

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(Национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_ / И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Методы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж ООО  
«ФАЧИ-РУС»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.03.2017. 1406 ВКР

Руководитель  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / Т.А. Виноградова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Автор  
студент группы ЭУ–429  
\_\_\_\_\_ / Л.Э.Краснянская  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Нормоконтролер  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ / М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	5
1.1 Сущность обеспечения стабильности кадров.....	5
1.2 Особенности обеспечения стабильности персонала в сфере отопительного оборудования.....	17
1.3 Анализ зарубежного опыта обеспечения стабильности персонала.....	21
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО □ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	24
ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФАЧИ-РУС».....	
2.1 Характеристика предприятия ООО «ФАЧИ-РУС».....	
2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ФАЧИ-РУС».....	30
2.3 Кадровый аудит организации.....	46
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА ОТДЕЛА ПРОДАЖ.....	62
3.1 Анализ системы обеспечения стабильности кадрового состава.....	62
3.2 Предложения по совершенствованию системы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж .....	66
3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж.....	92
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	112
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	118

## ВВЕДЕНИЕ

Каждая организация создается с определенной целью. За время своего существования, компания стремится достичь более эффективных результатов своей деятельности. На формирование и достижения целей непосредственно влияют клиенты (потребители или рынок), собственники, сотрудники организации и руководители организации.

Степень влияния каждой группы на определение целей различные. Каждая из этих групп имеет свою степень значимости внесения вклада и перспектив для достижения целей. Но самыми важными, являются сотрудники организации. Сотрудники являются трудовыми ресурсами организации. Лишь эффективное использование этих ресурсов поможет организации достичь своих целей. Именно поэтому, большинство организаций вкладывают большой капитал в развитие трудовых ресурсов, рассматривая его не как издержки, а как активы предприятия. Со временем средства, вложенные в человеческий капитал, возрастают, а не уменьшаются, по сравнению с деньгами, вложенными в средства производства. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы обеспечивают конкурентоспособность и экономический рост предприятия.

Но в последнее время все труднее обеспечивать стабильность кадрового состава на предприятии. Это может быть связано с ростом динамичности уровня жизни, с ростом межфирменной мобильности, усложнением взаимоотношения и понимания между сотрудниками и работодателями и т.д.

В настоящее время стабильность коллектива предприятия является важной составляющей плодотворного труда. Хорошие специалисты, знающие свое дело и обеспечивающие стабильную работу на своем рабочем месте – определяют и обеспечивают успех компании.

Стать конкурентоспособной компанией, позволяет объединение и учет воедино трудовых и человеческих факторов.

Описанное выше определяет актуальность данной темы.

Объектом анализа и исследования данной работы является ООО «ФАЧИ-РУС».

Предметом исследования является система обеспечения стабильности кадров в отделе продаж ООО «ФАЧИ-РУС».

Целью дипломной работы является разработка мероприятий по повышению стабильности кадрового состава ООО «ФАЧИ-РУС».

Для достижения основной цели выпускной квалификационной работы необходимо:

1. проанализировать понятие «стабильности персонала»;
2. рассмотреть опыт управления стабильностью персонала в российских и зарубежных компаниях;
4. дать общую характеристику компании «ФАЧИ-РУС», провести анализ экономических показателей, внешней и внутренней среды;
5. провести организационно-кадровый аудит компании «ФАЧИ-РУС»;
7. разработать предложения по совершенствованию системы обеспечения стабильности кадрового состава;
8. разработать план внедрения изменений и оценки эффективности его реализации;
9. рассчитать бюджет проекта.

Методологической базой данного дипломного проекта являлись научные материалы таких авторов как С.А Ковалев, М.Н Белов, А.Я Кибанов, А.Р Алавердов, Т.Г Островская и Н.А Горелова.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА НА ПРЕДПРИЯТИИ

## 1.1 Сущность обеспечения стабильности кадров

В повышении эффективности производства и достижении высоких конечных результатов труда важную роль на предприятии играет стабильность трудового коллектива.

В последнее время большинство предприятий не уделяют должного показателю стабильности коллектива, а ограничиваются, в основном, расчетами коэффициентов текучести кадров, коэффициентов оборота по приему и оборота по выбытию, а также определением среднего возраста работников предприятия. Но если оценивать только данные показатели состояния трудовых ресурсов предприятия без показателя «стабильность коллектива», может сложиться неполная картина происходящего, особенно на крупном предприятии, где его руководству сложнее охватить кадровые проблемы каждого структурного подразделения.

Разберемся в понятие «стабильность», рассмотрев определения трактованное различными авторами.

В Большом энциклопедическом словаре смысловое значение термин «стабильность» аналогично раскрывает следующее понятие: «Стабилизация (от лат. – устойчивый, постоянный) – упрочение, приведение в постоянное устойчивое состояние или поддержание этого состояния, а также само состояние устойчивости, постоянства» [22]. Из данного определения понимание стабилизации понимается не только, как процесс, но и как состояние объекта. С этой позиции будем рассматривать такие понятия как «стабилизация персонала (кадров)» и «стабильность персонала (кадров)».

Я.И. Алферова рассматривает стабильность персонала как «состояние, обусловленное совокупностью установок сотрудника относительно его

устойчивого и эффективного дальнейшего пребывания в компании» [2], а стабилизацию персонала в организации как «процесс, обусловленный различными факторами и действиями компании, направленными на обеспечение устойчивого состояния продуктивного сотрудника в организации» [3].

С.А. Ковалев говорил о стабильности следующее: состоящая в основном из одинаково или аналогично протекающих процессов, связанных с персоналом, конкретизируется в постоянном составе кадров, в надежности сотрудников по отношению к выполнению требуемой от них удовлетворительной как с точки зрения количества, так и качества работы, в отсутствии напряженности и конфликтов [10].

Д.С. Витман определял понятие стабильность как: «совокупность установок сотрудника относительно его дальнейшего пребывания в компании. В качестве ключевого элемента стабильности рассматривается приверженность организации, готовность вернуться в нее после перерыва и готовность к длительному сотрудничеству» [13].

М.Н. Белов предлагает следующее определение: «Стабилизация трудового коллектива как социальная технология заключается в целенаправленном воздействии на элементы и параметры подсистем трудовой организации с целью повышения ее устойчивости. Это воздействие может осуществляться как косвенным путем, через изменение материально-вещественных параметров трудовой организации и ее структуры, так и путем прямого воздействия на работников с целью изменения их потребностей, ценностных ориентаций и мотивов трудового поведения» [5].

Более точное и полное определение дал С.М. Халин, который под стабилизацией и стабильностью трудового коллектива понимает следующее: «Стабилизацию персонала можно понимать как процесс, в ходе которого формируется такая его характеристика, которую мы называем «стабильностью». В свою очередь, стабильность трудового коллектива представляет собой некоторое динамически устойчивое состояние коллектива, взятого как система,

которое позволяет коллективу эффективно функционировать и развиваться в условиях постоянных внешних и внутренних воздействий, и связанных с ними изменений, при сохранении всех своих основных структур» [23].

Обобщив все данные определения, можно сказать, что стабильность – это такая характеристика трудовой деятельности организации, которая отражает отношение сотрудников к организации, вращающееся в уровне приверженности сотрудников к организации, готовность желание длительного пребывания в компании.

Стабильность кадрового состава играет существенную роль в развитии предприятия.

С каждым дополнительным годом, проведенным на предприятии, с каждым продвижением по службе ценность работника возрастает, так как у него появляются дополнительный профессиональный опыт, дополнительные навыки, коммуникационный опыт и налаженные коммуникационные связи, сокращается время выполнения заданий, снижается процент брака (или ошибок) в процессе работы и т.д. Работник с большим стажем является более «ценным» сотрудником, чем новичок, ввиду его более высокой квалификации. Увольнение сотрудников большой «ценности» является серьезной потерей для предприятия, так как в них были вложены средства и усилия со стороны организации, эти сотрудники были для предприятия «кладом».

Основной характеристикой обеспечения стабильности кадров является текучесть персонала.

Текучесть персонала – это движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работником рабочим местом или неудовлетворенность организации конкретным работником [18].

Текучесть кадров – это также добровольное официальное увольнение наемного работника из одной фирмы с последующим его принятием на работу в другую организацию на основании его самостоятельного решения. Недостаточный учет факторов социальной эффективности может послужить

причиной постоянной «текучки». Высокие показатели текучести кадров также могут сигнализировать об угрозе целостности и стабильности компании.

Регулирование текучести персонала является одним из основных факторов, определяющим стратегический успех, устойчивость и стабильность развития предприятий, поскольку ключ к поддержанию конкурентоспособности организации – производительность рабочей силы, человеческий капитал, конкурентоспособность работников. Более того, природные ресурсы, капитал организации – это ресурсы, требующие вмешательства человека для производства стоимости. Тем самым прибыль организации все больше зависит от конкурентоспособности человеческих ресурсов.

При текучести кадров работодатель несет финансовые и организационные потери [20].

Финансовые потери это расходы на обучение вновь принятых сотрудников, в том числе командировочные расходы (в случаях проведения обучения в ином структурном подразделении организации). Также в качестве финансовых потерь идут почтовые расходы на отправку уведомлений в отделы воинских комиссариатов о приеме/увольнении военнообязанных работников, уведомлений о приеме бывших государственных служащих по предыдущему месту работы (в течение двух лет со дня увольнения последних) [10]. В данном случае повышается занятость специалистов IT-поддержки на подключение и отключение новых/увольняющихся сотрудников. Из-за увеличения объема работ может потребоваться увеличение заработной платы данным специалистам или внедрение новой системы их мотивации.

Финансовые потери могут быть связаны с судебными расходами – в случае наличия судебных споров, если текучесть персонала вызвана несоблюдением работодателем трудового законодательства, непредставлением работодателем гарантий и компенсаций в соответствии с ТК РФ. Для данного вида характерны организационные отрицательные стороны «текучки» в качестве ухудшения имиджа компании на рынке труда, среди компаний-конкурентов. Это приводит к

практической невозможности привлечь или «переманить» хорошего специалиста: имеющаяся в свободном доступе информация о повышенной текучести в приглашающей организации не вызывает оптимистического настроения у кандидата относительно длительности и своего пребывания в данной компании.

Не обойтись без финансовых потерь при увеличении фонда оплаты труда – если работодатель пробует остановить текучку повышением заработной плат. Для них определены отрицательные стороны «текучки», при которых компания становится неким трамплином для карьерного роста уволившихся сотрудников. Многие компании предъявляют требования по поводу опыта работы кандидатов. А «сбегающие» из одной организации сотрудники, наработав в ней небольшой опыт, могут претендовать на более высокую позицию в другой компании [16].

Финансовые потери составляют низкие результаты экономической деятельности компании в целом или отдельно взятого подразделения: из-за постоянной «текучки» не выполняются месячные и квартальные нормы, очень долго обрабатывается информация; партнеры начинают высказывать недовольство нестабильностью в кадровом составе компании. Для данного вида расходов характерны следующие отрицательные стороны «текучки», а именно постоянное перераспределение нагрузки. Из-за образования вакантных позиций работа по данным должностям на период отбора новых кандидатов перераспределяется между оставшимися работавшими сотрудниками. Как следствие – постоянная переработка сотрудниками, что также может стать причиной увольнения уже этих сотрудников.

Одной из разновидностей финансовых потерь служат расходы на оплату услуг кадровых агентств (если подбор персонала поручается агентству). Для данного вида характерны постоянные «встряски» коллектива появлением новых его членов. Соответственно – отвлечение от работы на изучение и принятие нового коллеги в качестве отрицательных сторон «текучки» персонала.

Также финансовые потери возникнут на формирование корпоративного духа (тренинги, совместные мероприятия), для них можно выделить в качестве

отрицательных сторон «текучки» вялость сотрудников, находящихся на пути принятия решения об увольнении или уже ожидающих истечения двухнедельного срока предупреждения об увольнении

Миссия регулирования текучести персонала в рыночных условиях, состоит в поддержании параметров текучести персонала, необходимых для достижения пропорциональности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда, на естественном (нормальном) уровне.

Таким образом, относительность стабильности трудового коллектива проявляется двояко: постоянство работников относительно предприятия сочетается с их подвижностью в других направлениях и устойчивость кадров взаимоувязывается с естественной сменяемостью работников, межпроизводственной подвижностью, обусловленной потребностями производства и интересами личности [19]. При достаточном уровне стабильности кадрового состава предприятие не испытывает дополнительных издержек, связанных с наймом или адаптации новых сотрудников. Стабильность трудового коллектива предполагает достаточно длительную совместную деятельность его членов. К числу стабильных кадров принято относить работников, которые непрерывно трудятся на данном предприятии свыше пяти лет. Низкий уровень текучести персонала является одним из основных факторов, определяющим устойчивость и стабильность развития предприятия, так как основой конкурентоспособности организации является производительность рабочей силы, человеческий капитал [18].

Любой собственник предприятия, независимо от специализации, стремится получить как можно больше прибыли от деятельности своей компании. Для этого важно наладить бесперебойную работу и функционирования предприятия. И каждый опытный руководитель знает, что обеспечение стабильности кадров является основой бесперебойной работы организации. В оценке и надзоре движения кадров и эффективности управления персоналом неоценимую помощь оказывают числовые показатели, как:

- коэффициент оборота по приему рабочих (Кпр);
- коэффициент оборота по выбытию (Кв);
- коэффициент текучести персонала (Кт);
- коэффициент стабильности кадров (Кст).

Коэффициент оборота по приему рабочих определяется как отношение числа всех принятых сотрудников за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за отчетный период.

$$K_{\text{пр}} = \frac{N_{\text{пр}}}{N_{\text{сп}}}, \quad (1.1)$$

где  $N_{\text{пр}}$  – количество принятых на работу персонала;

$N_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность.

Коэффициент оборота по выбытию это соотношение числа уволившихся работников за отчетный период, к среднесписочной численности персонала за отчетный период.

$$K_{\text{в}} = \frac{N_{\text{у}}}{N_{\text{сп}}}, \quad (1.2)$$

где  $N_{\text{у}}$  – количество уволившихся работников;

$N_{\text{сп}}$  – среднесписочная численность.

Также можно найти общий коэффициент оборота. Он определяется как отношение суммы общего числа всех уволенных и принятых, к среднесписочной численности за отчетный период. Увеличение оборота персонала от одного отчетного периода к другому будет свидетельствовать об увлечении конкурентоспособности рабочей силы на рынке труда [21]. Кроме того, если оборот больше или равен единице, то в трудовом коллективе отсутствует прирост персонала, а это должно беспокоить кадровую службу при повышении объема работы. Сравнивая оборот в разных группах, можно проследить динамику сменяемости за квартал, полугодие, год, а также в разные годы.

Коэффициент текучести кадров - это отношение количества уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины на среднесписочную численность персонала.

$$K_T = \frac{N_y}{N_{сп}}, \quad (1.3)$$

Где  $N_y$  – количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение дисциплины;

$N_{сп}$  – среднесписочная численность.

Коэффициент стабильности кадров - это отношение численности работников со стажем работы от одного года и более, к их среднесписочной численности. Коэффициенты постоянства и стабильности кадров отражают уровень оплаты труда и удовлетворенность работников условиями труда, трудовыми и социальными льготами.

$$K_{ст} = \frac{N_{стаж}}{N_{сп}}, \quad (1.4)$$

Где  $N_{стаж}$  – количество работников проработавших от года и больше;

$N_{сп}$  – среднесписочная численность персонала.

Очень важно рассчитывать коэффициент стабильности коллектива в разрезе возрастных групп, категорий, профессий, уровня образования, и уже в зависимости от выявленной ситуации принимать конкретные меры по закреплению кадров на предприятии, выяснив предварительно конкретные причины увольнения среди проблемной группы [12]. Как правило, самый низкий коэффициент стабильности в возрастной группе до 30 лет. Конечно, стабильность коллектива на уровне 100% быть не может, но стабильность коллектива для конкретного предприятия должна быть оптимальной, то есть в той мере, в которой это обусловлено потребностями предприятия и интересами работника[16]. Невысокая текучесть кадров для предприятия даже полезна, она способствует притоку свежих знаний, идей, подходов к работе и т. п., но высокий процент текучести, стабильность коллектива ниже 60% – это тревожный знак для работодателя. Естественная текучесть, которая составляет 3 – 5% в год, способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы. Излишняя текучесть вызывает значительные экономические

потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Всю деятельность по управлению текучестью и обеспечения стабильности кадров можно представить в виде следующих последовательных друг за другом стадий [13]. Рассмотрим эти стадии подробнее.

На первом этапе определяем уровень текучести кадров. На данном этапе рассчитываются все показатели для определения динамики движения персонала, смотрят, насколько велик уровень текучести кадров, и приводит ли данный показатель к необоснованным экономическим потерям, снижению прибыли предприятием.

На втором этапе определяется уровень экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный и в то же время один из наиболее трудоемких этапов, поскольку для его проведения необходимы специальные данные.

Дело в том, что с началом проведения в стране экономических реформ одним из первых управленческих аспектов, которым стали пренебрегать предприятия, стало нормирование труда, изначально призванное выявлять резервы производительности труда. Предприятий, на которых ведется учет затрат рабочего времени, разрабатываются, соблюдаются и регулярно пересматриваются трудовые нормы, на сегодняшний момент можно назвать единицы [13].

После определения экономических потерь, определяются причины текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой производственно-хозяйственной деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. В первом случае проблемы как таковой нет и никаких решений не требуется. Во втором – следует приложить усилия, чтобы отыскать узкие места в системе управления предприятием.

Причины увольнений работников с предприятия можно анализировать в двух аспектах. Первый будет основываться на формальном критерии, разделяющем основания увольнений законодательным путем – оснований расторжения

трудовых отношений, перечисленных в ТК РФ. В данном случае перечень оснований будет исчерпывающим, поскольку соответствующие нормы ТК не предусматривают принципиально иных оснований для расторжения трудовых отношений [15].

Отсутствие или появление прецедентов увольнений по тому или иному основанию ведет соответственно к сужению или расширению этого перечня. Поэтому одним из исследований может быть анализ кадровой статистики предприятия. Очевидной возможностью данного анализа является его сопоставимость - с аналогичными данными других предприятий, отрасли в целом.

Второй аспект связан с определением мотивационной структуры выбытия кадров. Она основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия. В этом случае статистика службы кадров в лучшем случае лишь частично может дать ответ на вопрос – почему уволился работник.

Если же детализировать такие критерии, как «причины личного характера» или «неприемлемый режим работы», а затем провести анализ полученных данных, то можно выработать реальные и обоснованные рекомендации по совершенствованию разных моментов деятельности предприятия. Например, увольнения по причинам личного характера могут быть вызваны конфликтностью в связке «начальник □ подчиненный», а, следовательно, можно выявить недостатки в организационной структуре предприятия, принять решение об изменении информационных потоков и т.д. На причины увольнения по собственному желанию косвенно может указывать и половозрастная структура персонала: мужчин до 27 лет – из-за ухода в армию, женщин – по уходу за ребенком, пожилых работников – в связи с выходом на пенсию [8]. Из этого также можно сделать рекомендации. Поэтому вторым исследованием может быть анкетирование работников предприятия.

Наконец, в рамках данного этапа, определение причин текучести кадров, возможно, провести исследование позиции менеджмента (в качестве

представителей администрации будут выступать не только руководитель предприятия, но и его заместители, начальник отдела кадров, менеджер по персоналу, мастера, бригадиры и т.п.) [ 25]. Метод исследования - интервью либо анкетирование.

Таким образом, собственными усилиями возможно провести три типа исследований в рамках этого этапа, что даст фактический материал для дальнейшего анализа.

После выявления причин текучести наступает этап определения и разработки систем мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

Все мероприятия можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические мероприятия (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);
- организационные мероприятия (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения работников и др.);
- социально-психологические мероприятия (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.) [26].

И на последнем этапе определяется эффект от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

При разработке программы устранения излишней текучести необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение названных мероприятий и потерь из-за излишнего уровня текучести [25]. Руководству предприятия в данном случае следует поступить так же, как и с финансированием любой-другой бизнес-идеи – если затраты на решение проблемы превысят

экономический эффект от снижения текучести, возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

Поскольку в подавляющем большинстве предприятий проблемой является именно высокий уровень текучести, а не полное отсутствие последней, на практике управление уровнем текучести персонала выражается в проведении мероприятий, направленных на его снижение.

Бороться с самой текучестью бессмысленно. Для того, чтобы ее снизить, необходимо устранить причины, приводящие к ее росту или способствующие сохранению на высоком уровне. Поэтому следующей задачей должна стать разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести, то есть приведение к уровню ниже критического значения.

Для того чтобы облегчить разработку таких мероприятий, необходимо, в свою очередь, проведение факторного анализа показателей уровня текучести в различных подразделениях, должностных и возрастных категориях. Проведение подробного анализа затрудняется значительным числом факторов, оказывающих влияние на уровень текучести. Статистика использует в таких случаях метод главных компонент, который позволяет выявлять и изучать факторы, вносящие наиболее ощутимый вклад в общий результат [26].

Очевидно, что для управления уровнем текучести необходим целый ряд преобразований. Первый этап предусматривает проведение мероприятий в масштабе всего предприятия. Любые преобразования необходимо начинать с анализа и оптимизации организационной структуры. Это необходимо для того, чтобы последующие мероприятия были максимально эффективными.

Затем необходимо проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования, социального обеспечения сотрудников. Причем последнее имеет особое значение. Если заработная плата по своей сути везде одинакова (выражена в денежной форме), то системы социального обеспечения, так называемый «социальный пакет», значительно отличаются по своему содержанию и предоставляют организации уникальную возможность выделиться на фоне

конкурентов [27]. Причем в отличие от заработной платы самый удачный вариант «социального пакета» не всегда и не обязательно является самым затратным.

Наконец необходимо провести анализ существующей корпоративной культуры. Несмотря на то, что это один из важнейших элементов управления любым предприятием, практика показывает, что во многих российских предприятиях четко формализованной корпоративной культуры нет как таковой, либо она существует только на бумаге. В рамках мероприятий по управлению текучестью в корпоративную культуру предприятия следует внести необходимые изменения, а также разработать мероприятия по популяризации последней среди сотрудников предприятия.

Вывод по параграфу 1.2: в данном параграфе мы рассмотрели понятие «стабильность» и «текучесть» кадров. Рассмотрели характерные особенности процесса обеспечения стабильности, изучили основные числовые методы анализа движения кадрового состава.

## 1.2 Особенности обеспечения стабильности персонала в сфере отопительного оборудования

Обеспечение стабильности кадров на российских предприятиях - это задача не только самих предпринимателей, но и государства и всего общества, которое, в конечном счете, и должно выигрывать от экономического роста в стране [14]. От того, как будет складываться процесс стабилизации кадров в экономике, во многом зависит облик социальной структуры и социальной стратификации российского общества в ближайшем будущем.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия, хотя в некоторых случаях уровень текучести высок из-за специфики производства (например, сезонные работы) [26]. А в некоторых случаях, в некоторых видах деятельности (например, при низкоквалифицированном труде) руководством предприятия сознательно

культивируется высокая текучесть кадров. Это делается для того, чтобы предотвратить объединение сотрудников (например, в профсоюзные комитеты и т.п.) с целью требования улучшения условий труда.

Рассмотрим, как происходит регулирование обеспечения стабильности кадрового состава предприятий в сфере отопительного оборудования.

Российская компания-производитель котельного оборудования «Светлобор», имеет не столь демократичное представление по обеспечению стабильности кадрового состава, но не менее положительное. Руководство предприятия обеспечивает соблюдение законодательства в трудовых отношениях и более строгие корпоративные стандарты относительно выплаты заработной платы, продолжительности рабочего времени, вознаграждения сверхурочной работы, предоставления льгот и пособий. Компания не допускает, ни при каких обстоятельствах, проявления дискриминации в отношении сотрудников, не использует принудительного и детского труда, а также не препятствует работникам создавать объединения по защите своих интересов [25]. Трудовые отношения в компании основаны на уважении и соблюдении прав сотрудников в соответствии с принципами социального партнерства. Компания разработала политику по обеспечению охраны труда и политику по персоналу и правам человека. Эта политика показывает: что компании не безразличны сотрудники организации; что организация может предоставить полную охрану труда сотрудникам; сотрудники в организации могут развивать свои профессиональные навыки. Данная политика помогает сотрудникам чувствовать себя защищенными, они уверены в компании и доверяют ей. «Светлобор» обеспечивает сотрудникам конкурентоспособную заработную плату. Также компания предоставляет комплексный социальный пакет, который охватывает пять ключевых для каждого сотрудника сфер – здоровье, условия труда, семья, досуг и качество жизни.

Компания создает сотрудникам не только условия для интересной работы, но и для активного отдыха и поддержания здорового образа жизни. Во многих регионах «Светлобор» арендует спортивные залы для занятий командными

игровыми видами спорта и проводит спортивные турниры среди сотрудников. Сотрудники имеют возможность получать путевки на отдых в корпоративном оздоровительном комплексе и льготные путевки в детские оздоровительные лагеря.

Чтобы максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника, «Светлобор» применяет единый комплексный подход к оценке эффективности персонала. В течение года в компании поощряется открытый диалог и регулярная обратная связь между сотрудником и руководителем, наставничество и коучинг [21]. Для сотрудника это возможность обсудить выполнение задач, успехи, определить области для развития и скорректировать действия для достижения целей. По итогам года проходит, коллегиальное обсуждение работы сотрудника, которое обеспечивает прозрачность и объективность оценки. Второй этап – ежегодная оценка деятельности – встреча с непосредственным руководителем. Исходя из результатов работы, для каждого сотрудника составляется индивидуальный план развития на год и определяется размер поощрения. Система индивидуального развития строится по формуле 70\*20\*10. Это значит, что 70% освоения навыков и знаний обеспечивается на рабочем месте за счет участия в проектах или решения новых задач. Еще 20% знаний сотрудник получает в процессе наставничества со стороны коллег или руководителя. 10% развития обеспечивается за счет получения новых знаний. Также компания «Светлобор» имеет свой корпоративный учебный центр [21].

Красноярская компания «Zota» – специализируется на производстве и реализации котельного оборудования, напрямую с завода либо через дилерскую сеть. Компания использует современные методики обеспечения стабильности персонала.

На производительность труда влияет атмосфера в коллективе, поэтому в «Zota» организуются разнообразные корпоративные праздники для сплочения коллектива. Такие мероприятия позволяют поддерживать корпоративный дух и традиции, создавать атмосферу доверия и взаимопонимания внутри компании,

укреплять неформальные связи в коллективе, повышать лояльность сотрудников, создавать ощущение сопричастности к общей цели.

Одной из главных современных методик в «Zota» является система KPI. Создание такой системы необходимо, чтобы фокусировать работу каждого сотрудника на достижение поставленных целей. Премирование каждого сотрудника происходит за его результативность, качество выполненных задач и соблюдение сроков [20]. Деятельность сотрудника оцениваю, фотографию лучшего сотрудника, по итогам оценки, вешают на доску почета. Также компания часто устраивает конкурсы на разные номинации: «Лучший сотрудник месяца/года», «Самый активный», «Самый пунктуальный» и т.д. Если все требования выполнены, то система KPI будет давать хорошие результаты.

«Теплодар» – российское предприятие, основной целью которого является производство и продажа продукции через дилерскую сеть и торговые точки. Компания очень демократична по стилю управления, руководство заинтересовано в выстраивании с сотрудниками дружеских отношений. Методика удержания персонала в данной компании, символизирует самореализацию каждого сотрудника. Каждый сотрудник раз в неделю может высказаться об его видении будущего компании, о новых идеях касательно продукции, а также об иных волнующих его вопросах. Руководство рассматривает поступившие предложения, самые лучшие предложения используют на практике. Сотрудники за хорошие идею получают подарки или денежное вознаграждение, а также могут руководить процессом реализации своей идеи.

Также компания «Теплодар» имеет собственный фонд для поддержания идеи за здоровый образ жизни, и поэтому часто организывает разные спортивные соревнования среди сотрудников компании, а также обеспечивает сотрудников абонементом на различные спортивно-оздоровительные занятия.

Вывод по параграфу 1.2: в данном параграфе мы рассмотрели, как реализуются методы обеспечения стабильности и удержания персонала на примере российских компаний в сфере отопительного оборудования.

При анализе методов обеспечения стабильности в рамках нашего проекта были выбраны следующие элементы:

1. В качестве материальной мотивации: формирование заработной платы из оклада и переменной премиальной части, которая будет рассчитываться на основе системы KPI.
2. Введение номинаций и вывешивание фотографий лучших сотрудников на доску почета.
3. Налаживание обратной связи между сотрудниками и руководителями.

### 1.3 Анализ зарубежного опыта обеспечения стабильности персонала

Рассмотрим отличительные особенности системы обеспечения стабильности кадров в зарубежных компаниях.

Компания «Kiturami» – компания по производству отопительного оборудования, расположенная в Южной Корее. Для корейских сотрудников социальные потребности самое важное в жизни. Работа это часть жизни, а значит и на рабочем месте им необходимо удовлетворение социальных потребностей. Таким образом, для сотрудников «Kiturami» выстраиваются обширные коммуникации, а также социальная активность вне рабочего места. Проводятся игровые соревнования, формируются фонды для построения и покупки различного игрового инвентаря, а также фонды для проведения различных состязаний [24]. Частым явлением на предприятии выступают «мозговые штормы», на которых сотрудники могут в полной мере высказаться и выразить свою точку зрения, как по работе, так и по другим вопросам. Имеет место быть развитие сплоченности коллектива путем усиления вознаграждений за совместную работу в команде, а также расширяя коммуникации внутри коллектива. Для сотрудников гарантированы системы обучения, конференции, семинары и прочие средства для развития личности за счет компании. Руководством компании было решено, организовать фонд, средства которого

тратились на ежемесячные вечеринки, совместные походы в игровые залы (боулинг, бильярд, пейнтбол), а также для организации застолья в честь дня рождения сотрудников или по иному торжеству [26]. Часто руководители выстраивают дружеские отношения внутри коллектива, для улучшения взаимоотношения и качество работы.

Компания «Viessmann» – немецкая компания, специализирующаяся на производстве и продаже отопительного оборудования, в частности отопительных котлов. Будучи немецким производителем «Viessmann», стремится не только к выпуску качественной продукции, но, и к качественным рабочим процессам [24]. Так, социальные гарантии и справедливость в компании на первом месте. Все руководители проходят ежеквартальную аттестацию для проверки к принятию объективных решений. После успешной аттестации, руководители получают статус проверенного сотрудника и выстраивают демократичный стиль работы с персоналом. Хорошие, инновационные идеи поощряются. Сотрудники часто обучаются и развиваются, на организованных руководством семинарах и тренингах. Персонал получает хорошую зарплату, премии за хорошую работу. Уровень начислений пенсии у сотрудников, напрямую зависит от заработной платы. Гармоничная комбинация из стимулирования труда и социальных гарантий, по мнению руководства компании, самая оптимальная методика для удержания персонала [5].

Компания «MetalFach» – компания, занимающейся производством и реализацией отопительного оборудования расположенная в Польше. Отделом управления персоналом данной компании, были проведены различные исследования, в ходе которых было установлено, что самое востребованное для сотрудников компании это достойное вознаграждение за проделанную работу. В компании «MetalFach» предусмотрены системы поощрения для сотрудников, которые способствуют удержанию персонала, а также значительно мотивирует персонал, что увеличивает производительность и качество обслуживания [20]. Так руководство устанавливает план продаж, план производства и планы поставок.

При выполнении данных планов сотрудники получают премиальные вознаграждения. Вознаграждения здесь бывают финансовые, так и прочие поощрения в виде – путевок, отгулов, абонементов в спортзалы, абонементов в бассейны и в салоны красоты, а также различные финансирование развлекательных досугов и т.д. [13].

Вывод по параграфу 1.3: в данном параграфе нами были рассмотрены и описаны лучшие практики международных компаний в области обеспечения стабильности персонала.

Вывод по главе 1: в первой главе были рассмотрены основные понятие «стабильности персонала» и «текучести кадров». Были рассмотрены числовые показатели эффективности управление персоналом, такие как коэффициент текучести и коэффициент стабильности персонала. Были изучены основные стадии по обеспечению стабильности кадров в управлении персоналом, основные методы обеспечения стабильности в организациях, а также рассмотрены финансовые потери, которые могут возникнуть у работодателя при текучести персонала.

В рамках данной главы был рассмотрен опыт российских и зарубежных компаний в области обеспечения стабильности кадрового состава.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ФАЧИ-РУС»

### 2.1 Характеристика предприятия ООО «ФАЧИ-РУС»

ФАЧИ-РУС – совместный российско-итальянский завод по производству пеллетных котлов торговой марки «FACI» на территории России. Предприятие основано в конце 2013 начале 2014 года в городе Челябинск и позволило компании предложить российскому рынку качественные итальянские пеллетные технологии по доступным ценам.

Котлы марки «FACI» поставляются в Россию с 2004 года и за более чем 10-летний срок стали одной из самых узнаваемых и продаваемых марок автоматических котлов в стране.

Но, в 2014 году взлетевший курс евро сделал неэффективными прямые поставки оборудования из Европы, поэтому было принято решение о создании совместного Российско-Итальянского производства котлов марки «FACI» на территории России.

В соответствии с национальной политикой импортозамещения, оборудование компании, не менее чем на 80%, состоит из материалов и комплектующих отечественного производства.

На заводе «ФАЧИ-РУС» применяются инновационные технологии, и используется современное оборудование. Как один из самых опытных производителей отопительных котлов на биомассе, «FACI» предлагает клиентам котельное оборудование на биомассе, которое отличается высоким качеством изготовления, максимальным уровнем комфорта, полной автоматизацией и обеспечивает максимальную эффективность.

Компания предлагает следующие виды продукции:

- пеллетные котлы (котлы, работающие на пеллетных гранулах);
- автоматические котлы на угле;

- автоматические котлы на щепе;
- блочно-модульные котельные Fasi;
- дымоходы;
- вибробункер с топливоподачей;
- пеллетные гранулы.

«ФАЧИ-РУС» довольно молодая компания, которая, несмотря на это, смогла выбиться в лидеры по продажам пеллетных котлов и завоевать неплохую репутацию на рынке.

Рассмотрим миссию, видение и общую стратегию компании.

Миссия компании «ФАЧИ-РУС» звучит так: «Обеспечить российского потребителя качественным, доступным, надежным и экологически-безопасным котельным отопительным оборудованием!». Миссия компания незамысловата, понятна и проста. Мы понимаем, что продукция компания ориентирована на российского потребителя, и что компания предлагает нам качественное котельное отопительное оборудование по доступной цене. Основная продукция компании, как ранее было сказано, это пеллетные котлы - отопительные твердотопливные котлы, работающие на пеллетных гранулах. Пеллеты зарекомендовали себя как экологически-безопасное топливо, что положительно влияет на окружающую среду и общество в целом. Также, они являются довольно дешевым сырьем, по сравнению с дровами или углем.

Стратегическая цель «ФАЧИ-РУС» – это расширение производства компании, расширения точек продаж и дилерская монополизация.

Чтобы обеспечить потребителя качественными пеллетными котлами, требуется соблюдать планку качества производства.

Для этого в производственном цеху компании «ФАЧИ-РУС», работают высококвалифицированные инженеры и специалисты по соблюдению норм качества, включая итальянскую делегацию. В случае необходимости, будут разработаны новые методики по улучшению качества оборудования, а также введены новые методы испытания.

Для удержания позиций на рынке, компания постоянно модернизирует свою продукцию, внедряя новые технологические решения. В будущем планируется сделать котлы полностью автоматизированными. Для реализации данной задачи будут спроектированы более инновационные решения в процессе производства.

Основные цели, которые ставит перед собой компания:

- 1) завоевать и удержать большую долю рынка пеллетных котлов и отопительного оборудования;
- 2) добиться более высокого качества своей продукции;
- 3) занять лидирующее или одно из лидирующих положений в области отопительного оборудования;
- 4) повысить общую прибыльность предприятия;
- 5) обеспечить квалифицированных специалистов занятостью;
- 6) дилерская монополизация,

Задачи, которые стоят перед предприятием:

- 1) обеспечение потребителей продукцией предприятия в соответствии с договорами и рыночным спросом;
- 2) пресечение сбоев в работе предприятия;
- 3) обеспечение персонала предприятия заработной платой, нормальными условиями труда и возможностью профессионального роста;
- 4) создание рабочих мест для населения, живущего в окрестностях предприятия;
- 5) охрана окружающей среды: земли, воздушного и водного бассейнов, а также поддержание экологической безопасности за счет технологий предприятия.

Рассмотрим теперь организационную структуру предприятия (рисунок 2.1).

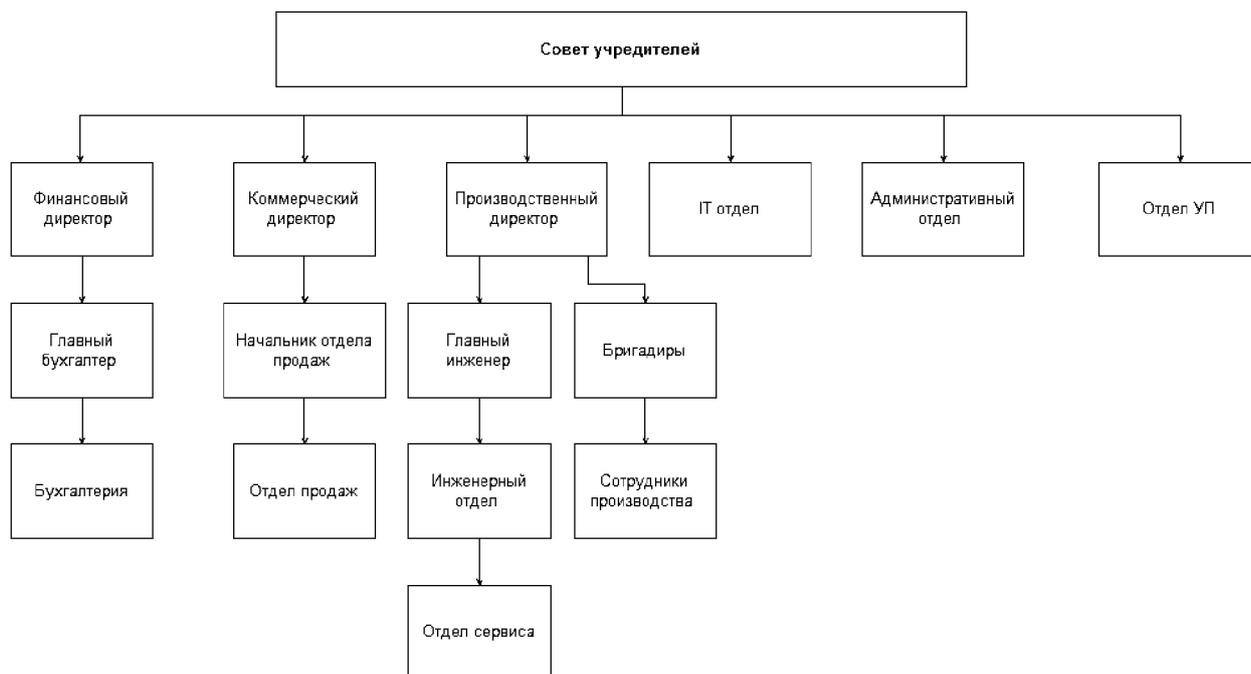


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО « ФАЧИ-РУС»

Организационная структура предприятия является линейно-функциональной структурой и представляет собой иерархичность управления и четкое разделение труда.

Во главе компании стоит совет учредителей, непосредственно им подчиняются руководитель кадровой службы, финансовый директор, коммерческий директор, производственный директор, сотрудники IT-отдела и сотрудники административного отдела. Финансовому директору подчиняется главный бухгалтер и бухгалтерия. Коммерческому директору подчиняется начальник отдела продаж, который ответственный за отдел продаж. Производственный директор отвечает за все производство и в его подчинении находятся: главный инженер, инженерный отдел, отдел сервиса, бригады и все остальные сотрудники производства. А вот с отделом IT, административным отделом и отделом управления персоналом учредители взаимодействуют непосредственно сами, без структурных заместителей.

Данная организационная структура, по мнению руководителей, эффективна и не имеет никаких недостатков. Однако, организационная структура имеет недостатки и не функционирует должным образом.

Во-первых, при анализе структуры, выяснилось, что коммерческий директор также отвечает за деятельность IT-отдела, и все распоряжения и новости сообщает именно он. Также в компании отсутствует маркетинговый отдел, с тем учетом, что в планах организации расширения доли рынка и увеличении объемов производства. Эти обязанности частично выполняют либо сотрудники отдела IT, либо коммерческий директор.

Несмотря на это, в компании, за счет взаимосвязей между подразделениями, хорошо развита система коммуникации. Сотрудники знают свои обязанности, знают, кому они подчиняются, и кто им.

Далее рассмотрим экономические показатели деятельности «ФАЧИ-РУС» в динамике за последние три года.

Таблица 2.1 □ Основные экономические показатели за 2014-2016 гг.

Показатели	2014	2015	2016	Изменение 2016 к 2015	
				-/+	%
Выручка (тыс.руб.)	21 945	30 675	21 960	-8 715	-28,4
Себестоимость (тыс.руб.)	12 188	19 620	13 477	-6 143	-31,3
Операционная прибыль (тыс.руб.)	9 756	16 055	9 483	-6 572	-41
Затраты на персонал (тыс.руб.)	6 145	8 575	10 570	1 995	23,3
Чистая прибыль (руб.)	5 750	10 080	5 903	-4 177	-41,4
Рентабельность продаж (руб.) %	26,2	32,9	26,9	-	-6
Доля постоянных клиентов (%)	5	8	6	-	-2
Производительность труда (тыс. руб. на чел.)	7,6	10,5	6,2	-4,3	-41

Как видно из сравнения, экономические показатели в 2016 году по отношению к 2015 ухудшились.

Чистая прибыль компании по итогам 2016 года составила величину 5 903 тыс. руб., которая меньше по сравнению с чистой прибылью 2015 года на 41,4% .

Выручка в 2016 составила величину 21 960 тыс. руб., которая меньше по сравнению с выручкой 2015 года на 28,4 %.

Себестоимость продукции по отношению к 2015 году уменьшилась на 6 143 тыс.руб (31,3%).

Производительность труда в 2016 снизилась на 41% по отношению к 2015 году. А вот затраты на персонал в 2016 году по сравнению с 2015 годом возросли на 23,3 % (1 9952 тыс.руб.).

Таким образом, стоит отметить, что снижение чистой прибыли организации, скорее всего, объясняется тем, что темп роста затрат превышает темп роста доходов.

Такие данные могут быть в результате:

- высокой текучести кадров;
- снижением количества клиентов из-за недостаточной продуктивной работы менеджеров;
- расходы, связанные с последствиями некачественной организацией труда персонала;
- увеличением цен на комплектующие.

В итоге, снижение рентабельности продаж и чистой прибыли являются ключевой экономической проблемой.

Вывод к параграфу 2.1: в данном параграфе мы рассмотрели общую характеристику компании, и выявили, что в компании есть стратегическая цель, к которой они стремятся путем постановки перед собой определенных подцелей и задач. Но, к сожалению, стратегическая цель, которую перед собой ставит организация, очень расплывчата, не измерима, что ставит под угрозу ее достижение.

Также мы рассмотрели и проанализировали основные экономические показатели деятельности предприятия и выявили ключевую экономическую проблему, которая заключается в снижении рентабельности продаж и чистой прибыли.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «ФАЧИ-РУС»

Рассмотрим внешнюю и внутреннюю среду организации, для определения сильных и слабых сторон организации.

Для начала проведем анализ макроэкономического окружения компании, чтобы посмотреть возможности и угрозы для компании во внешней среде, в которой организация осуществляют свою деятельность.

Первоначально проведем STEEP - анализ внешней среды организацию. Этот анализ применяется для анализа дальнего окружения компании, на которое организация не способна повлиять.

Таблица 2.2 - STEEP – анализ компании ООО «ФАЧИ- РУС»

№	Фактор	Проявление	Степень влияния (знак/ балл)	Степень вероятности	Итого
Политические					
1	Введение санкций	Из-за ввода санкций со стороны США и ряда европейских стран импорт комплектующих стал более проблематичным. Также это приведет к повышению цен на импорт, что непосредственно влияет на ценовую политику выпускаемой продукции.	- 6	1	-6
2	Увеличение налогов	Увеличение налогов грозит снижение экономической эффективности работы предприятия.	-5	0,4	-2
Технологические					
1	НТП в сфере отопительного оборудования	Появление более совершенного оборудования для систем отопления и горячего водоснабжения.	-4	0,1	-0,4
2	Внешнее развитие производственных технологий	Из-за развития и совершенствования конкурентной продукции спрос на продукцию компании может упасть. Также это может дать толчок к понижению цен, к единственному конкурентному преимуществу.	- 7	0,3	-2.1

Продолжение таблицы 2.2

№	Фактор	Проявление	Степень влияния (знак/балл)	Степень вероятности	Итого
3	Развитие интернета	Благодаря развитию интернет ресурсов, стало возможным продвигать продукцию через веб-сайт. Также при помощи рекламных кампаний, стало возможным привлечение дополнительных клиентов.	+8	0,5	+4
4	Внедрение конкурентами новых технологий	Усовершенствование и внедрение конкурентами более новых технологий, что дает им конкурентное преимущество.	- 6	0,2	-1,2
5	НТП прогресс в социальной сфере.	Рост уровня социальных потребностей населения.	-4	0,1	-0,4
Экономические					
1	Рост курса доллара	Из-за роста курса доллара произошел упадок рубля, вследствие чего, импортные комплектующие в разы стали дороже. Также произошел резкий спад рынка.	-9	0,4	-3,6
2	Конкуренция на рынке	Из-за неблагоприятной экономической ситуации в стране, многие конкуренты оставили данный бизнес, что пошло компании на руку. Но, подорожали импортные зап. части, также пришлось работать с ценовой политикой, в возрастающем плане.	+2	0,4	+0,8
3	Выгодное расположение в городе	Головной офис компании довольно удачно расположен в одном из самых развитых производственных городов – в Челябинске. Практически в каждом регионе и в крупных городах России – имеется представительство.	+9	0,2	+1,8
Социальные					
1	Уровень образования	Из-за резкого спада интереса к технологическим специальностям, компании труднее найти высококвалифицированных инженеров и конструкторов.	-6	0,5	-3

Окончание таблицы 2.2

№	Фактор	Проявление	Степень влияния(знак/ балл)	Степень вероятности	Итого
2	Снижения реальных доходов населения	Из-за снижения доходов населения, спрос вырастет на товары с более низкой ценой, при этом, не очень хорошего качества. Это грозит потерей клиентов и снижения цены на свой товар.	-5	0,5	- 2
3	Улучшение уровня жизни населения	В современном мире уровень жизни населения увеличился, изменились и потребности населения.	+6	0,3	+1,8
<b>Экологические</b>					
1	Загрязнение окружающей среды	<b>Котлы работают на биотопливе</b> □ древесных гранул (пеллетов). Этот вид топлива отличается доступностью — стоимость пеллет меньше стоимости электричества, газа, солярки, при этом он практически не создает отходов при сгорании; КПД котлов, работающих на нем, составляет 90-95 %.	+9	0,5	+4,5
2	Полезное использование отходов	В качестве сырья для создания пеллетных гранул используют: опилки различных пород древесины, не содержащие коры; некондиционные отходы сельского хозяйства, в т. ч. семян подсолнечника, остатков шелушения гречки и т. д.;	+9	0,5	+4,5

По данным таблицы 2.2 видно, какие факторы и как они будут влиять на организацию. Организация не способна повлиять на них, но организации может приспособиться, чтобы минимизировать угрозы, или же, наоборот, использовать это в своих целях.

Сильное влияние на организацию окажут в первую очередь политические факторы. Во-первых, ввод санкции со стороны США и ряда европейских стран. Некоторые комплектующие для котлов компания закупает за рубежом, а из-за введения санкция импорт становится дороже, что непосредственно влияет на ценовую политику выпускаемой продукции. А из-за снижения реальных доходов населения, потребители будут выбирать более дешевую продукцию, при этом, не самого лучшего качества. Компании это грозит потерей потенциальных клиентов, и необходимостью снижения цен на товар, что может привести к финансовым проблемам в организации.

Научно-технический прогресс не стоит на месте, и порой компаниям сложно угнаться за новыми тенденциями и потребностями потребителей. Появляется усовершенствованное оборудование для систем отопления и горячего водоснабжения, конкуренты вводят новые, инновационные технологии, что дает им конкурентное преимущество. Компании приходится разрабатывать новые идеи по изменению и совершенствованию продукции, делать продукт инновационным для современного потребителя и, при этом, высокого качества. И для реализации нужны опытные и квалифицированные сотрудники. Но, из-за резкого спада интереса к технологическим специальностям, компании труднее найти высококвалифицированных инженеров и конструкторов.

Анализ внешней среды компании «ФАЧИ-РУС» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют технологические и политические факторы. Компании стоит в первую очередь в отношении этих факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы.

Конкуренция была и остается основным фактором, двигающим прогресс. Именно конкуренции помогает определить место предприятия в конкретной отрасли, понять, в каком направлении двигаться дальше и к чему стремиться. Для определения места предприятия в данной отрасли воспользуемся моделью пяти конкурентных сил Майкла Портера (рисунок 2.2).

Согласно этой теории, каждая отрасль характеризуется пятью движущими силами, которые в совокупности и определяют уровень или интенсивность рыночной конкуренции, и, соответственно, рентабельность ведения бизнеса в рассматриваемой отрасли. Влияния каждой из пяти конкурентных сил рассмотрено подробно в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ пяти конкурентных сил Майкла Портера

Сила	Характеристика
1. Конкуренция внутри отрасли	<p>Конкуренция на рынке отопительного оборудования крайне высока и обуславливается быстрым развитием технологий, наличием сильных игроков в отрасли. Котлы, работающие на пеллетных гранулах, появились относительно недавно, и уже быстро набирают обороты. Для покупателей выгоднее отапливаться пеллетами, чем другими альтернативными видами топлива. Рынок пеллетных котлов развивается, появляются все новые технологии. Несомненным преимуществом данных котлов является полная автоматизация процесса получения тепла и горячей воды. В самых современных моделях котлов присутствует дистанционное управление с применением сетей сотовой связи.</p> <p>Основные конкуренты: «ZOTA», «Старт», «Теплодар», «ЧЗСК», «Stropuva», «Metalfach», «Kiturami», «Galmet», «Roteks».</p> <p>Отличительные особенности котлов «ФАЧИ» – качественные комплектующие, прочный металл, высокое качество. Наличие gsm-модуля, также возможность автоматической очистки котла. Уровень зависимости от имеющихся каналов сбыта: высокий. Котлы реализуются через дилерскую сеть и напрямую с завода. Других каналов сбыта у компании не имеется.</p>
2. Конкуренты	<p>Появления новых конкурентов в отрасли маловероятно, особенно в нынешнее время. Вхождение в данную отрасль требует больших стартовых издержек (на аренду помещения, оборудование, персонал и т.д.). Также новичкам нужно преодолевать лояльность покупателей к существующим товарам, а это не так просто. Барьером также будет враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение.</p>
3. Угроза появления товаров заменителей	<p>Отопительный котел на пеллетах - довольно специфический товар. Котлы Faci работают на биотопливе (пеллетах). Этот вид топлива отличается доступностью — стоимость пеллет меньше стоимости электричества, газа, солярки и т.д. Для пеллетных котлов существует множество товаров заменителей. К ним можно отнести бытовые котлы, использующие в качестве топлива дрова, щепу, жмых, горючее и прочие виды топлива. Пеллеты превосходят данные виды топлива в экологическом плане, а также обеспечивают гораздо больший КПД, что непосредственно ставит пеллетные котлы в лидирующие позиции по выработке тепла.</p>

### Окончание таблицы 2.3

Сила	Характеристика
4. Рыночная власть поставщиков	<p>У компании около 6 поставщиков продуктов и комплектующих. Из них 4 поставщика являются сильными и важными участниками для данной компании (Авангард, УМП, Лазерные технологии, АйронКат). Уровень дифференциации поставляемой продукции поставщиками – средний. У поставщиков стандартные продукты и комплектующие, и если поставщики захотят поднять цены или разорвать контракт, то компания спокойно может найти других поставщиков. В основном, все поставщики находятся в пределах нашей страны, но есть некоторые комплектующие, которые поставляются исключительно из-за границы, из Италии. Угроза вертикальной интеграции: низкая.</p>
5. Покупатели	<p>От покупателей зависит будущее компании, без них существование компании невозможно. В среднем у компании 20-35 покупателей в месяц. Среди них бывают покупатели двух видов - дилеры и клиенты. Клиенты покупают под свои нужды и значительно экономят, используя в качестве топлива пеллеты (биотопливо), и не сильно затрудняясь благодаря автоматической работе котлов. Дилеры покупают котлы, чтобы продавать сами, зарабатывая при этом как для себя, так и для компании.</p> <p>При динамическом росте и спаде цен, вероятность вертикальной интеграции средняя. Это вызвано тем, что поставщики редко меняют свои цены в глобальном плане. Все остальное не отражается на интеграции.</p> <p>Обеспечение информацией потребителей, можно оценить на отлично. Каждый клиент обеспечен документацией, всегда доступна горячая линия для звонков и консультаций. На официальном сайте всегда актуальная информация, постоянно проходят рассылки и обзвон по дилерской сети.</p> <p>Компания отличается высоким качеством и уникальностью продукции, и при этом относительно низкими ценами на продукцию, что и ценят покупатели.</p>

Представим результаты проведенного анализа на рисунке 2.2.

При анализе сил Майкла Портера надо учитывать:

1. Анализ угрозы появления новых конкурентов в отрасли;
2. Анализ угрозы появления товаров заменителей;
3. Анализ рыночной власти поставщиков;
4. Анализ рыночной власти потребителей;
5. Анализ уровня конкурентной борьбы в отрасли.

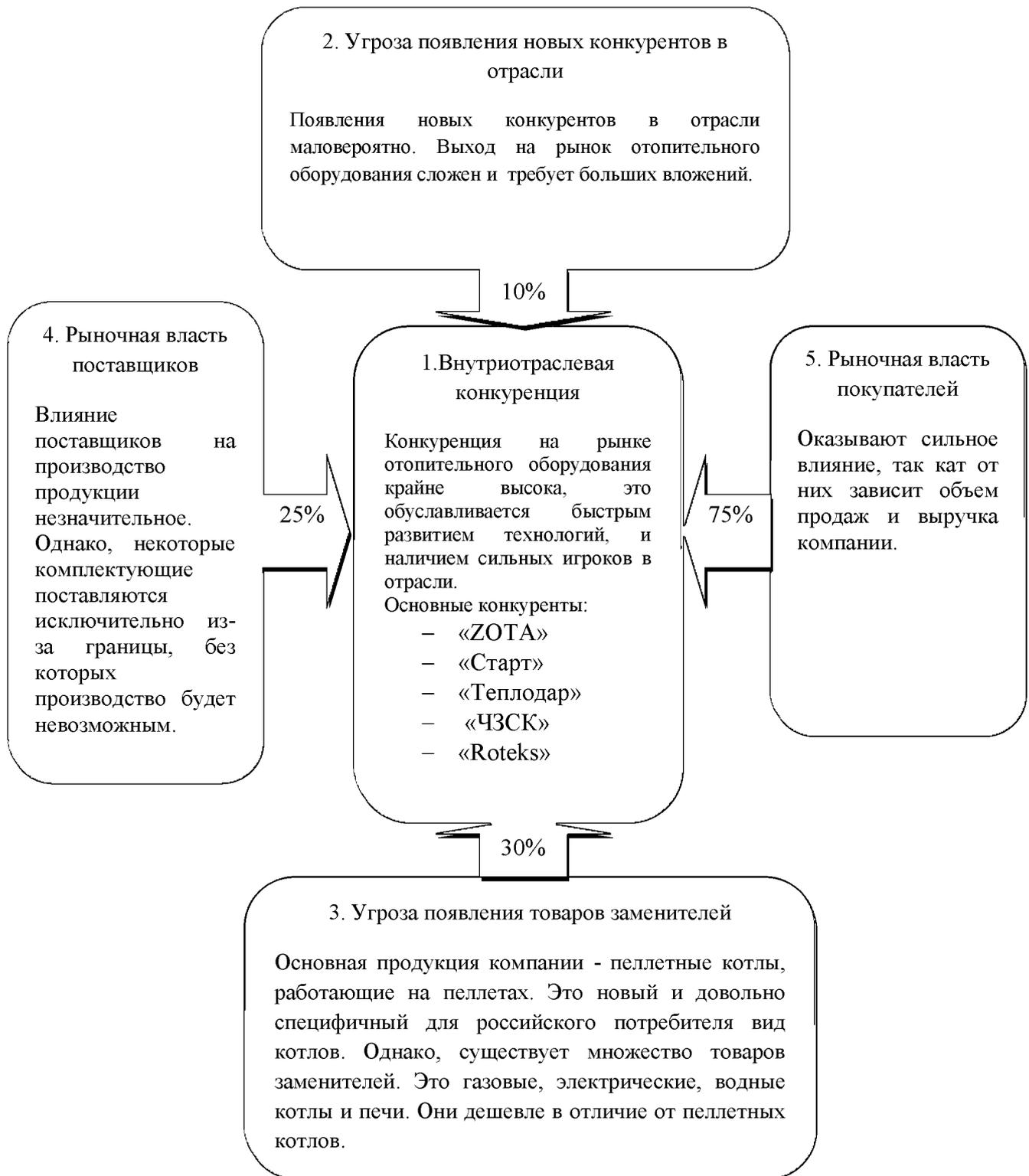


Рисунок 2.2 - Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера

Таким образом, исходя из данных анализа, явно видно, что значительное влияние на конкурентоспособность компании в отрасли оказывают экономические способности покупателей, а также наличие товаров заменителей.

Далее рассмотрим «ФАЧИ-РУС» с точки зрения занимаемой доли рынка. Для этого будет использована Матрица БКГ.

Для проведения этого анализа будут рассмотрены основные продукты компании и их относительная доля на рынке (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Портфолио-анализ

Товар	Выручка, млн.руб.		Объем продаж ключевого конкурента за 2016 г., тыс. руб.	Показатели	
	2015г.	2016г.		Темпы роста рынка	Относительная доля рынка
Пеллетные котлы	20	18	24	90,0%	75,0%
Автоматические котлы на угле	2	1	2	50,0%	50,0%
Автоматические котлы на щепе	1	1	2	100,0%	50,0%
БМК	1	1	3	100,0%	33,3%
Дымоходы	1	0,5	2	50,0%	25,0%
Вибробункеры	1	0,5	2	50,0%	25,0%
Пеллеты	2	2	5	100,0%	40,0%

Основываясь на портфолио-анализе, построим схему БКГ для 7 основных продуктов «ФАЧИ-РУС», отражающие место каждого продукта относительно рыночной доли, а также скорости роста рынка (рисунок 2.3).

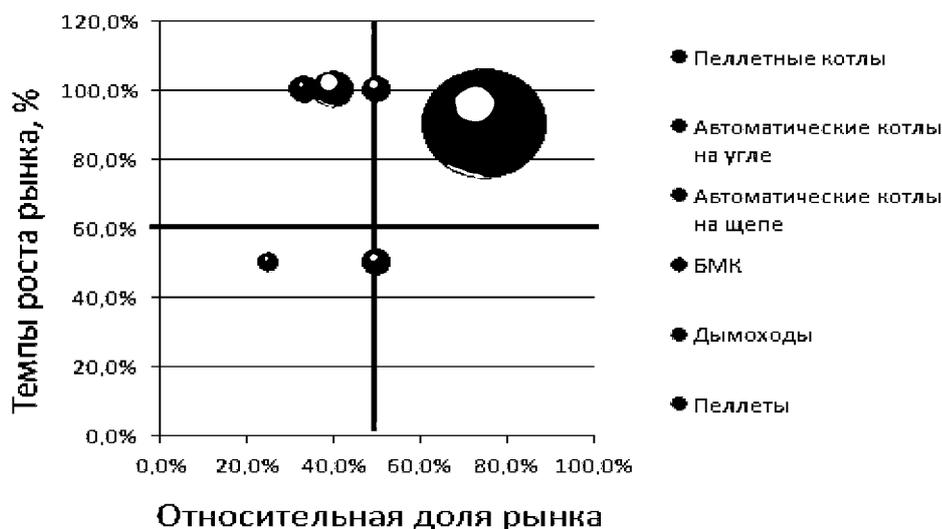


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ

В зависимости от относительной доли рынка и темпов роста этого рынка продукты разделяют на:

- «Звезды»;
- «Дояные коровы»;
- «Темные лошадки»;
- «Собаки».

Дадим характеристику каждому виду продуктов.

«Звезды» – продукты, характеризующиеся высокими показателями по обеим осям, то есть рынок развивается быстро и доля занимаемого продукта достаточно велика. Такие продукты необходимо поддерживать и укреплять, поскольку они приносят большую выручку. Но есть и недостаток: высокое развитие рынка требует больших инвестиций, тем самым повышая себестоимость продукта.

«Дояные коровы» – продукты с высокой долей рынка, но при низком росте рынка. Это продукты, приносящие деньги, но при этом бесперспективные, поскольку рынок не развивается, а значит и инвестиции в него не эффективны.

«Темные лошадки» – продукты с низкой долей рынка и быстрыми темпами развития. Для данных продуктов необходимо проводить дополнительные анализы

и оценки эффективности инвестицией, поскольку потенциально могут стать либо «звездами», либо «собаками».

«Собаки» – продукты, не приносящие значительных доходов или убытков. Необходимо по возможности отказываться, если нет острой необходимости в данном продукте.

По данным матрицы, мы получили следующие распределение продукции (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Распределение продукции по категориям

Категория	Продукция
Звезды	Пеллетные котлы
Дойные коровы	-
Темные лошадки	БМК; Пеллеты.
Собаки	Дымоходы
Между «звезды» и «темные лошадки»	Автоматические котлы на щепе
Между «собаки» и «дойные коровы»	Автоматические котлы на угле

По данным показателям видно, что в каждой категории, кроме «дойных коров» присутствует та или иная категория продукции. Основной доход компании приносят пеллетные котлы. Пеллетные котлы довольно новый товар на рынке отопительного оборудования, но уже приобрел хорошую репутацию и пользуется большим спросом. Компания фокусирует свое внимание на развитии данного продукта и вкладывает инвестиции в его развитие.

«Темными лошадками» являются пеллеты и блочно-модульные котельни (БМК). Так как пеллетные котлы набирают все большие обороты, а пеллеты являются основным ресурсом, на котором работают данные котлы, то возможно, что пеллеты перейдут в категорию «Звезды».

На основании данного анализа можно сказать, что в компании нет продуктов, которые бы не приносили прибыль компании. Однако, есть угроза перехода некоторых продуктов в категорию «собаки» или «дойные коровы».

Теперь рассмотрим внутреннюю среду организации, и дадим оценку эффективности ее деятельности. Для этого будем использовать модель 7С

МакКинси (рисунок 2.4). Эта модель используется для анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель состоит из семи элементов, которые взаимосвязаны между собой, то есть все элементы модели должны согласовываться друг с другом, и каждый элемент модели должен соответствовать другому элементу.



Рисунок 2.4 - Схема 7С МакКинси

**Структура организации.** Организационная структура организации представляет собой линейно-функциональный тип структур (см.рисунок 2.1). Ранее мы рассмотрели данную структуру и выявили недостатки. В принципе, такая структура помогает в организации трудового процесса, так как каждый знает, чем он должен заниматься, и перед кем ответственен.

**Системы.** Основные решения в компании принимаются после общего совещания между руководителями и советом учредителей компании. Также решения касаются отдельных отделов, принимаются на индивидуальных совещаниях с руководителем данного отдела и советом учредителей. Затем руководители отделов передают указание своим подчиненным. Подчиненные выполняют свою работу согласно своим должностным инструкциям и правилам техники безопасности (особенно касается сотрудников инженерного и производственного отдела). Развитие бизнеса основывается на постоянном

совершенствовании продукции, а также введения маркетинговых элементов для борьбы с конкуренцией. В компании, за счет взаимосвязей между подразделениями, хорошо развита система коммуникации, сотрудники могут свободно обмениваться информацией.

Однако нет структурированной информационной системы и базы, что позволило бы компании оптимизировать работу персонала.

В компании бизнес-процессы системы управления персоналом прописаны на среднем уровне, а остальные процессы управления, контроля, стабильности, управления текучестью не сформированы.

Стратегия. Как уже было отмечено раньше, стратегия «ФАЧИ-РУС» на ближайшие годы заключается в том, чтобы выйти на новые рынки сбыта, расширить свое производство, а также расширение дилерской сети.

Сумма навыков. В компании около 40% работников – профессионалы своего дела. Они отличаются профессионализмом, способностью к саморазвитию, освоению и изучению новых технологий, новых методик работы. Благодаря компетентности сотрудников, каждый отдел справляется со своей задачей. По 5-бальной шкале работы персонала обобщенно с объективной точки зрения можно оценить на 4.

Стиль взаимоотношений внутри компании. Основные решения внутри компании принимаются руководителями. Некоторые элементы разрешаются благодаря организованным собраниям, как общим, так и индивидуальным. Каждый сотрудник выполняет задачи согласно назначению своего отдела. Менеджеры занимаются реализацией продукции компании. Инженеры отвечают за совершенствование продукции, и контролирует качество ее производства. Специалисты it-отдела обеспечивают исправность оборудования, за которым работает персонал, а также занимается администрированием сайтов компании. Бухгалтерия отвечает за финансовый учет. Административный отдел – исполняет прочие обязанности: санитарные работы, организация обратной связи, учет плана встреч и прочие. Специалисты отдела кадров отвечают за персонал организации.

В целом, для компании важно мнение каждого сотрудника, и принимает на рассмотрения любые предложения сотрудников.

Состав работников предприятия: В основном, сотрудники организации – среднего возраста, перспективный, квалифицированный персонал. Более опытный сотрудник всегда готов прийти на помощь новичку. Однако в компании в настоящий момент существует нехватка инженеров и специалистов технического профиля.

Руководство компании видит своих сотрудников следующим образом: сотрудник ООО «ФАЧИ-РУС» - тот, кто:

- хочет развиваться;
- хочет зарабатывать;
- чувствует себя частью коллектива и механизма функционирования предприятия;

В данном случае стоит отметить, что такое видение становится реальным только при реализации грамотной системы профессионального развития персонала.

Совместные ценности: Своими ценностями компания считает: свободное общение руководителей с подчиненными, взаимопомощь друг другу, корпоративная торжественность, патриотизм внутри компании.

Далее для иллюстрации результатов анализа внутренней среды компании, проведём SNW- анализ. Данный анализ качественно оценивает состояние внутренней среды организации по определённым позициям.

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

Таблица 2.6 – SNV-анализ

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций					
		S	S	N	N	W	W
1	Общая стратегия компании			X	#		
2	Организационная структура компании			X	#		
3	Конкурентоспособность продуктов компании (в целом)	X			#		
4	Продукт	X			#		
5	Объемы производства	X	#				
6	Уровень технической оснащенности			X			#
7	Информационное обеспечение	X	#				
8	Дилерская сеть	X			#		
9	Мощность инженерно-конструкторской базы			X			#
10	Репутация продукции организации на рынке			X			#
11	Уровень обслуживания потребителей	X	#				
12	Эффективность сбыта продукции	X			#		
13	Ценовая политика		#	X			
14	Финансовая устойчивость предприятия			X	#		
15	Объемы продаж		#	X			
16	Территориальное расположение	X	#				
17	Имидж (деловая репутация) предприятия			X	#		
18	Квалификация работников	X			#		
19	Производительность труда		#			X	
20	Текучесть кадров				#	X	
21	Условия труда				#	X	
22	Система адаптации персонала	X	#				
23	Мотивация и стимулирование персонала				#	X	
24	Численность персонала			X	#		
25	Система коммуникации внутри предприятия	X	#				
26	Эффективность отбора/подбора кадров			X	#		
27	Расходы по обучению и подготовке кадров			X	#		
28	Чёткость распределения полномочий		#	X			
29	Эффективность бизнес-процессов		#			X	
30	Лояльность персонала		#			X	

X – компания ООО «ФАЧИ-РУС»; # - ЧЗСК

ЧЗСК - российская компания-производитель пеллетных котлов для отопления, модульных котельных, узлов и комплектующих для котельного оборудования. Предприятие обладает широким парком импортных станков для производства и высокоточной обработки изделий из листового металла, включая оборудование

лазерной резки. На ЧЗСК выполняются заказы любого уровня сложности. Предприятие организовано в 2006 году. Компания применяет только новейшие технологии обработки металла и производства котлов. Сочетая передовой опыт производства, современную модель развития и ведения бизнеса, ЧЗСК изготавливает высококачественную продукцию в сжатые сроки. Деятельность ЧЗСК направлена на: серийное производство автоматизированных pelletных котлов, разработка и производство модульных котельных, а также предоставляет услуги по высокоточной обработке металла.

По данным SNV – анализа видно, в чем организация преуспевает, а в чем сильно отстает. Эффективность сбыта продукции компании на высоком уровне, а вот объемы продаж ниже среднего. Это может говорить, либо о том, что товар данной компании не пользуется спросом у потребителей, либо о плохой работе менеджеров. Но, компания вполне зарекомендовала свой товар, как высококачественный и надежный. И за все время функционирования организации у клиентов не было никаких претензий к товару.

Также по данным видно, что у организации слабым звеном является система мотивации и стимулирование персонала, что возможно и приводит к большой текучести кадров, а также явно может влиять на уровень производительности труда и лояльности персонала.

В чем-то компания превосходит своих конкурентов, а в чем-то, наоборот, отстает. Компании нужно работать над своими недостатками, а прежде всего, наладить работу внутри организации и пересмотреть внутренние бизнес-процессы, так как именно там возникает большинство проблем, на которые организация в большинстве случаев не обращает внимания, что приводит в дальнейшем к плохим последствиям.

На основании, всех проведенных ранее анализов выявим сильные и слабые стороны ООО «ФАЧИ-РУС», и посмотрим, какие возможности и угрозы существует у компании. Для этого проведем SWOT- анализ.

SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

Таблица 2.7 – SWOT-анализ ООО «ФАЧИ-РУС».

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление на рынке новых технологий и комплектующих для котлов.</li> <li>2. Появление новых рынков сбыта.</li> <li>3. Наличие на рынке молодых специалистов с профильным образованием.</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление или развитие существующих конкурентов в технологическом плане.</li> <li>2. Повышение цен на комплектующие для оборудования.</li> <li>3. Появления новых источников отопления.</li> <li>4. Появление нового оборудования для переработки пеллетных гранул.</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высококачественный и адаптивный под Российских потребителей продукт.</li> <li>2. Высокая конкурентоспособность за счет инновационного подхода к производству.</li> <li>3. Качественное сервисное обслуживание.</li> <li>4. Сильная система коммуникаций внутри предприятия.</li> </ol>	<p>Укрепление позиций на рынке предприятие добивается с помощью развития технологий, которые позволяют уверенно чувствовать себя с конкурирующим продуктом. Исходя из общих интересов персонала, а также получения новых маркетинговых площадок, станет возможно получение нового рекламного продукта.</p>	<p>В силу адаптивности продукта и его возможности совершенствования конкурентоспособность продукта возрастет, оставив действующих конкурентов на затворках.</p>
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Медленное технологическое развитие.</li> <li>2. Высокая текучесть кадров.</li> <li>3. Эффективность бизнес-процессов</li> <li>4. Низкая производительность труда</li> </ol>	<p>Благодаря привлечению дополнительных инвестиций и маркетинговых площадок возможен большой охват клиентской базы, что позволит увеличить объемы продаж, и продвинуть свою продукцию в технологическом плане. Также возможно привлечение специалистов, для разработки мероприятий по снижению текучести кадров и обеспечению его стабильности. Это позволит увеличить рентабельность продаж.</p> <p>За счет развитие технологий и появления новых амбициозных специалистов, станет возможным создание уникального продукта, согласно последним инновационным требованиям.</p>	<p>При развитии действующих конкурентов, а также появлении новых – компания станет более активно уделять внимание совершенствованию действующего продукта. При повышении цен на комплектующие – компания будет искать альтернативных поставщиков или изменять цены на продукцию.</p>

Таким образом, мы провели SWOT-анализ деятельности ООО «ФАЧИ-РУС», в ходе которого выявили основные возможности и угрозы. По данным видно, что у организации высокая текучесть кадров, низкая производительность труда, что влияет на рентабельность продаж. Все это станет преградой компании в осуществлении ее стратегических планов – выход на новые рынки, расширение производства и развитие новых представительств в регионах.

Компании надо устранить причины высокой текучести кадров, такие как:

- неудовлетворенность условиями труда;
- неудовлетворенность системой стимулирования и мотивации;
- отсутствие лояльности персонала;
- отсутствие формальных бизнес-процессов;

Вывод по параграфу 2.2: В данном параграфе мы провели основные анализы внутренней и внешней среды и на основе этого сделали ключевой анализ SWOT, в котором выявили ключевую проблему и ее причины, а также сформировали основные направления для развития компании.

### 2.3 Кадровый аудит организации

Целью проводимого организационно-кадрового аудита компании «ФАЧИ-РУС» является выявление проблем в управлении персоналом. Для достижения поставленной цели выполним следующие задачи:

- анализ динамики численности персонала;
- распределение по полу;
- распределение по возрасту;
- распределение по уровню образования;
- анализ текучести кадров.

Чтобы проанализировать численность и структуру персонала, необходимо рассмотреть различные показатели за последние 3 года работы компании.

Рассмотрим рисунок 2.5 с показателями, характеризующими динамику среднесписочной численности персонала в «ФАЧИ-РУС».

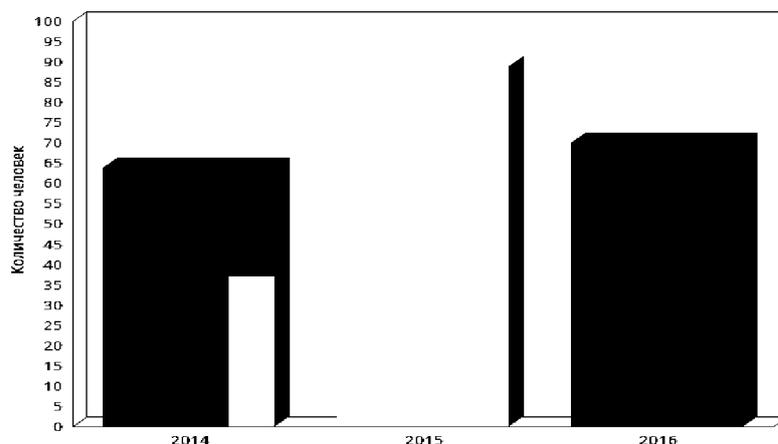


Рисунок 2.5 □ Среднесписочная численность персонала

По данным рисунка 2.5 видно, что динамика численности персонала неоднозначна. В 2015 году численность увеличилась на 39%, а в 2016 году снизилась на 21% по отношению к предыдущему. В количественном выражении в 2015 году численность увеличилась на 25 человек, а в 2016 снизилась на 19 человек.

У компании развита дилерская сеть. С каждым дилером компания заключает договор на представительство в других городах. Дилерами, как правило, являются директора компании (ООО или ИП). В компаниях дилеров в среднем по 2-3 сотрудника занимаются продажей котлов. Рассмотрим динамику среднесписочной численности дилеров (рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Среднесписочная численность дилеров

На рисунке видно, что число дилеров в 2016 по сравнению с 2015 уменьшилось на 20% (24 человека). Данные показывают количество заключенных договоров напрямую с дилерами.

Следующий анализ, который может показать качественное состояние персонала предприятия это анализ возрастной структуры списочного состава. Рассмотрим динамику состава работников по возрасту за 2014-2016 год (рисунок 2.7).

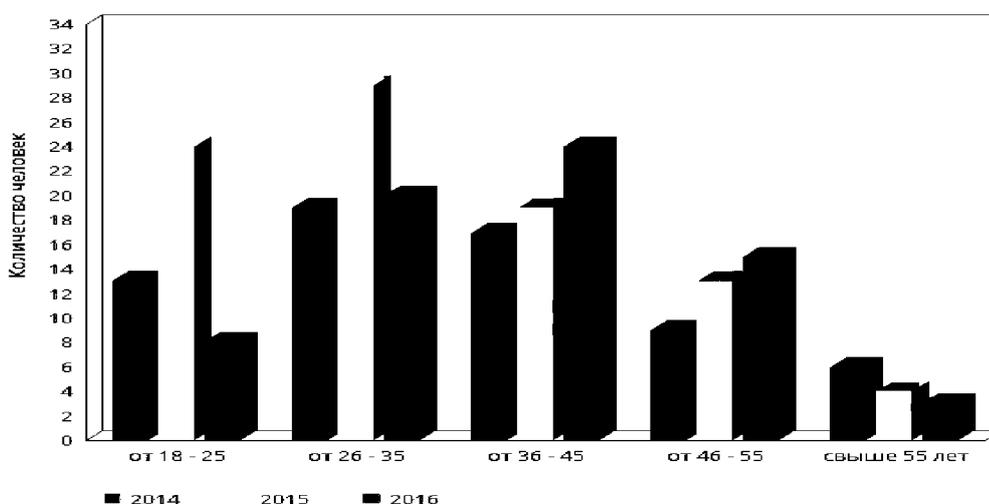


Рисунок 2.7 □ Состав работников по возрасту за 2014 - 2016 год

На основе данных показателей можно сделать вывод, что большую часть персонала составляют сотрудники в возрасте от 26 до 45 лет. Одновременно с этим идет сокращение численности персонала от 18 до 25 лет.

Наблюдается привлечение и предпочтение сотрудникам среднего возраста, нежели молодым и амбициозным сотрудникам.

С одной стороны необходимо привлечение молодых сотрудников для омолаживания коллектива, с другой стороны более опытные сотрудники могут приносить больше прибыли.

Далее рассмотрим соотношение мужчин и женщин компании за три года (рисунок 2.8).

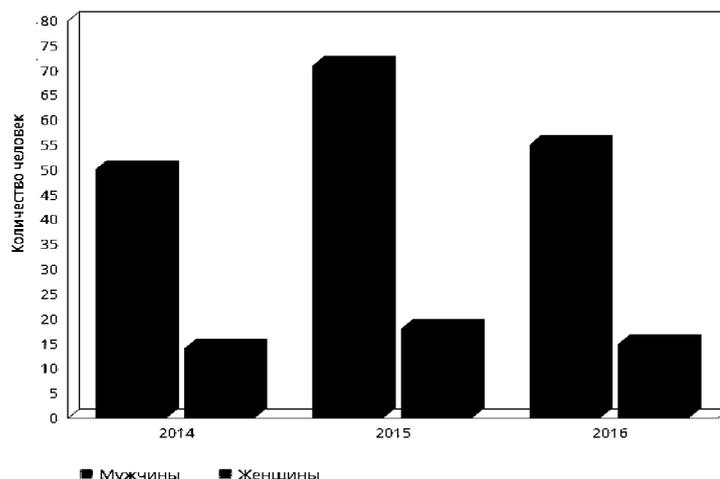


Рисунок 2.8 □ Распределение по полу в динамике за 2014-2016 год

Как видно на рисунке 2.8 соотношение мужчин и женщин осталось практически неизменным. Основную численность составляют мужчины. Это обусловлено прежде всего спецификой данной отрасли. Женский состав компании работает в бухгалтерии, административном отделе и отделе управления персоналом. Основной состав, включающий в себя мужчин, сосредоточен на работе в таких отделах как: инженеры, IT, продажи, производство и руководство.

При рассмотрении профиля состава персонала видно, что основную часть составляют рабочие (рисунок 2.9).

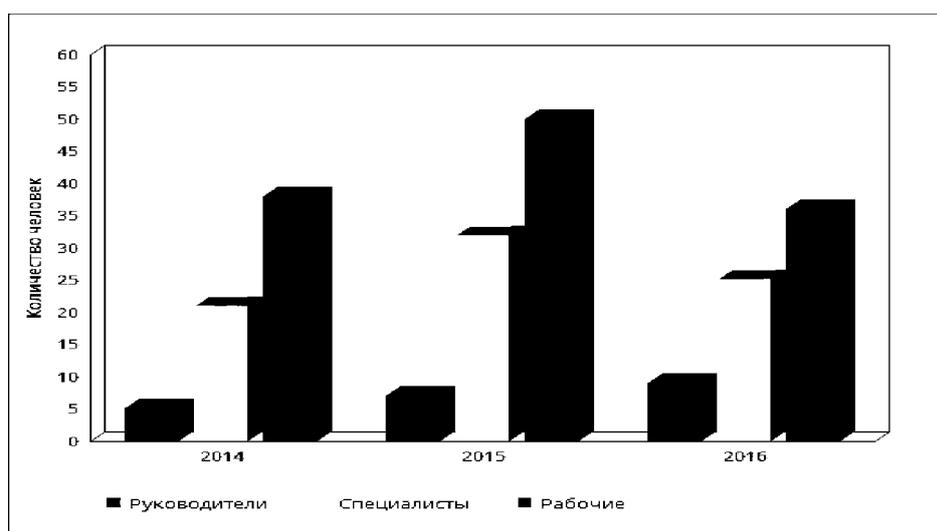


Рисунок 2.9 – Состав персонала по категориям

По данным видно, что увеличилось число руководителей, а соотношение рабочих и специалистов осталось неизменным.

Далее рассмотрим распределение сотрудников по уровню образования за три года (рисунок 2.10).

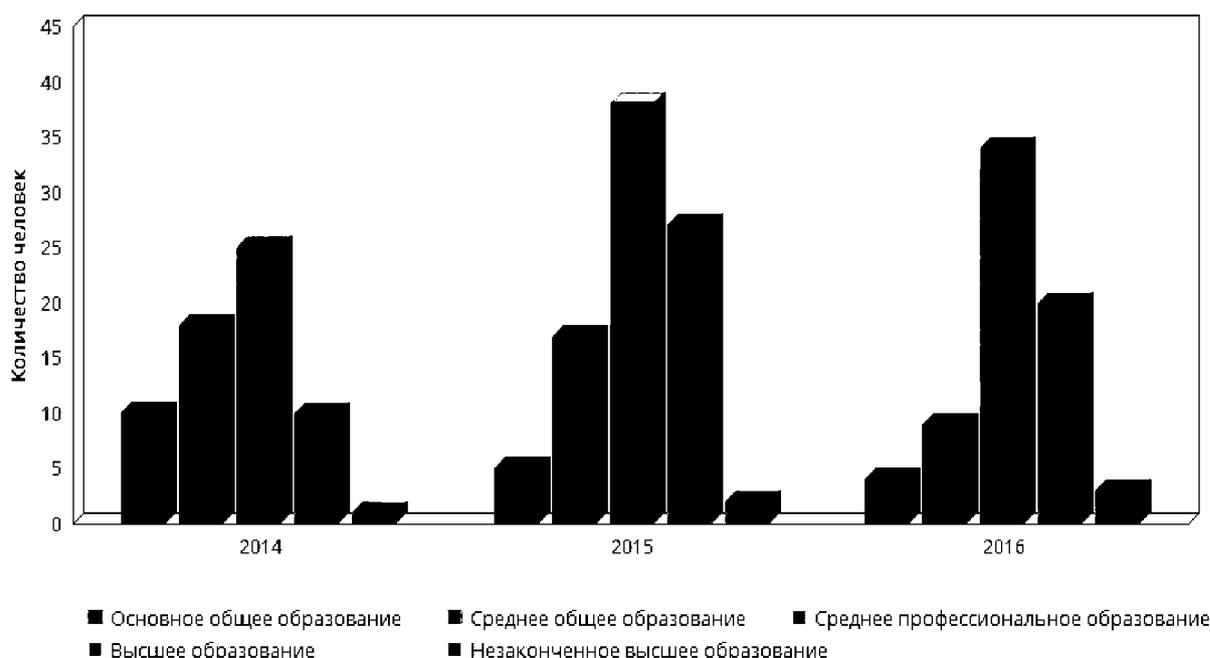


Рисунок 2.10 □ Диаграмма распределение сотрудников по образованию за 2014-2016 гг

По данным видно, что сократилось число сотрудников с основным и средним общим образованием. Это говорит о том, что компания стремится к минимизации потерь и браков, связанных с недостаточными знаниями и умениями сотрудников. Компания нацелена на квалифицированных специалистов, с нужными навыками и умениями. Основной процент продолжают составлять сотрудники со средним специальным и высшем образованием.

Важным критерием для любой организации является структура движения персонала внутри организации, которое отображено на рисунке 2.11.

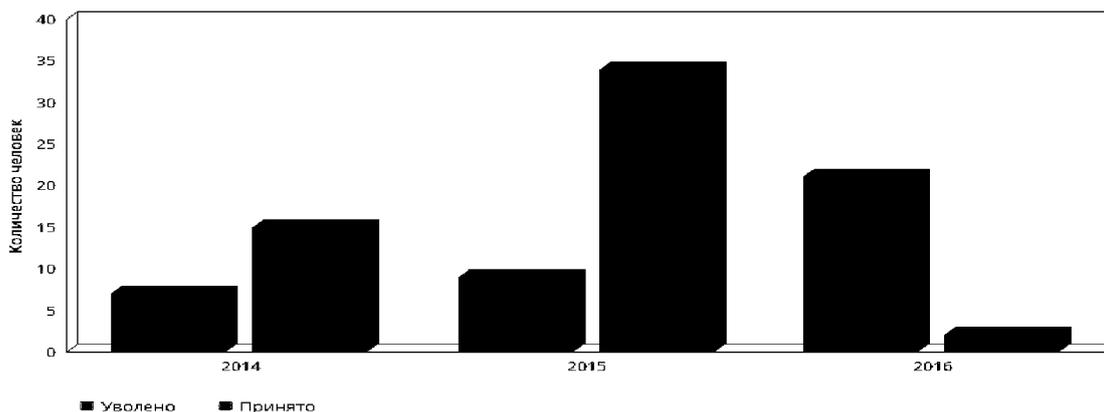


Рисунок 2.11 – Движение персонала

Динамика движения персонала неоднозначна. В 2015 году было принято около 34 человек, а уволено всего 9. А в 2016 году мы наблюдаем обратную ситуацию – уволили 21 человеку, а приняли всего 2.

Проанализируем динамику текучести кадров в организации. Для того, чтобы нагляднее посмотреть динамику текучести рабочей силы за три года, представим рисунок 2.12.

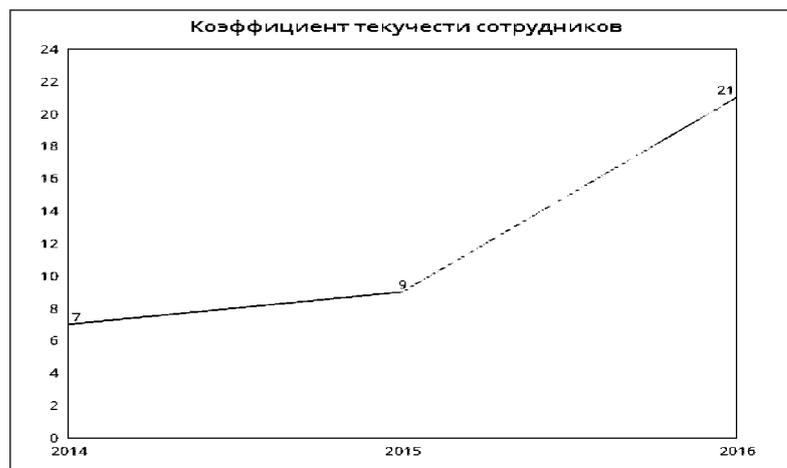


Рисунок 2.12 □ Коэффициент текучести кадров

Анализируя динамику текучести персонала в «ФАЧИ-РУС» можно отметить, что в 2016 году коэффициент текучести сильно повысился, по сравнению с предыдущими годами (рис 2.12). Это говорит о том, что внутренние процессы организации не налажены и функционируют очень плохо. Необходимо обратить особое внимание на процесс удержания сотрудников на рабочем месте.

Рассмотрим причины увольнения сотрудников в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Причины увольнений

Причины увольнения	2014	2015	2016
По собственному желанию всего, в т.ч.	2	3	13
– не удовлетворяют условия труда;	1		3
– не удовлетворяет система мотивации и стимулирования;	1	2	6
– взаимоотношения в организации;			2
– более выгодное предложение конкурента.		1	2
По истечению трудового договора	-	2	4
Выход на пенсию	1	2	1
Нарушение трудовой дисциплины	2	1	-
По соглашению сторон	2	1	3

По данным таблицы видно, что в 2016 году в основном сотрудники уходят по собственному желанию. Причинами, как видно из таблицы, является неудовлетворенность системой мотивации и стимулирования, а также условиями труда. Это опять подтверждает наличие проблемы с внутренними процессами в организации и необходимостью работы с удержанием персонала.

На рисунке 2.13. отражены причины увольнения в процентном соотношении за 2014-2016 гг.

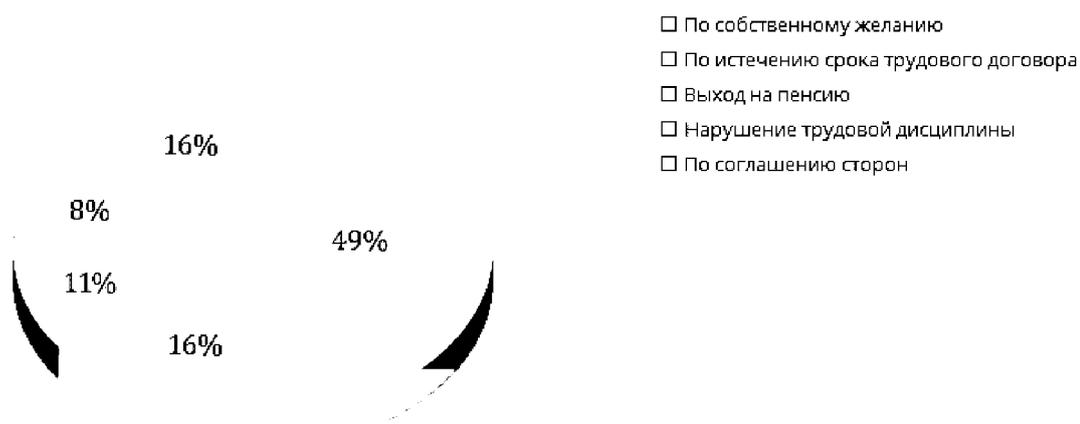


Рисунок 2.13 □ Причины увольнения за 2014-2016 гг.

При анализе причин увольнения сотрудников сделаны следующие выводы (см. рисунок 2.13):

1. Основная часть работников уходит по собственному желанию
2. На втором месте – истечение трудового срока и по соглашению сторон.

Компании следует вести мероприятия, позволяющие снизить уровень текучести персонала, так как это сказывается на деятельности и функционировании предприятия.

Большой процент текучести наблюдается в производственном отделе и отделе продаж. Ключевым звеном в деятельности организации является отдел продаж. Благодаря работе сотрудников отдела продаж организация получает основную прибыль, что обеспечивает дальнейшее существование и развитие предприятия. Поэтому очень важно, удерживать квалифицированных и способных менеджеров, так как они приносят прибыль компании.

Для определения причин текучести мы провели опрос на удовлетворенность менеджеров работой в организации.

Для определения степени удовлетворенности менеджеров по продажам условиями труда было проведено анкетирование. Анкета представлена в приложении «А». В таблице 2.9 представлены сводные итоги проведенного анкетирования.

Таблица 2.9 – Уровень удовлетворенности менеджеров по продажам условиями труда

Аспект деятельности компании	Участники анкетирования										Средний балл
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	
1 Полезность Вашей работы	4	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4,4
2 Перспективы профессионального и служебного роста	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3,3
3 Взаимоотношения с непосредственным руководителем	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4	4,1

Окончание таблицы 2.9

Аспект деятельности компании	Участники анкетирования										Средний балл
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9	№ 10	
4 Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)	3	3	4	3	4	5	4	3	4	4	3,7
5 Организация и обеспечение рабочего места всем необходимым (техника, мебель и т.д).	3	2	2	3	2	4	3	3	2	3	2,7
6 Надежность места работы	2	4	3	4	2	5	3	2	3	4	3,2
7 Уровень заработной платы	3	4	4	3	4	5	4	2	3	3	3,5
8 Условия формирования заработной платы	3	3	3	3	4	4	4	2	3	4	3,3
9 Бонусы и премии	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3,2
10 Условия формирования премиальных выплат	2	2	3	2	4	4	4	2	2	3	2,8
11 То, насколько эффективно организована работа в целом	5	4	5	3	3	3	3	4	5	5	3,9
12 Оценка результата Вашего труда	3	2	3	2	4	4	3	2	2	2	2,7
13 Взаимоотношения, сложившиеся с товарищами по работе	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4,2
14 Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	4	3	4	5	4	3	4	2	2	2	3,3
15 Режим работы	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	3,3
Средний балл	3,2	3,3	3,3	3,1	3,5	4,5	3,7	3,0	3,3	4,0	3,4

Анализ удовлетворенности показал, что сотрудники в целом удовлетворены работой в данной организации. Однако, руководству стоит обратить внимание на некоторые пункты, в которых прослеживается явная неудовлетворенность сотрудников.

К этим пунктам относятся:

- организация и обеспечение рабочего места всем необходимым (условия труда);
- условия формирования заработной платы и премиальных выплат;
- оценка результатов труда менеджеров;

Руководству нужно задуматься над изменениями организации рабочего места, системой стимулирования и мотивации. Сотрудники не понимают, как и по каким критериям, оценивается их работа, как рассчитывается сумма премиальных выплат. Из-за этого у сотрудника могут возникнуть мысли, что тут его совсем не уважают и не ценят, что в этой организации ему делать нечего, что вот в другой организации ему наверно будет лучше.

Управление персоналом – функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия человеческими ресурсами в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с предъявляемыми требованиями, а также оптимизацию этих ресурсов в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей. Целью управления персоналом являются формирование работоспособных коллективов, в которых работники действуют с учетом собственных интересов и во благо организации в целом.

В системе управления персоналом можно выделить два направления: стратегическое и тактическое. В рамках первого она призвана способствовать обеспечению условий конкурентоспособности и долгосрочного развития организации на основе регулирования отношений между организацией и работниками в рамках стратегии бизнеса. В рамках второго осуществляется текущая кадровая работа: состояние и планирование потребности в кадрах; его набор, подготовку, переподготовку и повышение квалификации; разработка штатных расписаний; оценка и отбор персонала; планирование ближайших кадровых перемещений, увольнений; повышение квалификации, переподготовка и др.

Управление персоналом охватывает довольно широкий спектр функций от приема до увольнения, и так как в последнее время, понимание персонала, как главного и основного ресурса компании становится все актуальнее, система управления персоналом приобретает все наибольшее значение и значимость для организаций.

Рассмотрим подробно, как в компании ООО «ФАЧИ-РУС» функционируют подсистемы управления персоналом.

Самый первый процесс в системе управления персоналом - это найм. Процесс найма персонала является одним из самых сложным и важным этапом в работе сотрудников отдела кадров. Так как успех и развитие компании на рынке зависит от наличия в штате эффективных сотрудников, на вакантную должность надо выбирать только самых лучших кандидатов.

Найм персонала в ООО «ФАЧИ - РУС» проходит следующим образом. Когда открывается новое вакантное место, руководитель подразделения, где открылась вакантная должность, подает заявку отделу кадров. В данной заявке прописано, на какую должность требуется новый сотрудник, какими качествами и знаниями должен обладать кандидат, а также пожелания руководителя. После получения заявки специалисты отдела кадров анализируют должностные инструкции, составляют профиль должности, определяют, какими профессиональными и личностными качествами должен обладать кандидат. Когда профиль должности полностью составлен, начинается процесс поиска кандидатов. Для этого специалисты отдела кадров передают информацию о наборе сотрудников по разным каналам. Также отделом кадров осуществляется просмотр и анализ полученной информации.

Подбор потенциальных кандидатов осуществляется в несколько этапов. Сначала отдел кадров просматривает резюме от потенциальных кандидатов, и отбирают самые лучшие. Затем связываются с данными кандидатами и приглашают их на собеседование. С каждым кандидатом проводят интервью, оценивают кандидатов, и выбирают несколько самых опытных и

профессиональных, по их мнению, специалистов. И после этого отдел кадров передает результаты и рекомендации руководителю подразделения. Руководитель подразделения изучает полученную информацию о кандидатах, и выбирает наиболее подходящих. Также руководитель, если это потребуется, может еще раз сам провести собеседование с этими кандидатами. В итоге, руководитель принимает решение, какого кандидата взять, и отдел кадров оформляет и сообщает кандидату об этом.

После того, как новый сотрудник принят на работу, он проходит процесс адаптации к организации. Для начала новому сотруднику проводят ознакомительный инструктаж, проводят экскурсию по компании. Также, если это необходимо проводят первичный инструктаж на рабочем месте. Сотрудника знакомят с целями и задачами предприятия, а также организационные моменты и условия трудовой деятельности на предприятии. Сотруднику дается испытательный срок от 1 до 2 месяцев. Проводится консультирование новых сотрудников, и для них обеспечивается наставничество.

Обучение сотрудников проводится по мере необходимости. Так как технологии развиваются, оборудование становится все более усовершенствовано, для работы с таким оборудованием требуются дополнительные знания и навыки. Для этого компания проводит обучение как на рабочем месте, так вне рабочего места. На рабочем месте используют такие методы обучения, как: наставничество, производственный инструктаж (новому работнику), также в компании практикуется обучение по методу Shadowing (наблюдение новичка за процессом работы). Вне рабочего места используются такие методы обучения, как: тренинги, лекции и деловые игры. Также лучших сотрудников отправляют на разные семинары для получения новых знаний и повышению квалификации.

По истечению испытательного срока сотрудника проводится аттестация этого сотрудника, с целью вынесения обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. Также проводится аттестация всех служащих раз в три года, и

руководства 1-2 раза в два года для оценки соответствия профессиональных знаний и умений кандидата с занимаемой им должностью.

Система мотивации и стимулирования в организации представлена на рисунке 2.14.

Материально-денежная	Материально неденежная	Не материальная
<ul style="list-style-type: none"><li>- Зарботная плата</li><li>- Премии</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Дополнительные условия труда (предоставление транспорта, оплата мобильной связи)</li><li>- Путевки</li><li>- Обучение за счет компании</li><li>- Корпоративные награды / ценные подарки</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Поощрительные грамоты (дипломы)</li><li>- Благодарственные письма</li><li>- Корпоративные мероприятия и праздники</li></ul>

Рисунок 2.14 – Система мотивации в компании ООО «ФАЧИ- РУС»

Высвобождения персонала производиться в соответствии со статьями 77-84.1 Трудового кодекса Российской Федерации.

На подготовительном этапе решается вопрос о продолжении или прекращении действия трудового договора. Выносятся решение относительно будущих действий работодателя.

Второй этап подразумевает – доведение до сотрудника информации об увольнении (процесс высвобождения становится официальным и представляет собой отправную точку для дальнейшей консультационной работы)

Третий этап – консультирование. Включает две фазы:

1. Консультация со стороны службы управления персоналом и самооценка со стороны сотрудника. Анализ прежней работы - выявление неудач, а также построение новых профессиональных и личных целей. Формирование концепции поиска нового рабочего места.
2. Проведение поиска рабочих мест, подходящих профессиональным и личным целям сотрудника.

В таблице 2.9 обобщенно и наглядно показано как функционируют подсистемы управления персоналом. Для собрания этих данных использовался метод выходного интервью.

Таблица 2.9 – Сводная таблица анализа эффективности работы системы управления персоналом

Подсистема управления персоналом	Критерии оценки эффективности	Оценка/ Уровень
Подбор, отбор, найм	Скорость закрытия вакансии	Выше среднего
	Уровень текучести кадров, особенно среди новых работников	Выше среднего
	Доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу	Низкий
	Финансовые затраты на обеспечение процесса поиска, подбора и отбора кадров	Средний
	Уровень нарушения трудовой дисциплины среди новых сотрудников	Средний
	Уровень ошибок, допускаемых новыми сотрудниками	Средний
	Количество жалоб и негативной рекламации со стороны клиентов и поставщиков, по вине новых сотрудников	Низкий
Адаптация	Затраты на адаптацию сотрудника, с учетом его профессии	Средний
	Затраты на подготовку наставников	Средний
	Процент сотрудников, выполняющих функции наставников	13%
	Процент сотрудников, принятых на работу и отработавших на предприятии более года.	29%
	Процент сотрудников, принятых на работу и успешно прошедших испытательный срок	47%
Аттестация	Заинтересованность работников в конечных результатах работы	Выше среднего
	Процент сотрудников, успешно прошедших аттестацию	49%
	Справедливость решения о повышении/ понижении сотрудника в должности	Выше среднего
Обучение	Уровень обучения сотрудника	Выше среднего
	Эффективность деятельности сотрудника прошедшего обучение	Высокий
Мотивация	Уровень системы мотивации сотрудников	Ниже среднего
	Эффективность деятельности мотивированного сотрудника	Высокий
	Уровень текучести кадров	Выше среднего
Высвобождение	Жалобы и претензии на некорректное высвобождение	Отсутствуют

По данным таблицы видно, что системы управления персоналом функционируют на среднем уровне. Слабой в организации является система мотивации персонала. Кандидатов на новую вакантную должность отбирают, принимают на работу. Он успешно проходит процесс адаптации организации, проходит испытательный срок и вот становится частью команды. Но, со временем сотруднику что-то не хватает, его что-то не устраивает. Это могут быть условия труда, или недружелюбный коллектив, или несправедливое оценивание труда и усилий сотрудника. И в итоге, если причины не будут выяснены и устранены, сотрудник просто найдет себе другую работу. А если это еще и ценный сотрудник, высококвалифицированный профессионал, то это огромные потери для организации, так как такие сотрудники очень ценятся в компаниях.

Вывод по параграфу 2.3: в данном параграфе мы провели организационно-кадровый аудит организации, в ходе которого были представлены данные о количественном и качественном состоянии сотрудников, а также уровне текучести. Анализируя причины высвобождения персонала, следует отметить, что сотрудников уволившихся по собственному желанию возросло, и коэффициент текучести персонала увеличился 15, 5%.

Вывод по главе 2: в данной главе мы рассмотрели основные экономические показатели «ФАЧИ-РУС» за последние три года, провели анализы внутренней и внешней среды компании, а также провели организационно-кадровый аудит организации. Стоит отметить, что: во-первых, экономические показатели компании ухудшаются, снижается выручка и чистая прибыль, снижается рентабельность продаж на фоне увеличивающихся затрат на персонал и высокой текучести; во-вторых, снижается производительность труда сотрудников, что влияет на экономические показатели деятельности предприятия; в-третьих, неудовлетворенность условиями труда, непонимание и несогласие с условиями формирования премиальных выплат, отсутствие должной системы мотивации и стимулирования являются основными причинами текучести персонала.

На наш взгляд, необходимо разработать и внедрить, эффективную систему обеспечения стабильности кадрового состава, которая будет способствовать снижению текучести персонала, повышению приверженность сотрудников к организации, повышению производительности труда, что приведет к увеличению прибыли и повышению рентабельности продаж.

### 3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ СТАБИЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА ОТДЕЛА ПРОДАЖ

#### 3.1 Анализ системы обеспечения стабильности кадрового состава

В предыдущей главе мы описали деятельность компании «ФАЧИ-РУС», рассмотрели основные экономические показатели в динамике с 2014 по 2016 года, провели анализы внутренней и внешней среды, а также организационно-кадровый аудит компании. Итогом стало выявление экономической проблемы, связанной прежде всего с большой текучестью кадрового состава предприятия. Наибольший процент текучести наблюдается в отделе продаж.



Рисунок 3.1 – Существующая система обеспечения стабильности кадрового состава ООО «ФАЧИ-РУС»

Проанализируем данную систему. Главная цель – снижение текучести кадров. Данная цель не сформулирована: насколько компания стремится снизить текучесть кадров; как она будет измерять результативность данной системы. На основании используемых технологий можно сказать, что основной акцент ставится на мотивации и стимулировании менеджеров, но при этом система мотивации и стимулирования неэффективна. Данный вывод мы можем сделать на основании опросов, описанных ранее в главе 2.3 (см.таблицу 2.9). По результатам опросов мы выяснили, что сотрудники недовольны системой мотивации и стимулирования, а также они их не устраивают условиями труда.

Более подробно рассмотрим технологии, применяемые в области мотивации и стимулирования персонала отдела продаж. В первую очередь рассмотрим элементы материальной мотивации сотрудников.

На основе анализа положения по оплате труда отметим следующее:

- Оплата труда производится ежемесячно с учетом фактически отработанного времени;
- Размер заработной платы не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного законодательством РФ, при условии соблюдения графика рабочего времени.

В рамках дипломной работы анализ системы мотивации и последующее ее совершенствование будет рассматриваться такая категория персонала как менеджеры по продажам.

Зарплата менеджеров по продажам состоит из постоянной и переменной части. Постоянная часть заработной платы представляет собой фиксированный оклад за выполнение трудовых обязанностей в соответствии с должностной инструкцией. Переменная часть включает в себя ежемесячные премии за выполнение плана продаж. Начальник отдела продаж вместе коммерческим директором составляют план продаж на текущий месяц. Сотруднику выплачивается премия в размере 0,3%, в «сезонное» время, и в

«несезонное» время 1% от каждого проданного котла, плюс выплачивается 5 тысяч рублей за выполнение на 100% или перевыполнения плана.

Недостатки существующей системы оплаты труда:

1. Подобная система оплаты труда для менеджеров по продажам не дает развиваться командному духу. Менеджеров в первую очередь интересуют собственные показатели: они не замотивированы на рост показателей компании и не заинтересованы в помощи коллегам.
2. Данная система оплаты труда дает только первоначальный эффект, затем менеджер теряет интерес к увеличению объемов продаж, производительность труда его снижается, в результате снижаются экономические показатели организации, и сотрудник подумывает о новом месте работы.

Также рассмотрим методы материально неденежного и нематериального стимулирования.

Методами материально неденежного стимулирования являются:

1. Предоставление корпоративного транспорта сотрудникам;
2. Оплата сотовой связи, если это необходимо;
3. Предоставление путевки самому лучшему сотруднику года;

В качестве нематериальных стимулов организация использует:

1. Награждение грамотами, наградами лучших сотрудников;
2. Благодарственные письма за его трудовые и иные результаты в развитии организации;
3. Организация корпоративных праздников и мероприятий.

В организации не уделяют условиям труда сотрудников, хотя она является одним из важнейших факторов, влияющих на удовлетворенность сотрудников.

Для лучшей наглядности рассмотрим укрупнено основные процессы системы обеспечения стабильности кадрового состава ООО «ФАЧИ-РУС» в виде схемы.



Рисунок 3.2 – Процесс обеспечения стабильности кадрового состава

Рассмотрим данный процесс подробнее. На начальном этапе происходит анализ уровня текучести кадров. Затем исследуются причины увольнений сотрудников (на основании опросов и анкет). На основе полученных результатов разрабатываются мотивационные и стимулирующие мероприятия. Также рассматриваются методы нематериального стимулирования персонала, и корректируются при необходимости. После разработки всех мероприятий еще раз окончательно анализируются, вносятся какие-то коррективы и внедряют в использование. Через некоторое время, оценивается эффективность новых мероприятий – оценивается уровень текучести и производительности труда.

Данный процесс является неэффективным так как:

1. Анализы делаются только на основе данных причин увольнений, и не рассматривают интересы и нужды работающих еще сотрудников;

2. Нет критериев оценки результативности и эффективности внедрения новых мероприятий;
3. Не налажена обратная связь с сотрудниками.

Вывод по параграфу 3.1: в результате проведенного анализа, мы рассмотрели подсистему обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж, как систему и как процесс, и были сделаны следующие выводы:

- основной акцент, для обеспечения стабильности менеджеров, ставится на мотивацию и стимулирование;
- система мотивации и стимулирования не функционирует должным образом;
- системы оплаты труда не предусматривает зависимости от привлечения новых клиентов и дилеров;
- не берутся во внимания потребности и нужды работающих сотрудников, а только оцениваются причины увольнения сотрудников.

### 3.2 Предложения по совершенствованию системы мотивации отдела продаж продаж ООО «ФАЧИ-РУС»

В ходе проведения анализа системы обеспечения стабильности кадрового состава, выяснилось, что данная система не является эффективной, так как текучесть кадров растет, производительность труда работников падает, в результате объемы продаж падают и растут издержки на персонал. В связи с этим необходимо изменить систему обеспечения стабильности кадрового состава.

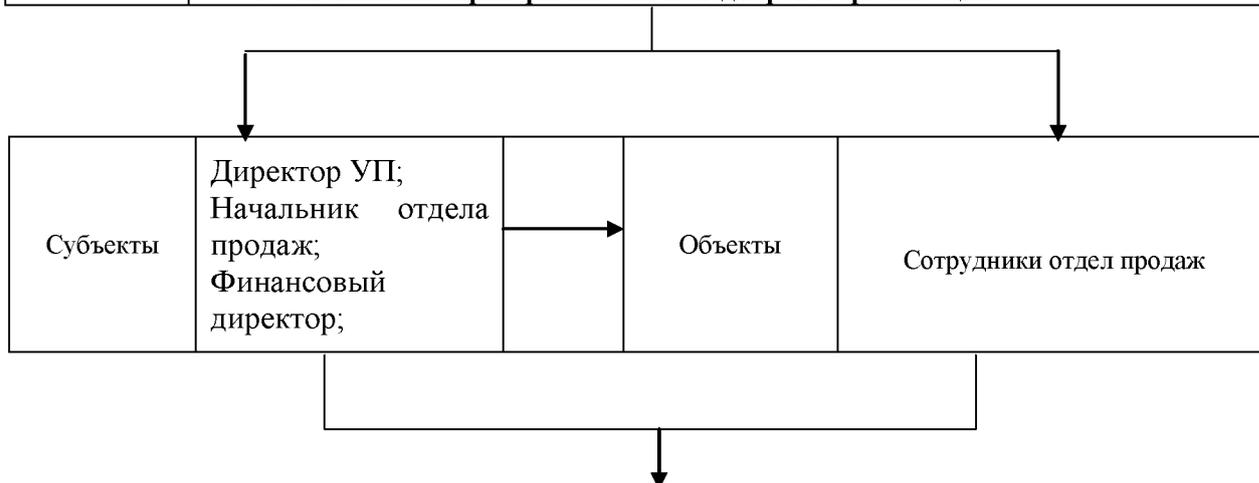
Новая система должна решить следующие задачи:

1. Повышение удовлетворенности трудом менеджеров;
2. Снижение текучести персонала;
3. Справедливое и объективное вознаграждение, на основании результатов работы каждого менеджера;

4. Приверженность менеджеров к организации и готовность к длительному сотрудничеству.

Для решения данных задач нужно усовершенствовать систему стабильности кадрового состава, так как существующая система является неэффективной.

Цель	Снижения затрат на найм и адаптацию менеджеров по продажам на 20 % за счет повышения стабильности кадрового состава к 01.07.2018 г.
Задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработать новую систему мотивации и стимулирования.</li> <li>2. Сокращение текучести персонала.</li> <li>3. Внедрить дополнительные методы материальной мотивации.</li> <li>4. Повышение приверженности менеджеров к организации.</li> </ol>



Технология	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Стабильная оплата труда;</li> <li>1. Прозрачная и понятная система премиальных выплат и бонусов (KPI);</li> <li>2. Материальные неденежные стимулы: организация корпоративного транспорта, оплата сотовой связи;</li> <li>3. Социально-психологическое поощрение: награждение грамотами, наградами за лучшие результаты работы, благодарственные письма; выражение признания, доска почета, поощрительные отгулы за счет организации;</li> <li>4. Улучшение условий труда (CRM; улучшение рабочего места);</li> <li>5. Организация корпоративных мероприятий/праздников.</li> <li>6. Налаживание обратной связи (ящик предложений).</li> </ol>
------------	--

Критерии	<p><b>Коэффициент стабильности персонала;</b>          Снижение текучести кадров;  <b>Повышение удовлетворенности условиями труда персонала;</b>  <b>Повышение уровень лояльности персонала;</b>  <b>Рост производительности и эффективности персонала;</b>  <b>Коэффициент сотрудников, удовлетворенных новой системой премирования;</b></p>
----------	---

Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система стабильности кадрового состава отдела продаж ООО «ФАЧИ-РУС»

Рассмотрим, предлагаемы нами технологии подробно. Для начала введем прозрачную и понятную систему премиальных выплат и бонусов. Для этого будем использовать методы оценки результатов деятельности менеджеров по ключевым показателям эффективности (KPI).

Ключевые показатели деятельности (KPI) необходимо ввести для того, чтобы сотрудники видели и понимали, за что они получают такую заработную плату. Так же с введением ключевых показателей эффективности, мы сможем оценить новую производительность труда, скорость выполнения работ и выполнение текущих планов.

Целями использования KPI для сотрудников отдела продаж являются увеличение объема продаж, увеличение выручки на одного покупателя, увеличение лояльности клиентов, привлечение новых клиентов.

Далее приведены примеры ключевых показателей эффективности, которые можно ввести для должности «менеджер по продажам»:

1. KPI 1 – процент выполнения плана по объему продаж. Данный показатель будет рассчитываться по формуле:

$$KPI\ 1 = \frac{V_{факт}}{V_{план}} \times 100\%, \quad (3.1)$$

где  $V_{факт}$  – фактический объем продаж;

$V_{план}$  – запланированный объем продаж.

2. KPI 2 – качественное обслуживание клиентов/дилеров. Будет рассчитываться в баллах на основе опросов клиентов
3. KPI 3 - доля новых зарегистрированных клиентов/дилеров. Рассчитываться будет по следующей формуле:

$$KPI\ 3 = \frac{N_{нов}}{N_{общ}} \times 100\%, \quad (3.2)$$

где  $N_{нов}$  – количество новых регистраций клиентов/дилеров;

$N_{общ}$  – общее число зарегистрированных клиентов/дилеров.

Необходимо установить, в какой мере каждый из KPI влияет на переменную часть заработной платы (таблица 3.1).

Таблица 3.1 □ Влияние показателей на формирование переменной части заработной платы

Показатели	Вес показателя в переменной части, %
КРІ – 1	60
КРІ □ 2	20
КРІ □ 3	20
Итого:	100

Далее определяем коэффициенты показателей в зависимости от процента выполнения плана (таблица 3.3).

Таблица 3.2 □ Коэффициенты показателей в зависимости от процента выполнения плана

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
выполнение плана менее 50%	0(недопустимо)	Очень низкий уровень
уровень выполнение плана от 51 до 80%	0,5	Низкий уровень
уровень выполнение плана от 81 до 100%	1,5	Хороший уровень
выполнение плана более 100%	2	Отличный уровень

Для расчета заработной платы менеджеров по продаже можно применять следующую формулу:

$$ЗП = ПсЗП + ПрЗП, \quad (3.3)$$

Где ПсЗП – постоянная часть заработной платы (оклад);

ПрЗП – переменная часть заработной платы.

Переменная часть заработной платы будет рассчитываться по следующей формуле:

$$ПрЗП = Пл \times V_{крі1} \times K_{крі1} + V_{крі2} \times K_{крі2} + V_{крі3} \times K_{крі3} , \quad (3.4)$$

где Пл – плановая сумма переменной части;

$V_{крі1}, V_{крі2}, V_{крі3}$  – вес показателя в переменной части;

$K_{kpi1}, K_{kpi2}, K_{kpi3}$  – коэффициенты показателей в зависимости от процента выполнения плана.

После разработки и расчета показателей, следует этап внедрения новой схемы оплаты труда. Необходимо довести до всех сотрудников её суть, чтобы каждому сотруднику стало понятно, из чего теперь складывается его заработная плата. Данная схема оплаты труда мотивирует менеджера по продаже не только выполнять план объёма продаж, но и привлекать новых клиентов, а также заботиться об их качественном обслуживании. При успешном внедрении системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности есть ряд преимуществ:

- новый алгоритм оплаты труда позволит поднять зарплату результативным работникам и стимулировать остальных сотрудников работать более эффективно;
- снизится зависимость зарплаты от внешних факторов, на которые работник не влияет, особенно в периоды спада продаж;
- мотивация сотрудников напрямую связана с достижением целей компании;
- эффект от внедрения системы может быть измерен и посчитан, в том числе, в финансовых показателях.

Однако, для разработки и внедрения КРІ требуется помощь консультанта. Система КРІ меняет стиль управления, требует объективной оценки функций подразделений и сотрудников, умения формализации целей разных уровней (от стратегических до операционных), навыков проектной работы и управления изменениями.

Для успешной реализации проекта разработки и внедрения мотивации по целям помогут независимые оценщики, опытные консультанты, имеющие знания и опыт в этой области.

Внедрение системы управления и мотивации с помощью KPI требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения.

Далее рассмотрим изменение в системе нематериальной мотивации. Большинство из предоставленных пунктов не несут больших финансовых вложений, но являются отличными мотиваторами для персонала.

1) Доска Почета. Не смотря на несовременность данной идеи, много сотрудники нуждаются в этом. Фотографии лучших работников месяца, которых определили с помощью KPI, будут вывешиваться на доске Почета. Там их смогут видеть их коллеги и руководство. Данное мероприятие является простым, низко затратным и чрезвычайно действенным. Для его реализации на предприятии необходимо разработать Положение о порядке выдвижения, выбора и поощрения сотрудника месяца и лучшего сотрудника года. Подарком лучшему сотруднику может быть билет в театр или на концерт, оплата абонемента в бассейн или фитнес-клуб.

2) Отгулы за счет организации. Лучшему сотруднику месяца организация будет предоставлять два отгула за счет компании. Если у сотрудника возникли проблемы, или он утомился от трудовой деятельности, то может воспользоваться своим заслуженным отгулом.

3) Ящик для предложений. То есть необходимо разместить в нескольких наиболее проходимых работниками мест ящики, в которые сотрудники могут класть письма со своими предложениями по улучшению условий труда, отношений в коллективе, деятельности компании в целом. Этот дешевый и простой способ позволяет оценивать ситуацию в коллективе, оперативно выявлять негативные тенденции и принимать меры к их устранению.

Для этого способа нематериальной мотивации выше были предложены показатели KPI. То есть сотрудникам, предложения которых будут внедрены или являться ценными для организации необходимо выплатить премию, вручить благодарственное письмо. Но для того, чтобы это действительно мотивировало

сотрудников надо предоставить им полную свободу и разрешать оставлять комментарии анонимно. Очень важно, чтобы ни одно письмо не было проигнорировано, то есть их можно обсуждать на совещаниях и принимать меры.

Так же работники были неудовлетворенны условиями труда. Этот пункт будет относиться уже к материальной неденежной мотивации. Руководству стоит обратить на это внимание, ведь условия труда, в том числе окружение должны вызывать позитивное отношение к труду и быть благоприятными. Для улучшения условий труда надо, во-первых, разработать и ввести новую CRM систему. С помощью CRM для отдела продаж информация о покупателях и клиентах организации будет собираться, храниться, систематизироваться и анализироваться максимально полно и в автоматическом режиме.

Также CRM система для отдела продаж позволит руководителю формировать долгосрочную лояльную клиентскую базу, отслеживать эффективность работы каждого сотрудника, выявлять наиболее действенные методы продаж и строить прогнозы.

Во-вторых, нужно улучшить рабочее место сотрудников. Для этого мы введем поощрительное обновление рабочего места. Для этого разработаем каталог рабочего инвентаря, где будет разный выбор рабочих кресел, столов, светильников, рабочих телефонов и т.д. Качество мебели и ее цена будет ранжироваться в зависимости от стажа работы. Чем больше стаж работы, тем лучше инвентарь. То есть сотрудник со стажем от полутора года и выше, который лучше всех работал, на протяжении этого времени, может выбрать себе понравившийся ему предмет мебели.

Также надо налаживать обратную связь между сотрудниками и руководителями. В течение года компания будет поощрять открытый диалог и регулярную обратную связь между сотрудником и руководителем и наставничество. Для сотрудника это возможность обсудить выполнение задач, успехи, определить области для развития и скорректировать действия для

достижения целей. Это поможет создать доверительные и профессиональные отношения между сотрудниками и руководителем.

Теперь представим новый укрупненный процесс стабильности кадрового состава отдела продаж.



Рисунок 3.4 – Новый процесс обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж

Рассмотрим новый процесс подробнее. Все начинается с необходимости повышения удовлетворенности трудовой деятельностью менеджеров, а также формирование у менеджеров приверженности к организации. Для этого, сначала проводим опрос сотрудников (тестирование) и выявляем причины их неудовлетворенности трудовой деятельностью. Также проводим тестирование на определение мотивационного профиля каждого сотрудника. Это поможет в дальнейшей разработке мероприятий, так как будет опора, от чего и будет отталкиваться руководство.

Так как сотрудники у нас неудовлетворены, то проанализируем существующую систему мотивации и стимулирования. Рассмотрим, прописаны ли должным образом бизнес-процессы мотивации и стимулирования, как они функционируют в компании. Сопоставим опросы сотрудников с данными бизнес-процессами, выявим явные недостатки и проблемы функционирования систем.

После выявления проблем и недостатков системы мотивации и стимулирования сотрудников переходим непосредственно к разработке новой, опираясь на результаты мотивационного профиля сотрудников. В процессе разработки также рассматриваются обеспечения удовлетворенности сотрудников условиями труда и поддержанием положительного социально-психологического климата.

Когда основные положения сформулированы, руководство представляет и информирует сотрудников о новой, разработанной системе мотивации и стимулирования, при этом демонстрируя все преимущества новой системы до сотрудников. При этом руководство хочет получить от сотрудников обратную связь. Сотрудники могут высказать свое мнение, свои какие-то предложения по поводу изменения каких-то процессов или введение новых.

По итогам общения сотрудниками все обобщается, вносятся соответствующие корректировки. Новая система регламентируется, прописываются ключевые критерии оценки результативности и эффективности, и система внедряется в использование.

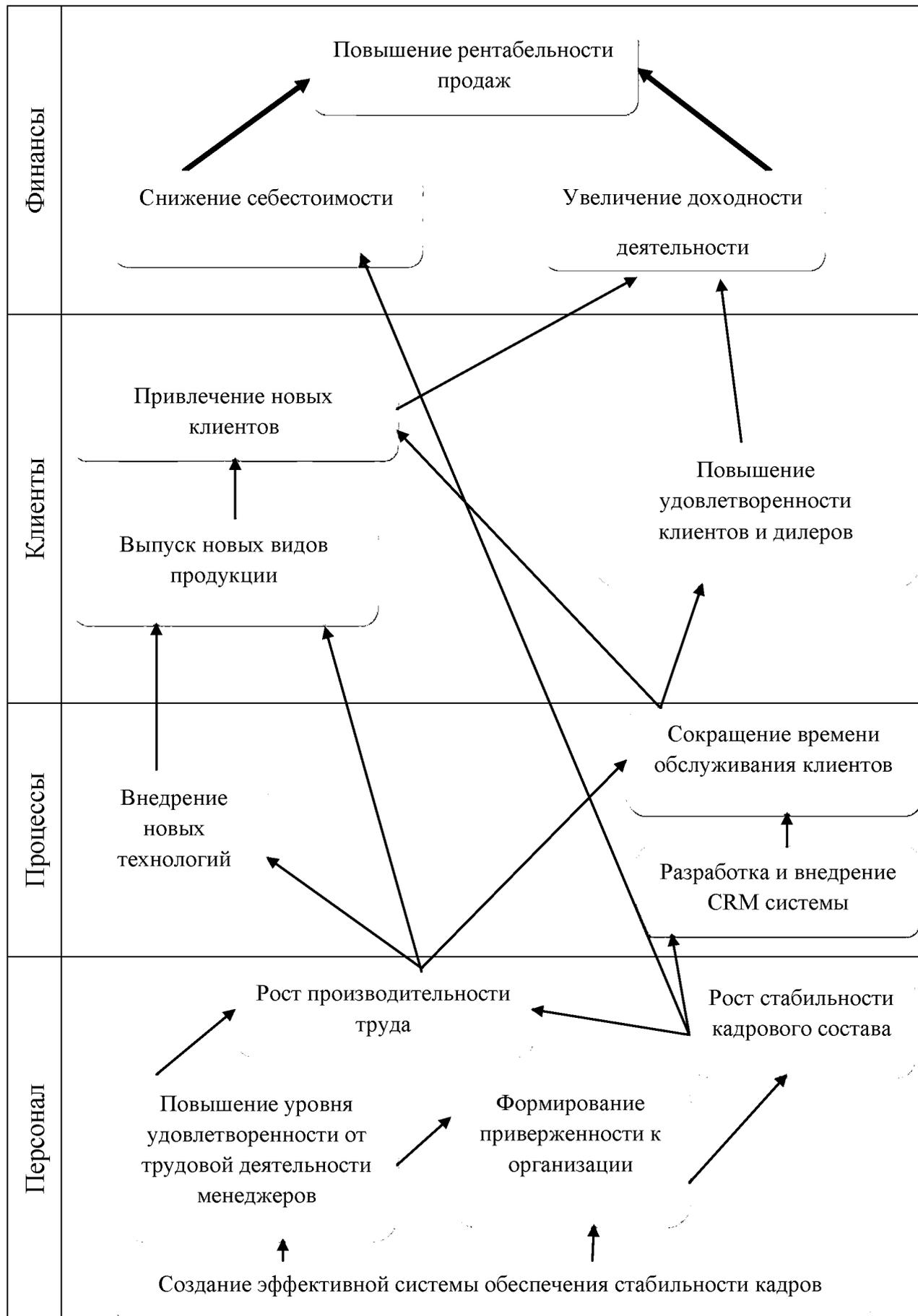


Рисунок 3.5 – Стратегическая карта организации

В процессе ведется контроль функционирования данной системы, анализируется результативность и эффективность по ключевым критериям.

Следующим шагом станет построение стратегической карты, в которой отображены взаимосвязи процессов (рисунок 3.5).

Для мониторинга и контроля реализации проекта необходимо определить основные показатели успешности и инициативы, позволяющие достигнуть этих показателей. Ниже рассмотрим счетную карту таблица 3.3.

Для достижения поставленной цели, необходимо эффективно внедрить систему обеспечения стабильности персонала, что приведет к снижению текучести кадров, повысит производительность и удовлетворённость персонала выполняемой работой, что позволит значительно снизить издержки на персонал, повысить удовлетворённость клиентов и дилеров, и как итог повысить доходность.

У каждого проекта есть факторы, которые могут способствовать или препятствовать его реализации. Их необходимо учитывать при планировании проектной деятельности, для того чтобы спрогнозировать возможные причины затруднений или промедлений в реализации.

Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технология, предложенная Куртом Левиным.

Движущими силами проекта будут являться:

1. Заинтересованность сотрудников в получении большей заработной платы и улучшений условий труда. Сотрудник неудовлетворенны системой стимулирования, и хотят, чтобы результаты из деятельности оценивались выше. Это позволит проекту получить максимальную обширную поддержку при реализации, поскольку будут учитываться интересы каждого сотрудника.

Таблица 3.3 – Счетная карта

	Показатели	KPI	Целевые значения к 01.06.2018
Финансы	Повышение рентабельности продаж	увеличение рентабельности продаж;	10%
		прирост чистой прибыли;	8%
	Снижение себестоимости	снижение себестоимости на производство продукции;	15%
		снижение затрат на персонал;	20%
Увеличение доходности	кол-во доп. заключенных договоров с клиентами/дилерами;	200 шт.	
Клиенты	Повышение удовлетворенности клиентов и дилеров	снижение времени обслуживания клиентов;	30%
	Привлечение новых клиентов	расширение доли рынка;	35%
	Выпуск новых видов продукции	расширение линейки продукции;	25%
Процессы	Внедрение новых технологий	увеличение уровня модернизации комплектующих продукции;	30%
	Сокращение времени обслуживания клиентов	увеличение количества обслуженных клиентов за день;	19%
	Разработка и внедрение CRM системы	увеличение эффективности рабочего процесса менеджеров;	25%
Персонал	Повышение уровня удовлетворенности менеджеров от трудовой деятельности	повышения уровня удовлетворенности менеджеров условиями труда;	60%
	Формирование приверженности к организации	повышение уровня лояльности персонала;	55%
	Рост стабильности кадрового состава	снижение коэффициента текучести персонала;	20%
		увеличение коэффициента стабильности кадрового состава;	18%
	Рост производительности труда	увеличение производительности труда менеджеров;	45%

1. Необходимость снижения текучести кадров и снижения издержек на персонал. Как отмечалось ранее, в компании высокий уровень текучести, в результате чего издержки на персонал растут. Это негативно влияет на рентабельность продаж. Необходимость снижения текучести является важным приоритетом компании.

2. Желание и стремление руководства к изменениям. Руководство видит проблему и стремится улучшить положение в компании.

3. Повышение эффективности деятельности персонала.

Сдерживающими силами проекта будут являться:

1. Сопротивление некоторых менеджеров новой системе премирования. Некоторые менеджеры недовольны новой системой премирования. В основном недовольны неэффективные менеджеры, которые понимают теперь, чтобы достичь каких-либо результатов, то придется хорошенько поработать. Также недовольство могут возникнуть у «старичков», которые не готовы и скептически относятся к новым изменениям.

2. Низкая квалификация сотрудников УП. Так как мы вводим ключевые показатели эффективности (KPI), то нужен специалист, который грамотно разработает данные показатели. Сотрудники отдела УП не имеют такой квалификации, и поэтому нуждаются в обучении.

3. Необходимость в поиске специалистов для реализации проекта. Также может возникнуть проблема с необходимостью поиска специалиста, для разработки и внедрения CRM системы, а также в разработке и выборе критериев KPI.

Представим вышеперечисленные факторы в виде схемы (рисунок 3.6).

Проведя анализ поля сил можно сделать вывод, что у данного проекта будет достаточный уровень поддержки, что говорит о его необходимости и релевантности.

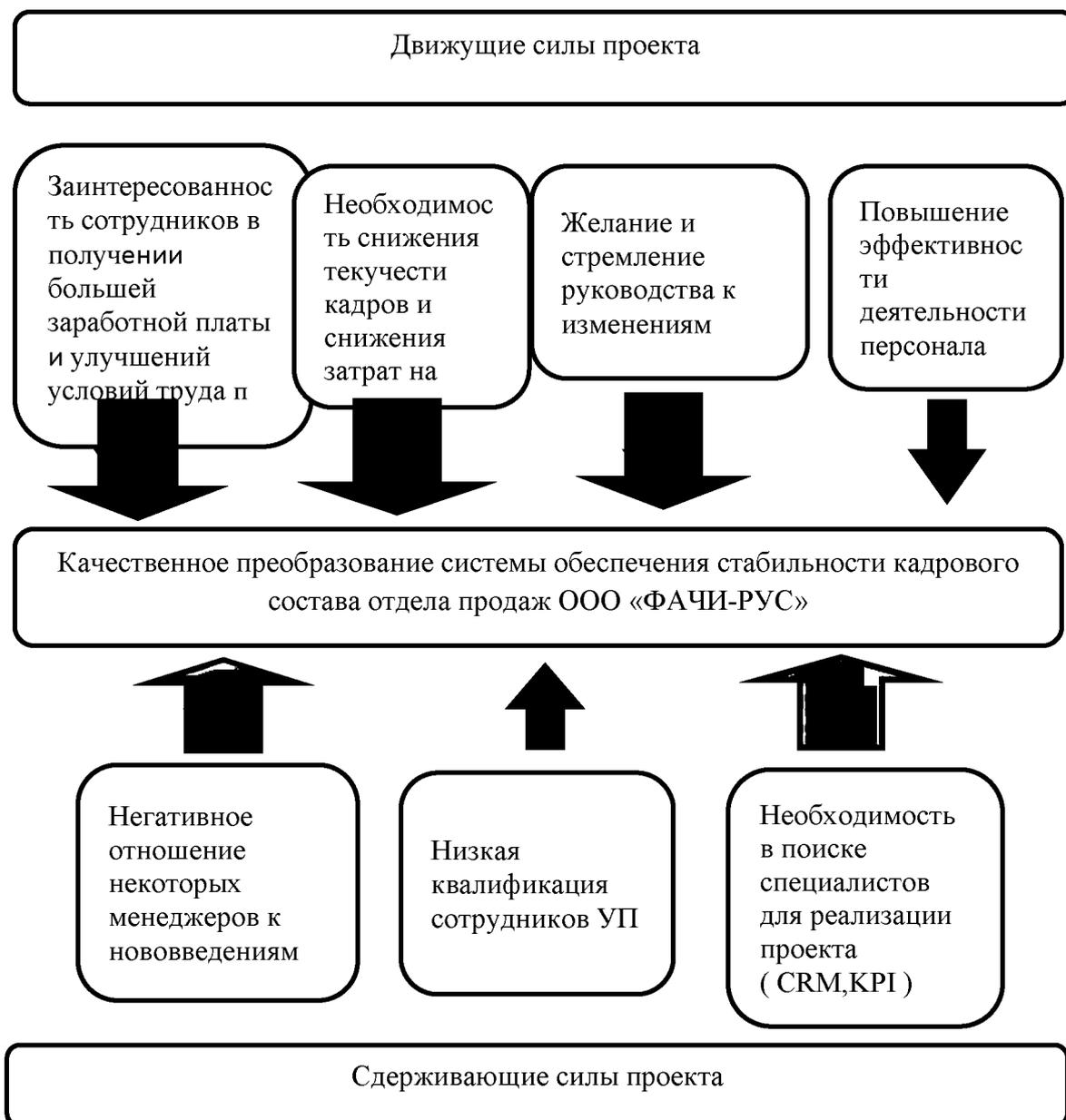


Рисунок 3.6 – Анализ поля сил К.Левина

Реализация любого проекта сопровождается опасностями и рисками. Некоторые риски могут быть незначительные и могут пройти незаметно для организации и ее клиентов, однако возможны и более серьезные риски, которые повлекут за собой серьезные последствия. Для этого необходимо просчитывать риски: вероятность их появления, а также серьезность последствий. Для начала определим критерии оценки рисков (таблица 3.4).

Таблица 3.4 □ Критерии оценки рисков

Критерий	Оценка
Вероятность наступления риска	очень высокие – 0,9; высокие – 0,7; средние – 0,5; низкие – 0,3; очень низкие – 0,1
Степень влияния	очень высокая – 0,9 высокая – 0,7 средняя – 0,5 низкая – 0,3 очень низкая – 0,1

На основании данных критериев рассмотрим основные риски, которые могут возникнуть при реализации проекта (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Анализ рисков проекта

№	Вид риска	Описание риска	Вероятность наступления	Степень влияния	Коэффициент влияния
1	Ошибки в проведенных анализах	Ошибки или неточности в анализах, неверное составление анкет, которые повлияют на результаты исследований, на определение проблемной подсистемы.	0,3	0,7	0,21
2	Риск повышения сопротивления персонала новым изменениям	Персонал, как правило, сопротивляется любым изменениям.	0,7	0,5	0,35
3	Ошибки в разработке проекта	Человеческий фактор играет немаловажную роль в реализации проекта. Возможны погрешности в расчетах и ошибки при разработке новых элементов в системе обеспечения стабильности кадрового состава.	0,3	0,5	0,15
4	Появление непредусмотренных дополнительных затрат	Данный проект вносит значительные изменения в систему стабильности кадрового состава, возможны дополнительные статьи затрат увеличивающие стоимость проекта	0,3	0,7	0,21

Мы рассмотрели основные риски, их степень вероятности наступления и степень влияния на наш проект. Нужно определить, какие риски из них наиболее вероятны и с самыми серьезными последствиями, для этого сведем данные в карту рисков.

Вероятность	Степень влияния				
	0,9	0,7	0,5	0,3	0,1
0,9	0,81	0,63	0,45	0,27	0,09
0,7	0,63	0,49	0,35 R2	0,21	0,07
0,5	0,45	0,35 R4	0,25	0,15	0,05
0,3	0,27	0,21 R1	0,15 R3	0,09	0,03
0,1	0,09	0,07	0,05	0,03	0,01

Рисунок 3.7 – Карта рисков

По данным анализа рисков видно, что самое сильное влияние и самым опасным риском является сопротивление персонала.

Рассмотрим теперь мероприятия по минимизации рисков.

R1: Необходимо учитывать все, даже малозначимые факторы, которые могут повлиять тем или иным образом на результат анализа. Если рассматривать анализ организации, внешних и внутренних факторов влияющих на ее деятельность, экономических показателей, то необходимо привлечение проектной группы для получения более точных и многосторонних оценок.

R2: Во время реализации проекта будет проводиться анкетирование на выявление удовлетворенности персонала трудом до изменений и после. Так же будет учитываться обратная связь для корректировки элементов системы мотивации. Необходимо постоянное информирование о новых целях и задачах, выгодах для всех сотрудников и результатах выполненной работы. Прозрачность и понятность всех процедур помогут снизить сопротивление коллектива.

R3: Постоянный контроль и оценка эффективности проекта на всех его этапах, а также своевременная корректировка поможет снизить риск ошибок при разработке проекта и сэкономить средства на его реализацию.

R4: Подробно составленный бюджет с учетом всевозможных статей расходов и выделения резерва средств на дополнительные нужды, а так же установление суммы, за предел которой в рамках данного проекта нельзя будет выходить. Это позволит существенным образом минимизировать возникновения риска связанного с появлением непредусмотренных денежных затрат.

Для успешной реализации проекта необходимо проработать детальный план, который позволит рассчитать необходимые финансовые и человеческие затраты на достижения поставленной цели.

Составим детальный план мероприятий, который поможет нам в дальнейшем при расчете человеческих и финансовых ресурсов ( таблица3.6).

Таблица 3.6 – План мероприятий

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоемкость	Результат	Участники	Ответственные
1.	Анализ экономических показателей деятельности организации.	03.07.17 - 04.07.17	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>глубокая оценка основных технико-экономических показателей, выявление нежелательных отклонений по сравнению с прошлыми периодами;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовый директор;</li> <li>Директор по УП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовый директор</li> </ul>
2.	Анализ внешней и внутренней среды, проведение кадрового аудита.	05.07.17 - 10.07.17	4	28	<ul style="list-style-type: none"> <li>анализ угроз и возможностей предприятия;</li> <li>выявление сильных и слабых сторон;</li> <li>анализ факторов влияющих на уровень текучести персонала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор по УП;</li> <li>Специалист по УП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор по УП</li> </ul>
3.	Поведение итогов кадрового аудита и анализа внешней и внутренней среды организации.	11.07.17 12.07.17	2	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>составление итогов всех анализов;</li> <li>выявление и выбор проблемной области;</li> <li>Сопоставление проведенных анализов и выбор проблемной области;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор УП;</li> <li>Специалист по УП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Директор по УП;</li> </ul>
4.	Выявление уровня удовлетворенности персонала через анкетирование	13.07.17 - 16.07.17	4	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>заполнение анкеты сотрудниками отдела продаж;</li> <li>анализ данных и составление отчета по уровню удовлетворенности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Специалист по УП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Специалист по УП;</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.6

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоемкость	Результат	Участники	Ответственные
5.	Выявление потребностей персонала посредством заполнения работниками мотивационного профиля	19.07.17 - 22.07.17	4	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• заполнение мотивационного профиля сотрудниками отдела продаж;</li> <li>• анализ полученных данных и выявление ключевых потребностей коллектива;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специалист по УП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специалист по УП;</li> </ul>
6.	Анализ существующей системы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж	23.07.17 - 27.07.17	3	11	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ обеспечения стабильности кадров отдела продаж, как система, и как процесс;</li> <li>• анализ элементов по обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж;</li> <li>• анализ мотивации и стимулирования персонала;</li> <li>• анализ существующих условий труда;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Специалист по УП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> </ul>
7.	Формирование проектной группы.	28.07.17 - 31.07.17	2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Объяснение целей и задач данного проекта;</li> <li>• Обсуждение выявленных ранее проблем;</li> </ul>	<p>Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор; Финансовый директор;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.6

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоёмкость	Результат	Участники	Ответственные
8.	Определение основных направлений совершенствования системы стабильности сотрудников отдела продаж.	01.08.17-04.08.17	4	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка новой системы обеспечения стабильности кадрового состава;</li> <li>• совершенствования материальной и нематериальной мотивации;</li> <li>• моделирование будущих результатов;</li> </ul>	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор;	• Директор по УП
9.	Разработка новой системы премиальных выплат;	07.08.17-10.08.17	4	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка КРІ деятельности менеджеров по продажам;</li> <li>• разработка критериев, по которым будет оцениваться деятельность менеджеров;</li> <li>• разработка критериев, по которым будет осуществляться расчет премиальных выплат;</li> </ul>	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор; Внешний специалист (бизнес-консультант);	• Директор по УП
10.	Разработка системы нематериального стимулирования	11.08.17-17.08.17	5	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка стимулирующих мероприятий способствующих снижению текучести кадров, повышению лояльности и удовлетворенности условиями труда, а также повышению производительности труда;</li> </ul>	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор;	• Директор по УП

Продолжение таблицы 3.6

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоёмкость	Результат	Участники	Ответственные
11.	Разработка мероприятия по улучшению трудовых процессов;	18.08.17-25.08.17	6	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проектирование и прототипирование новой CRM системы;</li> <li>• Разработка новой CRM системы;</li> </ul>	Программист; Бизнес-аналитик (специалист по CRM); Коммерческий директор;	• Коммерческий директор
12.	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	28.08.17-29.08.17	2	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка KPI проекта;</li> <li>• выявление движущих и сдерживающих факторов для реализации проекта;</li> </ul>	Программист; Внешний специалист (бизнес-консультант); Коммерческий директор;	• Коммерческий директор
13.	Определение возможных рисков проекта	30.08.17-31.08.17	2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выявление факторов, способствующих усложнению реализации проекта, а также разработка мероприятий по их устранению ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Специалист по УП;</li> <li>• Коммерческий директор;</li> <li>• Финансовый директор;</li> </ul>	• Директор по УП;
14.	Согласование и доработки разработанной системы обеспечения стабильности кадрового состава	01.09.17-05.09.17	3	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• единогласное решение по вопросам разработки и внедрения новой системы;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Специалист по УП;</li> <li>• Коммерческий директор;</li> <li>• Финансовый директор;</li> </ul>	• Директор по УП;

Продолжение таблицы 3.6

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоёмкость	Результат	Участники	Ответственные
15.	Согласование проекта с учредителями компании	18.09.17-19.09.17	2		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Презентация проекта учредителям;</li> <li>• Обсуждение и согласование на внедрение изменений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Коммерческий директор;</li> <li>• Финансовый директор;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> </ul>
16.	Регламентация КРІ	06.09.17-08.09.17	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание нового положения об оценке деятельности менеджеров и расчете их премиальных выплат;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Коммерческий директор;</li> <li>• Внешний специалист (бизнес-консультант);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> </ul>
17.	Регламентация процесса нематериального стимулирования	11.09.17-13.09.17	3	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка бизнес-процессов регламентирующих систему нематериального стимулирования персонала;</li> <li>• определение критериев и методов поощрения;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Специалист по УП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> </ul>
18.	Регламентация методов по улучшению условий труда	14.09.17-15.09.17	2	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Положения об улучшении условий труда;</li> <li>• Составление каталога атрибутов улучшения рабочего места;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Специалист по УП;</li> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.6

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоемкость	Результат	Участники	Ответственные
19.	Информирование сотрудников о новой системе мотивации и стимулирования.	20.09.17-22.09.17	3	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• своевременное информирование и сбор обратной связи в течение запланированного времени;</li> <li>• демонстрация преимуществ новой системы мотивации и стимулирования персонала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Специалист по УП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> </ul>
20.	Установка новой CRM системы	25.09.17-29.09.17	5	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Установка новой CRM системы;</li> <li>• Тестирование ее функционала;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программист;</li> <li>• Бизнес-аналитик;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-аналитик;</li> </ul>
21.	Обучение менеджеров использованию новой CRM системы.	02.10.17-03.10.17	2	22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Демонстрация функционирования новой CRM системы;</li> <li>• Обучение использованию;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Программист;</li> <li>• Бизнес-аналитик;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бизнес-аналитик;</li> </ul>
22.	Внедрение KPI	04.10.17-05.10.17	2	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внедрение системы оценки трудовой деятельности с помощью KPI;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Специалист по УП;</li> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> </ul>
23.	Приобретение доски почета	05.10.17-06.10.17	2	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Покупка и установка доски почета;</li> <li>• Фотографирование сотрудников для доски почета;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специалист по УП;</li> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Специалист по УП;</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.6

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоёмкость	Результат	Участники	Ответственные
24.	Разработка критериев выбора лучшего менеджера.	07.10.17-12.10.17	4		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка критериев, по которым будет оцениваться лучший менеджер по продажам;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Директор по УП;</li> </ul>
25.	Оценка результатов деятельности каждого менеджеров	04.11.17	1		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка деятельности каждого менеджера по KPI\$</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Начальник отдела продаж;</li> <li>Коммерческий директор;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>
26.	Отбор лучшего менеджера по продажам (каждый месяц)	05.11.17	1	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• учтены все критерии отбора сотрудников отдела продаж</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> <li>• Начальник отдела продаж;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>
27.	Объявление лучшего менеджера по продажам (каждый месяц)	06.11.17-06.06.18	1	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выбран один лучший специалист с наилучшими показателями продаж и обслуживанием клиентов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> <li>• Начальник отдела продаж;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>
28.	Награждение лучшего менеджера (каждый месяц)	09.11.17-09.06.18	1	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• начисление премиальной части к заработной плате;</li> <li>• вывешивание фотографии на Доску почета;</li> <li>• предоставление дополнительных оплачиваемых выходных;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> <li>• Начальник отдела продаж;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>

Окончание таблицы 3.6

№	Наименование	Сроки	Длительность работ	Трудоёмкость	Результат	Участники	Ответственные
29.	Объявление результата конкурса «Лучший менеджер активного/пассивного сезона» (Два раза в год)	04.06.18	1	2	*вывешивание фотографии на доску почета; * улучшение рабочего места менеджера;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> <li>• Начальник отдела продаж;</li> <li>• Директор по УП;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коммерческий директор;</li> </ul>
30.	Сбор обратной связи о новой системе от сотрудников через анкетирование	11.06.18 - 13.06.18	3	8	*анкетирование сотрудников о новой системе мотивации и стимулирования; *анкетирование об удовлетворенности трудом;	Директор по УП; Специалист по УП;	Директор по УП;
31.	Анализ эффективности системы обеспечения стабильности кадрового состава	14.06.18 - 19.06.18	4	11	*анализ текучести кадров; *анализ стабильности кадров; *анализ производительности труда работников; *анализ финансовых показателей;	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор; Финансовый директор;	Директор по УП;
32.	Корректировка системы обеспечения стабильности кадрового состава	20.06.18 - 22.06.18	3	15	*внесение корректировок и недочетов;	Директор по УП; Специалист по УП;	Директор по УП

План мероприятий рассчитан на 1 год в период с 3 июля 2017г. по июнь 2017г. За этот период запланировано 32 основных мероприятий, по окончании которых должны быть достигнуты цели, поставленные в стратегической карте проекта. Первая половина этапов проекта будет самой напряженной в связи с разработкой и последующим внедрением новой системы обеспечения стабильности персонала. Более наглядно план мероприятий представлен на диаграмме Ганта (Приложение Б).

Вывод по параграфу 3.2: в данном параграфе был разработан детальный план по достижению поставленной ранее цели. Планирование было осуществлено с применением системы сбалансированных показателей, отражающей необходимые шаги для достижения цели, а также их взаимосвязь и воздействие на разные элементы.

Был проведен анализ поля сил К.Левина, в результате которого было выявлено наличие достаточного уровня поддержки проекта. Движущими силами являются заинтересованность сотрудников в получении большей заработной платы и улучшении условий, потребность повышения эффективности деятельности персонал, а также необходимость снижения уровня текучести персонала (что является сферой интересов руководителей проектов, менеджмента и HR-специалистов).

Кроме того были выявлены 4 основных рисков, с высокой степенью влияния, но достаточно невысокой вероятностью появления, что не отменяет необходимости в проведении мероприятий по минимизации возникновения данных рисков.

Итогом параграфа стал план мероприятий проекта, в котором отражены шаги реализации проекта, необходимые временные и трудовозатраты, участники и ответственные лица.

### 3.3 Расчет стоимости предложений по проекту совершенствования системы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж

Завершающим этапом данной работы является составление финансовых затрат необходимых для реализации разработанного проекта.

Из плана мероприятий (таблица) видно, что реализация проекта занимает 12 месяцев: с 4 июля 2017 по 20 июня 2018 года включительно. На основании описанных мероприятий и трудозатрат необходимо рассчитать смету проекта. Для определения стоимости мероприятий будет использована почасовая ставка сотрудников, вовлечённых в их реализацию.

- Директор по УП- 225 руб/час;
- Специалист по УП- 125 руб/час;
- Финансовый директор- 300 руб/час;
- Коммерческий директор -275 руб/час:
- Бизнес-консультант-150 руб/час;
- Бизнес-аналитик – 150 руб/час;
- Программист – 175 руб/час;

Для начала рассчитаем сумму инвестиционных затрат (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Смета инвестиционных затрат

№	Мероприятия	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Стоимость	Итого
1.	Анализ экономических показателей деятельности организации.	8	2	Финансовый директор; Директор по УП;	1. з\п ФД= ставка + 70р доплата за каждый час = $300*8\text{часов} + 70*8 = 2960*0,302 = 893,92$ $2960 + 893,92 = 3853,92$ 2. з\п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*8\text{ч} + 50*8 = 2200*0,302 = 664,4$ $2200 + 664,4 = 2864,4$	6718,32
2.	Анализ внешней и внутренней среды, проведение кадрового аудита.	8	2	Директор по УП; Специалист по УП;	1. з\п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*8\text{ч} + 50*8 = 2200*0,302 = 664,4$ $2200 + 664,4 = 2864,4$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*8\text{ч} + 30*8 = 1240*0,302 = 374,48$ $1240 + 374,48 = 1614,48$	4478,88
3.	Поведение итогов кадрового аудита и анализа внешней и внутренней среды организации.	4	2	Директор УП; Специалист по УП;	1. з\п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*4\text{ч} + 50*4 = 1100*0,302 = 332,2$ $1100 + 332,2 = 1432,2$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*4\text{ч} + 30*4 = 620*0,302 = 187,24$ $620 + 187,24 = 807,24$	2239,44
4.	Выявление уровня удовлетворенности персонала через анкетирование	4	1	Специалист по УП;	1. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*4\text{ч} + 30*4 = 620*0,302 = 187,24$ $620 + 187,24 = 807,24$	807,24
5.	Выявление потребностей персонала посредством заполнения работниками мотивационного профиля	4	1	Специалист по УП;	1. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*4\text{ч} + 30*4 = 620*0,302 = 187,24$ $620 + 187,24 = 807,24$	807,24

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Стоимость	Итого
6.	Анализ существующей системы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж	6	2	Директор по УП; Специалист по УП;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*6ч + 50*6=1650*0,302=498,3$ $1650+498,3=2148,3$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час= $125*6ч + 30*6= 930*0,302= 280,86$ $930+280,86=1210,86$	3359,16
7.	Формирование проектной группы.	2	4	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор; Финансовый директор;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*2ч + 50*2=550*0,302=166,1$ $550+166,1=716,1$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час= $125*2ч + 30*2=310*0,302= 93,62$ $310+93,62=403,62$ 3. з\п ФД= ставка + 70р доплата за каждый час = $300*2часов+ 70*2 =740*0,302=223,48$ $740+223,48=963,48$ 4. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*2часов+ 60*2 =670*0,302=202,34$ $670+202,34=872,34$	2955,54
8.	Определение основных направлений совершенствования системы стабильности сотрудников отдела продаж.	4	3	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*4ч + 50*4=1100*0,302=332,2$ $1100+332,2=1432,2$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*4ч + 30*4=620*0,302= 187,24$ $620+187,24=807,24$ 3. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*4часов+ 60*4 =1340*0,302=404,68$ $1340+ 404,68=1744,68$	3984,12

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Стоимость	Итого
9.	Разработка новой системы премиальных выплат;	6	4	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор; Бизнес-консультант (по КРП);	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*6ч + 50*6=1650*0,302=498,3$ $1650+498,3=2148,3$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*6ч + 30*6= 930*0,302= 280,86$ $930+280,86=1210,86$ 3. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*6часов+ 60*6 =2010*0,302=607,02$ $2010+607,02=2617,02$ 4. з\п БК= ставка + 35р доплата за каждый час = $150*6часов+ 35*6 =1110*0,302=335,22$ $1110+335,22=1445,22$	7421,4
10.	Разработка системы нематериального стимулирования	5	3	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*5ч +50*5=1375*0,302= 415,25$ $1375+415,25=1790,25$ ; 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*5ч + 30*5=775*0,302= 187,24$ $775+234,05=1009,05$ 3. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*5часов+ 60*5 =1675*0,302=505,85$ $1675+505,85=2180,85$	5395,4

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Стоимость	Итого
11.	Разработка мероприятия по улучшению трудовых процессов;	6	4	Программист; Бизнес-аналитик (специалист по CRM); Коммерческий директор; Директор по УП;	1. з\п П= ставка + 40р доплата за каждый час = $175*6\text{часов} + 40*6 = 1290*0,302 = 389,58$ $1290 + 389,58 = 1679,58$ 2. з\п БА= ставка + 35р доплата за каждый час = $150*6\text{часов} + 35*6 = 1110*0,302 = 335,22$ $1110 + 335,22 = 1445,22$ 3. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*6\text{часов} + 60*6 = 2010*0,302 = 607,02$ $2010 + 607,02 = 2617,02$ 4. з\п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*6\text{ч} + 50*6 = 1650*0,302 = 498,3$ $1650 + 498,3 = 2148,3$	7890,12
12.	Разработка критериев оценки эффективности новой системы	2	3	Программист; Бизнес-консультант (по КРІ); Коммерческий директор;	1. з\п П= ставка + 40р доплата за каждый час = $175*2\text{часов} + 40*2 = 430*0,302 = 129,86$ $430 + 129,86 = 559,86$ 2. з\п БА= ставка + 35р доплата за каждый час = $150*2\text{часов} + 35*2 = 370*0,302 = 111,74$ $370 + 111,74 = 481,74$ 3. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*2\text{часов} + 60*2 = 670*0,302 = 202,34$ $670 + 202,34 = 872,34$	1913,94

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Стоимость	Итого
13.	Определение возможных рисков проекта	2	4	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор; Финансовый директор;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*2ч + 50*2=550*0,302= 166,1$ $550+166,1=716,1$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час $= 125*2ч + 30*2=310*0,302= 93,62$ $310+93,62=403,62$ 3. з\п ФД= ставка + 70р доплата за каждый час = $300*2часов+ 70*2 =740*0,302=223,48$ $740+223,48=963,48$ 4. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*2часов+ 60*2 =670*0,302=202,34$ $670+202,34=872,34$	2955,54
14.	Согласование и доработки разработанной системы обеспечения стабильности кадрового состава	6	4	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор; Финансовый директор;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*6ч + 50*6=1650*0,302=498,3$ $1650+498,3=2148,3$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час $= 125*6ч + 30*6= 930*0,302= 280,86$ $930+280,86=1210,86$ 3. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*6часов+ 60*6 =2010*0,302=607,02$ $2010+607,02=2617,02$ 4. з\п ФД= ставка + 70р доплата за каждый час = $300*6часов+ 60*6 = 2160*0,302=652,32$ $2160+652,32=2812,32$	8788,5

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Стоимость	Итого
15.	Согласование проекта с учредителями компании.	2	3	Директор по УП; Коммерческий директор; Финансовый директор;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*2ч + 50*2=550*0,302= 166,1$ $550+166,1=716,1$ 2. з\п КД= Ставка + 60р доплата за каждый час = $275*2часов+ 60*2 =670*0,302=202,34$ $670+202,34=872,34$ 3. з\п ФД= ставка + 70р доплата за каждый час = $300*2часов+ 70*2 =740*0,302=223,48$ $740+223,48=963,48$	2551,92
16.	Регламентация КРІ	6	3	Директор по УП; Коммерческий директор; Бизнес-консультант (по КРІ);	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*6ч + 50*6=1650*0,302=498,3$ $1650+498,3=2148,3$ 2. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*6часов+ 60*6 =2010*0,302=607,02$ $2010+607,02=2617,02$ 3. з\п БК= ставка + 35р доплата за каждый час = $150*6часов+ 35*6 =1110*0,302=335,22$ $1110+335,22= 1445,22$	6210,54
17.	Регламентация процесса нематериального стимулирования	3	2	Директор по УП; Специалист по УП;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*3ч + 50*3= 825*0,302=249,15$ $825+249,15= 1074,15$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*3ч + 30*3= 465*0,302= 140,43$ $465+140,43= 605,43$	1679,58

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Стоимость	Итого
18.	Регламентация методов по улучшению условий труда	4	3	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*4ч + 50*4=1100*0,302=332,2$ $1100+332,2=1432,2$ 2. з/п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*4ч + 30*4=620*0,302= 187,24$ $620+187,24=807,24$ 3. з/п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*4часов+ 60*4 =1340*0,302=404,68$ $1340+404,68=1744,68$	3984,12
19.	Информирование сотрудников о новой системе мотивации и стимулирования.	3	2	Директор по УП; Специалист по УП	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*3ч + 50*3= 825*0,302=249,15$ $825+249,15= 1074,15$ 2. з/п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*3ч + 30*3= 465*0,302= 140,43$ $465+140,43= 605,43$	1679,58
20.	Установка новой CRM системы	8	2	Программист; Бизнес-аналитик;	1. з/п П= ставка + 40р доплата за каждый час = $175*8часов+ 40*8 =1720*0,302=519,44$ $1720+519,44=2239,44$ 2. з/п БА= ставка + 35р доплата за каждый час = $150*8часов+ 35*8=1480*0,302=473,6$ $1480+473,6=1917,6$	4157,04
21.	Обучение менеджеров использованию новой CRM системы.	4	2	Программист; Бизнес-аналитик;	1. з/п П= ставка + 40р доплата за каждый час = $175*4часов+ 40*4 = 860*0,302= 259,72$ $860+259,72=1119,72$ 2. з/п БА= ставка + 35р доплата за каждый час = $150*4часов+ 35*4 = 740*0,302= 236,8$ $740+ 236,8= 976,8$	2096,52

Продолжение таблицы 3.7

№	Мероприятия	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Стоимость	Итого
22.	Внедрение КРІ	4	3	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор;	1. з\п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*4ч + 50*4=1100*0,302=332,2$ $1100+332,2=1432,2$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час $= 125*4ч + 30*4=620*0,302= 187,24$ $620+187,24=807,24$ 3. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*4часов+ 60*4 =1340*0,302=404,68$ $1340+404,68=1744,68$	3984,12
23.	Приобретение доски почета	2	2	Специалист по УП; Коммерческий директор;	1. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час $= 125*2ч + 30*2=310*0,302= 93,62$ $310- 93,62=216,38$ 2. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*2часов+ 60*2 =670*0,302=202,34$ $670+202,34=872,34$	1088,72
24.	Разработка критериев выбора лучшего менеджера.	4	2	Директор по УП; Коммерческий директор;	1. з\п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*4ч + 50*4=1100*0,302=332,2$ $1100+332,2=1432,2$ 2. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*4часов+ 60*4 =1340*0,302=404,68$ $1340+404,68=1744,68$	2149,36
25.	Канцелярия				1600	1600
26.	Доска почета				1500	1500
Итого						92396,34

Мы рассмотрели смету инвестиционных затрат, и они составили 51106, 77 рублей.

Теперь составим бюджет инвестиционных затрат.

Таблица 3.8 – Бюджет инвестиционных затрат

№	Мероприятия	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Итог
1.	Анализ экономических показателей деятельности организации.	6718,32				6718,32
2.	Анализ внешней и внутренней среды, проведение кадрового аудита.	4478,88				4478,88
3.	Поведение итогов кадрового аудита и анализа внешней и внутренней среды организации.	2239,44				2239,44
4.	Выявление уровня удовлетворенности персонала через анкетирование	807,24				807,24
5.	Выявление потребностей персонала посредством заполнения работниками мотивационного профиля	807,24				807,24
6.	Анализ существующей системы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж	3359,16				3359,16

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Итог
7.	Формирование проектной группы.	2955,54				2955,54
8.	Определение основных направлений совершенствования системы стабильности сотрудников отдела продаж.		3984,12			3984,12
9.	Разработка новой системы премиальных выплат;		7421,4			7421,4
10.	Разработка системы нематериального стимулирования		5395,4			5395,4
11.	Разработка мероприятия по улучшению трудовых процессов;		7890,12			7890,12
12.	Разработка критериев оценки эффективности новой системы		1913,94			1913,94
13.	Определение возможных рисков проекта		2955,54			2955,54
14.	Согласование и доработки разработанной системы обеспечения стабильности кадрового состава			8788,5		8788,5
15.	Согласование проекта с учредителями компании.			2551,92		2551,92
16.	Регламентация KPI			6210,54		6210,54

Продолжение таблицы 3.8

№	Мероприятия	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Итог
17.	Регламентация процесса нематериального стимулирования			1679,58		1679,58
18.	Регламентация методов по улучшению условий труда			3984,12		3984,12
19.	Информирование сотрудников о новой системе мотивации и стимулирования			1679,58		1679,58
20.	Установка новой CRM системы			4157,04		4157,04
21.	Обучение менеджеров использованию новой CRM системы.				2096,52	2096,52
22.	Внедрение KPI				3984,12	3984,12
23.	Приобретение доски почета				1088,72	1088,72
24.	Разработка критериев выбора лучшего менеджера.				2149,36	2149,36
25.	Канцелярия	800		800		1600
26.	Доска почета				1500	1500
Итог:						92396,4

Инвестиционные затраты составляют 92396,4 рублей.

Помимо инвестиционных затрат, существуют эксплуатационные затраты проекта. Для этого составим смету по эксплуатационным затратам, которые будут отображать необходимые денежные средства для проведения основных мероприятий по обеспечению стабильности кадрового состава.

Таблица 3.9 – Смета эксплуатационных затрат

№	Мероприятие	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Цена	Итого
1.	Оценка результатов деятельности каждого менеджера (каждый месяц)	3	2	Начальник отдела продаж Коммерческий директор	1. з/п НОП= ставка + 35 р доплата= $200*3+35*3=600+105=705*0,302=212,91$ $705+212,91=917,91$ 2. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*3\text{часов}+ 60*3=1005*0,302=303,51$ $1005+303,51= 1308,51$	2226,42
2.	Отбор лучшего менеджера по продажам (каждый месяц)	2	2	Коммерческий директор; Начальник отдела продаж;	1. з/п НОП= ставка + 35 р доплата= $200*2+35*2=470*0,302=141,94$ $470+141,94=611,94$ 2. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*2\text{часов}+ 60*2=664*0,302=200,53$ $664+200,53=864,53$	1476,47
3.	Объявление лучшего менеджера по продажам (каждый месяц)	1	2	Коммерческий директор; Начальник отдела продаж;	1. з/п НОП= ставка + 35 р доплата= $200*1+35*1=235*0,302=70,97$ $235+70,97=305,97$ 2. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*1\text{часов}+ 60*1=335*0,302= 101,17$ $335+101,17=436,17$	742,14
4.	Награждение лучшего менеджера (каждый месяц)	1	2	Коммерческий директор; Начальник отдела продаж;	1. з/п НОП= ставка + 35 р доплата= $200*1+35*1=235*0,302=70,97$ $235+70,97=305,97$ 2. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*1\text{часов}+ 60*1=335*0,302=101,17$ $335+101,17=436,17$	742,14

Продолжение таблицы 3.9

№	Мероприятие	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Цена	Итого
5.	Объявление результата конкурса «Лучший менеджер активного/пассивного сезона» (Два раза в год)	1	3	Коммерческий директор; Начальник отдела продаж; Директор по УП;	1. з/п НОП= ставка + 35 р доплата= $200*1+35*1=235*0,302=70,97$ $235+70,97=305,97$ 2. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*1\text{часов}+ 60*1=335*0,302=101,17$ $335+101,17=436,17$ 3. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*1\text{ч}+50*1=275*0,302=83,05$ $275+83,05=358,05$	1100,19
6.	Два отгула за счет компании (каждый месяц)	16			Ставка менеджера по продажам = 104 рубля в час. $104*16\text{ч}=1920$	1664
7.	Улучшение рабочего места (раз в пол года)				Выбор рабочего инвентаря . Сумма зависит от стажа.	15000
8.	Сбор обратной связи о новой системе от сотрудников через анкетирование	3	2	Директор по УП; Специалист по УП;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*3\text{ч} + 50*3=825*0,302= 249,15$ $825+249,15=1074,15$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*3\text{ч} + 30*3=465*0,302= 140,43$ $465+140,43=605,43$	1679,58

Окончание таблицы 3.9

№	Мероприятие	Кол-во часов	Кол-во человек	Сотрудники	Цена	Итого
9.	Анализ эффективности новой системы обеспечения стабильности кадрового состава	8	3	Директор по УП; Специалист по УП; Коммерческий директор;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*8ч+50*8=2200*0,302=664,4$ $2200+664,4=2864,4$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*8ч+30*8=1240*0,302=374,8$ $1240+374,48= 1614,48$ 3. з\п КД= ставка + 60р доплата за каждый час = $275*8часов+ 60*8$ $=2680*0,302= 809,36$ $2680+809,36= 3489,36$	7968,24
10.	Корректировка системы обеспечения стабильности кадрового состава	6	2	Директор по УП; Специалист по УП;	1. з/п ДУП= Ставка + 50р доплата за каждый час= $225*6ч + 50*6=1650*0,302= 498,3$ $1650+498,3=2148,3$ 2. з\п СУП= Ставка + 30р доплата за каждый час = $125*6ч + 30*6= 930*0,302= 280,86$ $930+280,86=1210,86$	3359,16
11.	Канцелярия				расходы на бумагу 2 пачки , канцелярию, чернила для принтера.	1150
12.	Администрирование CRM (ежемесячно)			Программист;	За администрирование бюджет получать каждый месяц доплату к з/п в размере 30 рублей в час.	7200
Итого:						44564,4

Сумма эксплуатационных затрат составила 44564,4 рублей.

А сейчас рассчитаем бюджет эксплуатационных затрат до конца проекта. Так как в эксплуатационные затраты – это ежемесячные, то рассчитаем бюджет за 8 месяцев ( таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Бюджет эксплуатационных затрат

№	Мероприятия	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
1.	Оценка результатов деятельности каждого менеджеров	2226,42	2226,42	2226,42	2226,42	2226,42	2226,42	2226,42	2226,42	17811,36
2.	Отбор лучшего менеджера по продажам (каждый месяц)	1476,47	1476,47	1476,47	1476,47	1476,47	1476,47	1476,47	1476,47	11811,76
3.	Объявление лучшего менеджера по продажам (каждый месяц)	742,14	742,14	742,14	742,14	742,14	742,14	742,14	742,14	5937,12
4.	Награждение лучшего менеджера (каждый месяц)	742,14	742,14	742,14	742,14	742,14	742,14	742,14	742,14	5937,12
5.	Объявление результата конкурса «Лучший менеджер активного/пассивного сезона» (Два раза в год)								1100,19	1100,19
6.	Отгулы за счет компании(каждый месяц)	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	1664	13312
7.	Улучшение рабочего места (раз в пол года)						15000			15000

Окончание таблицы 3.10

№	Мероприятия	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Итого
1.	Сбор обратной связи о новой системе от сотрудников через анкетирование								1679,58	1679,58
2.	Анализ эффективности новой системы обеспечения стабильности кадрового состава								7968,24	7968,24
3.	Корректировка системы обеспечения стабильности кадрового состава								3359,16	3359,16
4.	Канцелярия	550							600	1150
5.	Благодарственные письма						450			450
6.	Администрирование CRM (ежемесячно)	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	7200	57600
Итого:		14601,17	14051,17	14051,17	14051,17	14051,17	29501,17	14051,17	28758,34	143116,5

Бюджет эксплуатационных затрат за 8 месяцев составил 143116,5 рублей.  
Составим общий бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат.

Таблица 3.11 – Итоговый бюджет затрат

Месяца	Инвестиционные затраты	Эксплуатационные	Итог
Июль	22165,82	-	22165,82
Август	29560,52	-	29560,52
Сентябрь	29851,28	-	29851,28
Октябрь	10818,72	-	10818,72
Ноябрь	-	14601,17	14601,17
Декабрь	-	14051,17	14051,17
Январь	-	14051,17	14051,17
Февраль	-	14051,17	14051,17
Март	-	14051,17	14051,17
Апрель	-	29501,17	29501,17
Май	-	14051,17	14051,17
Июнь	-	28758,34	28758,34
Итог:	92396,4	143116,5	235512,9

Мы составили итоговый бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат, и по итогу на реализацию проекта необходимо 235512,9 рублей.

Рассмотрим распределение инвестиционных и эксплуатационных затрат (рисунок 3.8).

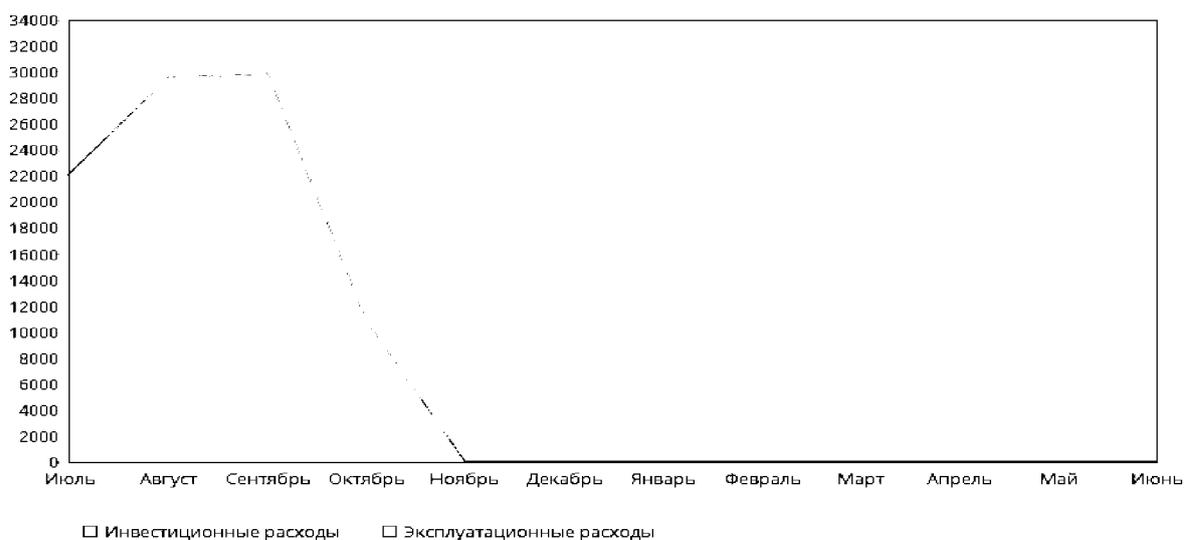


Рисунок 3.8 – Распределение инвестиционных и эксплуатационных затрат

По данным видно, что в период с июня по ноябрь будут инвестиционные затраты, которые будут вложены на анализ деятельности предприятия, на разработку и внедрение новых технологий. Эксплуатационные затраты начнутся с октября месяца и будут до окончания проекта.

Посмотрим какую часть из общей суммы будут составлять инвестиционные и эксплуатационные затраты (рисунок 3.9).

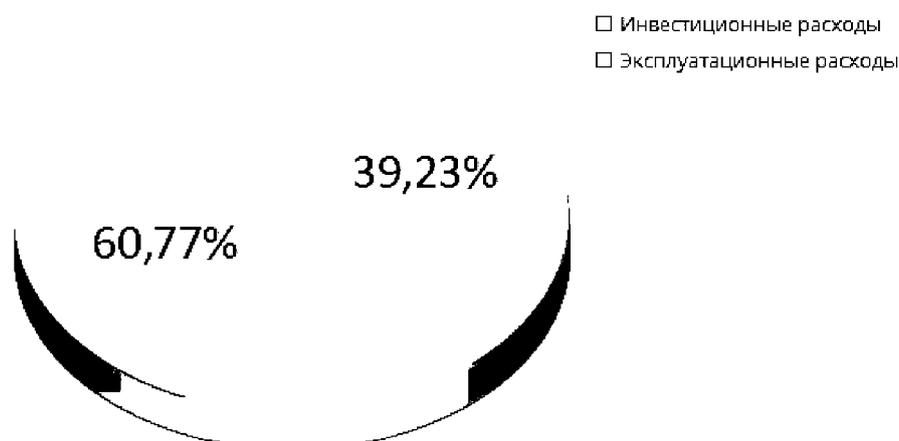


Рисунок 3.8 – Соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат

По данному рисунку видно, что большую часть будут составлять эксплуатационные затраты. Это связано с применением новой системы премиальных выплат, где будет увеличиваться заработная плата сотрудников, оплатой программисту за администрирование CRM системы, а также затраты связанные с улучшениями рабочего места.

Вывод по параграфу 3.3: в данной работе был разработан кадровый проект по повышению прибыльности деятельности компании «ФАЧИ-РУС» посредством обеспечения стабильности персонала организации. Продолжительность данного проекта составит 12 месяцев и потребует затраты в размере рублей, которые будут потрачены на разработку и внедрение новой системы мотивации и стимулирование, на разработку и внедрение KPI и CRM

системы, а также создание и поддержание здорового эмоционального климата в коллективе.

Вывод по главе три: На основе анализа экономических показателей, внешней и внутренней среды, а так же кадрового аудита, проведенного во второй главе, была выявлена проблема, связанная с системой обеспечения стабильности персонала. Более подробное рассмотрение и оценка позволила выявить ключевые недостатки в существующей системе обеспечения стабильности менеджеров по продажам. Разработаны новые элементы, позволяющие кардинальным образом изменить эффективность системы обеспечения стабильности. Анализ поля сил К. Левина и оценка рисков позволили оценить факторы, которые смогли бы тем или иным образом повлиять на реализацию проекта. Разработаны мероприятия, позволяющие исключить или минимизировать негативные факторы. Сформирована стратегическая карта позволяющая оценить степень важности и многогранности результатов внедрения проекта. Рассчитаны все затраты, связанные с разработкой и внедрением проекта, а так же составлен месячный бюджет инвестиционных и эксплуатационных затрат.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью дипломной работы являлось изменение системы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж ООО «ФАЧИ-РУС».

Для достижения цели дипломной работы были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены понятия стабильности и текучести кадров,
2. Проанализирован процесс мотивации персонала в российских и зарубежных компаниях;
3. Рассмотрена общая характеристика ООО «ФАЧИ-РУ», выявлена экономическая проблема, связанная со снижением рентабельности продаж и чистой прибыли;
4. Проведен анализ внешней и внутренней среды, организационно-кадровый аудит, анализ основных функциональных подсистем управления персоналом, а также выявлена проблема в процессе обеспечения стабильности кадрового состава.

После проведения кадрового аудита были выявлены следующие проблемы:

- неудовлетворенность трудом способствовало высокой текучести кадров;
- в компании не учитываются потребности сотрудников, вследствие чего снижается производительность труда и соответственно прибыльность и рентабельность компании в целом;
- система оплаты труда не позволяла мотивировать сотрудников на высокоэффективную работу.

5. После проведения анализа системы обеспечения стабильности кадрового состава отдела продаж ООО «ФАЧИ-РУС», выявлены следующие проблемы:

- основной акцент, для обеспечения стабильности менеджеров, ставится на мотивацию и стимулирование;
- система мотивации и стимулирования не функционирует должным образом;

- системы оплаты труда не предусматривает зависимости от привлечения новых клиентов и дилеров;
- не берутся во внимания потребности и нужды работающих сотрудников, а только оцениваются причины увольнения сотрудников.

6. Разработан план мероприятий по внедрению прогрессивных форм обеспечения стабильности персонала. Бюджет затрат составил руб.

Таким образом, цель дипломной работы была достигнута.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / А.Р. Алавердов. – М.: МФПУ Синергия, 2012. – 207 с.
- 2 Алферова, Я.И. Сравнительный анализ факторов, стабилизирующих персонал в организациях / Я.И. Алферова. – Казанская наука, 2012. □ С. 123-127.
- 3 Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: учебник / М. Армстронг. – М.: Инфра-М, 2002. □ 328 с.
- 4 Бабанова, Ю.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.В. Бабанова. Челябинск: Челяб. Гос. Ун-т, 2007. – 207 с.
- 5 Белов М.Н. Социальные технологии управления стабилизацией трудового коллектива в культурно-развлекательных организациях: автореф. дис канд. социол. наук./ М.Н. Белов – Пенза, 2007. – 301 с.
- 6 Большой энциклопедический словарь: 2-е изд., перер. и доп., с ил. / Под ред. А.М. Прохорова. □ М.: Большая Российская Энциклопедия; СПб.: Норинт, 2002. □ 1456 с.
- 7 Горелова Н.А. Экономика труда / Н.А. Горелова. – СПб.: Питер, 2007. □ 704 с.
- 8 Гериков, В.И. Управление персоналом: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / В. И. Герчиков. - М.: ИНФРА -М, 2012. □ 282 с.
- 9 Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
- 10 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации // А.Я Кибанов. М.: ИНФРА-М, 2004. – 207 с.
- 11 Ковалёв, С.В. Система контроллинга персонала промышленной организации: учебное пособие / С.В. Ковалёв. – М.: КНОРУС, 2010. □ 264 с.
- 12 Козаченко, А.В. Зарубежный опыт мотивации труда [электронный ресурс] // Элитариум: центр дистанционного образования. – 2010. – [http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj\\_opyt\\_motivacii\\_truda.htm](http://www.elitarium.ru/2010/10/22/zarubezhnyj_opyt_motivacii_truda.htm)

13 Компенсация и льготы для топ-менеджеров во время кризиса – // AXES – <http://axesgroup.ru/blog/2014/08/18/компенсации-и-льготы-для-топ-менеджер>.

14 Курисев, В. К. Менеджмент: Искусство управления персоналом./ В.К.Курисев.– СПб.: Питер, 2003. – 297 с.

15 Ленская, И.Ю. Стабилизация и удержание персонала: понятийный анализ./ Ю.И. Ленская./ Вестник экономики права и социологии.– 2016.– № 2.– с. 279–281.

16 Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2007. – 500 с.

17 Островская, Т.Г. Организация и стимулирование труда (зарубежный опыт: американский, японский и западноевропейский) // Т.Г. Островская. – М, 2005. □ №7. – С. 46–48.

18 Парабеллум, А. Персонал от А до Я. Подбор, мотивация и удержание высокоэффективных сотрудников. / А. Парабеллум – СПб.: Питер, 2013. – 208 с.

19 Радмило, М. Лукич Материальная мотивация продавцов./ М. Лукич. – Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2010. – 128 с.

20 Рубцов, Л. Уровень оплаты труда и текучесть кадров: зависимость обратная / Л. Рубцов, В. Гагаринов. □ ЧТ. – 2002. □ №7.

21 Свистунов, В. Современные подходы к оценке текучести персонала / В.Свистунов, М. Тюленева // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – С. 87–98.

22 Скавитин, А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров [Электронный ресурс] // Управление персоналом – <http://www.aup.ru/articles/personal/>

23 Социология трудовых коллективов: учеб. пособие./ С.М Халин. – Тюмень: Тюменский государственный университет, 2004. □ 70 с.

24 Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 февраля 2016г.– М.: Проспект,2016. – 207с.

25 Экономика управления // – <http://economicarggu.ru>

26 Ярцев, Д.В. Книга коммерческого директора / Д.В. Ярцев. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2006. – 240 с.

27 Hr-портал □ <http://hr-portal.ru>

