные различия по некоторым показателям. По показателю «Вознаграждение»: чаще выбирался второй группой испытуемых. Для первой группы данный показатель оказался малозначим.

Более значимыми для второй группы являются условия работы. Для первой группы данный показатель незначителен. Высокие значения данного показателя могут говорить о неудовлетворенности какой-либо иной потребности, например, неблагоприятным климатом.

Социальные контакты являются более значимыми для испытуемых второй группы. Для работников первой группы испытуемых данный показатель оказался незначительным. Это говорит о получении удовлетворения работниками второй группы от контактов с другими людьми.

Мотив признания более значим для работников из второй группы испытуемых. Это говорит о потребности в том, чтоб видеть, что окружающие высоко ценят их успехи, заслуги и достижения. Для работников из первой группы этот показатель является менее значительным.

Такой мотив, как «Креативность» более характерен для работников первой группы испытуемых, что является показателем к тенденции проявления пытливости, нетривиального мышления и любопытства.

В мотиве «Интересная и полезная работа» также выявлены различия между группами испытуемых. Работники первой группы чаще выбирали данный мотив. Это говорит о стремлении к интересной и полезной работе. Данный результат предоставляет широкие возможности для мотивации.

При высокой потребности работника в полезной и интересной работе, задача руководителя организовать рабочий процесс. Его необходимо наладить так, чтоб работники расценивали рабочий процесс как полезный и интересный, в противном случае мотивационные факторы в полную силу действовать не будут. Для работников второй группы испытуемых данный показатель малозначителен.

Следующим этапом, для двух групп испытуемых было заполнение анкеты, содержащей биографических данных работников. Полученные результаты представлены в таблице 9.

Данные анкетирования можно проанализировать следующим образом. Работники, которые характеризуются высокой трудовой деятельностью в

основном входят в категории 30-40 лет, и 41-51 лет; в основном имеющие высшее образование; в одинаковом соотношении женаты/замужем, холосты или разведены; большинство имеет детей; нет желания сменить место работы. Работники, которые характеризуются низкой трудовой деятельностью по большей части относятся к возрастной категории 19-29 лет; почти все работники данной группы имеют среднее специальное образование; женаты/замужем, или холосты; большинство не имеющие детей; о желании сменить место работы большинство затрудняется ответить.

Таблица 9 – Результаты анкетирования двух групп испытуемых

Биографические данные	Группа 1 (n=15)	Группа 2 (n=14)
	%	%
Возраст		
19-29	27	57
30-40	40	14
41-51	33	29
Пол		
Женский	93	86
Мужской	7	14
Образование		
Высшее	53	7
Среднее специальное	47	93
Семейное положение		
Женат/замужем	33	43
Холост/не замужем	34	43
Разведен/разведена	33	14
Наличие детей		
Есть	73	43
Нет	27	57
Желание сменить место работы		
Да	13	7

Продолжение таблицы 9

Биографические данные	Группа 1 (n=15)	Группа 2 (n=14)
	%	%
Нет	80	21
Затрудняюсь ответить	7	72

В ООО «КДЛ ЦЕНТР», как и в большинстве организаций на мотивацию работников влияют следующие основные факторы. Глобальная макросреда, включающая в себя культурные, экономические и политические условия, и общественную обстановку. Локальная макросреда, включающая в себя степень централизации власти, ролевая структура, распределение ресурсов. Косвенно на мотивацию труда сотрудников влияют стабильность в политической и экономической жизни, а также обеспечивают психологическое и социальное благополучие.

Мотивация труда – это комплекс мероприятий, нацеленных на потребности и ценности работников таким образом, чтоб работники имели стимул не просто выполнять свои обязанности, но и осознанно проявлять инициативу и усердие в достижении поставленных целей.

Занесем данные SWOT-анализа мотивации сотрудников в компании в таблицу 10.

Таблица 10 – SWOT-анализ мотивации сотрудников

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Большая часть работников удовлетворены выполняемой работой</p> <p>Работники высоко оценивают положение дел в компании</p> <p>Положительно оцениваются работниками условия труда в организации</p>	<p>Продуктивность труда работников недостаточно высока</p> <p>Удовлетворенность сотрудников величиной зарплаток недостаточная</p> <p>Должностные обязанности зачастую не дают всесторонне использовать навыки, и способности</p>

Продолжение таблицы 10

Возможности	Угрозы
<p>Рост величины вознаграждения (премии и индексация заработной платы) Формирование у работников понимания того, что размер заработка зависит от их усилий и вовлеченности Возможность карьерного роста</p>	<p>Закрепление мнения сотрудников, что размер заработка зависит от экономической ситуации внутри компании</p>

Из этого следует, что на трудовую мотивацию работников ООО «КДЛ ЦЕНТР» влияют следующие стимулы:

- уровень заработка и справедливость начисления;
- система льгот и экономических нормативов;
- отношения в коллективе и в семье;
- условия труда;
- признание и карьерные перспективы;
- интересная работа и желание самоутвердиться.

Таким образом, задача по проведению анализа действующей системы стимулирования работников фирмы, выполнена.

Анализ оценки деятельности и состояния системы стимулирования специалистов в ООО «КДЛ ЦЕНТР» позволяет сделать вывод, что, не смотря на форму оплаты труда, ежегодную индексацию и премиальную часть вознаграждения определенные сотрудники компании имеют недостаточную мотивацию в работе. В полной мере мотивационные рычаги управления в компании не применяются. Удовлетворенность деятельностью персонала низкая, из чего следует необходимость изменения и совершенствования системы мотивации персоналом компании. С целью мотивации персонала в следующей главе предложена и обоснована экономическая эффективность разработки и ввода системы КРІ – ключевых показателей эффективности сотрудников, для менеджеров отделов продаж ООО «КДЛ ЦЕНТР».

Глава 3 Модель КРІ для совершенствования системы стимулирования специалистов

3.1 Разработка проекта модернизации системы вознаграждения в ООО «КДЛ ЦЕНТР»

На сегодняшний день, в стране не стабильная экономическая с геополитической ситуацией. В текущей экономической ситуации компаниям нужно максимально четко оценивать и планировать свою дальнейшую деятельность. ООО «КДЛ ЦЕНТР», как и вся Группа Компаний КДЛ главной ценностью считает персонал. Главными задачами – продолжение развития компании и сохранение сотрудников и их доходов. В рамках этого сформулирована стратегическая цель – детальная проработка системы оплаты труда сотрудникам по критериям ключевых показателей эффективности. Для достижения поставленной стратегической цели наиболее важным направлением, для повышения мотивации труда персонала станет реализация модернизированной системы вознаграждения. Данная стратегия также позволит увеличить объем продаж в компании.

Цель разработки проекта новой системы вознаграждения работников – создание индивидуального подхода в оплате труда, в зависимости от должности, должностных обязанностей, сложности работ, продуктивности.

Действующая в организации система оплаты имеет недостатки. При анализе обнаружено, что данные недостатки негативным образом сказываются на мотивации персонала. Работники остаются не удовлетворены собственной заработной платой. При разработке системы мотивации, для ее результативности и эффективности нужно следовать определенным требованиям:

- система вознаграждения должна соответствовать стратегии развития организации;
- при определении уровня вознаграждения для различных должностей необходимо руководствоваться принципом справедливости;
- система вознаграждения должна соответствовать принципам логичности, прозрачности и четкости;
- персонал должен быть надлежащим образом проинформирован.

При создании и модернизации системы мотивации по КРІ предлагаются следующие изменения:

Во-первых, установить для переменной части оплаты труда сотрудников индивидуальный КРІ.

Во-вторых, от индивидуальных показателей результатов труда работника может быть применена дополнительная переменная часть вознаграждения. Основаниями выплаты дополнительной части вознаграждения могут быть:

- уровень сложности выполняемой задачи;
- показатели работы стабильно высокие;
- успешное выполнение срочных задач;
- задачи выполняются раньше срока;
- успешное выполнение индивидуально поставленных задач;
- стабильно высокое качество выполнения поставленных задач;
- инициативность и предложения по оптимизации или улучшению качества.

Организация занимается оказанием платных медицинских услуг, в сфере лабораторной диагностики. Основной вклад в получении прибыли компании приносит розничный и корпоративный отделы продаж. В связи с этим, начать ввод усовершенствованной системы мотивации уместнее с данных работников. Разработка показателей для новой системы требует

соблюдения определенной последовательности. На рисунке 8 показана последовательность формирования критериев для сотрудников отдела продаж.

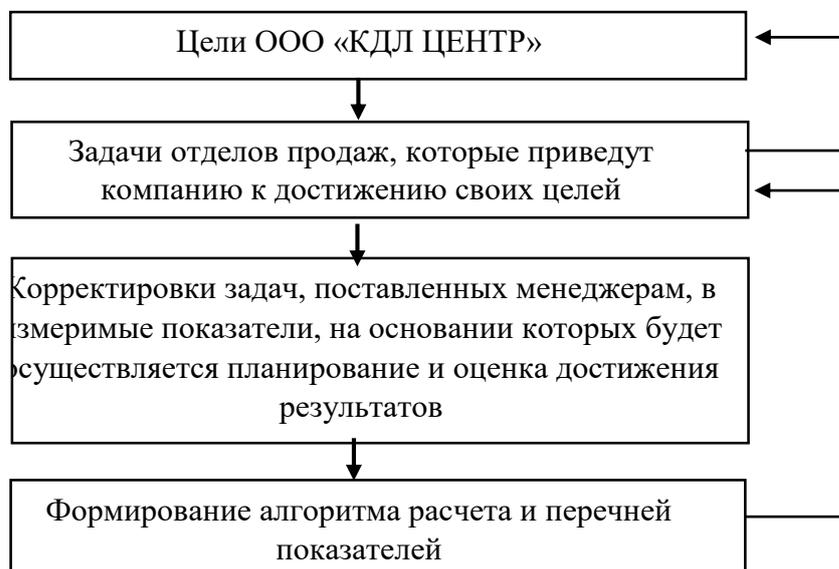


Рисунок 8 – Последовательность формирования критериев для менеджеров отделов продаж

Критерии для оценки эффективности и результативности сотрудников отделов продаж устанавливаются исходя из указанных выше задач. Применяются следующие показатели:

- значимость для результативного и эффективного функционирования организации;
- от вида деятельности конкретного сотрудника зависят его показатели;
- устанавливаемые показатели есть возможность спланировать;
- в процессе работы сотруднику должны быть доступны значения показателей.

Ключевые показатели эффективности для менеджеров по продажам определяются на основании целей организации и поставленных перед менеджерами отделов продаж задач.

Критерии ключевых показателей эффективности для менеджеров корпоративного и розничного отделов представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Критерии КРІ для менеджеров розничного корпоративного отдела продаж

Название показателя		Вес от суммы премии	Индекс
корпоративный отдел продаж	розничный отдел продаж		
выполнение плана по объему продаж	выполнение плана по объему продаж	40%	К1
выполнение плана по сбору дебиторской задолженности с контрагентов	продажа Чек-ап/ Комплексы	25%	К2
выполнение плана по проценту маржинальности	продажа услуги «Выезд на дом»	25%	К3
выполнение правил по внутреннему документообороту	выполнение плана по привлечению новых врачей	10%	К4

Для менеджеров по продажам розничного и корпоративного сегмента предложено по 4 показателя, с разным весом в определении переменной части. Критерий «Выполнение плана по объему продаж» является наибольшим для менеджеров корпоративного и розничного отдела, и составляет 40%. По 25% переменной части составляют для менеджера корпоративного направления «Выполнение плана по сбору дебиторской задолженности с контрагентов» и «Выполнение плана по проценту маржинальности», для менеджера розничного направления «Продажа Чек-ап/Комплексы» и «Продажа услуги «Выезд на дом»». Четвертый показатель для менеджеров имеет вес 10% от переменной части. Для менеджера розничного направления «Выполнение плана по привлечению новых врачей», для менеджеров корпоративного направления показатель

«Выполнение правил по документообороту». Ответственным за предоставление показателей выступает региональный директор.

Подробный алгоритм расчета КРІ для менеджеров розничного и корпоративного отдела продаж представлен в таблице 12 и 13.

Таблица 12 – Алгоритм расчета КРІ для менеджера корпоративного отдела

Название показателя	Описание показателя	Алгоритм расчета	Формула
Выполнение плана по объему продаж	выполнение личного плана по объему продаж, в рублях	факт/план, при выполнении <0,9 = 0 0,9-1,3=факт >1,3 = 1,3	БП× (0,4×К1+0,25×К2+0,25×К3+0,1×К4)
Выполнение плана по сбору дебиторской задолженности с контрагентов	сбор текущей дебиторской задолженности с клиентов, согласно договору	факт/план, при выполнении <0,9 = 0	
Выполнение плана по маржинальности	показатель маржинальности не ниже установленного %	при выполнении <10%=0, 10-20%=1,1 20-30%=1,2 > 30% = 1,3	
Выполнение правил по внутреннему документообороту	отсутствие нарушений документооборота с клиентами	определяет Директор филиала по итогам месяца	

Таблица 13 – Алгоритм расчета КРІ для менеджера розничного отдела

Название показателя	Описание показателя	Алгоритм расчета	Формула
Выполнение плана по объему продаж	выполнение личного плана по объему продаж, в рублях	факт/план, при выполнении <0,9 = 0 0,9-1,3=факт >1,3 = 1,3	БП× (0,4×К1+0,25×К2+0,25×К3+0,1×К4)
Продажа Чек-ап/ Комплексы	выполнение личного плана по количеству продаж Чек-ап/ Комплексы	факт/план, при выполнении <0,9 = 0 0,9-1,3=факт >1,3 = 1,3	
Продажа услуги «Выезд на дом»	выполнение личного плана по количеству продаж услуги «Выезд на дом»	при выполнении <0,9 = 0 0,9-1,3=факт >1,3 = 1,3	

Продолжение таблицы 13

Название показателя	Описание показателя	Алгоритм расчета	Формула
Выполнение плана по привлечению новых врачей	выполнение личного плана по количеству новых привлеченных к сотрудничеству врачей	$<0,9 = 0$ $0,9-1,3=\text{факт}$ $>1,3 = 1,3$	

Варианты расчета заработной платы при выполнении на 100% всех установленных показателей и с возможными отклонениями в большую и меньшую стороны, в качестве примера, показаны в таблицах 14, 15, 16, 17.

Таблица 14 – Пример расчета заработной платы менеджера корпоративного направления, при 100% выполнении

№ КРІ	Название показателя	Вес в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 1	выполнение плана продаж	40%	8000	1,65 млн.	1,65 млн.	100%	8000
КРІ 2	выполнение плана по сбору дебиторской задолженности	25%	5000	1,55 млн.	1,55 млн.	100%	5000
КРІ 3	выполнение плана по маржинальности	25%	5000	10%	10%	100%	5000
КРІ 4	выполнение правил по документообороту	10%	2000	1	1	100%	2000
Итого премия за КРІ:							20000
Оклад:							40000
Итого сумма заработной платы:							60000

Таблица 15 – Пример расчета заработной платы менеджера розничного направления, при 100% выполнении

№ КРІ	Название показателя	Вес, в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 1	выполнение плана продаж	40%	8000	0,95 млн.	0,95 млн.	100%	8000

Продолжение таблицы 15

№ КРІ	Название показателя	Вес, в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 2	продажа Чек-ап/ Комплексы	25%	5000	20	20	100%	5000
КРІ 3	продажа услуги «Выезд на дом»	25%	5000	25	25	100%	5000
КРІ 4	выполнение плана по привлечению новых врачей	10%	2000	3	3	100%	2000
Итого премия за КРІ:							20000
Оклад:							40000
Итого сумма заработной платы:							60000

Таблица 16 – Пример расчета заработной платы менеджера корпоративного направления, при различном выполнении

№ КРІ	Название показателя	Вес в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 1	выполнение плана продаж	40%	8000	1,65 млн.	1,72 млн.	104%	8320
КРІ 2	выполнение плана по сбору дебиторской задолженности	25%	5000	1,55 млн.	1,4 млн.	90%	4500
КРІ 3	выполнение плана по маржинальности	25%	5000	10%	21%	110%	5500
КРІ 4	выполнение правил по документообороту	10%	2000	1	0,5	50%	0
Итого премия за КРІ:							18320
Оклад:							40000
Итого сумма заработной платы:							58320

Таблица 17 – Пример расчета заработной платы менеджера розничного направления, при различном выполнении критериев

№ КРІ	Название показателя	Вес, в %	Размер премии при 100% выполнении	План, руб.	Факт, руб.	Факт, %	Премия в руб.
КРІ 1	выполнение плана продаж	40%	8000	0,95 млн.	1,13 млн.	119%	9520
КРІ 2	продажа Чек-ап/ Комплексы	25%	5000	20	20	105%	5250
КРІ 3	продажа услуги «Выезд на дом»	25%	5000	25	20	80%	0
КРІ 4	выполнение плана по привлечению новых врачей	10%	2000	3	5	166%	2600
Итого премия за КРІ:							17370
Оклад:							40000
Итого сумма заработной платы:							57370

Из приведенных таблиц следует, что при выполнении всех показателей менеджеров как розничного, так и корпоративного направления на 100% менеджерам начисляется премия в размере 50% от оклада. При различных вариантах выполнения плановых показателей величина премии начисляется в соответствии с выполнением.

Менеджеры, в конце каждого месяца получают информацию о поставленных им плановых показателях на следующий календарный месяц. В начале следующего за отчетным периодом вносится степень выполнения показателей, в соответствии с чем и рассчитывается переменная часть вознаграждения.

При разработке данного проекта по модернизации и совершенствованию системы КРІ для менеджеров корпоративного и розничного направления ООО «КДЛ ЦЕНТР» недостатки системы оплаты труда, в действующей на данный момент в организации учтены и исправлены. Для работников компании, в проекте также были применены максимально эффективные и современные способы начисления и расчета премиальной части оплаты труда.

С целью экономического обоснования целесообразности введения новой системы мотивации труда персонала в организации, необходимо произвести расчет материальных затрат на реализацию проекта.

Таким образом, задача по созданию нового проекта модели КРІ для сотрудников ООО «КДЛ ЦЕНТР», выполнена.

3.2 Затраты на внедрение в ООО «КДЛ ЦЕНТР» проекта новой системы оплаты труда

Важным является предотвращение ситуации, когда осуществление проекта оказывается под угрозой, за счет отсутствия продуманного алгоритма его реализации. Для этого необходимо предварительно планировать осуществление ввода такого проекта.

При подготовке к реализации ввода проекта необходимо:

- рассчитать эффективность планируемой реализации
- разработать алгоритм действий
- выбрать и назначить ответственных лиц и исполнителей
- произвести анализ ситуации внутри компании и во внешней среде, для выявления факторов, способных повлиять на реализацию проекта.

Для того чтобы соблюсти указанные выше пункты, используем диаграммы Ганта и теорию поля Курта Левина. [28]

Анализ теории поля Курта Левина изображен на рисунке 9.



Рисунок 9 – Анализ поля сил Курта Левина

Согласно анализу, относятся к движущим силам: готовность к изменениям персоналом компании, желание увеличить объем продаж в компании и снизить текучесть работников, а также конкуренция в рассматриваемой отрасли. Сдерживающими силами, согласно анализу, будут являться: отсутствие в штате компании специалиста по созданию новой системы оплаты труда, а также ограниченное финансирование данного проекта.

Из рисунка 10 видно, что максимальное влияние на возможность реализации проекта оказывает то, что сотрудники компании готовы к переменам. Внедряемый проект можно назвать целесообразным, так как

анализ поля сил демонстрирует, что сдерживающих сил меньше, чем движущих, и на процесс создания и внедрения новой модели системы премирования сдерживающие силы имеют меньшее влияние, чем движущие.

Четыре этапа потребуется, для разработки внедрения рассматриваемого проекта. [21]

Первый этап – предварительный. Подготовка к проекту является целью данного этапа. Необходимо изучить рынок труда, проанализировать уровень оплаты труда специалистов на аналогичных или схожих должностях. Потребуется выявить тенденции к модернизации в системе мотивации труда работников. Среди персонала организации необходимо провести анкетирование, для выявления их уровня удовлетворенности оплатой труда и к внедрению новой системы:

- изучение состояния рынка труда: анализ данных полученных из специализированных агентств, аналитических справочников и общественных источников;
- разработка опросника для анализа уровня удовлетворенности сотрудниками системой начисления заработной платы и готовности к внедрению изменений системы;
- опрос персонала;
- изучение и анализ полученных данных: оформление и систематизация результатов, предоставление данных руководителям подразделений для рассмотрения.

Второй этап – разработка проекта. Для реализации данного этапа нужно определить задачи и цели проекта, разработать составляющие новой системы и согласовать с руководителями подразделений:

- определение задач и целей проекта;
- назначение ответственных лиц за каждый проводимый вид работ, а также распределение обязанностей;

- возможность формирования для работников отдела продаж вилки окладов;
- разработка KPI для менеджеров отдела продаж;
- разработка, согласование и утверждение для менеджеров по продажам положения об оплате труда.

Третьим этапом будет являться внедрение проекта. На этом этапе требуется провести презентацию руководству компании, обосновать эффективность ввода новой системы мотивации и применить на практике новую методику начисления премиальной части заработной платы:

- презентация проекта руководству организации;
- ознакомление менеджеров отдела продаж с положением об оплате труда;
- применение на практике новой методики.

Четвертый, завершающий этап: на этом этапе необходимо провести опрос сотрудников о их мнении, касательно, внедрения новой методики:

- получение от менеджеров отдела продаж обратной связи;
- анализ эффективности внедренного проекта;
- разработка корректирующих мероприятий и применение их на

практике, при необходимости и выявлении недостатков в проекте.

На графике Ганта представим данные мероприятия по временным затратам (Приложение В).

Разработка, внедрение и корректирующие мероприятия в ООО «КДЛ ЦЕНТР», согласно графику Ганта займут 238 дней. (Приложение В)

Рассчитаем необходимые затраты организации.

Затраты организации на проект будут двух видов: капитальные и текущие. Капитальные затраты – это затраты единовременные, которые потребуются для внедрения данного проекта. Текущие затраты – это те затраты, которые компания будет нести на каждом этапе внедрения проекта.

Текущие и капитальные затраты организации рассмотрим в таблице 18, в каждом периоде длиной в 1 квартал.

Таблица 18 – Затраты на разработку и внедрение проекта

Наименование затрат	Период					
	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал	6 квартал
Затраты на поиск специалиста	30000	-	-	-	-	-
З/п менеджера по персоналу	75000	75000	75000	75000	75000	75000
Оборудование	35000	-	-	-	-	-
Мебель	15000	-	-	-	-	-
Канцелярские товары	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Увеличение з/п менеджеров по продажам	-	-	60000	75000	90000	90000
Итого:	157000	77000	137000	152000	167000	167000

При внедрении проекта мотивации капитальными затратами будут являться:

- затраты на поиски отбор, через кадровые агентства и сервисы, менеджера по персоналу, который будет заниматься мотивацией и развитием персонала;
- приобретение мебели и оборудования.

Текущими затратам внедрении проекта мотивации будут являться:

- покупка один раз в квартал канцелярских товаров;
- заработная плата новому сотруднику;
- затраты на увеличение выплат премий менеджерам отдела продаж, после изменения системы мотивации.

Далее определим экономическую эффективность рассматриваемого проекта.

3.3 Экономическая эффективность проекта

Экономическую эффективность проекта можно охарактеризовать системой соотношения показателей результатов и затрат. При внедрении данного проекта доход будет выражаться в прибыли от увеличения объемов продаж менеджерами. Для определения прибыли нужно рассчитать рентабельность от продаж. Посчитаем рентабельность по формуле:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\% \quad (1)$$

Рентабельность продаж в компании до внедрения новой системы мотивации:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{1200 \text{ тыс.руб.}}{8000 \text{ тыс.руб.}} \times 100\% = 15\%$$

Рассчитаем увеличение прибыли после реализации проекта (таблица 19).

Таблица 19 – Расчет увеличения прибыли организации после реализации предлагаемого проекта

Наименование показателя	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	5 квартал	6 квартал
Выручка	8 млн.	8 млн.	8,8 млн.	9,8 млн.	11 млн.	11,6 млн.
Прибыль	1,2 млн.	1,2 млн.	1,32 млн.	1,47 млн.	1,65 млн.	1,74 млн.
Рост прибыли	-	-	0,12 млн.	0,27 млн.	0,45 млн.	0,54 млн.

Прибыль компании начнет расти, в третьем квартале, на стадии применения КРІ при расчете премии для менеджеров розничного и корпоративного отдела продаж. Данный рост прибыли будет связан с увеличением объемов продаж.

Общие вложения организации в проект рассчитаем по формуле:

$$\sum_{t=1}^T Z_t = Z_T \quad (2)$$

где Z_T – затраты

T – Периоды

Общие вложения организации:

$$\sum_{r=1}^6 Z_t = 157000 + 77000 + 137000 + 152000 + 167000 + 167000 = 857000 \text{ руб.}$$

Для внедрения проекта ввода КРІ потребуются вложения капитала в размере 857000 рублей.

Общую выручку рассчитаем по формуле:

$$\sum_{t=1}^T D_t \quad (3)$$

где D_T – поступления

T – Рассматриваемые периоды

Таким образом, подставив значения в формулу, получим расчет:

$$0,12 + 0,27 + 0,45 + 0,54 = 1,38 \text{ млн. руб.}$$

Внедрение проекта КРІ в организации принесет организации доход в размере 1,38 млн. руб.

Так как одинаковые затраты по величине не равнозначны экономически, при условии осуществления в разное время, приведем их к ценности в начальном периоде. Используем для этого метод дисконтирования. В качестве общего момента используем месяц начала реализации проекта.

Дисконтирование позволяет в финансовых вычислениях учитывать фактор времени, так как любая сумма, полученная в будущем на данный момент, обладает меньшей ценностью.

Для реализации проекта необходимо рассчитать норму дисконта. Это ожидаемая норма прибыли на каждый рубль вложенных средств, по безопасному альтернативному способу вложения. Проект является средне рискованным, и годовая норма дисконта установлена в размере 0,2. Для периода в три месяца будет являться:

$$d = 0,2/4 = 0,05$$

На основании полученной нормы дисконта за 3 необходимо вычислить коэффициент дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования рассчитаем по формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (4)$$

где d – норма дисконта

t = периоды.

Чистый дисконтированный доход характеризует превышение поступления денег над финансовыми затратами, приведенными к одному моменту времени. То есть, это тот реальный доход, который может принести внедряемый проект за расчетный временной период.

Чистый дисконтируемый доход рассчитаем по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \times k_{dt} \quad (5)$$

где k_{dt} – коэффициент дисконтирования

За весь рассматриваемый период чистый дисконтируемый доход рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \times k_{dt} \quad (6)$$

Таблица 20 – Расчет эффективности внедряемого проекта

Период t	Доход D_t , руб.	Затраты Z_t , руб.	Коэф. Диск. $k_{от}$	Диск. доход $D_t \cdot k_{от}$, руб.	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{от}$, руб.	ЧДД _t , руб.	ЧТС _t , тыс. руб.
1	-	157000	0,95	-	149520	-149520	-149520
2	-	77000	0,91	-	69840	-69840	-219370
3	120000	137000	0,86	103660	118350	-14690	-234050
4	270000	152000	0,82	222130	125050	97080	-136970
5	450000	167000	0,78	352590	130850	221740	84770
6	540000	167000	0,75	402960	124620	278340	363100
Итого	1380000	857000	-	1081330	722040	363100	-

Из данных в таблице расчета эффективности внедряемого проекта следует, что от реализации проекта организация получит прибыль, так как чистый дисконтированный доход 363100 рублей.

Рассчитаем срок окупаемости проекта, то есть определим период, с которого первоначальные и другие вложения покроеются суммарными результатами прибыли. Срок окупаемости определим двумя способами: представим графически, в виде диаграммы и расчетными методом.

График изменения ЧТС и ЧДД изображен на рисунке 10.

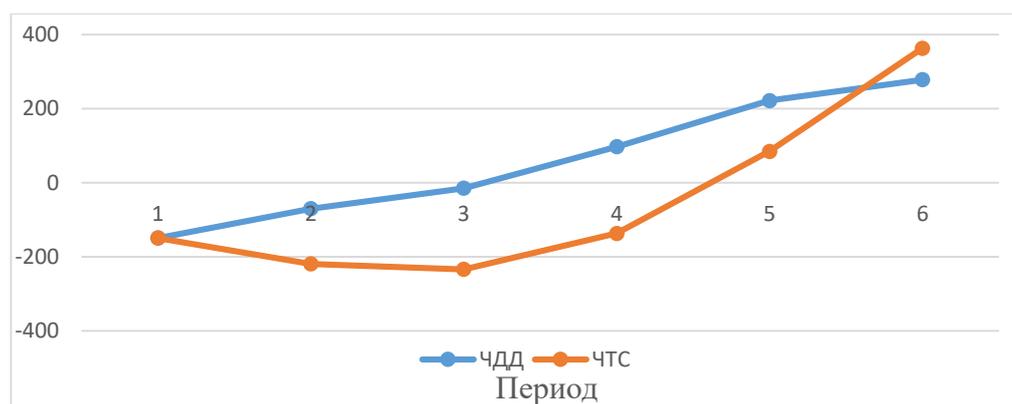


Рисунок 10 – График изменения ЧТС и ЧДД

График показывает, что в начале пятого периода наступает срок окупаемости реализуемого проекта, когда будет равна нулю чистая текущая стоимость.

Далее рассчитаем срок окупаемости проекта расчетным методом.

Срок окупаемости определяется по формуле:

$$\sum_{t=1}^t D_t \times k_{dt} = \sum_{t=0}^t Z_t \times k_{dt} \quad (7)$$

С целью определения срока окупаемости рассматриваемого проекта требуется рассчитать количество целых периодов, в которых чистая текущая стоимость будет иметь отрицательные значения. Полученные данные необходимо сложить с частью следующего периода, до наступления равенства нулю чистой текущей стоимости.

Срок окупаемости рассматриваемого проекта будет равен:

$$4 + (140,78 / 221,74) = 4,6 \text{ квартала}$$

Из вышесказанного следует, что после истечения данного срока в 4,6 квартала, или 1,2 года проект станет приносить чистую прибыль.

Также немаловажным показателем эффективности реализуемого проекта будет являться индекс доходности. Данный показатель показывает доходность на каждый рубль затраченных средств.

Определим индекс доходности по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=1}^t D_t \times k_{dt} \text{ руб.}}{\sum_{t=0}^t Z_t \times k_{dt}} / \text{руб.} \quad (8)$$

где $D_t \times k_{dt}$ – дисконтированный доход

$Z_t \times k_{dt}$ – дисконтированные затраты

Рассчитаем индекс доходности для реализуемого проекта:

$$\text{ИД} = 1081,33 / 722,04 = 1,48 \text{ руб./руб.}$$

На каждый рубль, потраченный организацией на разработку и реализацию проекта доход будет равен 1,48 руб.

На основании индекса доходности вычислим рентабельность проекта.

Рентабельность проекта КРІ равна:

$$R_{\text{пр}} = 100\% \times 1,48 = 148\%$$

У рассматриваемого проекта рентабельность более 100%. Проект, с точки зрения материальных вложений является рентабельным и выгодным.

Экономически эффективный проект должен отвечать следующим условиям: Чистый дисконтированный доход должен быть более нуля, индекс доходности должен быть более 1, рентабельность рассматриваемого проекта должна быть выше 100%.

$$\text{ЧДД} = 363000$$

$$\text{ИД} = 1,48$$

$$R_{\text{пр}} = 148\%$$

Данные условия в рассматриваемом проекте соблюдены.

Таким образом, задача по расчету стоимости внедрения проекта выполнена.

Из описанных расчетов следует вывод, что данный проект по внедрению модели системы КРІ для менеджеров розничного и корпоративного отделов продаж ООО «КДЛ ЦЕНТР» будет являться инвестиционно привлекательным и рентабельным. Так как в течении 4,6 квартала проект полностью окупит себя, а далее начнет приносить чистую прибыль. Чистый дисконтированный доход предлагаемого проекта системы КРІ составит 363100 рублей, рентабельность проекта составит 148%, индекс доходности у проекта 1,48 руб./руб. Разработанный проект можно внедрять на практике.

Заключение

Мотивация труда является совокупностью таких движущих сил, которые побуждают человека к определенным действиям. Это представляет собой такую систему факторов, которая вызывает активность и определяет направление человеческого поведения. КРІ – это одна из самых эффективных систем мотивации труда, влияющей на работоспособность персонала.

В текущих экономических условиях наша страна столкнулась со множеством экономических трудностей, связанных с дефицитом расходных материалов в производстве, скачке курса валют, влияющем на цену оборудования, нехватки многих комплектующих, прочих товаров для всех сфер деятельности жизни и бизнеса. События, случившиеся в феврале и продолжающиеся на сегодняшний день, привели к тому, что труд перестал быть смыслом жизни, а превратился в средство к существованию. В таких условиях гораздо сложнее говорить о высокопроизводительном труде, о росте квалификации, компетенции и профессионализме работников, и развитии их инициативы.

Система мотивации влияет на удовлетворение работниками трудом. Чем удовлетворенность выше, тем более гармонична мотивационная структура, и ее внутренние и внешние мотивы. [19]

Как никогда стало важно организовать и реорганизовать систему вознаграждения сотрудников компании. Работники должны видеть прямую связь между достигнутыми показателями, а соответственно потраченными усилиями, и размером полученного ими вознаграждения.

В настоящее время ввод системы оплаты труда, по ключевым показателям эффективности в ООО «КДЛ ЦЕНТР» является приоритетной задачей на 2022 год. Ввод системы мотивации показателей эффективности позволит компании в это непростое, с экономической стороны, время, не только остаться на плаву и получать прибыль, но и поддержать сотрудников,

и дать работникам возможность поддерживать рост материального вознаграждения за их труд.

Затраты на ввод системы КРІ (ключевые показатели эффективности) в организации составят 722040 рублей, доход от ввода новой системы мотивации персонала, за 6 рассматриваемых кварталов составит 1081330 рублей, чистый дисконтированный доход по завершению 6 кварталов будет равен 363100 рублей.

Таким образом, проанализировав полученные путем расчетов данные, можно сделать вывод, что рассматриваемая система мотивации персонала по ключевым показателям эффективности, для менеджеров розничного и корпоративного отдела продаж ООО «КДЛ ЦЕНТР» будет являться экономически эффективной, рентабельной и выгодной. Цель данной выпускной квалификационной работы по разработке и внедрению системы модели КРІ в систему стимулирования специалистов, достигнута.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Асеев, В.Г. Проблема мотивации и личности / В.Г. Асеев. – М.: Наука, 1976. – 158 с. – Текст: непосредственный.
2. Афанасьев, А. Внедрение BSC: опыт европейских компаний. – Текст: электронный // URL: http://www.investing.su/index.php/upravlenie/1368-vnedrenie_bsc_opyt_evropeiskih_kompanii?format=pdf (дата обращения: 19.04.2022).
3. Вишнякова, М.В. KPI (ключевые показатели эффективности). Как внедрить систему KPI в компании. – Текст: электронный // URL: <http://www.gd.ru/articles/3584-kpi> (дата обращения: 19.04.2022).
4. Вишнякова, М.В. KPI. Внедрение и применение / М.В. Вишнякова. – СПб. : Питер, 2019. – 384 с. – Текст: непосредственный.
5. Внедрение показателей KPI. – Текст: электронный // URL: <https://www.hr-director.ru/article/66943-vnedrenie-sistemy-kpi-17-m11> (дата обращения: 19.04.2022).
6. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Система менеджмента качества. Основные положения и словарь = Quality management systems. Fundamentals and vocabulary : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. N 1390-ст : введен впервые : дата введения 2015-11-01 / разработан Открытым акционерным обществом "Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации" (ОАО "ВНИИС"). – Текст: электронный // СПС КонсультантПлюс. – Режим доступа: локальный; по договору.
7. Друкер, П.Ф. Классические работы по менеджменту / П.Ф. Друкер. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2008. – 220 с. – Текст : непосредственный.

8. Жихарева, Е.Д. КРІ как фактор повышения эффективности менеджмента компании. – Текст: электронный // URL: <https://moluch.ru/authors/15156/> (дата обращения: 19.04.2022).
9. ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС [Электронный ресурс] : https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1165027065510_5009108495_ООО-KDL-CENTR (дата обращения: 30.04.2022)
10. ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС [Электронный ресурс] : https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1045002010085_5009046778_ООО-KDL-DOMODEDOVO-TEST (дата обращения: 30.04.2022)
11. ЗАЧЕСТНЫЙБИЗНЕС [Электронный ресурс] : https://zachestnyibiznes.ru/company/ul/1165027065510_5009108495_ООО-KDL-CENTR/balance (дата обращения: 30.04.2022)
12. Интернет-издание Pandia [Электронный ресурс] : официальный сайт. URL: <https://pandia.ru/text/78/447/5869.php> (дата обращения: 19.04.2022).
13. Исследовательская лаборатория Happy Inc. [Электронный ресурс] : официальный сайт. URL: <https://happy-job.ru/types-of-surveys/loyalty-survey/> (дата обращения: 19.04.2022).
14. Клочков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 254 с. – Текст : непосредственный.
15. Клочков, А.К. Вовлечённость и лояльность персонала от А до Я/ А.К. Клочков. – М. : Эксмо, 2021. – 230 с. – Текст : непосредственный.
16. Лапшова, О.А. Управление персоналом / О.А. Лапшова. – М.: ЮРАЙТ, 2022. – 406 с. – Текст : непосредственный.
17. Маметьев, В. Лидерство в современном корпоративном мире. – Текст: электронный // URL: <http://www.camcomp.com/liderstvo-v-sovremennom-mire.html> (дата обращения: 19.04.2022).
18. Молвинский, А.А. Как разработать систему ключевых показателей деятельности. – Текст: электронный //

http://www.gaap.ru/articles/kak_razrabotat_sistemu_klyuchevykh_pokazateley_deyatelnosti (дата обращения: 19.04.2022).

19. Мотивационный профиль личности (Ш. Ричи и П. Мартин). Методика анализа результатов тестирования. – Текст: электронный // URL: <https://hr.ikombat.ru/metodika-ocenki/> (дата обращения: 19.04.2022).

20. ООО «КДЛ ЦЕНТР» [Электронный ресурс] : официальный сайт. URL: <https://kdl.ru/> (дата обращения: 19.04.2022).

21. Пармендер, Д.Г. Ключевые показатели эффективности. Разработка, внедрение и применение решающих показателей / Д. Пармендер. – М: Олимп-Бизнес, 2009. – 258 с.

22. Постникова, В. Оценка ключевых показателей эффективности на примере интегрированной цепи поставки. – Текст: электронный // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-klyuchevykh-pokazateley-effektivnosti-na-primere-integrirovannoy-tsepi-postavki> (дата обращения: 19.04.2022).

23. Разработка системы ключевых показателей (KPI) для производственного предприятия. – Текст: электронный // URL: <http://www.comtec.ru/products/crm/mat/Comtec%20CRM%20KPI.pdf> (дата обращения: 19.04.2022).

24. Система ключевых показателей эффективности. – Текст: электронный // URL: <http://www.emd.ru/business/fk/pd.php> (дата обращения: 19.04.2022).

25. Т. Элмерс мотивация к успеху – методика диагностики мотивации к успеху. – Текст: электронный // URL: <https://advance.tips/т-элмерс-мотивация-к-успеху/> (дата обращения: 19.04.2022).

26. Timeweb Community [Электронный ресурс]: официальный сайт. URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/diagramma-ganta> (дата обращения: 19.04.2022).

Приложение А

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «КДЛ ЦЕНТР» за 2018-2020гг.

Таблица А.1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «КДЛ ЦЕНТР» за 2018-2020гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				абс. изм (+/-)	темп прир оста, %	абс. изм (+/-)	темп прир оста, %
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	22899	27692	27057	4793	121	-635	98
2. Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	0	0	1550	0	-	1550	-
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	27057	27692	21349	635	102	-6343	77
4. Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	0	0	613	0	-	613	-
5. Коммерческие расходы ¹ , тыс.руб.	24823	22256	37811	-2567	90	15555	170
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	2234	5436	-17075	3202	243	-22511	-314
7. Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	1807	4672	8563	2865	259	3891	183
8. Основные средства, тыс. руб.	1059	844	3451	-215	80	2607	409
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	5947	2090	10201	-3857	35	8111	488
10. Численность ППП, чел.	5	3	11	-2	60	8	367
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	6835	4917	7250	-1918	72	2333	147
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	4579,80	9230,67	2459,73	4650,87	202	-6770,94	27
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	1367,60	1639,00	659,09	272	120	-979,91	40
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	21,62	32,81	7,84	11,19	152	-24,97	24
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,85	13,25	2,65	9,40	344	-10,60	20
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	10%	20%	-63%	0,10	201	-0,83	-321
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	9%	24%	-43%	0,15	271	-0,67	-175
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	1,08	0,80	1,48	-0,28	74	0,67	184

Приложение Б

Бухгалтерская отчетность общества с ограниченной ответственностью «КДЛ ЦЕНТР» за 2018-2020 гг.

Таблица Б.1 - Бухгалтерская отчетность общества с ограниченной ответственностью «КДЛ ЦЕНТР» за 2018-2020 гг.

Бухгалтерский баланс	2020	2019	2018
1	2	3	4
Актив			
I. Внеоборотные активы			
Нематериальные активы	-	-	-
Результаты исследований и разработок	-	-	-
Нематериальные поисковые активы	-	-	-
Материальные поисковые активы	-	-	-
Основные средства	3451000	844000	1059000
Доходные вложения в материальные ценности	-	-	-
Финансовые вложения	-	-	-
Отложенные налоговые активы	6411000	-	-
Прочие внеоборотные активы	-	-	-
Итого по разделу I	9862000	844000	1059000
II. Оборотные активы			
Запасы	185000	17000	17000
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	23000	-	-
Дебиторская задолженность	6043000	1468000	984000
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	-	570000	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	3836000	7000	4913000
Прочие оборотные активы	114000	29000	33000
Итого по разделу II	10201000	2090000	5947000
Баланс	20063000	2934000	7006000
Пассив			
III. Капитал и резервы			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10000	10000	10000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-	-
Переоценка внеоборотных активов	-	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-	-
Резервный капитал	-	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	9268000	1705000	1733000
Итого по разделу III	9278000	1715000	1743000
IV. Долгосрочные обязательства			
Заемные средства	-	-	-
Отложенные налоговые обязательства	335000	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу IV	335000	0	-
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	-	-	-
Кредиторская задолженность	10450000	1219000	5264000
Доходы будущих периодов	-	-	-
Оценочные обязательства	-	-	-
Прочие обязательства	-	-	-
Итого по разделу V	10450000	1219000	5264000
Баланс	20063000	2934000	7006000
Отчет о финансовых результатах			
Выручка	22899000	27692000	27057000
Себестоимость продаж	1550000	-	-
Валовая прибыль (убыток)	21349000	27692000	27057000
Коммерческие расходы	37811000	22256000	24823000
Управленческие расходы	613000	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	-17075000	5436000	2234000
Доходы от участия в других организациях	-	-	-
Проценты к получению	1000	207000	19000
Проценты к уплате	-	-	-
Прочие доходы	21100000	-	1442000
Прочие расходы	1539000	466000	1741000
Прибыль (убыток) до налогообложения	2487000	5177000	1954000
Текущий налог на прибыль	6076000	-505000	-
Постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	-	-	-
Прочее	-	-	-147000
Чистая прибыль (убыток)	8563000	4672000	1807000
Справочно			
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-	-
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	-	-	-
Совокупный финансовый результат периода	8563000	4672000	1807000
Отчет об изменениях капитала			
1. Движение капитала			
Величина капитала на 31 декабря предыдущего года	-	-	-
Увеличение капитала - всего	-	-	-

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4
Чистая прибыль	-	-	-
Переоценка имущества	-	-	-
Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	-	-	-
Дополнительный выпуск акций	-	-	-
Увеличение номинальной стоимости акции	-	-	-
Реорганизация юридического лица	-	-	-
Уменьшение капитала - всего:	-	-	-
Убыток	-	-	-
Переоценка имущества	-	-	-
Расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала	-	-	-
Уменьшение номинальной стоимости акций	-	-	-
Уменьшение количества акций	-	-	-
Реорганизация юридического лица	-	-	-
Дивиденды	-	-	-
Изменение добавочного капитала	-	-	-
Изменение резервного капитала	-	-	-
Величина капитала на 31 декабря отчетного года	-	-	-
3. Чистые активы			
Чистые активы	9278000	1715000	-
Отчет о движении денежных средств			
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления – всего	46237000	28125000	86576000
От продажи продукции, товаров, работ и услуг	21178000	27394000	49476000
Арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	-	-	-
От перепродажи финансовых вложений	-	-	-
Прочие поступления	25059000	731000	37100000
Платежи - всего	42977000	32462000	26049000
Поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	32645000	21805000	13377000
В связи с оплатой труда работников	7250000	4917000	6835000
Процентов по долговым обязательствам	-	-	-
Налога на прибыль организаций	230000	958000	-
Прочие платежи	2852000	4782000	5837000
Сальдо денежных потоков от текущих операций	3260000	-4337000	60527000
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления – всего	-	-	19000

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4
От продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	-	-	-
От продажи акций других организаций (долей участия)	-	-	-
От возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	-	-	-
Дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	-	-	19000
Прочие поступления	-	-	-
Платежи – всего	-	-	-
В связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	-	-	-
В связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	-	-	-
В связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	-	-	-
Процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	-	-	-
Прочие платежи	-	-	-
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	-	-	19000
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления – всего	-	-	-
Получение кредитов и займов	-	-	-
Денежных вкладов собственников (участников)	-	-	-
От выпуска акций, увеличения долей участия	-	-	-
От выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	-	-	-
Прочие поступления	-	-	-
Платежи – всего	-	-	37100000
Собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организации или их выходом из состава участников	-	-	-
На уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	-	-	37100000

Продолжение Приложения Б

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4
Всего поступило средств	-	-	-
Использовано средств			
Расходы на целевые мероприятия	-	-	-
Социальная и благотворительная помощь	-	-	-
Проведение конференций, совещаний, семинаров и т.п.	-	-	-
Иные мероприятия	-	-	-
Расходы на содержание аппарата управления	-	-	-
Расходы, связанные с оплатой труда (включая начисления)	-	-	-
Выплаты, не связанные с оплатой труда	-	-	-
Расходы на служебные командировки и деловые поездки	-	-	-
Содержание помещений, зданий, автомобильного транспорта и иного имущества (кроме ремонта)	-	-	-
Ремонт основных средств и иного имущества	-	-	-
Прочие	-	-	-
Приобретение основных средств, инвентаря и иного имущества	-	-	-
Прочие	-	-	-
Всего использовано средств	-	-	-
Остаток средств на конец отчетного года	-	-	-

Приложение В

График Ганта

Таблица В.1 - График Ганта внедрения проекта

Таблица В.1 Наименование проводимых работ	Дней	Период разработки и внедрение проекта									
1. Изучение состояния рынка труда	14	■									
2. Разработка опросника	14		■								
3. Опрос персонала	7			■							
4. Изучение и анализ полученных в результате опроса данных	14			■							
5. Определение задач и целей внедряемого проекта	7			■							
6. Назначение ответственных лиц за каждый проводимый вид работ, распределение обязанностей	7			■							
7. Формирование для работников отдела продаж вилки окладов	21			■	■						
8. Разработка КРІ для менеджеров отдела продаж	2				■	■					
9. Разработка, согласование и утверждение для менеджеров по продажам положения об оплате труда	28						■	■			
10. Согласование и утверждение Положения об оплате труда	21							■	■		
11. Презентация проекта руководству организации	1								■		
12. Ознакомление менеджеров отдела продаж с положением об оплате труда	14								■		
13. Применение на практике новой методики	3									■	
14. Получение от менеджеров отдела продаж обратной связи	7									■	
15. Анализ эффективности внедренного проекта	21									■	■
16. Разработка корректирующих мероприятий и применение их на практике, при необходимости и выявлении недостатков в проекте	18										■
Период		июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	январь	февраль	март	

Приложение Г

Дерево связей группы компаний КДЛ

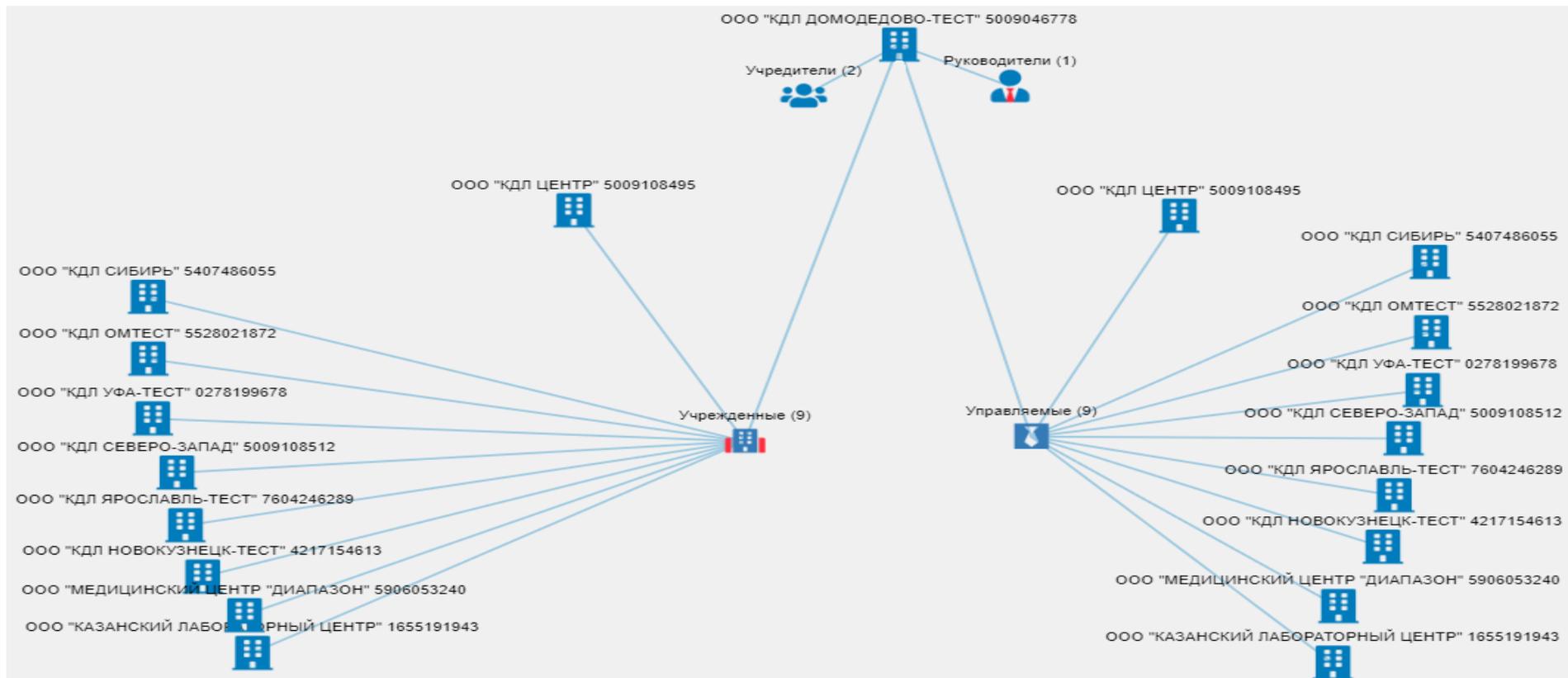


Рисунок Г.1 – Дерево связей группы компаний КДЛ