

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
(на примере ООО «Бета-М»)

Обучающийся

И.В. Грачева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

кандидат педагогических наук, доцент А.Л. Никишина

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что мотивация и стимулирование до сих пор считаются не до конца эффективными и разработанными во многих сферах, таких как сфера психологии или же менеджмент. Организации, независимо от отрасли и размера, стремятся установить прочные и позитивные отношения со своими сотрудниками.

Объект исследования - сеть торговых предприятий ООО «Бета-М» (бренд «Красное и Белое»). Предмет исследования – система стимулирования специалистов ООО «Бета-М».

Цель выпускной квалификационной работы – разработать модель КРІ в рамках мотивации и стимулирования специалистов ООО «Бета-М».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: выделить особенности систем мотивации и стимулирования персонала; описать основные понятия, принципы и этапы разработки системы КРІ; представить организационно-экономическую характеристику компании; проанализировать кадровый состав и произвести оценку системы стимулирования персонала компании; разработать проект модернизации системы стимулирования специалистов при помощи модели КРІ; дать оценку социально-экономической эффективности внедрения модели КРІ в ООО «Бета-М».

Работа выполнена на 74 страницах (без учета приложений) и содержит 45 иллюстрации, включая 20 таблиц, 17 рисунков, а также 8 приложений и 25 пунктов библиографии. В первой главе рассмотрены теоритические аспекты применения модели КРІ в системе стимулирования персонала. Следующая глава посвящено исследования организации системы стимулирования в ООО «Бета-М» и выявлению недостатков в данной системе. А в третьей главе была представлены рекомендации по совершенствованию системы стимуоирования персонала в ООО «Бета-М» посредством модели КРІ и дано обоснование эффективности реализации преложенных рекомендаций.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты применения модели КРІ в системе стимулирования персонала.....	7
1.1 Особенности систем мотивации и стимулирования персонала	7
1.2 Система КРІ: основные понятия, принципы и этапы разработки	16
2 Анализ системы управления персоналом ООО «Бета-М».....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика компании.....	24
2.2 Исследование кадрового состава и оценка системы стимулирования персонала компании.....	30
3 Разработка модели КРІ в рамках мотивации и стимулирования специалистов ООО «Бета-М».....	40
3.1 Модернизация системы стимулирования специалистов при помощи модели КРІ.....	40
3.2 Оценка социально-экономической эффективности внедрения модели КРІ в ООО «Бета-М»	55
Заключение	69
Список используемой литературы и используемых источников.....	72
Приложение А Основные экономические показатели деятельности ООО «Бета-М»	74
Приложение Б Уровень квалификации специалистов Департамента по управлению персоналом ООО «Бета-М».....	75
Приложение В Качественная характеристика персонала ООО «Бета-М».....	76
Приложение Г Показатели движения персонала ООО «Бета-М».....	77
Приложение Д Анкета выявления мотивации сотрудников	79
Приложение Е Оценка взаимоотношения вида мотивации персонала в отношении пола, возраста, размера заработной платы и трудовой активности.....	80
Приложение Ж Выявление приоритетных мотивов персонала	81

Приложении 3 SWOT-анализ ООО «Бета-М» 82

Введение

Актуальность темы исследования заключается в том, что мотивация и стимулирование до сих пор считаются не до конца эффективными и разработанными во многих сферах, таких как сфера психологии или же менеджмент. Организации, независимо от отрасли и размера, стремятся установить прочные и позитивные отношения со своими сотрудниками.

В условиях сильнейшей конкуренции предприятиям необходимо применять инновационные средства и методы управления, которые должны быть ориентированы на постановку целей и определение личной ответственности персонала.

Для руководства каждой компании важно, чтобы на его предприятии работали высокомотивированные сотрудники, что требует применения ряда современных управленческих инструментов для достижения поставленных целей и задач. В мировой практике существует множество методов и технологий управления организацией, однако значительное распространение получила система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicator - KPI). Данный метод основывается на стратегии компании и процессе выбора стратегических целей организации, их четкого формулирования и разработки способов достижения этих целей с помощью ключевых показателей эффективности. Система оценки позволяет производить контроль деловой активности сотрудников, подразделений, отделов и компании в целом. При этом система KPI на предприятиях тоже требует постоянных адаптаций к различным ситуациям как внутри предприятия, так и на рынке в целом, поэтому требуется постоянно искать слабые места системы и актуализировать их в соответствии с текущей ситуацией.

Внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) в организации послужит поддержкой в совершенствовании бизнес-процессов,

достижении стратегических целей, значительно поднимет уровень мотивации, ответственности и результативности сотрудников компании.

В отечественной литературе вопросы системы ключевых показателей эффективности персонала затронуты еще недостаточно широко, в основном она затрагивается как способ мотивации в работах по управлению персоналом. Проблемы мотивации персонала и повышения его результативности выступают объектом исследования таких авторов, как: А.Я. Кибанов, Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин, С.А. Шапиро, М.И. Бухалков, Д.М. Сафина, М. Мескон и др.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать модель КРІ в рамках мотивации и стимулирования специалистов ООО «Бета-М».

Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи:

- выделить особенности систем мотивации и стимулирования персонала;
- описать основные понятия, принципы и этапы разработки системы КРІ;
- представить организационно-экономическую характеристику компании;
- проанализировать кадровый состав и произвести оценку системы стимулирования персонала компании;
- разработать проект модернизации системы стимулирования специалистов при помощи модели КРІ;
- дать оценку социально-экономической эффективности внедрения модели КРІ в ООО «Бета-М».

Объектом исследования работы выступила сеть торговых предприятий ООО «Бета-М» (бренд «Красное и Белое»).

Предмет исследования – система стимулирования специалистов ООО «Бета-М».

Основными методами исследования работы выступили принципы системного, сравнительного, структурного, функционального подходов к

оценке результативности персонала, классификаций, научного наблюдения, социологических методов.

Теоретической базой исследования выступили научные работы ученых в области управления персоналом, мотивации и эффективности персонала, отечественные и зарубежные публикации по теме ключевых показателей эффективности персонала, материалы конференций и семинаров по исследуемой проблематике, данные крупных российских предприятий о практическом опыте управления результативностью персонала.

Информационной базой исследования послужили данные кадрового учета и отдела по управлению персоналом ООО «Бета-М».

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций практического характера по разработке системы ключевых показателей эффективности основного персонала, которые могут быть использованы в деятельности ООО «Бета-М» и аналогичных предприятий бизнеса с целью повышения производительности труда.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

1 Теоретические аспекты применения модели КРІ в системе стимулирования персонала

1.1 Особенности систем мотивации и стимулирования персонала

Большинство исследователей сходятся в том, что появление термина «мотивация» связано с работой А. Шопенгауэра «О четвероюм корне закона достаточного основания», изданной в 1831 г., где мотивация определялась как «причинность, видимая изнутри» [10, с. 12]. Но мотивация и стимулирование трудовой деятельности как отдельное научное направление в рамках менеджмента возникло в начале 1960-х гг. на базе интеграции нескольких научных школ управления [10, с. 6]. Основателями этого научного направления справедливо считались В. Врум, чья известная работа «Труд и мотивация» (1954) положила начало интеграции в целостный комплекс ряда разрозненных научных разработок, а также Л. Портер и Э. Лоулер, выпустившие совместный труд «Управленческие установки и их выполнение» (1968) [10, с. 6]. Мотивация работников весьма важна: от нее зависит производительность труда, морально- психологический климат, лояльность и преданность сотрудников, в конечном итоге снижаются затраты предприятия. В таблице 1 представлены ряд определения понятия мотивация персонала

В целом мотивация трудовой деятельности персонала – это «системный комплексный процесс, который направлен на повышение эффективности работы сотрудников и увеличение их заинтересованности в результатах труда» [3]. Следовательно, одна из главных задач руководителя – мотивировать своих подчиненных, подбирая такие стимулы, которые будут учитывать их индивидуальные потребности и цели, для достижения целей организации. Процессы мотивации тесно связаны с двумя ключевыми категориями теории мотивации: мотив и стимул [10, с. 15].

Таблица 1 – Определения понятия «мотивация персонала»

Автор	Определение понятия
Друкер П.	Механизм, направленный на удовлетворение потребностей работника с целью побуждения его к достижению целей организации» [4,с.16].
Кирхлер Е. и Родлер К.	Готовность индивида прикладывать значительные усилия для достижения целей организации при условии, что эти усилия способствуют удовлетворению его потребностей» [7, с.35].
Родионова Е.А.	Стремление сотрудника реализовать актуальные мотивы с помощью трудовой деятельностью [18, с. 22].
Кибанов А.Я.	Долговременное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развитие на этой основе трудового потенциала [6, с. 24].
Литвинюк А.А.	Внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора самим человеком той или иной модели поведения, определяемой комплексным воздействием внешних и внутренних (мотивы) факторов для удовлетворения своих потребностей [10, с. 17].
Соломанидина Т.О.	Создание условий отождествления интересов организации и работника, при которых то, что выгодно и необходимо одному становится столь же необходимо и выгодно другому [20, с. 12].
Травин В.В.	Это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности [25, с. 11].
Трапицын С.Ю.	Процесс отождествления целей организации и целей работников для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей и работника и организации [23, с. 24] .

Мотив побуждает человека к действию и определяет, как будет осуществлено это действие, и они относятся к внутренней среде человека, являются осознанными и имеют персональный характер, т.е. зависят от индивидуальных особенностей личности [10, с. 15]. Стимул воздействует на поведение человека, актуализируя определенные мотивы, и он относится к внешней среде человека, реакция человека на стимулы не обязательно сознательна [10, с. 15]. Воздействие одного и того же стимула на людей может проявляться у них по-разному. В качестве стимулов могут выступать отдельные материальные и духовные блага, а также действия других людей [10, с. 15]. Сам по себе стимул может считаться таковым только в случае, если он имеет определенное воздействие на человека, т.е. меняет поведение

последнего [10, с. 15]. Далее рассмотрим понятие «стимулирование персонала» (см. таблицу 2).

Таблица 2 - Определения понятия «стимулирование персонала»

Автор	Определение
Радионова Ю.В.	Стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [18, с. 11]
Трапицин С.Ю.	Процесс и методы внешнего побуждения человека к тому или иному поведению, деятельности [23, с. 25].
Шапиро С.А.	Комплекс мер, всегда дополняющее мотивационную политику и являющееся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных [25, с. 8].

Согласно данным таблицы 2 понятия «стимулирование» и «мотивация» являются близкими, но не тождественными. Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования (рисунок 1).

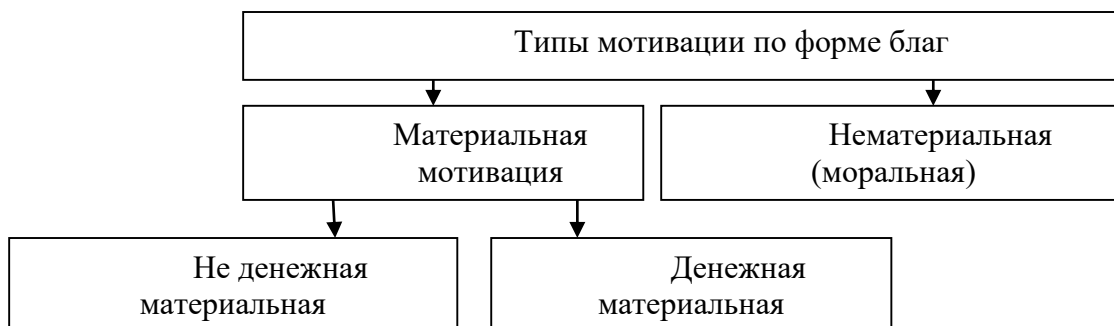


Рисунок 1 - Классификация методов мотивации [10, с. 60]

По предмету потребности, с помощью которого субъект управления воздействует на поведение объекта управления, используя его в качестве стимула, принято выделять две группы способов стимулирования труда:

- материальные (экономические) – денежные и неденежные;
- моральные (неэкономические) [18, с. 19].

Рассмотрим каждую из вышеназванных групп более подробно. Моральное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа (благодарности, грамоты, доски и книги почета, различные звания, медали, ордена, замечания, выговоры и т.д.) [18, с. 19]. В данном случае в качестве предмета потребности выступают все ценности и явления, способствующие повышению или снижению престижа, авторитета объекта управления в общественном мнении [18, с. 19].

Моральное стимулирование может быть: индивидуальным и коллективным; позитивным и негативным. Можно выделить три основные проблемы морального стимулирования, которые напрямую влияют на эффективность применения данного вида стимулирования:

- недостатки в регламентации процедур стимулирования;
- недостаточная информированность работников о системе стимулирования;
- проблема девальвации моральных стимулов, т.е. снижение их стимулирующей силы [18, с. 19].

Материальные стимулы регулируют поведение работников посредством использования различных материальных денежных и неденежных видов стимулов и санкций. Материальная мотивация – это «оплата за труд в соответствии с принятыми в организации системами и формами оплаты труда, включая оклады, оплату по сдельным расценкам, премии, доплаты и прочее» [9, с. 4]. То есть это оплата труда, которая предусмотрена трудовым законодательством. Материальное вознаграждение за труд выплачивается каждому работнику в зависимости от выполненной работы, квалификации, должностных обязанностей.

Также еще выделяют прямую и властные типы мотивации. Прямая мотивация представляет собой непосредственное воздействие на личность

работника, на его систему ценностей [22, с. 24]. Способами прямой мотивации являются убеждение, внушение, психологическое заражение, информирование, агитация, демонстрирование примера и др [22, с. 24]. Прямая мотивация при успешной реализации имеет хорошие производственные результаты, способствует активизации творческого потенциала исполнителей, способствует тому, что они вкладывают душу в выполняемое дело [20, с. 24]. Она в максимальной мере требует индивидуального подхода к подчиненным, проникновения в субъективный мир их представлений и убеждений [22, с. 24]. Она предъявляет основные требования к специфическим способностям руководителя – умению занимать людей своими идеями, убеждать и переубеждать. Но реализация этого метода мотивации требует много времени, которого в оперативном управлении всегда не хватает.

Властная (принудительная) мотивация строится на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей подчиненных при невыполнении ими предъявленных руководителем требований. Способами реализации этого метода является указ, директива, приказ, предписание, распоряжение, требование, угроза. Обычно он используется в иерархических системах власти, участники которых связаны отношениями «доминирование – подчинение» [20, с. 24]. Преобладание властной мотивации характерно для авторитарного, волевого, командного, волюнтаристского стиля руководства. Властная мотивация имеет ряд существенных недостатков, вынуждающих общество постоянно ограничивать сферу ее действия. И, прежде всего, эти недостатки носят социальный и психологический характер [22, с. 24]. Так, отношения между объектом и субъектом управления по поводу труда при властной мотивации характеризуются четкой субординацией, разным представлением о целях и функциях, не подотчетностью субъекта управления объекту, безусловной подчиненностью последнего, формальной дисциплиной. В коллективах начинает преобладать статусное деление на приближенных и неугодных, ухудшается социальный климат на предприятии.

К особенностям систем мотивации можно отнести сложность оценки влияния мотивации на показатели работы предприятия. Например, можно использовать изменение производительности труда.

Общая формула расчета производительности труда [10, с. 195]:

$$Пт = \frac{В}{ч} \quad (1)$$

где Пт- производительность труда, тыс. руб.

В- выручка от реализации, тыс. руб.

Ч – численность персонала, чел.

Эффективность мотивационной системы также определяют сравнительным способом [19]. Например, путем сравнения объема продаж до и после изменения системы мотивации. Данный метод не является достаточно точным, так как на изменение объема продаж могут повлиять и ряд других факторов, в частности ситуация в экономике, изменение спроса, предложения товаров на рынке и т.п.

Система материального стимулирования труда лежит на стыке, как проблем, так и достижений предприятия. Эффективность управления, напрямую зависит от того насколько целесообразно и успешно внедрены современные методы материального стимулирования и оплаты труда работников. Сущность и функции материального стимулирования работников заключаются в следующем:

- это повышение трудовых показателей работника и стимул, чтобы максимально использовать свои ресурсы в процессе осуществления трудовой деятельности;
- это создание определенной линии трудового поведения работника, направленной на процветание организации [11, с. 84].

Внедрение системы материального стимулирования труда, может привести к следующим проблемным ситуациям:

- стремление в достижение количественных результатов в

стимулировании, в свою очередь плохо влияет на качество выполняемых работ;

- одинаковые виды вознаграждений стимулируют работника только на достижение количественного результата, но не качественного. Это происходит вследствие того, что сотрудник достиг предела своих компетенций в определенной работе;

- не всегда для поддержания стимула в работе, помогает материальное стимулирование или введение санкций;

- привлечение сотрудников или их удержание величиной заработной платы, приводит только к удержанию или притоку кадров, не подходящих по уровню квалификации;

- одна и та же заработная имеет возможность по-разному воздействовать на трудовую активность в условиях недостатка сотрудников или их излишка (персонал может элементарно спекулировать на их незаменимости, значимости для организации в данный момент) [16, с. 167].

Система стимулирования, является одной из ведущих и специфических функций управления, но также неотъемлемой частью всего процесса управления от этапа разработки целей и принятия решений до получения конечного результата. Это является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов и мобилизации имеющихся кадровых ресурсов. Главная цель системы стимулирования труда - получение максимальной отдачи от использования имеющихся трудовых ресурсов, собственно, что содействует увеличению общей производительности и рентабельности фирмы.

Управление предприятием с помощью мотивационного механизма позволяет решать такие задачи, как:

- повышение производительности труда;
- экономия времени и ресурсов;
- повышение качества выполняемых работ или оказываемых услуг;
- создание команды талантливых и ответственных сотрудников.

Для повышения эффективности работы предприятия необходимо сформулировать более эффективную политику управления трудовыми ресурсами с целью создания интереса и энтузиазма у работников.

Таким образом, система мотивации и стимулирования труда играет важнейшую роль в структуре предприятия. Она соединяет все сферы организационных взаимодействий, выполняет такие значимые функции на предприятии, как интеграция, обучение и адаптация.

К особенностям систем мотивации и стимулирования персонала относится тот факт, что современные руководители давно осознали, что управление персоналом – это сложный и многогранный процесс, требующий большого количества теоретических знаний, достаточного управленческого опыта и наблюдения за современными тенденциями в управлении персоналом [19]. При этом управление персоналом — это не только самый сложный, но и самый важный шаг в обеспечении устойчивого развития любого коммерческого предприятия.

Сотрудники современных компаний являются самым ценным и важным инструментом для достижения целей, а также повышения конкурентоспособности. Но чтобы сделать сотрудников реальным инструментом, обеспечивающим стабильное и активное развитие компании, необходимо правильно подобрать систему мотивации для достижения высоких результатов. И тогда от качества и сбалансированности политики мотивации зависит достижение поставленных целей, удовлетворенность сотрудников, менеджеров и собственников в международных делах компании.

Еще к особенностям систем мотивации и стимулирования персонала можно отнести отсутствие идеальной системы мотивации, поэтому система мотивации сотрудников компании нуждается в постоянном обновлении.

Ключевым аспектом успешного управления является способность понимать мотивы и потребности людей и использовать стимулы для правильной работы.

Основная особенность мотивационной системы заключается в том, что

необходимо создать механизм, связывающую вознаграждение за тщательный и ответственный труд с материальной ответственностью за неэффективную работу. Изучение всех процессов предполагает выявление факторов, критериев, их определяющих и разработку мер воздействия на эти факторы.

Особенности мотивации в России заключаются в том, что в большинстве предприятий система мотивации персонала устанавливается в зависимости от масштабов деятельности, стратегических целей, принципов управления персоналом. В нашей стране даже на крупных предприятиях не всегда акцентируется внимание на персонале и его мотивации, внедряются разрозненные методы мотивации, в большинстве случаев материального характера.

Мотивация персонала в России представлена в основном:

- в форме материальной мотивации, которая предусматривает выплаты заработной платы и премий, также установленная система штрафов;
- в форме нематериальной мотивации - продвижение по карьерной лестнице, похвалы перед коллективом, вручение грамот.

Стимулирование персонала на российских предприятиях в основном заключается в доплатах и надбавках к основной заработной плате, награждениях персонала [19].

В заключении можно сказать, что, обладая как достоинствами, так и недостатками, материальное и нематериальное стимулирование является неотъемлемой частью системы мотивации персонала в организации. Они дополняют друг друга и не будут эффективны сами по себе, в отдельности.

Вопросам мотивации трудовой деятельности посвящено множество теоретических и практических исследований. Эта тема, наверное, является самой глубоко исследованной, но одновременно – полной неожиданностей и новых открытий. Связано это с тем, что человек – существо неординарное, постоянно развивающееся. Поэтому и менеджерам приходится постоянно искать новые способы стимулирования, комбинируя материальные и нематериальные способы мотивации.

Для повышения эффективности деятельности персонала необходимо уделять особое внимание справедливости оплаты труда и мотивации сотрудников для повышения производительности труда, развивать программы обучения и повышения профессионального уровня сотрудников, предусматривать возможность карьерного роста на основе справедливой оценки труда, использовать гибкие системы стимулирования труда, проводить регулярную оценку персонала и регулировать формы занятости и нагрузку персонала.

1.2 Система КРІ: основные понятия, принципы и этапы разработки

Питер Друкер считается учеными с 1954 года создателем системы оценки эффективности с целями достижения и ключевыми показателями эффективности. «Данная система уже более полувека практикуется в управленческой системе как «управление по целям», к XXI веку сформировавшаяся как инструмент измерения ключевых показателей эффективности (КРІ)» [3, с. 58]. КРІ (Key Performance Indicator) – «ключевые показатели эффективности – система количественных индикаторов, отражающих результативность работы каждого сотрудника. Преимуществом системы КРІ является активная мотивация персонала и сопоставимые показатели. Эффективность – относительный показатель, который охватывает все сферы деятельности работников и выражает результаты количественно. Оптимальное число КРІ для одного сотрудника – не более пяти» [17, с. 39]. Затем, в 1960-х и 1970-х годах, в Соединенных Штатах появилась методология управления по целям (МВО). Это помогает в оценке личной эффективности каждого сотрудника. При этом следует больше внимания уделять результатам работы, выполненной работниками за определенный период времени.

Прежде чем разрабатывать и внедрять КРІ, компании должны иметь четкое представление о своих целях. После определения целей необходимо

определить бизнес-процессы компании. Чтобы понять, как те или иные бизнес-процессы влияют на достижение корпоративных целей, бизнес-процессы следует сгруппировать по кампаниям. В результате компании определяют конкретные показатели, характеризующие эффективность выявленных бизнес-процессов, и закрепляют за конкретными процессами сотрудников соответствующих секторов. Необходимо создавать KPI в нисходящей иерархии, от основных корпоративных целей до целей отдела и функциональных целей. Иногда формации начинаются снизу — от конкретных показателей и целей игроков, продвигаясь вверх, можно формировать общую цель.

В большинстве случаев не возникнет проблем с составлением списка потенциальных KPI. Сотрудники компании знакомы с параметрами, по которым можно оценивать работу отдела. Однако выбрать самый важный KPI проблематично. Следует помнить, что слишком большое количество показателей усложняет процесс качества.

Цели компании достигаются, когда каждый сотрудник достигает своих непосредственных целей.

Основное преимущество системы KPI заключается в том, что это мотивационный инструмент, который не только выявляет проблемы компании, но и выявляет причины этих проблем и имеет соответствующую систему вознаграждения за достижение KPI.

Элементы бизнес-процессов, ключевые показатели эффективности определяют бизнес-процессы, которые необходимо оптимизировать для достижения корпоративных целей.

В таблице 3 приведены подходы зарубежных и отечественных авторов к пониманию сущности ключевых показателей эффективности [15, с. 51].

Таблица 3 - Подходы к пониманию сущности ключевых показателей эффективности

Автор (источник)	Определение КРІ
Англо-русский экономический словарь	«Ключевой показатель эффективности (результативности), показатель, который поддается количественному измерению и считается наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы или сотрудника (например, объем продаж)» [22].
Токарева, Ю.А.	«Показатель результативности – специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля» [22].
С. Алексеева	«Совокупность показателей, при помощи которых руководитель проводит оценку собственных сотрудников» [2].
Ю.С. Никонова	«Данные, по которым оценивается действенность и эффективность работы персонала, процессов и функций управления компанией, эффективность конкретной производственной, технологической и иной деятельности» [12, с. 18].
Д. Нортон, Р. Каплан	«Мера, составляющая механизма последовательного доведения до персонала стратегических целей компании и контроль за их достижением» [5, с. 52].
К. Хьюберт	«Меры результатов, связанные с ключевыми факторами успеха и стратегическими корпоративными целями, которые используются для анализа и оценки функционирования конкретного бизнес-процесса» [14, с. 26].

Из приведенных в таблице 3 трактовок можно сделать вывод, что система КРІ «помогает сотрудникам правильно расставить приоритеты в работе и сделать упор на том, что руководство считает полезным для предприятия. Такой подход и способствует повышению эффективности персонала. Работа по ключевым показателям позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы приносить результат» [8, с. 63].

Проанализировав труд сотрудников по системе показателей, «руководитель сразу видит, необходимо ли сотруднику выплатить премию за достижение результатов, или, возможно, настал момент продвижения по карьерной лестнице. Грамотно выстроенное управление по КРІ – инструмент управления бизнесом, и повышение эффективности работы персонала здесь лишь один из плюсов. При помощи него можно объективно оценить результаты работы и быстро принять необходимые меры. Однако ключевые

показатели должны применяться грамотно и последовательно» [19]. Основные виды ключевых показателей эффективности (KPI) персонала представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Классификация ключевых показателей эффективности (KPI) [21, с. 88]

Наиболее логичная последовательность алгоритма разработки системы ключевых показателей эффективности персонала представлена на рисунке 3.

Определением стратегических целей организации в целом обычно занимается высшее руководство компании (генеральный директор, директор по развитию), совместно с руководителями отделов для конкретизации целей по отдельным подразделениям. Основную часть по разработке и внедрению системы KPI осуществляет HR-отдел компании (один специалист или команда специалистов, в зависимости от численности персонала организации) при участии и согласовании всех шагов с руководителями отделов. Именно руководители отделов составляют и утверждают список показателей KPI, наиболее приоритетных для отдела, и их нормативные значения.



Рисунок 3 – Алгоритм разработки и внедрения системы ключевых показателей эффективности персонала

Внедрение системы KPI и подготовку персонала к новой системе мотивации осуществляет HR-отдел, контроль за эффективностью системы KPI – руководители отделов, при необходимости внося коррективы.

Основные принципы построения системы ключевых показателей эффективности представлены на рисунке 4.

Следует обратить особое внимание на то, что «система KPI должна быть динамичной, а показатели должны регулярно пересматриваться с количественной и качественной точек зрения.

Все коррективы вносятся только с ориентацией на основные цели компании и анализ достижений KPI фирмы, подразделений и конкретных сотрудников» [15].

В дальнейшем стратегические цели компании (и каждого сотрудника) будут определяться по четырем направлениям деятельности: финансам,

клиентам и продуктам, бизнес-процессам и обучению.

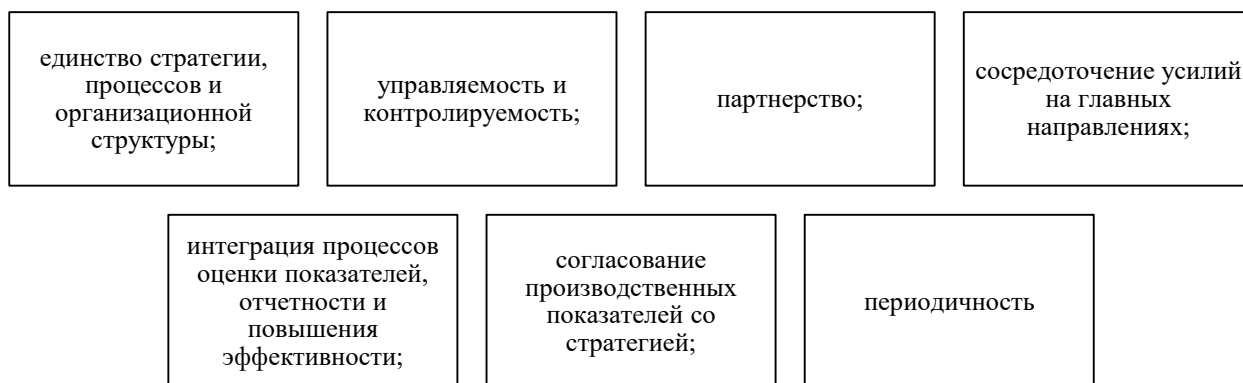


Рисунок 4 - Основные принципы построения системы ключевых показателей эффективности [19, с. 88].

В сегодняшнем экономическом климате организациям необходимо знать производительность каждого отдела, чтобы достичь своих целей и добиться успеха. Для этого создана система KPI.

Эта система позволяет анализировать и оценивать работу конкретного отдела, а также каждого сотрудника в этом отделе, а также сравнивать полученные показатели с плановыми показателями, чтобы определить, выполнена ли работа и помочь в определении направлений ее совершенствования.

Важно правильно спроектировать и внедрить систему KPI, хорошо определить каждый показатель и спроектировать выполнимый, и самое главное - достичь и мотивировать KPI для сотрудников.

Тогда компания сможет достичь поставленных целей и повысить эффективность организации каждого сотрудника, отдела и компании в целом.

Таким образом, системы KPI в целом очень эффективны и имеют множество преимуществ.

Он помогает компаниям достигать поставленных целей, оценивать работу компании в целом и отдельных сотрудников, согласовывать поведение сотрудников в течение года и связывать эффективность каждого сотрудника с

уровнями вознаграждения.

Однако в то же время нам необходимо понимать сложность, трудоемкость и ресурсоемкость разработки и развертывания этих систем.

Только при хорошо организованной и внедренной системе KPI компания может добиться высокой производительности и продуктивности [5].

Таким образом, главная цель построения системы ключевых показателей эффективности персонала на основе показателей KPI – это выработка оптимальных показателей – важных, реализуемых и понятных для сотрудников.

Система ключевых показателей эффективности требует постоянного контроля и редактирования со стороны руководства организации, при изменениях во внешней или внутренней среде организации показатели KPI должны корректироваться.

Вопросы мотивации и стимулирования персонала являются центральными в системе управления персоналом любой организации.

Система стимулирования труда представляет собой сочетание методов целенаправленного внешнего воздействия на персонал организации для создания положительной мотивации для работы.

Эта система направлена на формирование мотивов или внутренних мотиваторов человеческой деятельности.

Главная цель построения системы ключевых показателей эффективности персонала на основе показателей KPI – выработка оптимальных показателей, важных, реализуемых и понятных для сотрудников.

Ключевые показатели эффективности (KPI) — это мощные современные инструменты для работодателей в деле мотивации и мотивации сотрудников и создания вдохновляющей рабочей среды.

В современных экономических условиях ориентация исключительно на финансовые показатели компаний при разработке организационных стратегий, что не дает желаемых результатов и может значительно снизить

организационную эффективность в долгосрочной перспективе.

Это очень важно понять.

Также набор показателей организационной эффективности всегда должен разрабатываться отдельно для каждой компании.

Очень важно построить эффективную систему мотивации человеческих ресурсов с учетом организационной деятельности и того, как кадровая политика реализуется с точки зрения управления человеческими ресурсами.

В настоящее время неэффективно мотивировать сотрудников просто выплатой фиксированной заработной платы, поэтому, чтобы повысить эффективность, необходимо разрабатывать и внедрять эффективные контракты, которые направлены на достижение стратегических целей организации, и построены на базе системы сбалансированных показателей.

2 Анализ системы управления персоналом ООО «Бета-М»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании

ООО «Бета-М» входит в состав торговой марки «Красное и Белое», была образована 9 июля 2014 г. Первый магазин был запущен в г. Копейск, Челябинской области. Сегодня она представлена в 60 регионах Российской Федерации. Сеть магазинов торговой сети «Красное и Белое» входит в список двухсот крупнейших частных предприятий России. В 2019 году она заняла 25-ю позицию. Величина капитала составила 530 миллиардов рублей [13].

На текущий момент, общая численность магазинов 14000. Торговая площадь одного магазина в среднем составляет 80 кв. м Торговые площади находятся в аренде. Рациональная логистика обеспечивается наличием в компании собственных складов, практически в каждом регионе присутствия.

Торговая сеть «Красное и Белое» является одним из лидеров сетевого продуктового ритейла в России. Формат данной организации — это «магазины у дома», с акцентом на алкогольную продукцию.

В качестве информационного обеспечения деятельности «Красное и Белое», в том числе, используется официальный интернет-сайт. Чтобы ознакомиться с прайс-листом сети магазинов «Красное и Белое», каждый пользователь интернет-сети может перейти по ссылке на официальный сайт «Красное и Белое» <https://krasnoeibeloe.ru/>. Здесь представлен полный каталог продукции «Красное и Белое» во всех ценовых категориях [13].

Также имеется официальное мобильное приложение «Красное и Белое», можно скачать программу в любом онлайн-магазине через интернет (Play Market, App Store).

Можно сделать вывод о том, что магазины предоставляют своим покупателям очень большой и разнообразный ассортимент продукции. Для удобства покупок компания разработала каталог с товарами, который можно посмотреть на официальном сайте.

Розничная торговля алкогольными напитками, как и любая другая отрасль торговли, представляет собой устоявшуюся цепочку взаимодействия, направленную на обеспечение конечного потребителя качественными товарами по приемлемой для них цене. Каждое звено в этой цепочке, так или иначе, обеспечивает работу алкогольной отрасли в целом.

Торговая сеть «Красное и Белое» не только стабильно работает на рынке по продаже алкогольных напитков, но и постепенно расширяет свои позиции на рынке. Также за время работы предприятия «Красное и Белое» приобрел положительную деловую репутацию на потребительском рынке [13].

В целом организация «Красное и Белое» успешный и современный бизнес с развитыми процессами. Компания продолжает динамично развиваться, регулярно открывая перспективы своим сотрудникам.

Торговая сеть «Красное и белое» руководствуется в своей деятельности нормативными актами, регулирующими розничную торговлю, а также локальными нормативными актами [8;24].

Основным видом деятельности является ««Торговля розничная алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах»».

Организационно-правовая форма рассмотренной организации – общество с ограниченной ответственностью.

Меркурий Ритейл Групп Лимитед является юридическим лицом компании «Красное и Белое». Доля в уставном капитале составляет 1 000 000 рублей.

Организационная структура управления торговой сети «Красное и белое» в общем виде представлена на рисунке 5.

Для торговой сети «Красное и Белое» выделяется матричная структура управления. Она создается путем объединения двух типов структур: линейной и программной. Администраторы торговых точек подчиняются региональным управляющим директорам.

Административная структура торговой сети «Красное и Белое» соответствует функциональному содержанию процесса правления

организации.

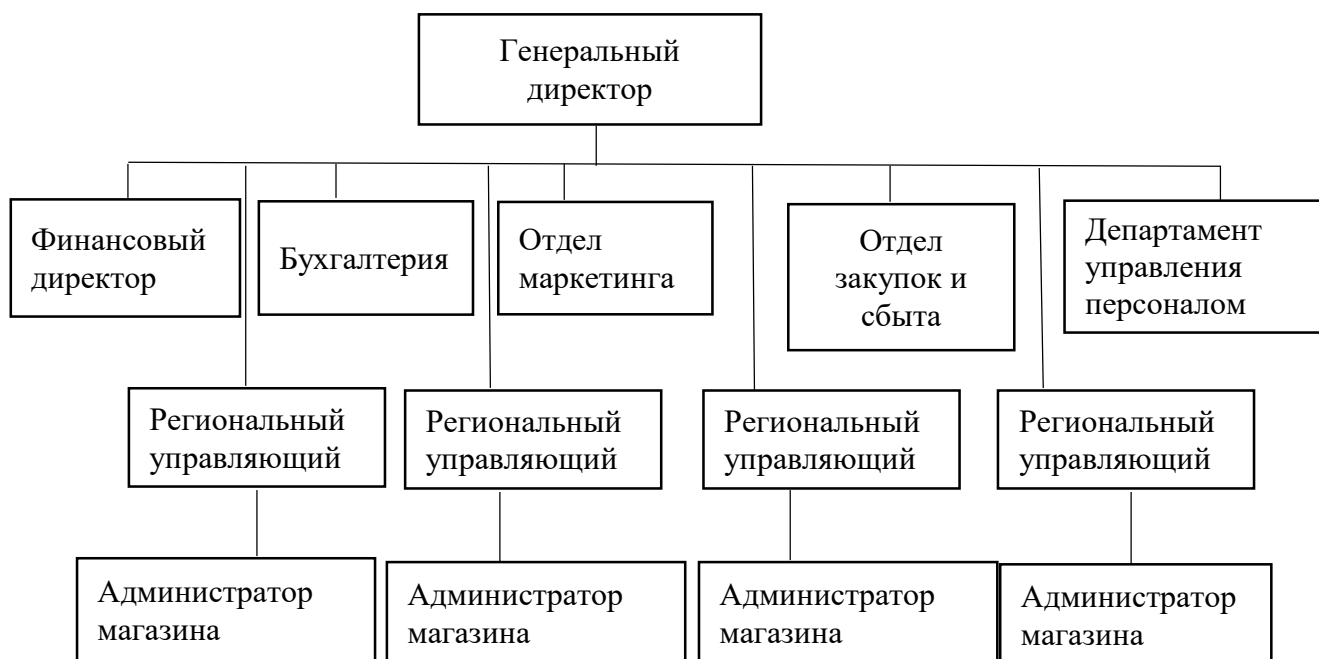


Рисунок 5 – Организационная структура управления торговой сети «Красное и белое»

На региональном уровне торговую сеть «Красное и Белое» возглавляет менеджер, который подчиняется администраторам филиала. Специалист по предотвращению убытков и кассир подчиняются администратору магазина.

Организационная структура торговой точки сети показана на рисунке 6. Вывод об эффективности хозяйственной деятельности организации можно сделать путем расчета и анализа ее основных экономических показателей по бухгалтерской отчетности.

Анализ экономических показателей представлен в Приложении А. Одним из важнейших показателей деятельности ООО «Бета-М» является выручка от реализации товаров и услуг. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. объем продаж увеличился на 4 236 796 руб., или на 22,9%. В 2021 году продажи выросли на 11,7% (4 236 796 руб.) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Рост продаж сопровождался увеличением объема продаж за счет эффективного маркетингового продвижения.



Рисунок 6 - Организационная структура торговой точки «Красное и Белое»

Стоимость реализованных товаров и услуг напрямую связана с фактором выручки. В 2020 году эта цифра имеет тенденцию к увеличению: рост по сравнению с предыдущим отчетным периодом составил 8,6% или 1 309 316 рублей.

В 2021 году стоимость увеличилась до 1 809 5395 руб. В основном это произошло за счет увеличения продаж товаров и услуг. Однако можно увидеть увеличение роста доходов (11,7%) по сравнению с увеличением расходов (10%) в 2021 году, что свидетельствует о том, что у организации есть резервные средства для ведения своей деятельности.

Так, в 2020 году произошел прирост валовой прибыли на 542 165 руб., а в 2021 году рост составил 18,8% или 741 896 руб.

В 2020 году количество сотрудников уменьшилось на 16 человек. В 2021-2020 годах спад составил 12,4%, количество сотрудников сократилось до 3896 человек, это произошло из-за закрытия магазинов. Фонд оплаты труда сократился на 47,5% в 2021 году. Показателем фонда оплаты труда и численности работников является среднемесячная заработная плата работника. В 2021 году среднемесячная заработная плата сложилась на уровне 25,4 тыс. руб.

Наибольшая производительность в 2021 году составила 5846,3 млн руб. В 2020 году произошел прирост на 31,9% или 1415 млн рублей, что связано с увеличением товарооборота и уменьшением численности работников.

В 2020 году чистая прибыль увеличилась на 580 477 руб., а в 2021 году

произошел рост на 7,4% или 52 519 руб. В 2020 году рентабельность увеличилась с 0,7 до 33,6%, а в 2021 году рост также составил 90 раз — до 33,6%. Чтобы получить более детальное представление о компании, на следующем этапе мы проанализируем прибыльность организации.

Таблица 4 - Динамика показателей рентабельности ООО «Бета-М»

Финансовый показатель	2019 г	2020 г	2021 г	Изменение, в %		
				2020 г к 2019 г	2021 г к 2020 г	2021 г к 2019 г
Рентабельность активов	1%	4,8%	25,6%	3,80%	20,80%	24,60%
Рентабельность продаж	1,7%	2,6%	6,4%	0,90%	3,80%	4,70%
Рентабельность собственного капитала	9%	41%	131%	32,00%	90,00%	122,00%

Единственным конкурентом магазина «Красное и Белое» является «Светофор». На данный момент сеть насчитывает свыше 2500 магазинов более чем в 520 городах Российской Федерации. Данный конкурент несомненно отнимает у магазина потенциальных покупателей, но число их незначительно, т.к. на 1 магазин «Светофор» приходится 5 магазинов «Красное и Белое». Так как сеть «Светофор» стремительно развивается, следует провести сравнительную оценку этих конкурентов по основным направлениям в условных единицах по 10-бальной шкале. Анализируя полученные предприятиями оценки, видим, что по большинству показателей лидирует магазин «Красное и Белое» — 62 балла. Несмотря на лидирующую позицию, у сети магазинов «Красное и Белое» имеется слабое место - небольшие площади магазинов. В вечерние часы, когда клиентопоток в разы увеличивается, трудно подобраться к выбранному стеллажу. «Светофор» - это удобные магазины у дома, в ассортименте которого широко представлены алкогольная и табачная продукция по очень выгодным ценам.

Таблица 5 - Сравнительная оценка конкурентов

Показатели	Красное&Белое	Светофор
Ассортимент алкогольной продукции, балл	10	8
Ассортимент продуктов питания, балл	7	7
Площадь выкладки, балл	6	7
Реклама, балл	10	6
Цена за конкретный товар, балл	10	9
Доступность магазина, балл	10	5
Качество обслуживания, балл	9	9
Итого, балл	62	50

Что касается ценовой политики и представленного ассортимента, то магазин «Светофор» лишь немного уступает магазину «Красное и Белое». Поэтому, чтобы магазину «Красное и Белое» сохранять лидирующие позиции, необходим постоянный мониторинг рыночных цен, что даст возможность своевременно скорректировать стратегию ценообразования.

Площадь в зале, отведенная под торговое оборудование, превышает оптимальный коэффициент - 60%. Это говорит о нерациональном использовании торговой площади магазина. Как результат - покупатель чувствует тесноту и дискомфорт, находясь в торговом зале. Т.к. на алкогольную продукцию приходится более 70% всей выручки, располагают ее по периметру торгового зала, в то время, как товары повседневного спроса, такие как мясо, овощи, молочная продукция, хлебобулочные изделия рассредоточены по разным местам торгового зала, что позволяет покупателям осмотреть весь торговый зал и приобрести товаров больше, чем изначально планировалось. Для товаров повседневного спроса в конце каждой недели разрабатывается новая планограмма, согласно которой и осуществляется выкладка. Выкладку товаров в магазине «Красное и Белое» осуществляют продавцы в соответствии с планограммой. Разработкой планограмм занимается маркетинговый отдел. Проанализировав основные организационно-экономические показатели организации «Бета-М», можно сделать вывод, что организация работает достаточно эффективно и прибыльно. Таким образом, ООО «Бета-М» способно конкурировать на

сложном рынке, а также создавать дополнительные фонды, которые в дальнейшем могут использоваться для развития своего производственного, трудового и в целом экономического потенциала. В целом, подводя итог, можно отметить, что рост экономических показателей деятельности свидетельствует о достаточно эффективной деятельности.

2.2 Исследование кадрового состава и оценка системы стимулирования персонала компании

Для организации работы с персоналом ООО «Бета-М» был образован департамент по управлению персоналом. Именно это структурное подразделение налаживает работу с человеческими ресурсами, занимается разработкой кадровой политики, ведет кадровый документооборот и оценивает экономическую целесообразность реализуемых процедур. Задачей департамента по управлению персоналом является так организовать работу с человеческими ресурсами, чтобы помочь персоналу ощутить свою принадлежность к компании, осознать важность этой работы и престижность. Структура положения о кадровой службе показана на рисунке 7.



Рисунок 7 - Структура положения о кадровой службе

К специалистам департамента по управлению персоналом предъявляются следующие профессиональные знания: трудовое законодательство, порядок оформления, ведения, хранения документации,

связанной с кадрами ведения и хранения трудовых книжек работников, порядок архивирования исполненных.

Проведем анализ уровня квалификации персонала, которые представим в Приложении Б. Установлено, что образовательный уровень специалистов службы высокий, все сотрудники имеют высшее образование по профилю выполняемой работы. Стаж работы в ООО «Бета-М» у сотрудников департамента находится в пределах от 2 до 5 лет, что является достаточным для эффективной работы специалистов. Департамент по управлению персоналом принадлежат к молодым, но опытным сотрудникам. Как недостаток, выявленный в ходе оценки уровня квалификации специалистов можно отметить отсутствие повышения квалификации сотрудниками департамента по управлению персоналом, направления специализации знаний. Несмотря на то, что все сотрудники имеют высшее образование, с юридическим образованием специалистов нет. При возникновении спорных кадровых вопросов сотрудники кадровой службы обращаются за консультацией в юридический отдел. Рекомендуем специалистам кадровых служб посетить практический семинар «Внедрение систем непрерывных улучшений», посвященный технологиям бережливого производства. Численность персонала ООО «Бета-М» представлена в таблице 6.

Таблица 6 - Численность персонала ООО «Бета-М», 2019-2021 гг.

Категория персонала	2019 г	2020 г	2021 г	Абсолютный прирост, +/-	
				2019г/2020г	2020г/2021г
Руководители, чел	177	178	161	1	-17
Специалисты, чел	1211	1213	1219	2	6
Основные рабочие, чел	1845	1852	1875	7	23
Вспомогательные рабочие, чел	1186	1188	1192	2	4
Общая численность персонала, чел	4419	4431	4447	12	16

По данным таблицы 6 видно, что за изучаемый период численность кадров ООО «Бета-М» увеличивается на 16 чел. Это связано с расширением штата работников предприятия в 2021 году, данный факт может указывать на

рост и развитие компании, улучшение финансовой стабильности.

Далее проанализируем кадровый состав по следующим признакам: возраст работников, пол, а также уровень образования (Приложение В). По итогам проведенного анализа видно, что состав персонала по полу почти одинаковый. Что касается возрастной характеристики персонала, то большинство сотрудников работают в компании в возрасте от 20 до 35 лет.

Связано это с особенностями корпоративной культуры, которая направлена на привлечение молодых специалистов, а соответственно и приток новых идей, так как в компании высоко ценят инновации. Большинство сотрудников компании имеют высшее профессиональное образование, так как специфика деятельности фирмы подразумевает постоянное взаимодействие с людьми, а это в свою очередь, требует специальных знаний, умений и навыков. По данным Приложения Г видно, что полученные значения коэффициентов текучести, выбытия и приема значительно выше допустимых значений, принятых на практике. Возможной причиной нестабильности кадрового состава можно считать применение современной технологии прелиминаринга, которая подразумевает постоянный прием и выбытие стажеров в компании. Также, стоит отметить увеличение среднесписочной численности, что обуславливается увеличением заказчиков, появлением новых проектов и постоянное открытие новых магазинов.

Проведем анализ системы мотивации сотрудников на примере отдела продаж. Управление отделом продаж осуществляется следующим образом: для каждого менеджера по продажам устанавливается годовой план с разделением по кварталам, план продаж устанавливается как по финансовым показателям (выручка и рентабельность), так и по количеству, которое необходимо реализовать. Все индивидуальные планы взаимосвязаны с плановыми показателями тендерного отдела. Контроль исполнения индивидуальных планов осуществляется раз в две недели на основании заполняемой менеджерами формы отчетности по заключенным договорам, договорам в стадии заключения, а также прорабатываемым заказам и

заказчикам. Также ежемесячно и ежеквартально осуществляется контроль фактически достигнутым каждым менеджером показателей на основании данных системы управленческого учета .

В отделе продаж разработана и функционирует система материальной мотивации сотрудников. В соответствии с данной системой выплаты сотрудникам отдела продаж разделены на постоянные (базовый оклад) и переменные (премии). Ежемесячные премии составляют до 15% от базового оклада умноженному на оценку сотруднику деятельности сотрудника за отчетный месяц (до единицы). Порядок определения и расчета оценки деятельности определен в системе материальной мотивации. Для каждой категории сотрудников определены следующие критерии и оценки для расчета: продавцы – достижение заданного объема выручки, достижение заданного значения рентабельности и исполнение плана продаж.

Фонд квартальной премии определяется решением руководства компании и распределяется в зависимости от начисленного сотруднику базового вознаграждения (начислений по окладу за квартал), таким образом, фактически размер квартальной премии в ООО «Бета-М» не связан с результативностью и качеством труда сотрудников, а следовательно и не оказывает влияние на мотивацию персонала. Премияльная система действует на сотрудников линейного и управленческих уровней, предполагает выплату в материальном и нематериальном поощрении. Материальное поощрение линейного персонала может выплачиваться регулярно и единовременно, если работник выполняет индивидуальные планы продаж, не имеет дисциплинарных нарушений, в должной мере выполняет трудовые функции, не имеет негативных отзывов от покупателей. Управляющий персонала получает премирование, если выполнены поставленные цели высшим руководством, выполнены все планы по продажам, наценка сохранена в норме, ФОТ не превышает 18%.

Наравне с мотивационной составляющей в организации и демотивационные элементы: осуществление личных звонков; отсутствие

приветствия покупателя; захламление рабочей зоны; отсутствие ценников либо их несоответствие реальной стоимости товара; отсутствие форменной одежды или бейджика. Система мотивации труда ООО «Бета-М» включает материальное стимулирование, моральное поощрение и социальные программы (рисунок 8).



Рисунок 8 - Существующая система мотивации персонала ООО «Бета-М»

Методика оценки системы мотивации в ООО «Бета-М» позволяет выявить, как на данном предприятии основные факторы мотивации персонала реализуются, и оценить степень важности для каждого сотрудника этих факторов. Для анализа текущей ситуации была разработана анкета для сотрудников предприятия, состоящая из 4 вопросов, а именно (см. приложение Д). Были опрошены сотрудники предприятия ООО «Бета-М» в количестве 13 человек. Сформируем ряд аналитических таблиц, которые позволят нам сделать вывод о состоянии мотивации труда персонала и ее зависимости от различных факторов. Общая численность персонала ООО «Бета-М», которые были опрошены - 13 человек из них 6 (46,15%) – женщины и 7 человек (53,8%) – мужчины. Анализ данных показал, что 49% респондентов ответили, что управление системой мотивирования работников производится слабо, т.е. имеющиеся условия на ООО «Бета-М» не способствуют к работе с самоотдачей и дополнительным стараниям. Другие 31% ответили, что применяемое в ООО «Бета-М» стимулирование и мотивирование не

эффективно и требует улучшений (рисунок 9).

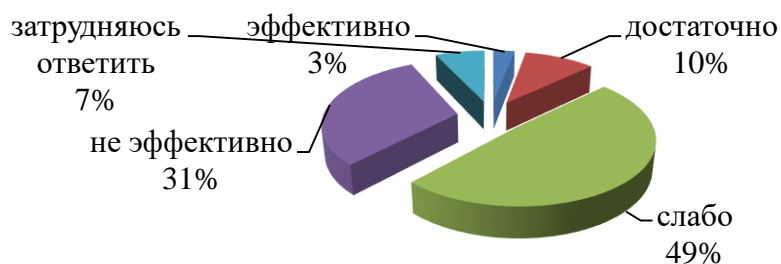


Рисунок 9- Ответы респондентов на вопрос «По вашему мнению, руководство производит управление системой мотивации персонала»

Оценка взаимоотношения мотивации персонала в отношении пола, возраста и др. факторов представлены в Приложении Е. Анализируя данные, можно выявить среднеарифметическое значение балла для каждого мотива, наибольшее среднеарифметическое значение балла будет говорить об определенной важности данного мотива, что облегчит задачу мотивирования и стимулирования работников предприятия к эффективному труду. Можно сделать вывод, что руководство, обеспечив работников нормальными условиями труда, зарплатой, социальными гарантиями, не проводит управление системой мотивации и стимулирования (Приложение Ж). Итоги представим на рисунке 10.

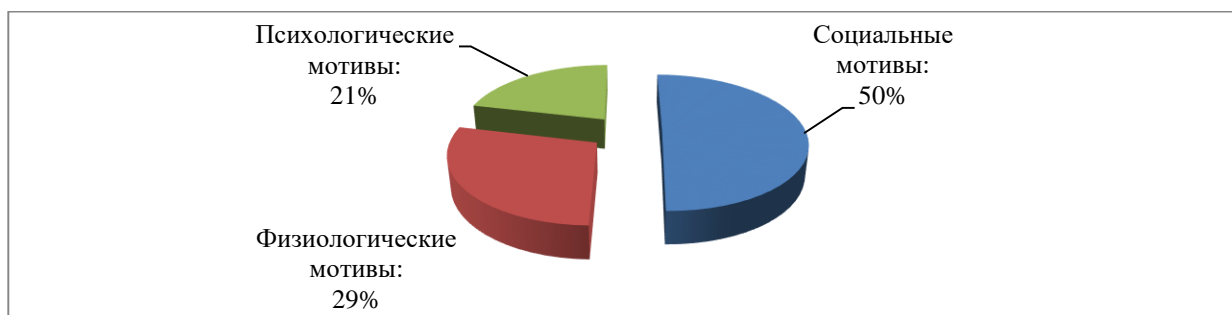


Рисунок 10- Выявление приоритетных мотивов персонала

50% опрошенных социальные мотивы ставят на первое место, а физиологические – 29% опрошенных, психологические мотивы в приоритет у

21% опрошенных. Анализ показал, что 8% анкетированных не знают о существовании социального пакета в ООО «Бета-М»; 69% анкетированных ведают о присутствии социального пакета в ООО «Бета-М»; 23% анкетированных знают, однако не используют (рисунок 11).

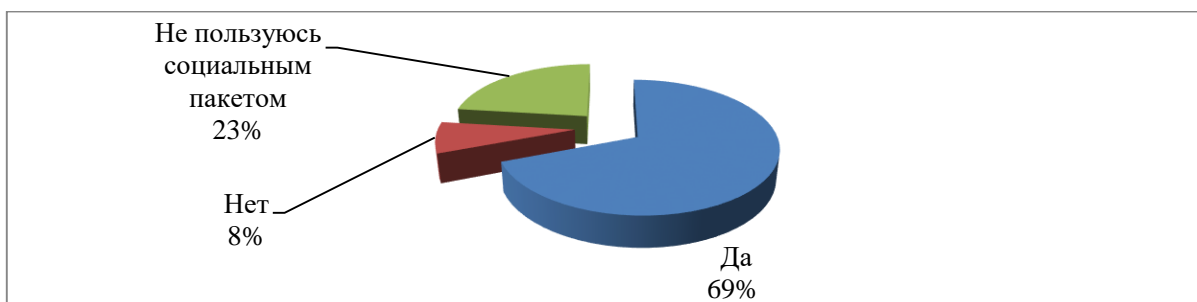


Рисунок 11 - Расположение ответов респондентов при ответе на вопрос «Предоставляется ли в ООО «Бета-М» социальный пакет?»

На вопрос о предоставляемых предприятием льготах гласы анкетированных разместились последующим образом: 84,6% – бесплатное обучение; 46,2% – материальная поддержка; 15,4% – льготное питание; 15,47%– льготный проезд; 38,5% – медицинское обслуживание; 238,5% – предоставление кредита, 15,4% – путевки (рисунок 12).

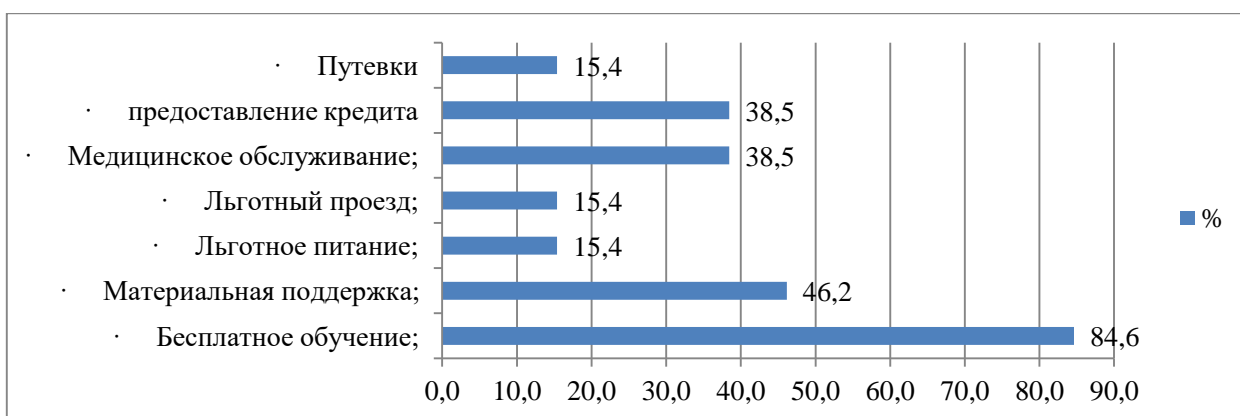


Рисунок 12- Расположение ответов респондентов при ответе на вопрос «Укажите, какие дополнительные льготы, по вашему мнению, предоставляет предприятие для сотрудников?»

Анализ данных позволяет сделать вывод, что 85% опрошенных хотели

бы иметь больше льгот; 15% опрошенных льготы не интересуют (рисунок 13).

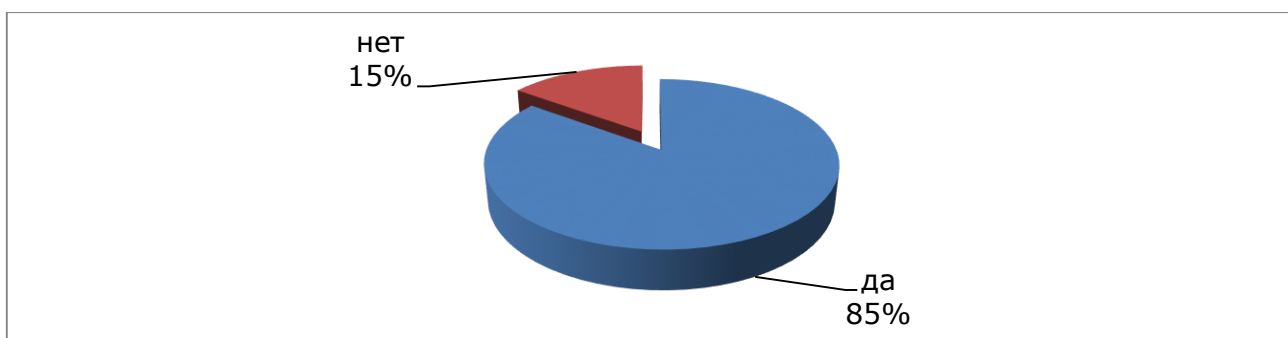


Рисунок 13- Расположение ответов респондентов при ответе на вопрос «Хотели бы Вы получать более широкий список социальных льгот?»

Наиболее значимые и желаемые льготы для сотрудников предприятия приведены в таблице 7

Таблица 7 - Наиболее значимые и желаемые льготы для сотрудников предприятия

Социальные льготы	Количество сотрудников, %
Дополнительное медицинское обслуживание	76,92
Бесплатные обеды	69,23
Оплачиваемые транспортные расходы	69,23
Льготное посещение спортзала/бассейна/секции	61,54
Прохождение курсов иностранного языка	53,85
Предоставление жилья	46,15
Возможность получения льготного кредита	38,46
Корпоративные мероприятия	38,46
Ежегодные бесплатные поездки в дома отдыха	30,77

Наиболее значимыми и желаемыми льготами для сотрудников предприятия является доп. медицинское обслуживание (76,92%), бесплатные обеды (69,23%), оплачиваемые транспортные расходы (69,23%), льготное посещение спортзала/бассейна/секции (61,4%). Оценка степени удовлетворенности системой мотивации состоит из шести вопросов и направлена на определение удовлетворенности сотрудников существующей системой мотивации. Результаты опроса представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Оценка степени удовлетворенности системой мотивации

Вопрос	Количество положительных ответов от общего числа, %	Оценка степени удовлетворенности
1. Устраивает ли Вас существующая система мотивации?	42	Средняя
2. Является ли представленная система мотивации прозрачной?	35	Средняя
3. Понимаете ли Вы всю суть представленной системы мотивации?	36	Средняя
4. Возникали ли у Вас споры с коллегами из-за непрозрачного начисления поощрений?	46	Средняя
5. Имеете ли Вы представление о том, при каких условиях Вам будет предоставлено поощрение?	30	Низкая
6. Хотели бы Вы изменить существующую систему мотивации?	72	Низкая

Система мотивации в данном случае является не только способом увеличения выручки, но и способом ярче заявить о себе в глазах руководства, что само по себе хорошо, поскольку дает возможности для здоровой конкуренции внутри. Степень удовлетворенности сотрудников существующей системой мотивации составила 42 %.

Данное значение соответствует среднему уровню удовлетворенности. При этом наименьший уровень удовлетворенности отмечен при ответе на вопрос о том, понимают ли работники, при каких условиях им будет предоставлено поощрение.

Однако, 72% опрошенных хотели бы изменить существующую систему мотивации.

Для осуществления более полной характеристики ООО «Бета-М» проведем его SWOT-анализ, рассмотрев сильные и слабые стороны, возможные угрозы и возможности, которые предъявляет внешняя среда компании. SWOT-анализ ООО «Бета-М» представлен в Приложении 3.

В целом ООО «Бета-М» обладает достаточными возможностями для своего роста, сильные стороны компании преобладают над слабыми и позволяют компании противодействовать существующим угрозам.

В целом ООО «Бета-М» состояние внешней и внутренней среды является

благоприятным для развития компании.

Проведя исследование мотивации и стимулирование трудовой деятельности сотрудников ООО «Бета-М» можно выделить следующие проблемы:

- отсутствие зависимости между размером стимулирующими выплатами с результативностью и качеством труда сотрудников;
- в ООО «Бета-М» используется очень узкий спектр методов нематериальной мотивации и не реализуется весь потенциал данной подсистемы;
- отсутствие у торгового персонала (сотрудников магазинов) необходимого уровня знаний и выков в продажах, что препятствует достижению ими высоких показателей.

3 Разработка модели КРІ в рамках мотивации и стимулирования специалистов ООО «Бета-М»

3.1 Модернизация системы стимулирования специалистов при помощи модели КРІ

В рамках настоящей работы на основании проведенного исследования предложен ряд рекомендаций, представленных в таблице 9.

Таблица 9 – Рекомендации, направленные на совершенствование системы мотивации и стимулирования труда в ООО «Бета-М»

Суть мероприятия	Цель
Внедрение модели КРІ для специалистов компании	Повышение мотивации персонала посредством установления зависимости между размером премии с результатами труда
Внедрение программы корпоративных скидок, как метод нематериальной мотивации.	Расширение спектра применяемых методов нематериальной мотивации для повышения эффективности данной подсистемы и системы мотивации в целом посредством воздействия на соответствующие мотивы
Прохождение сотрудниками тренингов.	Выработка у сотрудников необходимых навыков и умений для эффективного исполнения возлагаемых на них функций

Мероприятие 1- Внедрение модели КРІ для специалистов компании.

Цель мероприятия: внедрить ключевые показатели эффективности труда, что позволит сделать выплаты сотрудникам рациональными, соответствующими затратам труда, а так же увеличить уровень мотивации специалистов ООО «Бета-М» к повышению результативности, эффективности и качества своего труда.

Для совершенствования системы стимулирования специалистов в ООО «Бета-М» в рамках настоящей работы было предложено внедрить новую систему премирования на основе модели КРІ. Ежемесячная премия специалистов отдела продаж ООО «Бета-М», в рамках новой системы

стимулирования на основе модели КРІ будет рассчитываться по следующей формуле:

$$\Pi = B_6 \times \Pi_{max} \times K_0, \quad (2)$$

где Π – сумма ежемесячной премии специалиста;

B_6 – размер базового вознаграждения специалиста

Π_{max} – предельный (максимальный) процент ежемесячной премии специалиста к базовому вознаграждению;

K_0 – обобщающий коэффициент успешности достижения специалистом показателей КРІ.

Под базовым вознаграждением при исчислении ежемесячной премии будет приниматься начисления специалистам ООО «Бета-М» по тарифным ставкам и окладам за фактически отработанное ими в отчетном месяце время. Предельный (максимальный) процент ежемесячной премии специалиста будет сохранен на существующем в настоящее время уровне, т.е. он останется без изменения.

Обобщающий коэффициент успешности достижения специалистом показателей КРІ будет исчисляться по следующей формуле:

$$K_0 = \frac{\sum B_i \times K_i}{3}, \quad (3)$$

где K_0 – обобщающий коэффициент успешности достижения специалистом показателей КРІ.

B_i – оценка успешности достижения i -го показателя (в баллах);

размер базового вознаграждения специалиста

K_i – коэффициент роли (значения) i -го показателя в общей результативности труда специалиста.

Как следует из формулы 3, в рамках предлагаемой модели КРІ оценка успешности достижения показателей специалистов отдела продаж ООО «Бета-М» будет осуществляться в баллах. В зависимости от фактических

результатов оценка успешности достижения показателей КРІ будет оцениваться в диапазоне от 0 до 3 баллов. Для каждого показателя и по каждой должности будут определяться четкие и ясные условия, при которых будет начисляться тот или иной балл. Устанавливаться эти условия будут исходя из следующего общей шкалы оценки:

- 3 балла – очень высокий уровень, к которому должны стремиться специалисты;
- 2 балла – нормальный уровень, при котором обеспечивает выполнение стоящих задач перед специалистом;
- 1 балл – удовлетворительный уровень, при котором результативность и качество труда специалиста является низкой, но не критической;
- 0 баллов – неудовлетворительный уровень.

Применение ко всем должностям специалистов единого диапазона баллов позволит обеспечить наличие возможности сопоставления результативности и качества труда специалистов, занимающих разные должности. Показатели КРІ в рамках предлагаемой к внедрению модели будут устанавливаться не в индивидуальном порядке (т.е. не персонально для каждого специалиста), а для каждой должности будет разрабатываться унифицированная систем показателей КРІ.

Во-первых, это существенно снизит трудоемкость процедуры внедрения модели КРІ, ведь разработка системы показателей для каждого специалиста с учетом масштабов деятельности предприятия очень трудоемким процессом.

Во-вторых, это позволит исключить влияние на уровень премии сотрудников субъективных факторов, ведь руководители могут устанавливать показатели исходя из личных симпатий или антипатий.

В-третьих, это позволит повысить объективность сопоставляемости результативности и качества труда специалистов, занимающих одинаковую должность.

Общее число показателей по одной должности будет варьироваться в диапазоне от 3 до 5 показателей. Установление минимальной границы обуславливается тем обстоятельством, что 1-2 показателя не в состоянии дать всестороннюю оценку результативности и качества труда сотрудников. Установление верхней границы обуславливается двумя факторами.

Диапазон от 3 до 5 показателей указывался в качестве оптимального диапазона на индивидуальном уровне один из российских исследователей в сфере управления эффективностью персонала А.К. Ключковым. Внедряемая модель КРІ будет предполагать, что для оценки результативности и качества труда будут применяться только ключевые показатели. Однако все равно их значимость с точки зрения общей результативности и качества труда специалистов будут различаться. Одни показатели будут более значимыми и важными, а другие менее важными.

Поэтому каждому показателю КРІ по каждой должности будет установлен коэффициент роли (коэффициент значимости), который будет призван характеризовать значение данного показателя в общей результативности и качества труда специалиста на этой должности. При установлении данного коэффициента должны будут соблюдаться следующие требования:

- значения коэффициента должны будут быть, больше чем 0,10. Так как в условиях, когда результативность и качество труда специалистов оцениваться по 3-5 показателям, если коэффициент роли одного из них будет составлять меньше, 0,1 то это будет свидетельствовать, что данный коэффициент фактически не является ключевым, т.к. его значимость будет невысокой.
- значения коэффициента не должны будут быть выше, чем 0,60, т.к. один показатель не может превалировать над другими показателями.
- общая сумма коэффициентов роли по всем показателям КРІ, по которым оценивается результативность и качество труда специалистов (всех показателей КРІ по одной должности), должны быть точно равна

единице. Она не могут даже незначительно отклоняться от единицы (даже на одну сотую).

– значения коэффициентов необходимо округлять до одной десятой или одной сотой, что исключить усложнение процедуры исчисления и обеспечить наглядность для самих специалистов оценки значимости показателей КРІ.

Установление коэффициентов роли с одной стороны будет обеспечивать более объективную оценку общей результативности и качества труда специалистов. Так как при исчислении обобщающего коэффициента успешности достижения специалистом показателей КРІ, фактические баллы будут корректироваться на значимость данного коэффициента в общей результативности и качества их труда. С другой стороны, это сведет к минимуму вероятность, что в первую очередь специалисты будут ориентированы на достижением наиболее простых показателей КРІ. А не показателей, достижение которых более важно с точки зрения успешности достижения целей деятельности отдельного структурного подразделения или организации в целом.

В ООО «Бета-М» предлагается организация разработки показателей КРІ в соответствии с функциональным подходом, т.к. данный подход является менее трудоемким, чем процессный подход. В общем виде концепция разработки показателей КРІ в соответствии с функциональным подходом представлены на рисунке 14.

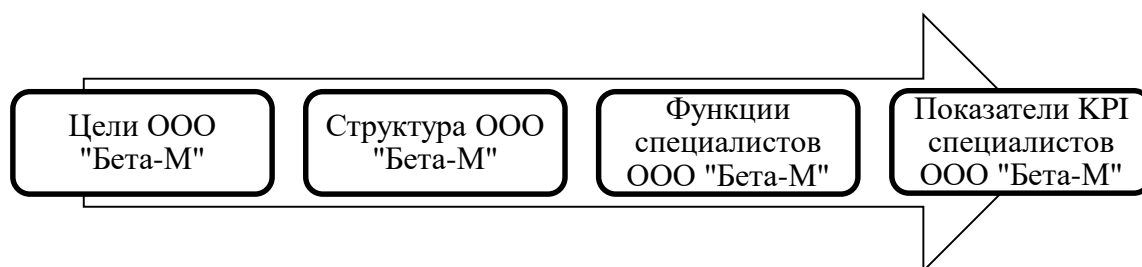


Рисунок 14 – Компенсация разработки показателей КРІ в соответствии с функциональным подходом

Согласно рисунку 14 показатели КРІ для специалистов ООО «Бета-М» должны разрабатываться из их служебных (трудовых) функций. Следует отметить, что настоящее время в ООО «Бета-М» уже по каждой должности должностными инструкциями, трудовыми договорами и другими локальными нормативными актами закреплены служебные обязанности. Поэтому кадровой службой должен быть осуществлен аудит их соответствия целям компании и её организационной структуре. Так как в случае несоответствия успешное достижение показателей КРІ не будет способствовать достижению целей организации. При разработке показателей КРІ, а также шкалы оценки успешности их достижения должны соблюдаться следующие основные требования представленные ниже:

- показатель быть четко и ясно сформулирован.
- права и полномочия специалиста, определенные его должностной инструкцией, либо иными локальными нормативными актами, должны быть достаточными, чтобы сотрудник мог обеспечивать влияние на ситуацию для достижения требуемых уровней показателей КРІ.
- степень влияния факторов внешней среды должны быть не выше, чем возможность влияния сотрудника на значения данных показателей.
- система финансового и управленческого должны быть способны обеспечить формирование информационной базы, основанной на объективной и достоверной информации.
- показатели КРІ, используемые для оценки результативности и качества труда специалистов по одной должности, не должны противоречить друг с другой или вступать в конфликт.
- шкала оценки успешности достижения показателей КРІ должна предусматривать установление достижимых уровней, т.е. чтобы при достаточной трудовой активности и усердии специалисты могли бы достигать требуемых значений показателей КРІ.

Для наглядности далее будут представлены проекты показателей КРІ для двух массовых должностей специалистов в ООО «Бета-М» -

администратор магазина и менеджер. В таблице 10 представлен проект показателей КРІ для должности администратора магазина.

Таблица 10 – Проект показателей КРІ для должности администратора магазина в ООО «Бета-М»

Наименование показателя	Методика оценки успешности достижения данного показателя	Коэф-нт роли
Выполнение плана по продажам	3 балла – план за месяц перевыполнен 2 балла – план за месяц выполнен 1 балл – план за месяц невыполнен на 1-3% 0 баллов – план за месяц невыполнен более, чем на 3%	0,40
Интенсивность продаж высоко маржинальной продукции	3 балла – удельный вес данной продукции в выручке магазина за месяц составляет не менее 35% 2 балла - удельный вес данной продукции в выручке магазина за месяц составляет от 27% до 34% 1 балл – удельный вес данной продукции в выручке магазина за месяц составляет от 20% до 26% 0 баллов – удельный вес данной продукции в выручке магазина за месяц составляет менее 20%	0,25
Число жалоб от клиентов	3 баллов – за последние 6 месяц от клиентов не поступило ни одной жалобы на действия сотрудников магазина 2 балла – за отчетный месяц от клиентов не поступило ни одной подтвержденной жалобы на действия сотрудников магазина 1 балла – за отчетный месяц поступила одной незначительная жалоба на действия сотрудников магазина 0 баллов – иная ситуация	0,15
Соблюдение дисциплины труда	3 балла – за последние 3 месяца ни один сотрудник магазина не допустил нарушения дисциплины 2 балла – за последний месяц ни одной сотрудник не допустил нарушения трудовой дисциплины 1 балл – одним из сотрудников магазина было допущено не более 1 незначительного нарушения трудовой дисциплины 0 баллов – иная ситуация	0,10
Размер среднего чека	3 балла – фактический средний чек в магазине за отчетный месяц превышает нормативное значение 2 балла – фактический средний чек в магазине за отчетный месяц равен нормативному (допускается отклонение в 1%). 1 балл – фактический средний чек в магазине за месяц ниже, чем нормативный на 2-5% 0 баллов - фактический средний чек в магазине за месяц ниже, чем нормативный, более, чем на 5%	0,10

Согласно таблице 10 система ежемесячного премирования на основе модели КРІ будет ориентировать администратора на выполнение плана по

продажам, что является одним из основных показателей успешности деятельности магазина. Но в тоже время проект показателей КРІ будет обеспечивать концентрацию внимания администратора на структуру продаж. А именно на то, чтобы в структуре продаж достаточно существенная часть приходилась бы на продажу высоко маржинальной продукции. Это позволит обеспечить, чтобы выполнение плана по продажам обеспечивалось не только за счет дешевых товаров или товаров по акции, но и товарами с высокой надбавленной стоимостью. Что в свою очередь будет обеспечивать поддержание необходимого уровня маржинальности продаж и способствовать повышению уровня валовой прибыли. Остальные три показателя также являются значимыми, но больше обеспечивающими показателями. Так отсутствие жалоб от клиентов на действия сотрудников магазина свидетельствует о достаточно высоком сервисе оказываемых услуг в магазине, что является одним из основных условий для сохранения постоянных покупателей и повышения их лояльности. Претензии к качеству продукции здесь учитывать не будут, т.к. они свидетельствует об ошибках не администратора и других сотрудников магазина, а других служб. Организация не может эффективно и стабильно работать без соблюдения сотрудниками дисциплины труда. Поэтому один из показателей предусматривает оценку степени дисциплинированности сотрудников магазина, включая и самого администратора. И наконец, последний показатель КРІ стимулирует администратора магазина обеспечивать, чтобы его подчиненные осуществляли бы действия на увеличение среднего размера чека, что будет способствовать росту объемом продаж. Таким образом, в целом проект показателей КРІ будет обеспечивать стимулирование администраторов к действиям, направленным на повышение объемов продаж и рентабельности их магазина. Далее представим проект показателей КРІ для должности менеджера (см. таблицу 11).

Таблица 11 – Проект показателей КРІ для должности менеджера

Наименование показателя	Методика оценки успешности достижения данного показателя	Коэф-нт роли
Выполнение плана по продажам	План оценивается в совокупности по всем магазинам, входящим в зону ответственности менеджера 3 балла – план за месяц перевыполнен 2 балла – план за месяц выполнен 1 балл – план за месяц невыполнен на 1-3% 0 баллов – план за месяц невыполнен более, чем на 3%	0,40
Интенсивность продаж высоко маржинальной продукции	Удельный вес оценивается с совокупности по всем магазинам, входящим в зону ответственности менеджера 3 балла – не менее 35% 2 балла - от 27% до 34% 1 балл –от 20% до 26% 0 баллов –менее 20%	0,25
Число жалоб от клиентов	Удельный вес оценивается с совокупности по всем магазинам, входящим в зону ответственности менеджера 3 баллов – отсутствие жалоб за полгода; 2 балла – отсутствие жалоб за месяц 1 балла – за отчетный месяц поступила не более 3 незначительных жалоб на действия сотрудников магазинов 0 баллов – иная ситуация	0,15
Поддержание ассортимента в магазинах	Оценивается в совокупности по всем магазинам, входящим в зону ответственности менеджера 3 балла – в течение месяца фактический ассортимент соответствовал ассортиментной карте 2 балла – не более, чем в 10% магазинах были небольшие отклонения по глубине от ассортиментной карте 1. балл – не более, чем в 20% магазинах были небольшие отклонения от ассортиментной карте 0 баллов – иная ситуация	0,10

Согласно таблице 11 первые три показателя КРІ, по которым будет оцениваться деятельность менеджера, являются практически идентичными с показателями КРІ по должности администратора, но различие только в уровне ответственности. Администратор отвечает за только за один магазина, а менеджер за 10-15 магазинов и соответственно эти показатели оценивают информацию по всем магазинам, находящимся в зоне ответственности менеджера. Последним показателем КРІ, по которому будет оцениваться результативность и качество труда менеджера, будет являться поддержание ассортимента в магазинах. В целом внедрение новой системы стимулирования специалистов на основе модели КРІ будет способствовать тому, что

специалисты будут стремиться к достижению высоких значений показателей КРІ для увеличения уровня своей заработной платы. Что в свою очередь будет способствовать достижению стоящих перед ООО «Бета-М» целей и задач.

Реализация мероприятия по внедрению новой системы стимулирования специалистов на основе модели КРІ будет осуществляться по алгоритму, представленному на рисунке 15.



Рисунок 15 – Предлагаемый алгоритм реализации внедрения новой системы стимулирования специалистов на основе модели КРІ в ООО «Бета-М»

Внедрение новой системы стимулирования специалистов на основе модели КРІ будет осуществляться в четыре основных этапа, первым из которых будет являться подготовительный этап. Изначально на данной этапе

директор компании совместно с руководителем отдела управления персоналом должен будет проинформировать руководителей второго (функционального) уровня управления о принятом решении по внедрению новой системы стимулирования специалистов на основе модели KPI. А также обосновать целесообразность данного управленческого решения. После этого необходимо будет сформировать проектную группу целью которой будет реализация данного проекта. В данную группу будут включены сотрудники отдела управления персоналом, юридического отдела, а также ряд региональных управляющих.

Продолжительность подготовительного этапа будет составлять около 3-4 дней. Поэтому при начале реализации предлагаемых рекомендаций с 4 сентября 2023 года он будет реализован уже к 7-8 сентября. Следующим является этап разработки. Изначально члены проектной группы должны будут по всем должностям специалистов, по которым будут вводиться новая система премирования, провести аудит соответствия трудовых функций специалистов корпоративным целям и задачам ООО «Бета-М», а также организационной структуре компании. При выявлении не соответствий члены проектной комиссии должны будут выработать рекомендации по изменению формулировок трудовых функций специалистов, согласовать свои предложения с руководителями соответствующих функциональных сфер и утвердить их у директора.

На следующем этапе будет осуществляться формулирование показателей KPI, разработка шкалы оценки их достижения и коэффициентов роли по алгоритму, представленному на рисунке 16. Следует отметить, что этот этап является наиболее трудоемким. Далее члены проектной комиссии должны будут внести в локальные нормативные акты ООО «Бета-М» изменения, связанные с внедрением новой системы стимулирования специалистов на основе модели KPI. Во-первых, они должны будут внести изменения в должностные инструкции по должностям, где были актуализированы трудовые функции сотрудников.

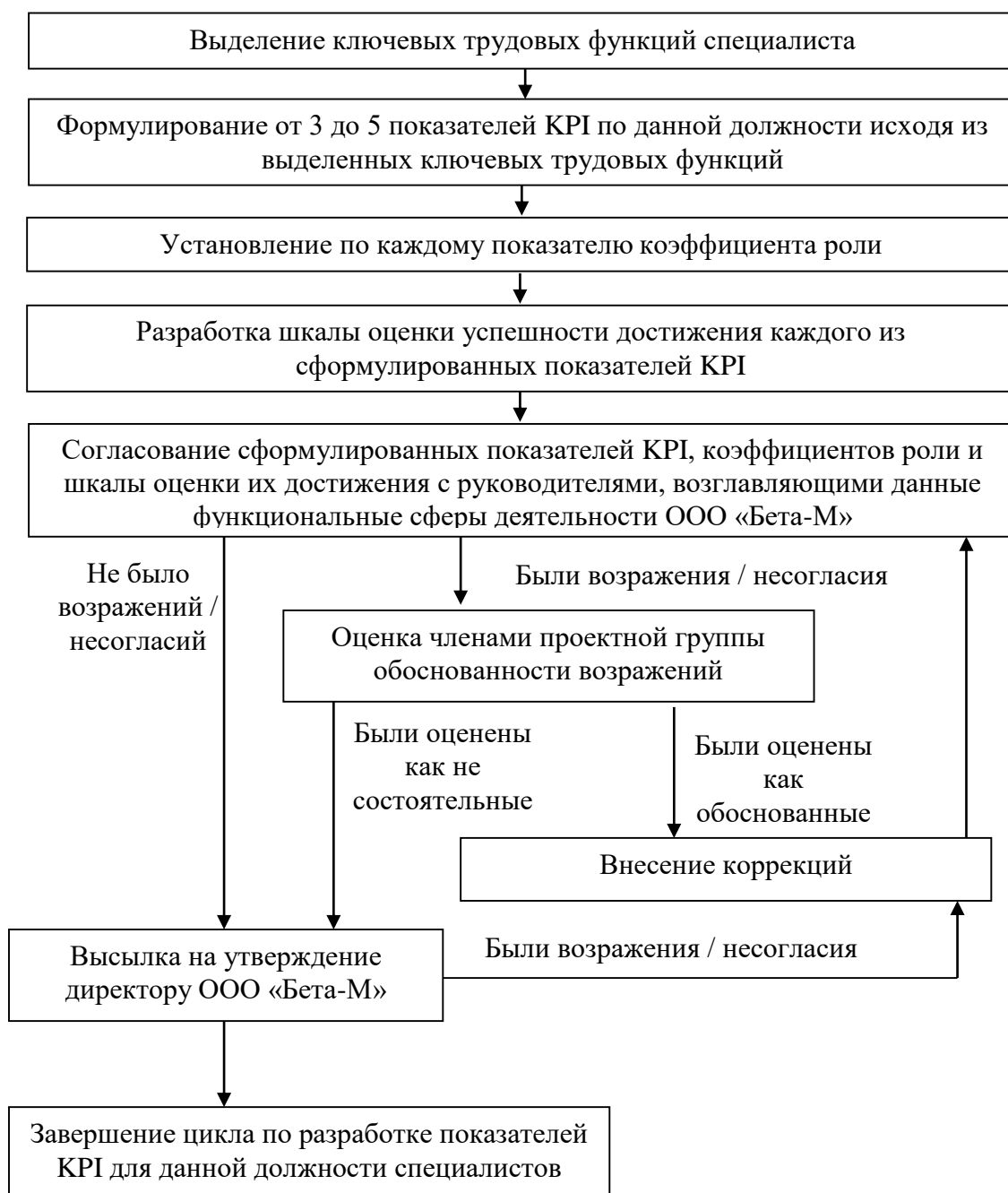


Рисунок 16 – Предлагаемый алгоритм разработки показателей КРІ для должностей специалистов в ООО «Бета-М»

Во-вторых, члены проектной комиссии должны будут внести изменения в Положение «О системе оплаты труда в ООО «Бета-М».

Проекты измененных локальных нормативных актов должны будут пройти экспертизу в юридическом отделе и после этого утверждены директором ООО «Бета-М». Завершающей стадией этапа разработки будет являться внесение изменений, связанных с внедрением новой модели

стимулирования специалистов на основе модели КРІ, в корпоративную информационную систему.

Функции по разработке технического задания на внесение изменений в информационную систему будут возлагаться на членов проектной группы, а само внесение в информационную систему – на специализированный отдел (отдел информационных технологий).

Следует отметить, что вне зависимости от степени проработанности модели КРІ существуют риски, что её внедрение может оказать негативное влияние на уровень мотивации персонала, не обеспечить достижение стоящих перед данной моделью целей или другим негативным последствиям. Поэтому перед полноценным внедрением новой системы премирования на основе модели КРІ будет осуществлено её тестирование. Для этого будут выбрано несколько магазинов и отдельных специалистов. Тестирование в свою очередь будет осуществляться в два этапа:

Первый этап – новая модель стимулирования будет применяться параллельно с действующей в настоящее время. И стимулирующие выплаты будут исчисляться по любой из них – по желанию самих специалистов. Данный этап будет продолжаться два месяца.

Второй этап будет тоже длиться 2 месяца, и в данный период стимулирующие выплаты будут исчисляться по новой системе. Все выявленные недостатки новой системы стимулирования специалистов на основе модели КРІ будут корректироваться и исправляться.

После завершения этапа тестирования среди специалистов и руководителей ООО «Бета-М» будет необходимо провести информационную кампанию, направленную на разъяснение сути и особенностей новой системы стимулирования на основе модели КРІ, а также её достоинств. И последним этапом будет непосредственно само внедрение данной системы. Далее оценим социально-экономическую эффективность внедрения модели КРІ в ООО «Бета-М».

Мероприятие 2. Внедрение программы корпоративных скидок, как метод нематериальной мотивации.

Цель мероприятия – расширение спектра применяемых методов нематериальной мотивации для повышения эффективности данной подсистемы и системы мотивации в целом посредством воздействия на соответствующие мотивы.

В ООО «Бета-М» отсутствует корпоративная система скидок. Суть данной рекомендации заключается в установлении партнёрства с некоторыми компаниями и для сотрудников ООО «Бета-М» запустить систему корпоративных скидок. Большая часть сотрудников — это молодежь и студенты, поэтому можно было бы сотрудничать с КиноМаксом, Парк Аттракционов, если брать людей более старшего возраста, то установить партнерство со Строй Двором, так как стройка и ремонт всегда присутствует в жизни людей, промокоды на доставку СберМаркет и т.д. В таблице 12 представлен пример данных скидок.

Таблица 12 - Универсальная программа корпоративных скидок

Вид предприятия	Размер скидки
Киномакс	5%
Парк Аттракционов	15%
СтройДвор	10%
Сбермаркет	15%

В настоящее время существуют компании, которые уже предоставляют подобные услуги, предлагается заключить договор с подобной компанией. Так, например, «Плюшки» - это свежее приложение, в котором собраны все доступные скидки, бонусы и льготы. Чтобы получить скидку, достаточно выбрать магазин и показать QR-код продавцу. В случае если сотрудник работает более года, ему предоставляется дисконтная карта «Плюшки»

Партнерство будет выгодно всем трем сторонам, ООО «Бета-М» будут рекламировать партнёры и привлекать больше покупателей, партнеры обретут постоянных клиентов, так как персонал будет замотивирован в лояльности и

скидочной системе.

Мероприятие 3. Предоставление тренингов сотрудникам, осуществляющим продажи.

Цель мероприятия – выработка у сотрудников необходимых навыков и умений для эффективного исполнения возлагаемых на них функций, т.е. обеспечить повышение их квалификации для достижения плановых показателей.

Для того чтобы достигать плановых показателей сотрудниками ООО «Бета-М» в рамках разработанной модели KPI, необходимо повышать квалификацию сотрудников. Продавец-консультант – это работник магазина, который не только продает товар (осуществляет денежный расчет с покупателем), но и предоставляет клиенту всю необходимую информацию о заинтересовавших его продуктах (товары, услуги). Он способен презентовать товар, ответить на все вопросы покупателя, касательно конструктивных особенностей, характеристик, преимуществ товара или услуги. Также он работает с возражениями и контраргументами клиентов. Для этого ему необходимо знать основы психологии общения, поэтому квалифицированные продавцы-консультанты регулярно посещают тренинги и курсы повышения квалификации. В дополнительный перечень обязанностей работника может входить оформление витрин, упаковка, помощь с адаптацией новичков, выкладка товаров. Суть данной рекомендации будет заключаться в прохождении сотрудниками специальных курсов и тренингов. На курсах повышения квалификации и профессиональной подготовки будут приобретаться следующие знания и навыки:

- правильные вопросы и выявление потребностей покупателя. Приемы активного слушания, удержания внимания, а также управления диалогом с потенциальным покупателем для выявления его потребностей.

- работа с клиентами и презентация продукта. Коммуникативные навыки, оценка реакции покупателя и корректный переход к презентации имеющегося продукта.

– проведение презентации новых товаров. Оценка и анализ характеристик продукции, выявление основных преимуществ и их представление клиенту. Продажа сопутствующих услуг или товаров.

– психологические приемы и техники. Увеличение продаж, с помощью техник влияющих на выбор покупателя.

– работа с возражениями. Обработка наиболее популярных возражений со стороны клиентов. Применение тактики аргументации и проработка причин появляющихся возражений.

– завершение сделки, переговоров. Корректный вывод диалога к заключению сделки, на основе сигналов поступающих со стороны клиента.

Это позволит увеличить объем продаж и достигать высокие значения показателей КРІ, что в совокупности окажет положительное влияние на эффективность деятельности. Курсы для каждого региона будут подбираться персонально. Сотрудника могут предлагать проходить, как дистанционное обучение (к примеру, сотрудники могут проходить «Он лайн курс эффективных продаж» в irs.academy) или в офрме очного обучения (к примеруд 16 часово курс «Продавец-консультант» в учебном центре ЭМенеджмент в Самаре). Далее оценки эффективность предлагаемых рекомендаций.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности внедрения модели КРІ в ООО «Бета-М»

Мероприятие 1. Внедрение модели КРІ для специалистов компании.

Представим оценку социально-экономической эффективности модели КРІ в ООО «Бета-М» на примере её внедрения в торговых сетях на уровнях администратора магазина и менеджера. Согласно локальным нормативным актам ООО «Бета-М» предельный размер стимулирующих выплат (ежемесячной премии) могут составлять 20% от базового вознаграждения

сотрудника, т.е. от начислений ему по окладу. Однако фактически по данным за 2022 год она составляла у менеджеров 19,8%, а у администраторов – 20,1%.

Внедрение новой системы стимулирования персонала будет способствовать концентрации усилий администраторов и менеджеров на достижение показателей КРІ и повышению результативности и качества их труда, а также их трудовой активности. С одной стороны это окажет положительное влияние на эффективность деятельности магазинов, т.к. будет способствовать повышению их объемов продаж и улучшению их структуры. С другой стороны успешное достижение показателей КРІ будет способствовать и увеличению уровня премий сотрудников.

Для составления прогноза изменения уровня премий сотрудников, а также объемов продаж в рамках настоящей работы был применен метод экспертных оценок. В качестве экспертов были привлечено два региональных управляющих, три менеджера и один администратор магазина. Всех приглашенных экспертов ознакомили с результатами проведенного исследования системы стимулирования персонала в ООО «Бета-М» и сутью предлагаемых рекомендаций по разработке и внедрению в компании новой системы стимулирования на основе модели КРІ. Далее им предложили оценить, какой процент будут составлять стимулирующие выплаты (премии специалиста на основе модели КРІ) к базовому вознаграждению специалистов. Результаты экспертной оценки уровня стимулирующих выплат (премии на основе модели КРІ) после внедрения новой системы стимулирования представлены в таблице 13. Согласно данным таблицы 11, по оценкам приглашенных экспертов премии на основе модели КРІ у менеджеров при внедрении новой системы стимулирования будут составлять 24% от базового вознаграждения, т.е. 4,2% выше, чем в настоящее время. А у администраторов магазинов премии будут составлять 24,2% от базового вознаграждения, т.е. на 4,1% выше, чем в настоящее время.

Таблица 13 – Экспертная оценка уровня стимулирующих выплат (премии на основе модели KPI) после внедрения новой системы стимулирования

Эксперт	Прогноз уровня премии на основе модели KPI, %	
	У менеджера	У администратора магазина
Региональный управляющий 1	24,5	24,5
Региональный управляющий 2	23	24,9
Менеджер 1	24	23,5
Менеджер 2	24	24
Менеджер 3	24,5	24,5
Администратор магазина	24	24
Средняя оценка	24,0	24,2

Таким образом, внедрение новой системы стимулирования на основе модели KPI будет обуславливать увеличения премий, а соответственно а заработной платы специалистов ООО «Бета-М». Поэтому реализация данного проекта является эффективной с социальной точки зрения.

На втором этапе приглашенным экспертам предложили оценить, какой будет средний уровень выполнения плана по продажам при условии внедрения предлагаемой системы стимулирования специалистов на основе модели KPI. Результаты их экспертной оценки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Экспертная оценка уровня стимулирующих выплат (премии на основе модели KPI) после внедрения новой системы стимулирования

Эксперт	Прогноз среднего процента выполнения планам по продажам при реализации рекомендаций, %
Региональный управляющий 1	103%
Региональный управляющий 2	104%
Менеджер 1	102%
Менеджер 2	105%
Менеджер 3	104%
Администратор магазина	105%
Средняя оценка	104%

Согласно данным таблицы 14, благодаря внедрению новой системы стимулирования специалистов на основе модели KPI и повышению их мотивации в среднем план по продажам будет выполняться на 104%. При этом в настоящее время он выполняется на 101,8%.

Согласно данным бухгалтерии средний план по продажам одного магазина ООО «Бета-М» в 2022 году составлял 4 352 тыс. руб., а фактические продажи в среднем составляли 4 430,3 тыс. рублей. Соответственно при достижении среднего уровня перевыполнения плана на 4% выручка одного магазина в месяц будет составлять: $4\ 352 \text{ тыс. руб.} * 104\% = 4\ 526,1 \text{ тыс. руб.}$ (прирост 95,8 т.р.).

Изменение выручки магазина будет обуславливать и изменение их затрат. В 2022 году по данным бухгалтерии в среднем затраты одного магазина (с учетом стоимости реализуемой продукции) составляли 3 519,3 руб., в том числе постоянные затраты – 922,5 тыс. руб. и переменные затраты – 2596,8 тыс. руб.

При увеличении средней выручки магазина постоянные затраты останутся на прежнем уровне – 922,5 тыс. рублей. Переменные же затраты пропорционально вырастут (на 2,1%) и будут составлять $2596,8 \text{ тыс. руб.} * 102,1\% = 2\ 651,3 \text{ тыс. рублей}$. Также определим изменение затрат магазина из-за увеличения премий администратора и менеджера. По данным бухгалтерии средний уровень базового вознаграждения администратора магазина в 2022 году составлял 25735 руб. в месяц, а менеджера – 39652 рублей. Тогда прирост премии администратора магазина в месяц будет составлять: $25\ 735 \text{ руб.} * (24,2\% - 20,1\%) = 1\ 055 \text{ руб.}$

Прирост премии менеджера будет составлять: $39\ 652 \text{ руб.} * (24,0 - 19,8\%) = 1665 \text{ рублей}$.

Однако в подчинении менеджера в средней находится около 11 магазинов, поэтому прирост премии менеджера в расчете на один магазин будет составлять: $1\ 665 \text{ руб.} / 11 = 151 \text{ руб.}$

Общий прирост премий специалистов в расчете на один магазин будет составлять в месяц: $151 \text{ руб.} + 1055 \text{ руб.} = 1206 \text{ руб.}$

Сумма дополнительных страховых взносов во внебюджетные фонды будет составлять: $1206 \text{ руб.} * 30\% = 362 \text{ руб.}$

Общая сумма прироста затрат на оплату труда специалистов в расчете на один магазин в месяц будет составлять: 362 руб. + 1206 руб. = 1568 руб. (1,6 тыс. руб.). Валовая прибыль будет исчисляться по следующей формуле:

$$П_{в} = В - P_{cons} - P_{пер} - P_{д}, \quad (5)$$

где $П_{в}$ – валовая прибыль

$В$ – выручка;

P_{cost} – постоянные расходы;

$P_{пер}$ – переменные расходы;

$P_{д}$ – доп. затраты, связанные с ростом премий специалистам.

Далее с учетом всего вышеизложенного составим прогноз изменения средних финансовых результатов деятельности одного магазина в месяц при условии внедрения новой системы стимулирования на основе модели КРІ (см. таблицу 15).

Таблица 15 - Прогноз изменения средних финансовых результатов деятельности одного магазина в месяц при условии внедрения новой системы стимулирования на основе модели КРІ, тыс. руб.

Наименование показателя	Фактические данные за 2022 год (средние)	Прогноз
1. Выручка	4430,3	4526,1
2. Постоянные затраты	922,5	922,5
3. Переменные затраты	2596,8	2651,3
4. Дополнительные затраты, связанные с ростом премий специалистам	0	1,6
Валовая прибыль (п. 5 = п. 1 – п.2 – п.3 – п.4 – п. 5)	911,0	950,7

Согласно данным таблицы 15, благодаря реализации новой системы стимулирования специалистов на основе модели КРІ валовая прибыль магазина в месяц вырастет с 911,0 тыс. руб. до 950,7 тыс. руб., т.е. на 4,4% (на 39,7 тыс. руб.).

В год прирост валовой прибыли одного магазина будет составлять 476,4 тыс. руб.

Темп роста валовой прибыли будет исчисляться по следующей формуле:

$$T_p = \frac{\Pi_1}{\Pi_0} \times 100\%, \quad (6)$$

где T_p – темп роста

Π_1 – валовая прибыль за отчетный период;

Π_0 – валовая прибыль за базовый период.

Тем роста валовой прибыли: $950,7 / 911,0$ тыс. руб. * $100\% = 104,4\%$

Условные затраты ООО «Бета-М» на оплату труда персонала за время, которое сотрудники компании будут затрачивать на внедрение новой системы стимулирования в расчете на один магазин будут рассчитываться по следующей формуле:

$$Z_y = \sum Z\Pi_i \times T_i, \quad (7)$$

где Z_y – Условные затраты ООО «Бета-М» на оплату труда персонала за время, которое сотрудники компании будут затрачивать на внедрение новой системы стимулирования в расчете на один магазин ООО «Бета-М» ;

$Z\Pi_i$ – заработная плата в час по i -ой категории персонала ООО «Бета-М»;

T_i – трудоемкость работ на внедрение по i -ой категории персонала ООО «Бета-С».

Далее в таблице 16 представим прогноз трудозатрат на внедрение новой системы стимулирования специалистов в расчете на один магазин (с учетом, что всего в сети 2500 магазинов).

Таблица 16 - Прогноз трудозатрат на внедрение новой системы стимулирования специалистов в расчете на один магазин, часы

Наименование показателя	Руководители	Специалисты
1	2	3
Разработка и утверждение модели показателей КРІ для должностей администратора и менеджера, часы (общие затраты специалисты – 15 часов, руководители 12 часов)	0,005	0,006
Коррекция должностных инструкций, часы (общие затраты специалисты – 10 часов, руководители 5 часов)	0,002	0,004
Внесение изменений в информационную систему, часы (общие затраты специалисты – 35 часов, руководители 8 часов)	0,003	0,014
Проведение коммуникаций с сотрудниками по внедрению новой системы, часы	2,0	2,0
Прочие затраты, часы	0,5	0,5
Общие трудозатраты, часы	2,51	2,524

Согласно данным бухгалтерии средняя заработная руководителей в 2022 году составляла 79635 руб. (474 руб./час), а специалистов – 54 352 руб. (323 руб./час). Исходя из этих данных, условные затраты ООО «Бета-М» на оплату труда персонала за время, которое сотрудники компании будут затрачивать на

внедрение новой системы стимулирования в расчете на один магазин будут составлять:

$$2,51 \text{ часов} * 474 \text{ руб./час} + 2,524 * 323 \text{ руб./час} = 2\ 005 \text{ руб.}$$

Для расчета расчета дополнительных страховых выплат, начисляемых на заработную плату за время, которое сотрудники компании будут затрачивать на внедрение новой системы стимулирования в расчете на один магазин, будет применяться следующая формула:

$$B_c = 3П \times C_n, \quad (8)$$

где B_c – сумма дополнительных страховых взносов;

C_n – налоговая ставка (в настоящее время 30%).

ЗП – сумма заработной платы за время, которое сотрудники компании будут затрачивать на внедрение новой системы стимулирования в расчете на один магазин.

Сумма увеличения страховых взносов во внебюджетные фонды: 2005 руб. * 30% = 602 руб.

Общая сумма затрат будет рассчитываться по следующей формуле:

$$Z_o = V_c + ЗП, \quad (9)$$

где Z_o – общая сумма затрат

V_c – сумма дополнительных страховых взносов;

ЗП – сумма заработной платы за время, которое сотрудники компании будут затрачивать на внедрение новой системы стимулирования в расчете на один магазин.

Общая сумма затрат: 2005 руб. + 602 руб. = 2607 руб. (2,6 тыс. руб.).

Для расчета экономического эффекта будет применяться следующая формула:

$$\Delta_3 = П_в - ЗП, \quad (10)$$

где Δ_3 – экономический эффект;

$П_в$ – прирост валовой прибыли компании в среднем по одному магазину за год за счет внедрения новой системы премирования на основе модели КРІ;

$З$ – сумма затрат на внедрение новой системы премирования на основе модели КРІ.

Экономический эффект от внедрения новой системы стимулирования на основе модели КРІ в год в расчете на один магазин будет составлять: 438 тыс. руб. – 2,6 тыс. руб. = 435,4 тыс. руб.

Таким образом, реализация данного первого мероприятия целесообразна с экономической точки зрения.

Мероприятие 2. Внедрение программы корпоративных скидок, как метод нематериальной мотивации.

По оценке специалиста отдела управления персоналом затраты ООО «Бета-М» на реализацию данной программы будут составлять 20 тыс. руб. на человека в год (1,67 тыс. руб. в месяц). Тогда в расчете на один магазин при средней численности его сотрудников на уровне 4 человек данные затраты будут составлять в месяц:

$$1,67 \text{ тыс. руб.} * 4 \text{ чел.} = 6,68 \text{ тыс. руб.}$$

Далее ранее привлеченным экспертам предложили оценить насколько увеличится выручка компании за внедрения системы корпоративных скидок и привлечения новых клиентов благодаря рекламе у партнеров (см. таблицу 17).

Таблица 17 – Экспертная оценка увеличения выручки компании за счет создания системы корпоративных скидок

Эксперт	Прогноз среднего процента выполнения планам по продажам при реализации рекомендаций, %
Региональный управляющий 1	100,5%
Региональный управляющий 2	101%
Менеджер 1	100,8%
Менеджер 2	101%
Менеджер 3	102%
Администратор магазина	100,5%
Средняя оценка	100,97%

Согласно данным таблицы 17, благодаря внедрению системы корпоративных скидок выручка магазина вырастет на 0,97%. Тогда выручка одного магазина в год будет составлять: 4430,3 тыс. руб. * 100,97% = 4473,3 тыс. руб.

Постоянные расходы будут по прежнему на уровне 922,5 тыс. руб, а переменные вырастут также на 3% и составят: 2596,8 тыс. руб. * 100,97% = 2622,0 тыс. руб.

Далее с учетом всего вышеизложенного составим прогноз изменения средних финансовых результатов деятельности одного магазина в месяц при условии реализации 3 рекомендации (см. таблицу 18).

Таблица 18 - Прогноз изменения средних финансовых результатов деятельности одного магазина в месяц при условии за счет создания системы корпоративных скидок, тыс. руб.

Наименование показателя	Фактические данные за 2022 год (средние)	Прогноз
1. Выручка	4430,3	4473,3
2. Постоянные затраты	922,5	922,5
3. Переменные затраты	2596,8	2622
4. Валовая прибыль (п. 5 = п. 1 – п.2 – п.3)	911,0	928,8
5. Прирост валовой прибыли		17,8

Согласно данным таблицы 18 в месяц валовая прибыль магазина за счет за счет создания системы корпоративных скидок вырастет на 17,8 тыс. руб.

Для расчета экономического эффекта будет применяться следующая формула:

$$\text{Э}_э = \text{П}_в - \text{ЗП}, \quad (11)$$

где $\text{Э}_э$ – экономический эффект;

$\text{П}_в$ – прирост валовой прибыли компании в среднем по одному магазину; за год за счет за счет создания системы корпоративных скидок;

З – сумма затрат участию компании в системе корпоративных скидок.

Экономический эффект от внедрения системы корпоративных скидок будет составлять в месяц: 17,8 тыс. руб. – 6,68 тыс. руб. = 11,12 тыс. руб.

В год тогла эффект будет составлять в расчете на один магазин 133,44 тыс. руб..

Таким образом, реализация второго мероприятия целесообразна с экономической точки зрения.

Мероприятие 3. Прохождение сотрудниками тренингов. По оценке специалиста отдела персонала в среднем стоимость курсов с выбранным профилем составляет около 13 тыс. руб. При условии, что в магазине в среднем работает 4 продавца, то общие затраты компании на профессиональное обучение всех сотрудников одного магазина составит 52 тыс. руб.

Далее ранее привлеченным экспертам предложили оценить насколько увеличится выручка компании за счет прохождения сотрудниками магазинов тренингов (см. таблицу 19).

Таблица 19 – Экспертная оценка увеличения выручки компании за счет прохождения сотрудниками магазинов тренингов

Эксперт	Прогноз среднего процента выполнения планам по продажам при реализации рекомендаций, %
Региональный управляющий 1	102%
Региональный управляющий 2	103%
Менеджер 1	104%
Менеджер 2	102%
Менеджер 3	105%
Администратор магазина	103%
Средняя оценка	103%

Согласно данным таблицы 19, благодаря прохождению сотрудниками магазинов тренингов выручка вырастет на 3%. Тогда выручка одного магазина в год будет составлять: 4430,3 тыс. руб. * 103% = 4563,2

Постоянные расходы будут по прежнему на уровне 922,5 тыс. руб.

Переменные расходы ООО «Бета-М» вырастут также на пропорционально росту выручки компании (т.е. на 3%) и составят: 2596,8 тыс. руб. * 103% = 2674,7 тыс. руб.

Далее с учетом всего вышеизложенного составим прогноз изменения средних финансовых результатов деятельности одного магазина в месяц при условии реализации третьей рекомендации (см. таблицу 20).

Согласно данным таблицы 20 в месяц валовая прибыль магазина за счет реализации третьей рекомендации вырастет на 55 тыс. руб., а в год – на 660 тыс. руб.

Таблица 20 - Прогноз изменения средних финансовых результатов деятельности одного магазина в месяц при условии внедрения третьей рекомендации, тыс. руб.

Наименование показателя	Фактические данные за 2022 год (средние)	Прогноз
1. Выручка	4430,3	4563,2
2. Постоянные затраты	922,5	922,5
3. Переменные затраты	2596,8	2674,7
4. Валовая прибыль (п. 5 = п. 1 – п.2 – п.3)	911,0	966,0
5. Прирост валовой прибыли	55 тыс. руб.	

Для расчета экономического эффекта будет применяться следующая формула:

$$\text{Э}_э = \text{П}_в - \text{ЗП}, \quad (12)$$

где $\text{Э}_э$ – экономический эффект;

$\text{П}_в$ – прирост валовой прибыли компании в среднем по одному магазину за год за счет за счет прохождения сотрудниками тренингов

З – сумма затрат по организации тренингов.

Экономический эффект от внедрения прохождения сотрудниками магазинов тренингов год в расчете на один магазин будет составлять: 660 тыс. руб. – 52 тыс. руб. = 608 тыс. руб.

Таким образом, реализация третьего мероприятия целесообразна с экономической точки зрения.

В рамках настоящей работы для совершенствования системы стимулирования было предложено:

– внедрить новую систему премирования специалистов на основе модели КРІ. Целью внедрения новой системы является увеличение

уровня мотивации специалистов ООО «Бета-М» к повышению результативности, эффективности и качества своего труда;

– внедрить программу корпоративных скидок, как метод нематериальной мотивации;

– организовать прохождение сотрудниками магазина тренингов.

Социальная эффективность будет заключаться в том, что благодаря внедрению новой системы увеличится уровень заработной платы сотрудников. Так же от мероприятий по внедрению корпоративных скидок и обучающих тренингов социальная эффективность будет выражаться в приверженности сотрудников к компании. Сотрудники будут ценить рабочее место, так как знают, что за счет него существует лояльность и возможность скидок в организациях – партнёрах, а так же возможность профессионального роста.

А экономическая эффективность в росте прибыльности и рентабельности магазинов за счет повышения мотивации специалистов, а также повысится справедливость распределения премиального фонда для выплаты квартальных премий и сотрудники будут награждаться подарками за успехи в труде в соответствии с принципом справедливости.

В целом внедрение новой системы стимулирования специалистов на основе модели КРІ будет способствовать тому, что специалисты будут стремиться к достижению высоких значений показателей КРІ для увеличения уровня своей заработной платы. Что в свою очередь будет способствовать достижению стоящих перед ООО «Бета-М» целей и задач, а соответственно обеспечению повышению эффективности деятельности компании и её успешному развитию.

Заключение

В первом разделе были исследованы теоретические аспекты мотивации персонала на основе внедрения ключевых показателей эффективности. Важно отметить, что стратегическое управление человеческими ресурсами с использованием нового подхода к пониманию этого процесса принесет большую пользу организациям независимо от сферы их деятельности. Одним из ключевых элементов системы управления человеческими ресурсами любой компании является мотивация сотрудников. Развитая система мотивации, в том числе с использованием новых инструментов, позволяет компаниям более эффективно решать вопросы управления человеческими ресурсами. При проведении терминологического анализа двух понятий «мотивация» и «стимулирование» трудовой деятельности, стоит отметить, что эти два понятия взаимодополняют друг друга, а также имеют тесную связь. Для создания эффективной мотивации следует отталкиваться от мотивов сотрудников, а при стимулировании стоит обращать внимание на механизм мотивации персонала, стимулирование должно адекватно оценивать способности сотрудников, интересы, потребности. Ведь основная цель стимулирования труда — мотивировать работника на трудовую деятельность для достижения целей организации, в то время как работник достигает свои собственные цели.

Изучив проблематику мотивации и стимулирования трудовой деятельности сотрудников, можно сделать вывод, что проблема состоит чаще всего в том, что работодатели не умело подбирают программы мотивации и стимулирования, плохо оценивают способности и мотивы сотрудников. Нужно применять различные виды мотивации, например материальную и не материальную. Найти баланс между материальным и не материальным, чтобы данные методы не несли противоречий между деятельностью организации, принципами управления и корпоративной культурой. Повышать компактность руководителей, которые несут ответственность за мотивацию и стимулирование персонала. При рассмотрении системы KPI, как инструмента

совершенствования мотивации и стимулирование трудовой деятельности, стоит отметить, что мотивация на базе KPI учитывает практически все потребности сотрудников и является одной из самых совершенных систем материальной мотивации.

Во втором разделе представлена характеристика ООО «Бета-М», представлен анализ системы управления персоналом в ООО «Бета-М» и произведена оценка актуальной (существующей) системы мотивации персонала в ООО «Бета-М». Проведенный анализ финансовых показателей показал, что компания является достаточно эффективной и прибыльной. Так, в 2021 году продажи выросли на 11,7% (4 236 796 тыс. руб.) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Рост продаж сопровождался увеличением объема продаж за счет эффективного маркетингового продвижения. В 2021 году чистая прибыль увеличилась на 7,4% или 52 519 тыс. руб. Численность работников ООО «Бета-М» в анализируемые периоды сохраняла положительную динамику. В 2021 году количество сотрудников увеличилось на 16 человек. Это связано с расширением штата работников предприятия в 2021 году, данный факт может указывать на рост и развитие компании, улучшение финансовой стабильности. Проведя исследование мотивации и стимулирование трудовой деятельности сотрудников ООО «Бета-М» можно выделить следующие проблемы:

- отсутствие зависимости между размером стимулирующими выплатами с результативностью и качеством труда сотрудников;
- в ООО «Бета-М» используется очень узкий спектр методов нематериальной мотивации и не реализуется весь потенциал данной подсистемы;
- отсутствие у торгового персонала (сотрудников магазинов) необходимого уровня знаний и выков в продажах, что препятствует достижению ими высоких показателей.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию мотивации персонала ООО «Бета-М» на основе ключевых показателей эффективности и рассчитана их эффективность и было предложено:

В рамках настоящей работы для совершенствования системы стимулирования было предложено:

- внедрить новую систему премирования специалистов на основе модели КРІ. Целью внедрения новой системы является увеличение уровня мотивации специалистов ООО «Бета-М» к повышению результативности, эффективности и качества своего труда;
- внедрить программу корпоративных скидок, как метод нематериальной мотивации;
- организовать прохождение сотрудниками магазина тренингов.

В целом внедрение новой системы стимулирования специалистов на основе модели КРІ будет способствовать тому, что специалисты будут стремиться к достижению высоких значений показателей КРІ для увеличения уровня своей заработной платы. Что в свою очередь будет способствовать достижению стоящих перед ООО «Бета-М» целей и задач, а соответственно обеспечению повышению эффективности деятельности компании и её успешному развитию.

Социальная эффективность будет заключаться в том, что благодаря внедрению новой системы увеличится уровень заработной платы сотрудников. А экономическая эффективность в росте прибыльности и рентабельности магазинов за счет повышения мотивации специалистов, а также повысится справедливость распределения премиального фонда для выплаты квартальных премий и сотрудники будут награждаться подарками за успехи в труде в соответствии с принципом справедливости.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Аверина А. Ю., Медведева Л. С. Применение KPI в построении системы мотивации сотрудников//Актуальные проблемы науки и техники. 2022. – 2022. – С. 54-56.
2. Алексеева С. Что такое KPI и как с ними работать. URL: <https://lobanovlogist.ru/library/352/58910> (дата обращения: 19.02.2023).
3. Волосский, А.А. Мотивация и стимуляция труда / А.А. Волосский – М.: Техносфера, 2018. - 524 с.
4. Друкер П. Практика менеджмента. – М.: Вильямс. – 2007. – С. 400.
5. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р. Каплан, Д. Нортон. 3-е изд. М.: Олимп-бизнес, 2017. - 320 с.
6. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 524 с. .
7. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер. - Харьков: Издательство -Гуманитарный центр», 2003. - 144 с.
8. Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Собрание законодательства Российской Федерации, N 9, 03.03.2014, ст.851
9. Корнеева, И.В. Оценка эффективности работы сотрудников организации на основе системы ключевых показателей эффективности (KPI) / И.В. Корнеева, М.В. Полевая, Е.В. Камнева // Вестник Омского университета. Серия: Экономика, 2019. Т. 17. - № 1. - С. 88-98.
10. Литвинюк, А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика : учебник для бакалавров / А. А. Литвинюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 398 с.
11. Марр, Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / Б. Марр. - М.: Лаборатория знаний,

2019. - 340 с.

12. Никонова, Ю.С. Система КРІ как инструмент управления эффективностью компании / Ю.С. Никонова // Вопросы экономики и управления, 2019. - № 3 (19). - С. 18-23

13. Официальный сайт торговой марки «Красное и Белое» URL: <https://krasnoeibeloe.ru/> (дата обращения: 19.02.2023).

14. Панов, М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ - М.: ИНФРА-М, 2019. - 255 с.

15. Пашкевич, Т. А. Анализ этапов внедрения системы ключевых показателей эффективности и определение основного преимущества системы для компании / Т. А. Пашкевич, А. В. Алехина // Проблемы конкурентоспособности потребительских товаров и продуктов питания : сборник научных статей 3-й Международной научно-практической конференции, Курск, 09 апреля 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 286-288.

16. Пряжников, Н. С. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Пряжников. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 365 с.

17. Пузикова, А. А. Анализ динамики трудовых ресурсов предприятия //Аграрная наука и образование: проблемы и перспективы: Сборник. – 2021. – С. 288

18. Родионова, Ю. В. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие / Ю. В. Родионова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – 323 с.

19. Руденко, Л.Г. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием / Л.Г. Руденко, Н.П. Дегтярь // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление, 2017. - № 2 (21). - С. 50-54. - 22

20. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. М. : Издательство Юрайт, 2023. – 323 с.

21. Ткалич Д. Управление компанией через систему КРІ. Часть 2 // Металіка. URL: <https://www.metalika.ua/articles/upravlenie-kompaniei-cherez-sistemu-kri-chast-2.html> (дата обращения 08.03.2023)

22. Токарева, Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск: ШГПУ, 2021. – 216 с.

23. Трапицин, С.Ю. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / С. Ю. Трапицин. – М. : Издательство Юрайт, 2020. – 314 с.

24. Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 19.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации, N I, (часть I), 07.01.2002, ст.3

25. Шапиро, С. А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие / С.А. Шапиро. - М. : КНОРУС, 2020 – 268 с. .

Приложение А

Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Бета-М»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Выручка от продаж, млн.руб.	18540,43	20391,91	22777,22	4236,80	2385,32	122,9	111,7
Себестоимость продаж, млн.руб.	15142,66	16451,98	18095,40	1309,32	1643,42	108,6	110
Валовая прибыль (убыток), млн.руб.	3397,77	3939,93	4681,83	542,17	741,90	116	118,8
Управленческие расходы, млн.руб.	66,09	212,81	409,80	146,72	196,99	322	192,6
Коммерческие расходы, млн.руб.	2847,62	2428,52	2512,46	-419,10	83,94	85,3	103,5
Прибыль (убыток) от продаж, млн.руб.	208,59	1298,61	1759,57	1090,02	460,96	622,6	135,5
Чистая прибыль, млн.руб.	133,31	713,79	766,31	580,48	52,52	535,4	107,4
Стоимость основных средств, млн.руб.	312,24	223,49	179,32	-88,75	-44,17	71,6	80,2
Численность работающих, чел.	4431	4447	5846	16	-551	100,4	87,6
Фонд оплаты труда, млн.руб.	1627,38	2266,81	1189,52	639,43	-1077,28	139,3	52,5
Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.9)	4184,3	4585,5	5846,3	1415	1399	131,9	131,5
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс.руб. (стр10/стр 9)	367,3	509,7	305,3	142,5	-204,4	138,8	59,9
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,7	3,5	33,6	2,8	30,1	486,8	961,1

Рисунок А.1- Основные организационно-экономические показатели

Приложение Б

Уровень квалификации специалистов Департамента по управлению персоналом ООО «Бета-М»

Показатель	Руководитель департамента по управлению персоналом	Менеджер по подбору персонала	Менеджер по работе с персоналом
Образовательный уровень специалистов	Высшее образование, специальность «Управление человеческими ресурсами»	Высшее образование, специальность «Менеджмент организации»	Высшее образование, специальность «Управление персоналом»
Стаж работы в организации	5 лет	4 года	2 года
Возрастная структура работников службы	38 лет	24 года	27 лет
Наличие у работников службы специфических качеств	Способность к сотрудничеству, ответственность, знание методов мобилизующего воздействия на коллектив	Способность к сотрудничеству, ответственность	Дисциплинированность, ответственность
Частота повышения квалификации сотрудниками, направления специализации знаний	Нет	Нет	Нет
Уровень мотивации труда сотрудников службы	Низкий	Низкий	Низкий

Рисунок Б.1- Уровень квалификации специалистов

Приложение В

Качественная характеристика персонала ООО «Бета-М»

Категории работников	Численность работников на конец года			Удельный вес			Изменение в 2021 году по сравнению с 2020 год	
				%				
	2019 г	2020г	2021 г	2019г	2020 г	2021г	абсолютные	уд. Вес
По полу								
мужчины	2205	2210	2217	49,9	49,9	49,9	7	100,3
женщины	2214	2221	2230	50,1	50,1	50,1	9	100,4
По возрасту, лет								
до 20 лет	1183	1185	1188	26,8	26,7	26,7	3,0	100,3
от 20 до 35 лет	1258	1263	1266	28,5	28,5	28,5	3,0	100,2
2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
По уровню образования:								
высшее профессиональное	1874	1879	1890	42,4	42,4	42,5	11,0	100,6
незаконченное высшее профессиональное	1558	1567	1560	35,3	35,4	35,1	-7,0	99,6
Средние	987	985	997	22,3	22,2	22,4	12,0	101,2

Рисунок В.1- Качественная характеристика персонала

Приложение Г

Показатели движения персонала ООО «Бета-М»

Таблица Г.1- Показатели движения персонала

№ п/п	Показатели	Ед. изм.	2019г	2020г	2021г	Отклонение (+, -) 2021	
						2019	2020
1	Среднесписочная численность	чел.	4419	4431	4447	28	16
2	Принято работников - всего	чел	285	297	306	21	9
3	Выбыло работников - всего	чел	273	281	299	26	18
	В том числе:					0	0
а	- переведено на другое предприятие	чел	14	12	7	-7	-5
б	- уход на пенсию	чел	4	2	2	-2	0
в	- в связи с окончанием срока договора	чел	112	103	120	8	17
г	- по собственному желанию	чел	136	154	158	22	4
д	- уволено за нарушение трудовой дисциплины	чел	7	10	12	5	2
4	Коэффициент текучести кадров	%	10,7	11,46	11,74	0	0,28
5	Коэффициент выбытия кадров	%	19,23	19,63	20,66	1,43	1,03
6	Коэффициент приема кадров	%	20,1	20,75	21,15	1,05	0,4

Приложение Д

Анкета выявления мотивации сотрудников

1. Предоставляется ли в ООО «Бета-М» социальный пакет?
 - Да
 - Нет
 - Не пользуюсь социальным пакетом
2. Укажите, какие дополнительные льготы по вашему мнению предоставляет предприятие для сотрудников:
 - Бесплатное обучение;
 - Материальная поддержка;
 - Льготное питание;
 - Льготный проезд;
 - Медицинское обслуживание;
 - Предоставление кредита.
 - Путевки
3. Хотели бы Вы получать более широкий список социальных льгот?
 - Да
 - Нет
4. Укажите наиболее значимые и желаемые для вас льготы (до четырёх):
 - Дополнительно медицинское обслуживание;
 - Бесплатные обеды;
 - Оплачиваемые транспортные расходы;
 - Льготное посещение спортзала/бассейна/секции;
 - Прохождение курсов иностранного языка;
 - Предоставление жилья;
 - Возможность получения льготного кредита;
 - Корпоративные мероприятия;
 - Ежегодные бесплатные поездки в дома отдыха;

Рисунок Д.1- Анкета выявления мотивации сотрудников

Приложение Е

Оценка взаимоотношения вида мотивации персонала в отношении пола, возраста, размера заработной платы и трудовой активности

Показатель	Мотивация			
	материальная	комфортная	Само-реализация	Социо-метрическая
1. Пол				
женский (44%)	18%	25%	17%	40%
мужской (56%)	37%	15%	25%	23%
Возраст				
До 24 лет (0%)	-	-	-	-
25 – 29 лет (21%)	35%	20,5%	28,5%	16%
30 – 39 лет (60%)	31,5%	24%	19,5%	25%
40 – 49 лет (19%)	31%	20,5%	13,5%	35%
50 лет и старше (0%)	-	-	-	-
Размер заработной платы				
До 4500 руб. (21%)	38%	23,2%	10,3%	28,5%
45000 – 65000 руб. (60,5%)	31,5%	25,8%	16,5%	26,2%
65000 – 90000 руб. (10,3%)	27,6%	26,8%	21,2%	24,4%
90000 – 150000 руб. (8,2%)	25%	28,6%	25,7%	20,7%
Трудовая активность				
Очень инициативен (а), постоянно предлагаю различные новшества;				
Достаточно инициативен (а), время от времени предлагаю что-то новое;	32,5%	15,7%	26%	25,8%
Недостаточно инициативен (а);	28,9%	21,1%	27,2%	22,8%
Совсем Безынициативен (а).	32,1%	25,9%	18,7%	23,3%
	30,2%	28,7%	17%	24,1%

Рисунок Е.1- Оценка взаимоотношения вида мотивации персонала

Приложение Ж

Выявление приоритетных мотивов персонала

Мотив	Среднеарифметическое значение балла	Процентное отношение к общей сумме баллов по всем мотивам
Социальные мотивы:		
1.1. потребность быть в коллективе	5,66	4,41%
1.2. самоутверждение (признание)	6,37	4,96%
1.3. достижение успеха	5,21	4,06%
1.4. самовыражение (самореализация)	6	4,67%
1.5. стабильность	8,16	6,36%
1.6. приобретение нового (знания, вещей и т.п.)	7,13	5,56%
1.7. альтруизм	4,79	3,73%
1.8. состязательность (потребность в соревновании)	5,79	4,51%
1.9. перспектива (карьерный рост)	7,68	5,99%
1.10. свободное время	7,68	5,99%
Физиологические мотивы:		
2.1. питание	8,47	6,61%
2.2. жилье	5,39	4,21%
2.3. отдых	5,11	3,98%
2.4. комфорт	6,66	5,19%
2.5. активность	5,76	4,49%
2.6. отсутствие боли	5,03	3,92%
Психологические мотивы:		
3.1. безопасность	7,58	5,91%
3.2. причастность к главной цели предприятия	5,53	4,31%
3.3. партнерство	7,08	5,52%
3.4. нахождение в определенной социальной группе		
ИТОГО:	128,24	100%

Рисунок Ж.1- Выявление приоритетных мотивов персонала

Приложении 3

SWOT-анализ ООО «Бета-М»

Таблица 3.1- SWOT-анализ

-	ВОЗМОЖНОСТИ (О):	УГРОЗЫ (Т):
-	<p>O1.Появление новых технологий в области торговли</p> <p>O2.Развитие информационных технологий</p> <p>O3. Восстановление и развитие рынка алкогольной продукции</p>	<p>T1.Наличие санкций</p> <p>T2.Изменение вкусов и потребностей клиентов</p> <p>T3.Инфляционные процессы</p> <p>T4.Пандемия, которая приводит к сокращению расходов населения</p> <p>T5.Невозможность использования ряда эффективных социальных сетей</p>
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S):		
<p>S1.Хороший имидж организации</p> <p>S2.Разнообразие предоставляемых товаров</p> <p>S3. Ориентация деятельности торгового предприятия в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов</p>	<p>S1 – S3, O3 Хороший имидж организации позволит повысить узнаваемость торгового предприятия на рынке.</p>	<p>Ориентация деятельности торгового предприятия в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов позволит нивелировать T1-T5</p>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ (W):		
<p>W1. Снижение количества клиентов</p> <p>W2. Отсутствие единой базы данных</p> <p>W3. Недостаточный уровень мотивации персонала торгового предприятия</p>	<p>W1- W3, O1,O2 использование новых технологий приведет к расширению целевой аудитории в социальных сетях и распространению бренда в социальных сетях</p>	<p>Более четкое позиционирование торгового предприятия в социальных сетях.</p>
<p>W4.Плохой контроль сроков продвижения</p>	<p>Актуализация системы мотивации персонала на основе ключевых показателей эффективности</p> <p>Автоматизация процесса контроля персонала</p>	