

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»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА  
Рецензент, Директор по планированию  
и развитию персонала  
ООО «Объединение «Союзпищепром»  
\_\_\_\_\_/ Ю.Е. Молоканова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой  
д.п.н., профессор  
\_\_\_\_\_/ И.В. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Управление факторами эффективности труда специалистов по продажам на  
предприятиях пищевой промышленности

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.04.03.2018.933 ВКР

Консультант  
по экономической части  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Руководитель  
к.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_/ Е.А. Резанович  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор  
студент группы ЭУ–223  
\_\_\_\_\_/ Ю.В. Ефремовцева  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер  
ст.преподаватель  
\_\_\_\_\_/ М.Р. Пяткова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА	
1.1 Сущность управления эффективностью труда персонала.....	7
1.2 Факторы и методы повышения эффективности труда специалистов по продажам.....	17
1.3 Сравнительный анализ зарубежных и отечественных моделей управления эффективностью труда специалистов по продажам .....	31
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АНАЛИЗ ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»	
2.1 Стратегический анализ деятельности ООО «Объединение «Союзпищепром».....	43
2.2 Организационно-кадровый аудит ООО «Объединение «Союзпищепром» ...	72
2.3 Анализ актуального состояния подсистемы управления эффективностью труда специалистов по продажам.....	84
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»	
3.1 Проект совершенствования системы управления эффективностью труда специалистов по продажам.....	102
3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы управления эффективностью труда специалистов по продажам.....	140
3.3 Расчет экономической и организационной эффективности проекта.....	152
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	167
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	169
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Тест для выявления уровня удовлетворенности трудом...	173
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Организационная структура компании.....	175

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования: в настоящее время проблема управления эффективностью труда является наиболее важным предметом изучения науки и практических специалистов. Она несет в себе большие потенциальные возможности повышения эффективности национальной экономики и конкретного производства с точки зрения экономических и социальных результатов функционирования рабочей силы и технико-технологических средств производства.

Рационально и эффективно организованный труд является ведущим фактором роста его производительности и снижения издержек производства, что является основой обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов рыночной экономики.

Несмотря на очевидную актуальность решения практических задач повышения эффективности труда, данная область проблем не отличается высокой научно-исследовательской активностью, в отличие от других отраслей, для которых учеными разрабатываются модели и механизмы повышения производительности труда, мотивации персонала, формирования продуктивных социально-трудовых отношений и эффективных систем управления персоналом. В связи с обозначенными практическими и методическими проблемами можно говорить о высокой актуальности разработки научно-обоснованного подхода, обеспечивающего повышение эффективности труда персонала.

Степень проработанности темы:

Теоретико-методологические основы управления трудом, раскрывающие существенные характеристики, факторы и условия повышения производительности и эффективности труда отражены в работах И.М. Алиева, М.В. Артамоновой, А.И. Архипова, Т.Н. Василюк, А.Г. Войтова, Н.А. Волгина, Б.М. Генкина, Н.А. Горелова, Х.Я. Галлиулина, А.И. Гретченко, Г.П. Ермакова, Ю.И. Злоказова, Л.О. Ильиной, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина, Р.П. Колосовой, Э.Н. Кузьбожева, М.В. Луданик, Ю.Г. Одегова, Г.Г. Руденко, Г.Э. Слезингера, И.Ф. Рябцевой, О.А. Шапошникова, П.Э. Шлендера, К. Маркса, Д.С. Синка, Р. Конти, Ф.У. Тейлора и других.

Несмотря на глубокую теоретическую проработанность данных аспектов, вопросы производительности и эффективности труда на предприятиях торговли лишь фрагментарно раскрываются в работах И.С. Емельяненко (элементы стандартов обслуживания), М.Б. Иониной (управление персоналом на основе принципа стандартизации), Е.В. Кормилицыной (вклад системы управления персоналом в создание конкурентных преимуществ предприятий пищевого сектора), Б. Бермана и Д.Р. Эванса (гибкое регулирование затрат рабочей силы), Т.А. Парка и И.И. Дэвис (влияние практики управления персоналом на прибыльность предприятий пищевой промышленности), З. Тона (влияние численности персонала на производительность труда на предприятиях пищевого сектора).

Таким образом, можно констатировать, что к настоящему времени не разработан теоретически и методически обоснованный подход к управлению эффективностью труда на предприятии пищевой промышленности, что затрудняет решение практических проблем, связанных с низкой трудовой отдачей работников, оказывающей глубокое негативное влияние как на текущую прибыльность, так и долгосрочную конкурентоспособность данных предприятий.

Гипотеза данного исследования:

Эффективность труда специалистов по продажам повысится, если будут выявлены факторы, влияющие на этот процесс, и внедрена интегрированная модель управления ими.

Целью данной работы является разработка проекта по управлению факторами эффективности труда торгового персонала ООО «Объединение Союзпищепром».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

— изучить теоретические аспекты управления эффективностью труда персонала;

— изучить возможные методы повышения эффективности труда персонала;

— рассмотреть механизмы применения системы управления эффективностью персонала на зарубежных и отечественных предприятиях;

— проанализировать организационно-хозяйственную деятельность ООО «Объединение Союзпищепром»;

— провести кадровый аудит в компании;

— изучить актуальное состояние системы управления эффективностью труда специалистов по продажам в организации;

— разработать проект по совершенствованию системы управления эффективностью труда торгового персонала и произвести расчет стоимости данного проекта;

— произвести расчет экономической и организационной эффективности проекта.

Объектом данного исследования являются специалисты по продажам ООО «Объединение Союзпищепром».

Предметом исследования является система управления эффективностью труда торгового персонала в организации.

Теоретической и методологической базой при написании данного исследования послужили диссертационные разработки, учебные пособия, научные статьи и работы зарубежных и отечественных авторов.

Информационной основой исследования являются локально-нормативные акты ООО «Объединение Союзпищепром», а также статистические и экономические данные предприятия.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексной модели управления эффективностью труда специалистов по продажам на предприятии пищевой промышленности. Данная модель основана на управлении тремя объектами, формирующими прибыль – результативностью труда, затратами и стоимостью труда, а также кадровым потенциалом.

Наиболее значимые результаты диссертационного исследования, обладающие научной новизной, состоят в следующем:

1. Раскрыто содержание и уточнено понятие «эффективность труда, как обобщающая характеристика трех составляющих: экономической отдачи от единицы затрат труда при произведенных расходах на рабочую силу (экономическая эффективность труда); способности предприятия достигать поставленных целей с использованием конкретного объема и качества рабочей силы (организационная эффективность труда);

степень удовлетворенности контрагентов качеством процесса продаж, собственников компании – финансовыми результатами, руководителей – работой персонала и сотрудников – работой в магазине и сети (социальная эффективность труда).

2. Проведен сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта разработки и внедрения системы управления эффективностью труда специалистов по продажам на предприятиях пищевой промышленности. В результате данного анализа, мы пришли к выводу о том, что опыт российской компании является наиболее интересным для нашего исследования, с точки зрения консолидации различных технологий управления эффективностью труда специалистов по продажам.

3. В рамках разработки комплексной модели управления эффективностью труда специалистов по продажам, были предложены научно-практические рекомендации, основанные на внедрении командного способа организации труда, изменении системы мотивации и стимулирования, элементов корпоративной культуры, а также непрерывном профессиональном развитии.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в разработке и внедрению интегрированной модели управления эффективностью труда специалистов по продажам, а также применению действенных и экономичных инструментов планирования и регулирования затрат и стоимости труда. Результаты диссертационного исследования могут использоваться на предприятиях пищевой промышленности с целью совершенствования системы управления факторами эффективности труда специалистов по продажам.

Объем и структура работы. Диссертация состоит из введения, 3 глав, заключения, списка литературы из 44 источника, 2 приложений. Основной текст диссертационного исследования составляет 175 стр., содержит 68 таблиц и 43 рисунков.

# 1 АНАЛИЗ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Сущность управления эффективностью труда персонала

Эффективность труда является важнейшим понятием экономики труда и менеджмента, которое представляет собой интерпретацию категории «эффективность» применительно к фактору «труд» в системе факторов производства и управления на всех уровнях экономики.

Согласно исследованию А.Г. Войтова, категория эффективности получила широкое распространение в науке и практике только в 60-х годах XX века, до этого момента доминирующим было понятие производительности; категория эффективности труда понималась как производное от производительности труда с учетом некоторого числа качественных параметров [3].

В этом смысле интересным является мнение, высказанное Р.П. Колосовой: «Правильно отразив совпадение понятий производительность труда и эффективность производства, многие исследователи продолжали по инерции отождествлять их и в эпоху массового потребления, осознавая, что критерий эффективности производства изменился» [8].

В российской экономике труда в настоящее время имеется лишь незначительное число исследований, посвященных данной проблематике. У различных авторов до сих пор нет единого понятийного аппарата в отношении эффективности труда персонала.

Многие авторы характеризуют понятие «эффективности труда», как почти равное «производительности труда». В связи с этим, необходимо рассмотреть взаимосвязи и разницу между этими понятиями.

В таблице 1.1. мы проанализировали восемь дефиниций разных авторов относительно эффективности и производительности труда персонала, а также сформулировали обобщенное авторское понятие.

Таблица 1.1 – Основные понятия управления эффективностью труда

Понятие	Сущность понятия эффективности труда	Автор
Производительность труда	Главный показатель производительности предприятия, отражающий эффективность системы по производству продукции и затраченным ресурсам	Д.С. Синк [9]
	Продуктивность производственной деятельности людей, способность конкретного человека производить определенное количество потребительных стоимостей в единицу рабочего времени	С.С. Сулакшин, В.Э. Багдасарян, И.Ю. Колесник [10]
	Продуктивность персонала – отношение объема произведенной продукции или добавленной ценности к затратам на персонал	Б.М. Генкин [26], Б. Берман, Д.Р [21]. Эванс [18]
	Производительность труда персонала – основной показатель эффективности труда, отражающий разницу между количественными затратами и экономическими результатами.	Авторская трактовка
Эффективность труда	Эффективность труда – это показатель способности системы (организации, подразделения, человека) достигать требуемого результата при экономном расходе ресурсов на его достижение	А. Федосеев, Б. Карабанов [19]
	Эффективность труда – это критерий эффективности трудовой деятельности (трудового процесса), отражающий меру приближения к достижению максимального результата при соответствующих затратах непосредственного, живого труда	Ю.П. Кокин, П.Э. Шлендер [15]
	Эффективность труда – это критерий эффективности человека – умственная склонность человека к постоянному поиску возможности усовершенствования того, что существует	А.И. Гретченко [8]
	Эффективность труда – это мера экономии средств на персонал при производстве продукта труда	Б.М.Генкин [26]
	Эффективность труда – это экономическая результативность затрат живого труда, способность труда в процессе общественного воспроизводства производить новую продукцию (и через это генерировать новую, добавленную стоимость)	Г.Г. Иванов [36]
	Эффективность труда персонала – это обобщающая характеристика затрат живого труда, результативности и стоимости труда	Авторская трактовка

Исходя из проанализированных дефиниций, мы можем сделать вывод, что производительность, согласно определению Д. Синка, является мерой эффективности человека, предприятия, системы и т.д. в преобразовании ресурсов в полезные результаты [29]. Поскольку производительность характеризует эффективность использования ресурсов, считается, что производительность труда отражает



степень эффективности трудового процесса, выражающуюся в соотношении результатов производства и затрат живого труда [11].

Многозначность понятия производительности труда проявляется и в том, что при ее измерении может быть получен только итоговый показатель, не отражающий связи с деятельностью предприятия в целом. Так, Х.Я. Галлиулин и Г.П. Ермаков показали множество вариантов, когда производительность труда работников не связана с его эффективностью, в частности, это происходит, если произведенный продукт или услуга не находят своего потребителя – эффективное выполнение ненужной работы не является продуктивным, а рост производительности, в этом случае, приводит только к увеличению издержек предприятия [4]. Мы согласны с данными аргументами, поскольку в традиционном понимании производительности труда как соотношения между результатами и затратами труда.

Некоторые ученые отмечают, что показатель производительности труда слабо связан с финансовыми показателями деятельности предприятия, поскольку отражает только небольшую часть изменения результативности труда персонала в текущий период времени по сравнению с прошлым [6].

Таким образом, производительность труда – это основной показатель эффективности труда, отражающий разницу между фактическими затратами и результатами деятельности. Данное определение отображает взаимосвязь между физическими затратами рабочей силы и общей результативностью деятельности предприятия.

Мы считаем, что эффективность труда в полной мере не может быть оценена ни по уровню производительности труда, ни по его результативности даже с учетом фактора качества, потому что ни один из этих показателей не показывает экономическую сторону эффективности, т.к. не отражает вклад фактора «труд» в прибыльность предприятия.

Под эффективностью принято понимать уровень результативности, при котором используется наименьшее количество ресурсов для создания наибольшего количества результатов. Проблема эффективности труда с точки зрения

оптимальности соотношения ресурсов, результатов и затрат давно обсуждается в экономической науке. В целом, предлагается два подхода: минимизационный и оптимизационный, которые мы рассмотрим далее.

В таблице 1.2. проведен сравнительный анализ двух подходов. Основой сравнения будут являться следующие параметры: ресурсы, результаты и затраты.

Таблица 1.2 – Сравнительный анализ подходов к формированию эффективности труда

Параметры	Подходы	
	Минимизационный	Оптимизационный
Ресурсы	Ресурсы «рабочая сила» и рабочее время рассматриваются исключительно с точки зрения возможности минимизации количественных затрат, без учета совершенствования качественных характеристик.	При данном подходе в центре внимания ставится повышение качества всех, вовлеченных в процесс труда ресурсов.
Результаты	Наибольшие результаты достигается при минимальном количестве живого труда или рабочего времени, необходимого для достижения ожидаемых результатов.	Для достижения заданного результата необходим баланс между величиной полезного труда и затраченными ресурсами.
Затраты	Минимизация затрат решат проблему максимизации прибыли в текущем периоде	Сбалансированный подход в распределении трудовых затрат, т.е способность лучшим образом формировать, сочетать и использовать трудовые ресурсы.
Представители	В.А, Москвина [47, с. 451], Е.А. Ланге [78. с.111], Г.Г. Иванов [56, с.145]/	Б.М. Генкин [26, с.150-154], А.И Голованов [27, с.140], В.В. Суворова и Н.В. Амелина [99, с.261-262].

Таким образом, исходя из проведенного сравнительного анализа двух подходов, мы можем сделать следующие выводы: первый подход в центр внимания ставит экономию затрат, связанных с использованием ресурса «рабочая сила», при котором экономическая эффективность труда рассматривается «как метод производства, минимизирующий альтернативную стоимость затрат, иначе говоря – имеющий минимальную стоимость затрат» [12]. В большинстве российских научных работ прослеживается именно такой – минимизационный подход, когда

под эффективностью труда понимается достижение наибольшего эффекта при минимальных затратах рабочей силы во всех сферах деятельности [32].

Если рассматривать возможности роста экономических результатов предприятия через рост производительности труда, то очевидно, что ее максимальное значение достигается при минимальном количестве живого труда или рабочего времени, объективно необходимого для производства того или иного результата.

Мы согласны с мнением В.А. Москвина, утверждающим, что минимизация затрат труда, способна решить проблему максимизации прибыли в текущем периоде, однако, вытеснение квалифицированного труда и его замена более дешевым и менее качественным, не обеспечит роста прибыли предприятия в будущем [15].

Оптимизационный подход прослеживается в работах Б.М. Генкина, суть которого в том, что эффективность, как мера приближения к оптимуму, может выражаться в двух основных формах: величине полезного результата, полученного при заданных затратах ресурсов, либо затратах ресурсов, необходимых для достижения заданного результата [26].

А.И. Голованов считает, что трактовка понятия «эффективность труда» должна отражать суммарный эффект производительности и качества труда, а также «качества жизни всех вовлеченных в процесс труда и пользующихся его результатами заинтересованных сторон» [27].

В настоящее время, как отмечают В.В. Суворова и Н.В. Амелина, приоритеты трудовой деятельности переориентируются «с умения произвести определенное количество продукции за определенное время на способность лучшим образом формировать, сочетать и использовать экономические ресурсы», а эффективность труда должна рассматриваться как мера способности экономической системы достигать оптимального состояния при определенной совокупности эффектов трудовой деятельности человека [39].

Н.П., Панфилова О.Ю Мичурина, Е.В. Кучина, и др. в своих научных работах современных научных работ по тематике управления эффективностью труда предлагают рассмотреть эффективность труда исходя из организационных целей

компании и предлагают три методических подхода, которые обозначили как антикризисный, ситуационный и системный (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Методические подходы к рассмотрению эффективности труда

Подход	Цели управления	Аспекты управления	Авторы
Антикризисный	Выживание предприятия в условиях кризиса за счет минимизации внутренних издержек.	Система управления предприятия: анализ факторов роста производительности труда, контроль, программы мотивации	Панфилова Н.П, Маркова Ю. [65; 83]
	Обеспечение роста производительности труда в условиях дефицита инвестиций и квалифицированных кадров	Производственный персонал: развитие рабочей силы и укреплению обязательств работников по выполнению плана	Краснопевцева И.В. [53]
Ситуационный	Повышение результативности и эффективности управленческого труда	Система управления трудом: многофакторная модель измерения производительности труда для оперативного управления	Мичурина О.Ю. [74]
	Повышение производительности труда рабочих	Управление производительностью труда менеджеров: компетенции и качество управленческих решений	Войтова В.Н. [22]
Системный	Повышение эффективности использования ресурсов предприятия; Укрепление и наращивание потенциала предприятия	Комплексная модель управления производительностью труда с учетом жизненных циклов компании на основе повышения качества менеджмента и мотивации работников	Кучина Е.В. [57]
	Непрерывное улучшение результатов деятельности сотрудников, подразделений и предприятия в целом	Управление через изменения в системе управления с целью повышения эффективности труда. Объекты: результаты, затраты, факторы труда, человек. Выявляются экономические, организационные, социальные и личностные резервы роста производительности труда	Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А. [45]

Не отвергая ценности данных подходов, мы не можем согласиться с ними в полной мере, потому что каждый из них представляет разный набор функций: в одних случаях – это организация и регламентация труда, техническая оснащенность производства, в других – стимулирование труда, социально-трудовые отношения, мотивация и удовлетворенность персонала, в- третьих – компетентность и результативность менеджеров и работников.

К сожалению, в настоящее время не представлено ни одной научно-исследовательской работы, предлагающей комплексный подход к управлению

эффективностью труда специалистов по продажам на предприятиях пищевой промышленности.

В третьей главе данного исследования, при разработке модели управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром», мы будем отталкиваться от гипотезы, предложенной М. Армстронг: «достижение эффективности организации в большей степени зависит от комбинированного результата совокупности связанных с эффективностью аспектов управления, чем от изолированного функционирования отдельных частей» [14].

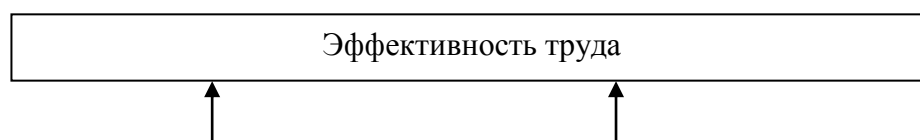
Мы разделяем точку зрения А.Я. Кибанова, Е.А. Митрофановой и И.А. Эсауловой, состоящую в том, что эффективность труда является широким понятием, характеризующим производительность труда с учетом достигнутых экономических, организационных и социальных эффектов и будем использовать данный подход при разработке проекта по повышению эффективности труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром».

Далее мы проанализируем структуру данных направлений эффективности труда и выявим ключевые показатели, с помощью которых сможем проводить оценку уровня эффективности:

1. Экономическая эффективность труда, как экономическая отдача от единицы затрат труда при произведенных расходах на рабочую силу (рентабельность затрат и инвестиций в персонал).

2. Организационная эффективность труда, как способность предприятия достигать поставленных целей при реализации технологических процессов с использованием конкретного объема и качества рабочей силы. Социальная эффективность труда, как степень удовлетворенности всех заинтересованных сторон, реализующих и потребляющих услуги.

Взаимосвязь данных элементов, мы разработали и представили в виде схемы на рисунке 1.1.



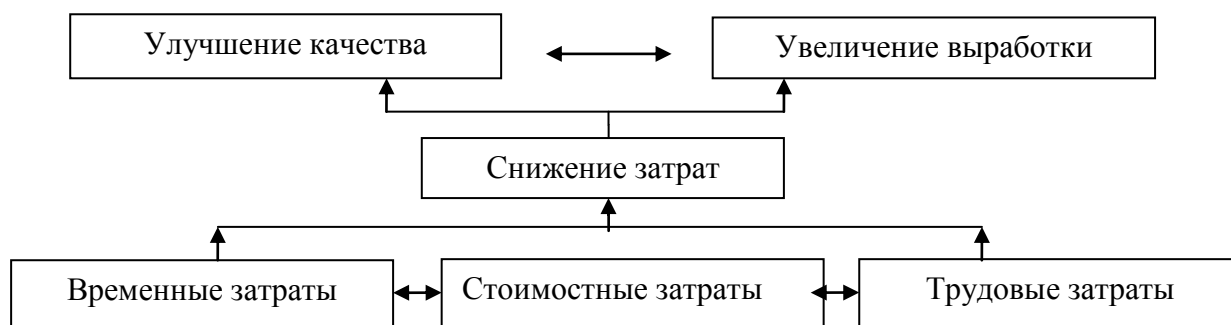


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь ключевых элементов эффективности труда

Согласно концепции операционной эффективности Н. Слака, С. Чамберса и Р. Джонсона, для планирования роста эффективности труда и осуществления контроля за ходом реализации программы управления эффективностью труда необходимо построить систему показателей эффективности труда.

В таблице 1.4 проанализирована сила взаимосвязи показателей и элементов эффективности труда по шкале 0-1.

Таблица 1.4 – Степень взаимосвязи показателей и элементов эффективности труда

Направления	Показатели	Сила взаимосвязи показателей и элементов эффективности труда			
		Выра-ботка	Каче-ство	За-траты	Итого
Социальная эффективность труда	-уровень удовлетворенности трудом; -уровень трудовой дисциплины; -показатели текучести персонала; -коэффициент стабильности персонала; -уровень квалификации персонала	0,6	1,0	0,8	2,4
Организационная эффективность труда	-степень соответствия фактических условий труда нормативным; -коэффициент рабочей нагрузки -уровень затрат рабочего времени; - коэффициент сменности;	0,8	0,9	0,9	2,6
Экономическая эффективность труда	- объем продаж; -уровень рентабельности инвестиций в персонал; - количество рекламаций; - совокупные затраты на персонал;	1,0	0,8	1,0	2,8

Исходя из представленной информации, мы можем сделать вывод, что все показатели и элементы эффективности труда, неразрывно взаимосвязаны.

Данная взаимосвязь отражает ключевую аксиому, которая была представлена А.Я Кибановым и И.А. Эсауловой в исследовании эффективности труда: «Эффективность труда будет тем выше, чем выше производительность труда и чем меньше затраты при необходимом качестве работы» [23].

Комплексное управление эффективностью труда оказывает непосредственное влияние на изменение прибыли компании.

На рисунке 1.2 представим обобщенную схему взаимосвязи элементов эффективности труда и прибыли компании.

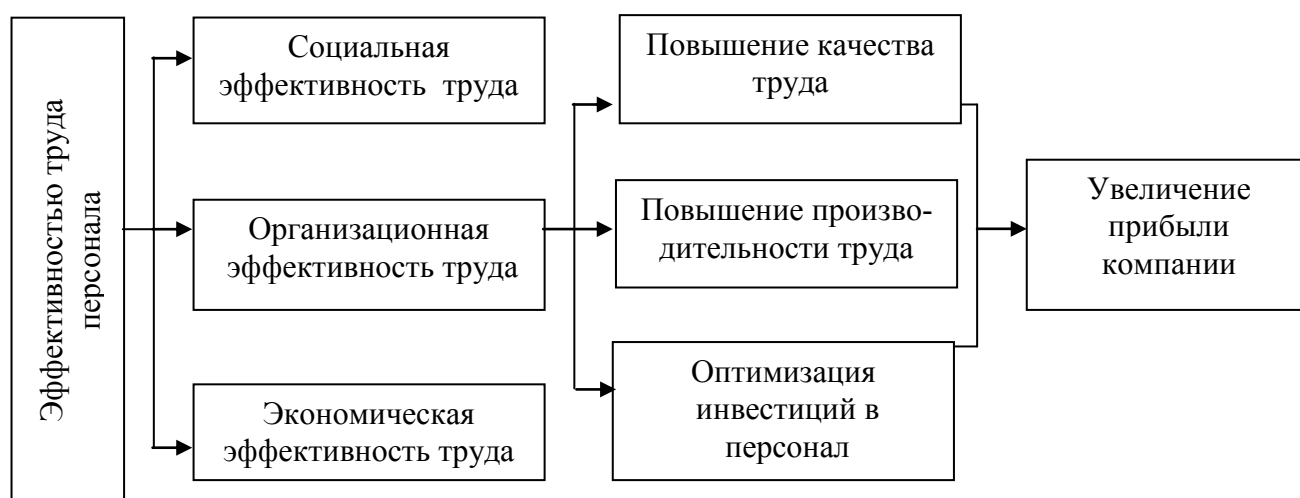


Рисунок 1.2 – Взаимосвязь эффективностью труда персонала и прибыли компании

Таким образом, исходя из рисунка можно сделать вывод, что между организационной, социальной и экономической эффективностью труда имеются содержательные различия: в первом случае подразумеваются физические затраты труда, т.е. объем рабочей силы и количество времени, потребовавшиеся для достижения результата, во втором – удовлетворенность трудом, в третьем – стоимость труда при выполнении трудовых функций.

Для того, что перейти к анализу инструментов управления эффективностью труда, необходимо проанализировать ключевые принципы реализации данного процесса. Анализ научных исследований А.И. Архиповой, Д.Н. Карпухина, В.А. Макаровой, Ю.Н. О.Ю. Мичуриной, показал, что принципы управления эффективностью труда учеными не рассматриваются, но имеется значительное число

работ, раскрывающих отдельные условия эффективного функционирования систем управления, имеющие отношение к эффективности труда, обобщая которые, мы сформулировали шесть ключевых принципов:

— принцип согласованности целей управления эффективностью труда разного уровня и масштаба: деятельность по управлению эффективностью труда должна быть основана на увязанных в единое целое целях и задачах при ориентации на краткосрочные и долгосрочные организационные, экономические и социальные результаты [41];

— принцип комплексности – решение отдельных проблем в области управления эффективностью труда (УЭТ) требует анализа всей совокупности факторов, оказывающих влияние на эффективность труда, что позволяет выявить взаимосвязи между источниками проблем и возможностями повышения эффективности труда;

— принцип актуальности и гибкости декларирует необходимость изменения задач и функций УЭТ в зависимости от состояния трех объектов УЭТ под влиянием внешних факторов и кадровой ситуации на предприятии;

— принцип действенности означает необходимость достижения в результате УЭТ требуемых уровней экономической, организационной и социальной эффективности труда, которые только в комплексе позволяют достигать высокой прибыльности предприятия [27].

Таким образом, рассмотрев ключевые принципы управления эффективностью труда, мы можем говорить о том, что они полностью отражают общий цикл управления эффективностью организации. Данные принципы будут реализованы в процессе дальнейшего исследования относительно процесса управления эффективностью труда специалистов по продажам компании ООО «Объединение «Союз-пищепром».

Выводы по параграфу 1.1:

1. Управление эффективностью труда персонала - многогранный процесс, определение которому было сформулировано множеством авторов в различных



вариациях. Сутью данного процесса является сокращение трудозатрат и максимизация отдачи, ведь эффективность — это обязательное достижение поставленной цели в заданных условиях с минимальными издержками.

2. Цели СУЭП являются разнообразными, заключающими в себе при этом множество положительных и выгодных компании эффектов, как социального, так и экономического характера, в случае достижения поставленного результата

3. При составлении программы и плана мероприятий управлению факторами эффективности труда персонала, необходимо руководствоваться рядом принципов и признаков для извлечения максимальной выгоды и во избежание ошибок, которые могут повлечь за собой серьезные для организации проблемы, как в социальном, так и в экономическом плане.

4. В дальнейших разработках, необходимо учитывать, что управление эффективностью труда персонала – это комплексный процесс, затрагивающий, почти все подсистемы управления персоналом.

## 1.2 Факторы и методы повышения эффективности труда специалистов по продажам

В предыдущем разделе показано, что эффективность труда в отрасли пищевой промышленности, выступает обобщающей характеристикой использования рабочей силы. А главной сдерживающей силой – является неэффективная работа ключевой категории персонала – специалистов по продажам, о чем свидетельствуют показатели текучести по всем предприятиям отрасли.

Задачи повышения эффективности труда специалистов по продажам на предприятиях пищевой промышленности могут быть решены только на основе комплексного подхода, который позволит выявить причинно-следственные связи между объектами управления эффективностью труда, факторами и методами ее повышения, и сформировать на этой основе постоянно действующие механизмы управления, обеспечивающие высокую прибыльность отрасли и отдельным компаниям. На основе современных концепций управления и результатов эмпириче-

ских исследований раскрыты особенности формирования организационной, экономической и социальной эффективности труда на предприятиях пищевой промышленности, в результате чего были выделены три объекта управления эффективностью труда специалистов по продажам, являющиеся ключевыми факторами, напрямую влияющими на прибыльность предприятия (рисунок 1.3).

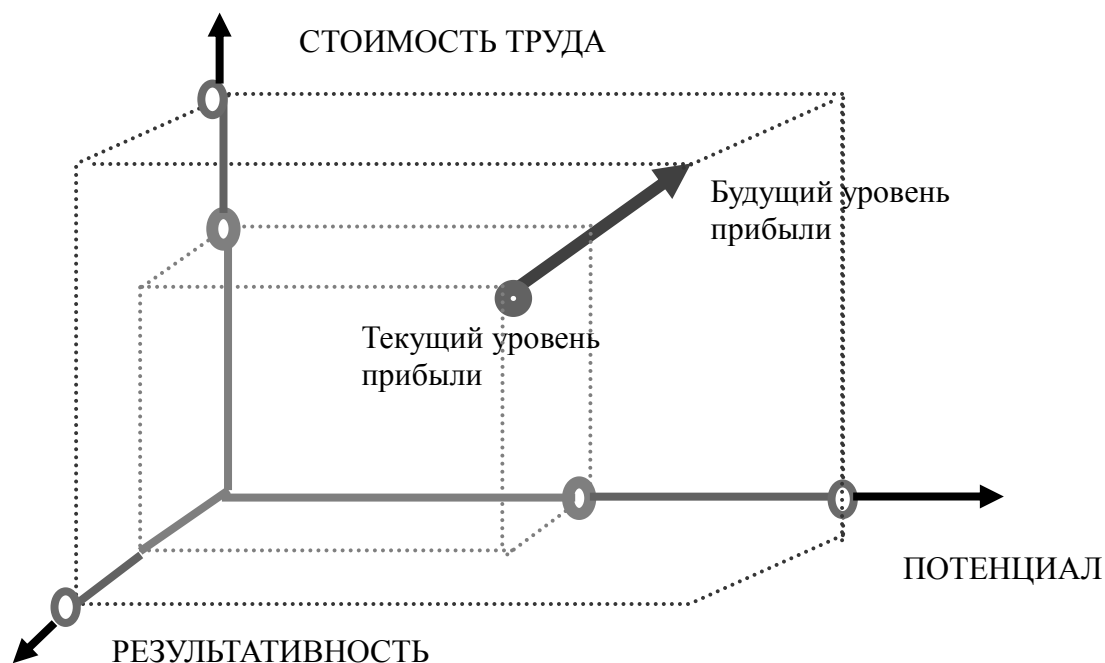


Рисунок 1.3– Трёхмерная модель управления эффективностью труда персонала

Результативность труда как степень достижения коммерческих целей и финансовых результатов предприятия пищевой промышленности при качестве продаж по всем каналам в соответствии с торговым форматом;

Затраты и стоимость труда – уровень затрат труда и стоимость рабочей силы определенного качества, при которых достигается максимальный уровень результативности труда при реализации процессов продаж;

Кадровый потенциал – состояние человеческих ресурсов предприятия пищевой промышленности, при котором численность, структура, динамика, компетентность и мотивация персонала позволяют добиваться лучших результатов работы компании в целом.

На основе анализа научной литературы установлено, что описанные выше три ключевых фактора эффективности в свою очередь подразделяются на несколько

категорий факторов, влияющих на эффективность труда специалистов по продажам

Однако с позиции управления не имеет значения, являются ли рассматриваемые факторы внешними или внутренними, важно то, что они имеют разную силу влияния на прибыльность организаци, а, следовательно, и разную силу влияния на эффективность труда – именно это является определяющим моментом в выборе тех или иных стратегий и инструментов управления [17].

Поэтому мы классифицировали факторы эффективности труда специалистов по продажам (СПП) на предприятиях пищевой промышленности по источнику возникновения – на внешние и внутренние, по характеру воздействия – на прямые и косвенные, по силе влияния на эффективность труда – сильное и умеренное (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Классификация факторов по характеру воздействия и силе влияния на эффективность труда СПП

Характер и сила влияния на эффективность труда СПП	Внешние факторы	Внутренние факторы
Факторы прямого действия с сильным влиянием на эффективность труда СПП	рынок труда: ставки заработной платы, предложение РС (количество, качество), поведение конкурирующих предприятий	Количество, качество, стоимость и динамика рабочей силы. Организация системы продаж в компании. Качество и скорость подбора и обучения СПП
Факторы прямого действия с умеренным влиянием на эффективность труда СПП	Состояние трудовых ресурсов и система профессиональной подготовки СПП в регионе	логистика, системы автоматизации процесса продаж в компании
Факторы косвенного воздействия с сильным влиянием на эффективность труда СПП	Экономическая ситуация в стране и регионе, покупательная способность населения, изменение цен на продукты питания.	социально-психологический климат в коллективе, практика повседневного руководства, конкурентоспособность совокупного вознаграждения (заработная плата, льготы и др.)
Факторы косвенного воздействия с умеренным влиянием на эффективность труда СПП	Покупательские предпочтения, место расположения магазина	половозрастная структура персонала, численность отдела продаж

В исследовании К.П. Барроса доказано, что основные силы, тормозящие производительность розничных компаний, являются экзогенными, а главными из них покупательский спрос и сезонность продаж[13].

Очень сильное и быстрое влияние на эффективность специалистов по продажам оказывают внешние ситуационные факторы, связанные с экономическими кризисами, снижая покупательную способность населения.

Далее в рамках, описанных условий, мы рассмотрим отдельные методы управления эффективностью труда для того, чтобы в дальнейшем адаптировать и применять в рамках комплексной модели управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром».

1. Управление непрерывным профессиональным развитием, как метод повышения эффективности работы специалистов по продажам

Для того чтобы разработать эффективные методы управления компетентностью специалистов по продажам, необходимо проанализировать корреляцию между трудовыми функциями и ключевыми компетенциями. Специалиста.

В таблице 1.6 представлена карта компетенций специалиста по продажам (СПП) предприятия пищевой промышленности.

Таблица 1.6 – Карта компетенций СПП

Компетенция	Метрики проявления компетенции
1	2
Аналитические способности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение проанализировать ключевые тренды на рынке;</li> <li>– умение провести необходимые исследования рынка;</li> <li>– умение делать точные выводы и прогнозировать дальнейшее взаимодействие с клиентом;</li> </ul>
Способность к влиянию	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение влиять на решение клиента;</li> <li>– умение отстаивать свою точку зрения;</li> <li>– знание, как правильно противостоять агрессии;</li> <li>– умение устанавливать доверительные отношения;</li> <li>– умение вовлекать в эмоциональное общение;</li> </ul>
Клиентоориентированность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение определять потребности клиента, стремление их удовлетворить;</li> <li>– умение определять и удовлетворять скрытые потребности клиента;</li> <li>– умение работать с претензиями и жалобами клиента;</li> </ul>

1	2
Исполнительность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение точно в срок выполнить поставленные задачи;</li> <li>– умение расставлять приоритеты среди поставленных задач;</li> <li>– умение выполнить поставленную задачу в полном объеме;</li> </ul>
Творческий подход	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение использовать нестандартные подходы к взаимодействию с клиентом;</li> <li>– разработка и применение различных комбинаций методов продаж;</li> <li>– умение найти выход из разных ситуаций;</li> </ul>
Коммуникабельность	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение быстро устанавливать контакт с клиентом;</li> <li>– умение поддерживать и развивать диалог с разными людьми в разных ситуациях;</li> <li>– умение поддерживать дружелюбный тон общения;</li> <li>– умение правильно завершить разговор с клиентом.</li> </ul>
Ориентация на результат	<ul style="list-style-type: none"> <li>– способность брать ответственность за успех/неуспех продажи на себя;</li> <li>– умение видеть четкие цели перед собой;</li> <li>– настойчивость в достижении целей;</li> <li>– обладание оптимистичным восприятием;</li> <li>– умение находить и исправлять ошибки.</li> </ul>
Стрессоустойчивость	<ul style="list-style-type: none"> <li>– умение предвидеть и быть готовым преодолевать препятствия;</li> <li>– обладание навыками психической само регуляции;</li> <li>– наличие позитивных установок, способствующих развитию психологической устойчивости;</li> </ul>

Таким образом, мы можем сделать вывод, что специалист по продажам на предприятии пищевой промышленности должен обладать восемью ключевыми компетенциями для осуществления эффективной трудовой деятельности: аналитические способности; способность к влиянию; клиентоориентированность; исполнительность; творческий подход; коммуникабельность; ориентация на результат; стрессоустойчивость. Далее проанализируем силу влияния ключевых компетенций специалиста по продажам предприятия пищевой промышленности на их трудовые функции (таблица 1.7). Сила влияния будет оценена коэффициентов по шкале от 0 – 1.

Таблица 1.7 – Сила влияния ключевых компетенций на трудовые функции специалистов по продажам

Трудовая функция	Компетенция							
	Способность к влиянию	Аналитические способности	Клиентоориентированность	Коммуникативность	Исполнительность	Творческий подход	Ориентация на результат	Стрессоустойчивость
Ф1. Заключение договоров	1,0	0,8	1,0	0,8	0,8	0,3	0,8	0,8
Ф2. Контроль отгрузок	0,7	0,4	0,8	1,0	0,8	0,4	0,9	0,8
Ф3. Проведение презентаций по продукту	1,0	0,5	0,9	1,0	0,6	1,0	0,9	1,0
Ф4. Проведение переговоров	1,0	0,8	0,9	1,0	0,4	0,8	1,0	0,8
Ф5. Формирование ценовой и ассортиментной политики	0,7	0,9	1,0	0,7	0,7	0,6	0,9	0,8
Ф6. Контроль работы мерчендайзеров и торговых представителей	1,0	0,7	0,7	0,9	0,7	0,5	0,9	1,0
Ф7. Консультирование клиентов	1,0	0,5	1,0	0,9	0,5	0,9	1,0	0,8
Ф8. Контроль дебиторской задолженности	0,9	0,7	0,9	0,9	0,9	0,3	1,0	0,9
Ф9. Проведение полевых аудитов	0,8	1,0	0,8	0,9	0,5	0,5	1,0	0,9
Ф10. Контроль отгрузок со склада	1,0	0,5	0,9	0,9	0,5	0,5	0,8	0,9
Ф11. Формирование заявок для технического отдела	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9	0,7	0,8	0,8
Ф12. Работа с возражениями и претензиями	1,0	0,8	0,9	1,0	0,8	0,7	1,0	0,9
Ф13. Контроль дебиторской задолженности	1,0	0,8	0,9	0,8	0,9	0,9	1,0	1,0
Ф14. Участие в запуске новых продуктов в точках продаж	0,9	0,8	1,0	0,8	0,6	0,7	1,0	0,8
Ф15. Разработка и согласование плана по развитию территории продаж	0,9	0,9	1,0	0,7	0,9	0,7	0,9	0,7
Итого:	14,7	13,3	13,3	15,0	12,9	12,7	14,9	13,8

Исходя из полученных данных, мы видим, что все ключевые компетенции имеют большую силу влияния, но наиболее весомыми являются:

коммуникабельность, клиентоориентированность, стрессоустойчивость, ориентация на результат и способность к влиянию.

В третьей главе данного исследования, при разработке мероприятий данные ключевые компетенции будут адаптированы и внедрены в карту компетенций специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром».

Разработка Планов Личного Развития (ПЛР) сотрудников дополняет и улучшает процесс управления эффективностью труда персонала.

В третьей главе данной работы будут разработаны планы личного развития для специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром».

Предложенные инструменты будут адаптированы и использованы при разработке проекта в третьей главе данного исследования [37].

2. Оценка персонала, как метод повышения эффективности труда специалистов по продажам

При правильной разработке и проведении, оценка — это эффективный инструмент, позволяющий выявить слабые и сильные стороны трудовой деятельности специалистов по продажам, повысить прибыльность бизнеса за счет грамотного управления эффективностью персонала [41].

Вне зависимости от целей оценки персонала, основной задачей проведения профессиональной оценки является выявление результативности персонала (рисунок 1.4).

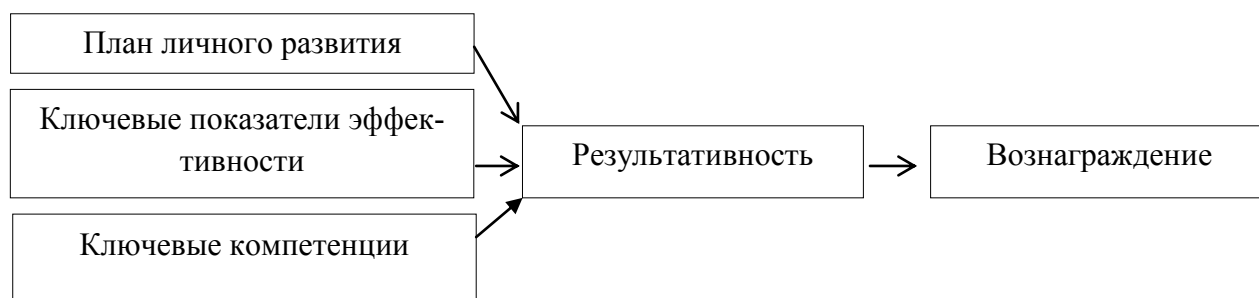


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь оценки персонала и эффективности труда

Одним из наиболее результативных методов оценки эффективности работы специалистов по продажам — является функционально-стоимостной анализ

(ФСА), который позволяет максимально комплексно рассмотреть возможные резервы снижения затрат.

Основные задачи ФСА:

—достижение наилучшего соотношения между эффективностью работы аппарата управления и затратами на его содержание;

—повышение производительности труда работников;

—улучшение использование производственных фондов, материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

Исходя из проведенных исследований консалтинговой группой «IBS» в 2016 году, анализируя прогрессивные методы управления эффективностью персонала, более 30% опрошенных директоров по персоналу западных компаний, говорили об функционально-стоимостном анализе, как наиболее комплексном методе описания, контроля и улучшения эффективности работы персонала, с точки зрения конкретных результатов [34].

Функционально-стоимостной анализ (ФСА) – метод системного исследования управления, направленный на поиск путей снижения затрат и повышения качества функций в целях роста конкурентоспособности и эффективности функционирования организации [22].

В третьей главе данного исследования, ФСА будет применяться дважды: для оценки эффективности текущей деятельности специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром» и при оценке эффективности разработанных предложений.

3. Совершенствование системы мотивации, как метод повышения эффективности работы специалистов по продажам.

В рамках управления эффективностью работы специалистов по продажам, процесс мотивации рассматривается, прежде всего, с точки зрения

Согласно исследованиям Р. Конти, в современном бизнесе сложились следующие ключевые требования к системам мотивации:



— «прозрачность», каждый параметр в системе мотивации должен быть понятен сотруднику;

— «взвешенность», система мотивации должна учитывать комплекс факторов;

— «привязка» к результатам труда за отчетный период.

Ключевые результаты работы менеджеров по продажам очень сильно зависят как от стиля работы, так и от подразделения, в котором работает данный сотрудник [15]. В современной практике существует три наиболее эффективные схемы системы мотивации специалистов по продажам, которые были описаны в научных трудах С. Карпентера, Р. Конти, К. Коффмана : «мотивация на комиссионной основе», «премия за выполнение плана», «система мотивации и стимулирования на основе KPI». «Мотивация на комиссионной основе» - является самой распространенной системой мотивации для менеджеров по продажам. Сотрудник получает определенный процент с суммы продаж его клиентам [1]. Существуют несколько разновидностей такой мотивации:

— фиксированный процент. Ставка процента постоянная и не зависит от объема продаж;

— прогрессивный процент. В этом варианте вводится шкала, по которой процент с продаж увеличивается по достижении определенной планки.

— процент от общей выручки (оборота). Самый простой для понимания менеджерами и часто встречающийся вариант. Основным недостатком такого метода является то, что менеджер, будучи заинтересован только в объеме продаж, может давать клиентам необоснованно низкие цены и, тем самым, снижать прибыль компании [3];

— процент от прибыли. Разумеется, показатель прибыли в полном смысле этого слова (выручка за вычетом всех расходов) использовать нельзя, скорее тут речь идет о разнице между закупочной и продажной ценой. Такая схема мотивации наиболее уместна в тех компаниях, которые занимаются исключительно дистрибуцией [31].

«Премия за выполнение плана», как схема мотивации специалистов по продажам. Суть данного подхода проста — в начале месяца руководитель устанавливает определенную планку, по достижении которой менеджеры получают премию. Основной плюс такой мотивационной схемы заключается в том, что плановые показатели могут меняться в зависимости от сезонности и прогнозов продаж. При этом, как и в случае с процентом с продаж, размер премии может быть фиксированным или прогрессивным:

#### «Стимулирование на основе КРІ»

КРІ (Ключевые Показатели Эффективности) это система, являющаяся продвинутой версией варианта с премией за выполнение плана с одной важной особенностью — в рамках одной мотивационной схемы можно сочетать разные показатели [35].

Очевидно, что самым наглядными показателями являются: объем продаж и количество новых клиентов. Количество КРІ должно быть ограниченным (для реальности их выполнения и качества мониторинга).

Позитивный эффект внедрения системы КРІ обусловлен повышением общей эффективности деятельности компании, поскольку при действенности системы каждый сотрудник организации осознает связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании [36].

Руководители компании, обладая механизмом поддержки принятого решения, имеют возможность измерить эффективность работы специалистов продажам и могут влиять на процесс реализации выбранной стратегии.

Структура системы КРІ зависит от индустриальной специфики компании и от задач конкретного структурного подразделения.

Далее проанализируем степень соответствия предложенных мотивационных схем, ключевым требованиям к разработке систем мотивации, которые были приведены ранее.

Данный анализ необходим, для того чтобы при разработке проекта по управлению эффективностью труда специалистов по продажам в третьей главе данного исследования, использовать наиболее обоснованные подходы.

Степень взаимосвязи будет оцениваться методом экспертной оценке по шкале 1-8 баллов:

1-3 – низкая степень соответствия;

4-7 – средняя степень взаимосвязи;

8-10 – сильная степень соответствия.

Таблица 1.8 – Степень соответствия схем мотивации ключевым требованиям

Схема мотивации	Требования			
	«Прозрачность»	«Взвешенность»	«Привязка к результату»	Сумма баллов
«мотивация на комиссионной основе»	8	7	8	23
«премия за выполнение плана»	4	5	9	18
«система мотивации и стимулирования на основе КРІ»	10	8	8	26

Таким образом, на основе проведенного анализа, мы можем сделать вывод, что третий вид мотивационной схемы является наиболее обоснованным и «прозрачным», что является приоритетным с точки зрения ценностей компании «Объединение «Союзпищепром», поэтому в третьей главе данного исследования предложения по совершенствованию системы мотивации специалистов по продажам, будут разработаны на основе индивидуальных мотивационных профилей, но в рамках единой системы КРІ. [30].

3. Совершенствование организации труда, как метод повышения эффективности работы специалистов по продажам

Принципиально важным для повышения эффективности труда специалистов по продажам является внедрение инструментов управления трудом в систему управления персоналом предприятия.

Эффективная организация труда специалистов по продажам позволяет напрямую влиять на снижение затрат и стоимости труда.

Далее рассмотрим важность командообразования внутри отдела продаж:

— командообразование внутри отдела продаж может позволить более эффективно решить ряд задач, связанных с мотивацией и распределением плана продаж, что будет непосредственно влиять на рост эффективности труда[25];

— в ходе усложнения бизнес-процессов компании, необходимо сокращать скорость принятия управленческих решений, лидеры команд консолидируют информацию и принимают общее решение, а не индивидуально;

Для того чтобы команда продаж была эффективной, при её формировании необходимо распределять роли и функции между членами команды в соответствии с личными особенностями, профессиональными знаниями и навыками (рисунок 1.9).

Процесс формирования рабочей команды - это не только организационная инициатива, посредством которой делегируются задачи и ответственность её членам, но и разработка эффективного механизма командообразования для достижения единой командной цели с наилучшими результатами и учётом специфики внешней и внутренней организационной среды [29].

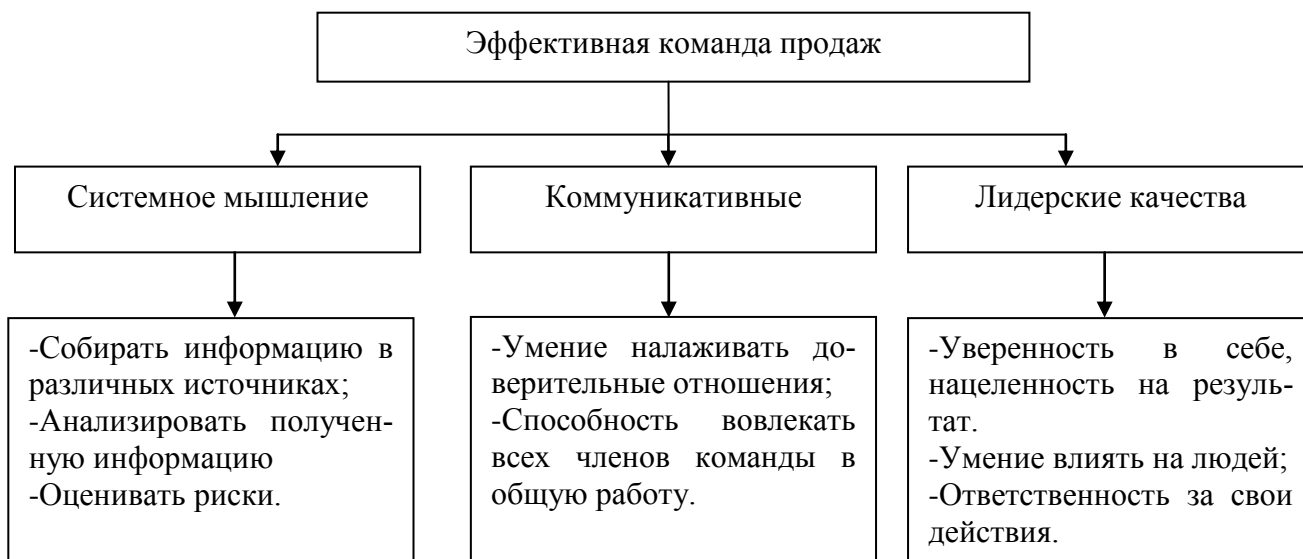


Рисунок 1.5 – Элементы, необходимые для эффективной команды продаж

Таким образом, мы видим, что для эффективной команды продаж, необходимо, чтобы все члены обладали базовыми компетенциями менеджера по продажам, рассмотренными ранее.

Рассмотрев четыре ключевых метода повышения эффективности труда (МПЭТ), мы посчитали необходимым проанализировать данные методы на предмет соответствия элементам модели управления эффективностью труда (УЭТ) по трем параметрам: результативность, стоимость, потенциал.

Таблица 1.9 – Анализ соответствия методов и элементов повышения эффективности труда

Элементы	Результативность	Стоимость	Потенциал
1	2	3	4
Профессиональное развитие	0,8	0,3	1,0
	Непрерывное профессиональное развитие, сильно влияет на качество труда, что соответственно отражается на общей результативности	Качественное повышение профессионального уровня персонала требует регулярных инвестиций.	Разработка и использование ЛПР, направлено на непрерывное развитие профессионального потенциала.
Оценка труда	0,8	0,7	0,8
	Рассмотренные методы оценки труда, позволяют проанализировать и повлиять на конкретные показатели эффективности труда специалистов по продажам.	ФСА, как метод анализа и оценки эффективности труда, позволяет выявить зоны для оптимизации затрат на персонал.	Регулярная оценка труда специалистов по продажам позволяет выявить резервы для развития потенциала.
Система мотивации	1,0	1,0	0,7
	Эффективная система мотивации, ориентирует специалиста по продажам постоянно совершенствовать свои результаты.	Система мотивации, основанная на взаимосвязи КРІ специалиста и экономических результатов компании, позволяет влиять на стоимость труда.	Эффективная система мотивации должна побуждать специалиста по продажам постоянно развивать свой профессиональный потенциал.
Организация труда	0,9	1,0	0,7
	Грамотно-выстроенные системы нормирования и организации труда, позволяют специалистам по продажам работать с наибольшей вовлеченностью и результативностью	Эффективная организация труда специалистов по продажам позволяет напрямую влиять на снижение затрат и стоимости труда специалистов по продажам.	Использование различных инструментов организации труда, позволяет специалистам по продажам по-другому взглянуть на функциональные обязанности и увидеть резервы развития профессионального потенциала.
Сумма	3,5	3,0	2,2

Таким образом, мы можем сделать вывод, что предложенные методы управления эффективностью труда специалистов по продажам, соответствуют общей модели УЭТ, но имеют разную силу влияния на элементы:

Так например, совершенствование систем мотивации и стимулирования, организации и оплаты труда оказывают самое сильное влияние на результативности и стоимости труда специалистов, но в меньшей степени напрямую влияют на развитие потенциала.

В тоже время совершенствование системы профессионального развития, наоборот направлено на развитие трудового потенциала. Таким образом, при комплексном применении предложенных методик, мы сможем воздействовать сразу на все элементы управления эффективностью труда специалистов по продажам. Проанализированные технологии будут адаптированы и использованы при разработке проекта в третьей главе.

Выводы по параграфу 1.2:

1. Прибыль компаний пищевой отрасли снижается вследствие снижения эффективности труда специалистов по продажам. Следовательно, данные предприятия в первую очередь должны сосредоточиться на внутренних возможностях повышения эффективности труда специалистов по продажам.

2. Существуют три ключевых фактора эффективности специалистов по продажам, влияющих на прибыль компании: результативность труда, стоимость труда и кадровый потенциал.

3. Также были проанализированы компетенции специалистов по продажам и их корреляция с ключевыми трудовыми функциями.

4. Существует множество инструментов управления эффективностью специалистов по продажам— внедрение Ключевых Показателей Эффективности, оценка персонала с последующим составлением Планов Личного Развития и формированием программы дальнейшего обучения, мотивация сотрудников и др.

Таким образом, рассмотрев теоретические аспекты управления эффективностью труда специалистов по продажам на предприятиях пищевой промышленности,

необходимо рассмотреть зарубежный и отечественный опыт использования методики управления эффективностью труда персонала в целях раскрытия основных практических механизмов и изучения особенностей для дальнейшего применения в 3 главе данной работы.

### 1.3 Сравнительный анализ зарубежных и отечественных моделей управления эффективностью труда специалистов по продажам

Процесс управления эффективностью труда персонала неразрывно связан с деятельностью компании, в целом.

Именно поэтому достаточно сложно определить в какой момент времени и развития мира сформировалось целенаправленное управление данным процессом. Наиболее развито данное направление в таких странах, как Япония и США.

Также в данном параграфе проведен сравнительный анализ опыта построения системы управления эффективностью труда специалистов по продажам на примере крупнейших компаний, описанных выше стран, для того чтобы в дальнейшем адаптировать и использовать наиболее эффективные методы [20].

Данные подходы будут проанализированы по качественным и количественным характеристикам, для того чтобы мы могли обоснованно использовать отдельные инструменты данных подходов, при разработке проекта по управлению эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение Союзпищепром».

#### 1. Опыт построения системы управления эффективностью труда персонала в компаниях Японии

Японский подход к управлению труда персонала заключается в первоначальной оптимизации методов работы: исследуем проблему, создадим новые инструкции, люди начнут работать по-другому, и тогда изменим нормативы труда, а затем на их основе — численность. В своих трудах В.А. Кейлер говорит о том, что направление японского подхода к управлению эффективностью труда персонала

направлен снизу вверх — от методов оптимизации к их целям. Именно так работают технологии Бережливого производства, или Lean-подход, рассматривающий компанию как систему взаимосвязанных процессов и сочетающий концепцию ликвидации потерь [6].

Далее проанализируем опыт построения системы управления факторами повышения эффективности труда специалистов по продажам крупнейшей компании Японии по производству пива компании «Kirin Brewery».

С самого начала своей деятельности на «Kirin Brewery» считалось, что ключом к успеху являются инвестиции в человеческий капитал.

Смысл производственной системы компании, прежде всего в корпоративной культуре – в том, как люди мыслят и ведут себя, и это глубоко укоренено в философии и принципах компании [26].

Отдел продаж компании «Kirin Brewery» - является главным звеном, образующим добавленную стоимость, однако для данной категории персонала не разрабатываются отдельные методы повышения эффективности, а действуют единые, общекорпоративные принципы для повышения эффективности труда персонала компании.

— минимизация социальных различий т. е. согласно философии компании все являются частью одной команды и между сотрудниками и руководителями нет различий, кроме положения, которое они занимают в компании;

— принятие управленческих решений с учетом долгосрочной перспективы, даже если это наносит ущерб краткосрочным финансовым целям;

— процесс рассматривается, как непрерывный поток способствует выявлению проблем;

— нужно воспитывать лидеров, которые досконально знают свое дело, исповедуют философию компании и могут научить этому других;

— формирование команд, исповедующие философию компании [19];

Таким образом, мы можем сделать вывод, что используемые в компании общие принципы непрерывного совершенствования транслируются на все процессы



и категории персонала. Далее рассмотрим методы повышения эффективности труда специалистов по продажам компании «Kirin Brewery» по ключевым подсистемам управления персоналом, которые представлены в таблице 1.10.

Таблица 1.10 – Анализ методов повышения эффективности труда СПП

Подсистема	Наименование методов	Влияние на эффективность труда
1	2	3
Подбор персонала	Отбор кандидатов по подробно-разработанной системе необходимых критериев.	Компания отбирает одного человека из сотен претендентов и готовит работника много лет. Цель такой подготовки – дать человеку технические знания, широкую квалификацию, перспективу роста, а также сделать философию его «второй натурой».
Адаптация персонала	Пятинедельный период вхождения сотрудника в курс дела	Целью программы знакомства является социализация нового сотрудника в атмосфере и производственной культуре.
Обучение персонала	- Обучение в аудитории; - Варианты индивидуального обучения; - Развитие сотрудника на рабочем месте; - Обучение основным навыкам;	Использование различных подходов к обучению обеспечивает непрерывный процесс развития профессиональных и личностных компетенций, что непосредственно влияет на эффективность труда персонала.
Мотивация персонала	- Программы льгот и компенсаций; - Оплата труда зависит от фактических результатов труда работника и стажа; - Системы поощрений.	Комбинация используемых методов поощрений и стимулирования сотрудников обеспечивает повышение вовлеченности в рабочий процесс, а значит и увеличивает эффективность труда.
Организация труда	- Гибкое перераспределение нагрузки; - Горизонтальные коммуникации; - Контроль качества всех предметов труда на каждом рабочем месте. - Используются команды продаж по направлению продукции.	система постоянного поиска путей улучшения качества, безопасности и эффективности труда и продукции, унификации продукции, способствует снижению трудоемкости производства

Некоторые принципы и методы мы будем адаптировать применительно к категории торгового персонала компании «Союзпищепром» в третьей главе данной работы. Назвать главные причины успеха компании довольно сложно, так как тут

речь должна идти и об оригинальности продукции, и о трудолюбии сотрудников, и об упорстве руководства, и об уникальных технологических решениях.

Далее рассмотрим особенности управления эффективностью труда персонала в США.

## 2. Опыт построения системы управления эффективностью персонала США

В отличие от японского подхода: «непрерывно и комплексно оптимизируем методы работы и приходим к результату», для американской традиции характерна обратная последовательность: «сначала определяем максимально достижимую цель или результат в терминах производительности и качества, а затем реализуем меры по достижению этого результата».

Далее рассмотрим практику управления эффективностью труда торгового персонала компании «Mars», так как профиль производства близок к «Союзпищепром». Компания начала свое существование в далеком 1911 году в Такоме (штат Вашингтон). Это "американская мечта", которая взяла свое начало с изготовления конфет в домашних условиях [32]. Большая конкуренция заставила президента компании «Mars» концентрировать все большее внимание и усилий на конечных результатах, то есть на продукции и потребителях. Соответственно поменялся подход к управлению к построению структуры управления. На сегодняшний день используется дивизиональная структура управления.

Этот подход, по мнению специалистов компании, наиболее эффективный, так как обеспечивает более тесную связь компании с потребителями, существенно ускоряя его реакцию на изменения, происходящие во внешней среде [9].

Отдел продаж – является центральным звеном компании. К эффективности работы данной категории персонала уделяют отдельное внимание и используют самые передовые технологии управления факторами повышения эффективности труда [37].

Специалисты компании «Mars» выявили основные факторы, которые влияют на снижение эффективности работы специалистов по продажам:

— недостаточно хорошо учитываются имеющимися технологиями;

— изменчивость рынка - постоянное обновление ассортимента, появление новых форм продаж, появление новых производителей. От менеджеров по продажам требуется: готовность и способность к изменениям, высокая обучаемость, навыков внедрения новых подходов к продажам;

— индивидуализация клиентов - каждый клиент становится уникальным. Необходимость высокой вариативности, а в идеале - импровизации в работе с клиентами, тут действует принцип «сколько клиентов - столько подходов» [18].

Далее, основываясь на интернет - источниках, проанализируем более подробно используемые в компании методы управления эффективностью труда специалистов по продажам, для того чтобы на последующих этапах исследования адаптировать и применить данные методики относительно специалистов по продажам компании ООО «Объединение «Союзпищепром».

В таблице 1.11 проанализирована классификация методов управления эффективностью труда специалистов по продажам по подсистемам управления персонала в целом.

Таблица 1.11 – Классификация методов управления эффективностью труда

Подсистема	Описание используемых методов
1	2
Подбор	Подбором персонала для компании «Mars» занимается «Центр профессионального отбора». Кандидаты, претендующие на должность селс-менеджеров и супервайзеров, проходят так называемый "Test assortment", то есть отборочные испытания, которые в обязательном порядке включают пять этапов, кандидаты не прошедшие первый этап к дальнейшим испытаниям не допускаются.
Оценка персонала	Наиболее важно проводить оценку персонала, так как принимаемые решения в наибольшей степени влияют на результат. Метод, который используется при оценке персонала, является Метод оценки и управления по целям - Management by objectives (MBO). Эта система обеспечивает непосредственную увязку работы каждого работника с достижением конечных результатов, обеспечивает максимальную вовлеченность в принятие решений и заинтересованность в выполнении поставленных задач.
Развитие персонала	Развитие персонала - центральная сфера деятельности управления персоналом в компании «Mars». Посредством поощрения обучения компания открывает своим сотрудникам возможность повышать профессиональные навыки и тем самым создаёт костяк квалифицированного персонала осуществляет его опережающую подготовку. Основные методы развития персонала, которые использует компания - это в основном организация тренингов, тренингов-семинаров, презентации продаж и покупок, творческие командировки, стажировки, выставки, курсы иностранных языков и т.д.

1	2
Корпоративная культура	Руководство компании ведет работу по разъяснению распоряжений вышестоящего руководства, идей развития. Тем самым, стремится сплотить коллектив, улучшить социально-психологический климат все это на самом деле способствует разрешению рабочих проблем. Значимым аспектом работы с персоналом является формирование позитивного облика компании «Mars» в глазах его сотрудников, его превосходства над конкурентами.
Мотивация и стимулирование персонала	- для стимулирования высокого качества труда важна дифференциация в заработной плате; - выявление и оценка индивидуальных различий в результатах труда их жесткая увязка с оплатой и стимулированием, обладает большим мотивационным эффектом; - разработка ключевых показателей эффективности для каждого работника (KPI). - моральное поощрение сотрудников, которое может сопровождаться и материальным, за достижения высоких результатов, как для всей команды в целом, так и для отдельных сотрудников.
Организация труда	- Режим и график труда у всех сотрудников компании одинаков; - Все сотрудники работают в пространстве «open space», что позволяет очень быстро обмениваться необходимой информацией; - Специалисты по продажам работают в строгой должностной иерархии по продуктовым группам

Таким образом, проанализировав ключевые подходы и методы управления эффективностью труда специалистов по продажам компании «Mars», мы можем сделать вывод, что, как и в системе японского менеджмента, это комплексный процесс, затрагивающий все подсистемы персонала, но ориентирован прежде всего на цели, стратегические установки. Именно постоянное повышение качества труда специалистов по продажам позволило компании «Mars» войти в число выдающихся компаний, лидирующего в области продаж. Тем не менее, на этом специалисты компании на этом этапе развития не останавливаются, а продолжают совершенствовать свою систему управления персоналом [42].

3. Отечественный опыт построения системы управления эффективностью труда персонала

Отметим, что культура российских компаний гораздо ближе к Западу, чем к Востоку. И методы научной организации труда, которыми пользовались (и часто – безуспешно) еще советские предприятия, очень близки к американским.

К сожалению, достижения отечественной управленческой науки во многом оказались забыты, и их второе рождение происходит уже с иностранными именами.

Доказано, что низкая эффективность труда в России обусловлена специфическими проблемами управления персоналом – проблемами, которых нет ни на Западе, ни на Востоке. Это повсеместная работа «с прохладцей», низкая дисциплина и низкая исполнительность персонала. На данный момент наиболее комплексно результативно системы управления эффективностью труда используются на предприятиях тяжелого и высокоточного машиностроения, где внедряются принципы Бережливого производства [24].

Если рассматривать сектор пищевого производства, к которому относится компания ООО «Союзпищепром», то можно выделить опыт компании ООО «Балтийский берег», которая существует на рынке более 20 лет.

В 2016 году система управления эффективностью компании была скорректирована таким образом, чтобы яснее отражать стратегию и задачи компании в привязке к индивидуальным задачам каждого сотрудника и поощрять сверхвысокие результаты и сверхусилия.

В результате, по итогам года компания достигла измеримых показателей успеха, выполнив установленные цели.

Повысилась уверенность сотрудников в достижении высоких командных и индивидуальных результатов.

В текущем году ООО «Балтийский берег» продолжает совершенствование системы управления персоналом для постоянного повышения эффективности труда персонала [16].

Особое внимание в процессе повышения эффективности труда уделяется специалистам по продажам, так как от качества работы данной категории персонала напрямую зависят ключевые показатели эффективности компании.

Далее проанализируем ключевые методы повышения эффективности труда торгового персонала, представленные в таблице 1.12.

Таблица 1.12 – Принципы и методы повышения эффективности специалистов по продажам

Принципы	Методы	Описание
Мотивация и стимулирование	Оплата за результат	Внедрение системы KPI и грейдирования внутри компании. что позволит отслеживать выполнение краткосрочных задач и воз- награждать сотрудников за их вклад в текущие результаты
	Регулярные конкурсы на лучшего работника	Проведение таких конкурсов среди торговых групп позволит сохранить атмосферу конкуренции и стремления превзойти установленный результат по объему продаж
Обучение и развитие	Buddying	Метод основан на предоставлении друг другу информации и/или объективной и честной обратной связи. В основе метода – предоставление друг другу информации, объективной обратной связи
	Job Shadowing	Сотрудник становится «тенью» опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как тень, в течение одного или трех рабочих дней
	Обучение действием	В данном методе применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий, а не над упражнениями или искусственными ситуациями
	Проектные группы	При применении данного метода реализуется сотрудничество в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач
Оценка	Оценка эффективности труда на основе методов ФСА	Использование методов функционально-стоимостного анализа для оценки эффективности работы торгового персонала, позволяют выявить резервы для сокращения стоимостных и временных издержек
	Оценка по методу 360 градусов	Категория специалистов по продажам особенно тесно связана с разными каналами профессионального взаимодействия и комплексная оценка позволит проанализировать эффективность работы и разработать планы индивидуального развития
Подбор	Концепция планирования преемственности	Цель данной концепции состоит в управлении рисками, которые возникают при высвобождении критических для бизнеса позиций, оперативно закрывая их подготовленными кадрами. Цикл планирования преемственности стал частью цикла управления эффективностью труда персонала
Организация труда	Внедрение стандартизированной системы контроля и учета	Единая система контроля и учета показателей эффективности специалистов по продажам, позволяет максимально быстро реагировать на изменения и вносить корректировки в трудовой процесс.

Таким образом, в компании ООО «Балтийский берег» процесс управления эффективностью труда специалистов по продажам является комплексным явлением, затрагивающим все ключевые подсистемы управления персоналом.

Каждый используемый метод повышения эффективности труда направлен, в первую очередь на развитие профессиональных и личностных компетенций, необходимых для реализации стратегических целей компании.

В таблице 1.13 проведем сравнительный анализ методов повышения эффективности труда СПП, используемых в разных странах по качественным характеристикам относительно подсистем управления персоналом компании.

Таблица 1.13 – Сравнительный анализ методов повышения эффективности СПП

Подсистемы	Опыт компании «Kirin Brewery»)	Опыт компании «Mars»	Опыт компании «Балтийский берег»)
Мотивация и стимулирование	Используется комбинация методов поощрений и стимулирования СПП	Стимулирование производится исходя из индивидуальных результатов труда СПП	Уделяется внимание как материальной (система kpi), так и нематериальной мотивации (конкурсы)
Обучение и развитие	Используются индивидуальные планы развития СПП на протяжении всего периода работы.	Данная подсистема стоит в центре системы управления персоналом. Чаще используются командные методы обучения и развития СПП	Используется комплекс методов по непрерывному развитию СПП в зависимости от стоящих задач и занимаемой должности
Оценка персонала	Оценке труда происходит на постоянной основе в комплексе СМК, поэтому отдельное внимание этой подсистеме не уделяют	Оценка труда СПП производится комплексно на основе системы МВО	Используются подходы разноаспектного анализа труда СПП (ФСА, 360 градусов)
Подбор персонала	Компания производит тщательный отбор кандидатов по компетенциям, для того чтобы потом обучать и инвестировать, повышать вовлеченность	Кандидаты на позицию СПП проходят через специально разработанный ассессмент-центр	Подбор в отделе продаж происходит в большей степени за счет внутренних резервов, в рамках «концепции преемственности»
Организация труда	Организация труда СПП полностью соответствует принципам СМК	Процесс организации труда СПП автоматизирован, систематизирован в рамках общекорпоративной системы, на высоком уровне	Существует единая системы контроля и учета показателей СПП, которая позволяет быстро реагировать на изменения.

Исходя из проведенного анализа, мы можем сделать вывод, что методы повышения эффективности труда специалистов по продажам во многом пересекаются во всех трех компаниях, но все же есть принципиальные различия:

— методы, используемые в рамках восточного подхода, соответствуют единой системе непрерывного совершенствования компании в целом, что позволяет достигнуть высокой стандартизации и автоматизации процесса продаж компании. Снижается риск допущения ошибок, но снижается уровень нестандартного мышления СПП [40];

— в рамках западного подхода на примере компании «Mars» ярко выражен индивидуализм. Все используемые методы направлены на индивидуальный подход к повышению эффективности труда СПП. При таком подходе повышается качество труда отдельных специалистов, но снижается эффективность командной работы;

— на примере компании «Балтийский берег», мы можем проследить комбинацию методов восточного и западного подхода. Данное сочетание подходов проявляется с одной стороны в непрерывном профессиональном развитии СПП, с другой стороны в индивидуальном подходе к мотивации и оценке труда. Для того чтобы мы могли обоснованно остановиться на использовании инструментов данных подходов, необходимо провести сравнительный анализ, основанный на количественных характеристиках следующих параметров: инновационность, комплексность, стоимость, трудозатраты [39]. Оценка степени соответствия была проведена по методу экспертной оценки, а также были рассчитаны средние показатели (таблица 1.14). Для оценки была предложена шкала 1–5. Распределение итогового среднего балла: низкий показатель < 2 баллов; средний показатель 2-3 баллов; высокий показатель >3 баллов

Таблица 1.14 – Взаимосвязь общей и модели УЭТ разных стран

Модели	Элементы общей модели УЭТ				
	Инновационность	Стоимость	Комплексность	Трудозатраты	Средний балл
Японская модель	3	3	5	3	14
Американская модель	5	4	4	5	18
Российская модель	5	3	4	3	15



На основе проведенного анализа, мы можем сделать вывод, что с точки зрения инновационности - лидируют подходы, используемые в американской и российской компании, так как используются новейшие методики оценки, мотивации и развития персонала, что несомненно является большим плюсом в общей системе управления эффективностью трудом [44].

Таким образом, с учетом всех качественных и количественных характеристик, мы пришли к выводу, что подход, реализуемый в компании «Балтийский берег» является наиболее соответствующим по всем параметрам. Поэтому в третьей главе данной работы мы возьмем за основу инструменты, использующие в данном подходе управления эффективностью труда специалистов по продажам.

Выводы по параграфу 1.3:

1. Процесс управления эффективностью труда персонала широко применяется в различных странах с учетом их особенностей. Родоначальником применения данной системы считается Япония, в которой основным приоритетным направлением направления деятельности является непрерывное совершенствование всех процессов.

2. Главной особенностью управления эффективностью труда персонала в США - является ориентация на стратегические ориентиры. Исходя из целей, используются необходимые для этого методы повышения эффективности труда.

3. В передовой российской практике управления эффективностью труда торгового персонала на примере компании «Балтийский берег», мы убедились, что используются комбинации методик западных и восточных стран;

Выводы по 1 главе:

1. Управление эффективностью труда персонала - сложный, многоаспектный процесс. Сутью данного процесса является сокращение трудозатрат и максимизация отдачи, ведь эффективность — это обязательное достижение поставленной цели в заданных условиях с минимальными издержками.

2. Прибыль компаний пищевой отрасли снижается вследствие снижения эффективности труда специалистов по продажам. Следовательно, данные предприя-

тия в первую очередь должны сосредоточиться на внутренних возможностях повышения эффективности труда специалистов по продажам.

3. Решение отдельных проблем в области управления эффективностью труда требует анализа всей совокупности факторов, оказывающих влияние на эффективность труда, что позволяет выявить взаимосвязи между источниками проблем и возможностями повышения эффективности труда;

4. По результатам анализа отечественного и зарубежного опыта, а так же детального рассмотрения практики применения системы управления эффективностью труда персонала можем отметить, что, не смотря на базовое принципиальное сходство, в различных странах существуют индивидуальные особенности и характерные черты, основывающиеся на менталитете, традициях, а так же построении политической, экономической и образовательной систем.

5. В практической части данной работы основой для построения системы управления эффективностью труда специалистов по продажам и разработки плановых мероприятий будет являться рассмотренный опыт ООО «Балтийский берег». Поскольку опыт данной компании отвечает основным требованиям внешней среды, а так же несколько схож с внутриорганизационными особенностями ООО «Объединение «Союзпищепром» в плане организации и значимости процесса продаж.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «СОЮЗПИЩЕПРОМ»

### 2.1 Стратегический анализ деятельности ООО «Объединение «Союзпищепром»

ООО «Объединение «Союзпищепром» — российский производитель макаронных изделий, готовых завтраков, муки всех сортов, крупяных изделий, яйца, мяса птицы. Предприятия Объединения реализуют более 350 тысяч тонн продукции в год на сумму 5,5 миллиарда рублей. На предприятиях объединения работает более 5,5 тысяч сотрудников

Компания была основана в 1898 года, и в ее состав входила только паровая мельница – первая в Челябинске. Сегодня в состав «Союзпищепрома» входят крупные пищевые производства Южного Урала: ОАО «Комбинат хлебопродуктов им. Григоровича», ОАО «Варненский комбинат хлебопродуктов», ООО «Чебаркульская птица», ООО Агрофирма «Павловское». Данные предприятия успешно работают на российском и зарубежном продовольственных рынках.

В 2010 году началось позиционирование марочной бакалейной продукции как Национального Российского Продукта. Это важный этап в оценке роли предприятий ООО «Объединение «Союзпищепром» на продовольственном рынке России. Но не только на внутреннем рынке идет активное продвижение продукции.

В конце 2011 года ОАО «КХП имени Григоровича» получило свидетельство на товарный знак «TSAR» – англоязычную версию известного бренда «Царь», а вместе с ним и право на экспорт продукции торговой марки «TSAR» в США.

В последние 5 лет экспортный потенциал ООО «Объединение «Союзпищепром» значительно вырос: продукты питания южноуральского производителя отправлялись в Америку, Индию, Пакистан, Израиль, Китай, подтверждая тем самым свою конкурентоспособность на мировых рынках. Экспортная политика

ООО «Объединение «Союзпищепром» стала стратегическим направлением развития компании.

В ассортиментном портфеле ООО «Объединение «Союзпищепром» под торговыми марками «Царь», «СоюзПищепром», «Чебаркульская птица» уже более 1,5 тысяч наименований.

Растительные масла первого отжима; обогащенное полезными компонентами яйцо; мясо птицы и мясопродукты; хлебобулочные и кондитерские изделия; крупы и многозерновые хлопья; макароны, мука; готовые завтраки, далее рассмотрим более подробно каждое направление продукции.

В настоящий момент в компании есть следующие направления производства:

#### 1. Производство муки

Современные технологии помола сохраняют все богатство пшеничного зерна. Царская мука - лучший помощник хозяйкам.

Продукция высшего и 1 сортов произведена из отборного пшеничного зерна. Технология производства позволяет сохранить насыщенность продукта растительными белками и углеводами, которые легко усваиваются организмом, обеспечивают его иммунной защитой и необходимой энергией.

#### 2. Производство макаронных изделий

Макаронные изделия, вырабатываемые на автоматической линии швейцарской фирмы "Бюллер АГ", представляют собой пищевой продукт, полученный путем формирования теста из муки макаронной высшего сорта из твердой пшеницы (дурум) и воды из собственного водозабора. Благодаря такой биологической ценности, макаронные изделия рекомендуется включать в пищевой рацион всем категориям населения.

#### 3. Производство растительного масла

К числу важных продуктов питания относится классическое подсолнечное масло «Элва», удостоенное бронзы на Международном форуме продовольствия «WorldFood-2009».

Растительное масло нерафинированное, первого горячего отжима, сохраняет все ценные натуральные биологически активные вещества и микроэлементы.

#### 4. Производство готовых завтраков и снековой продукции

Шоколадные кукурузные шарики, колечки, подушечки – полезное лакомство для детей. Вся эта продукция изготовлена из кукурузной муки, которая богата на соли калия, фосфора, магния, также в ней присутствуют витамины группы В, витамин Е, каротин. Хлопья также изготовлены из кукурузной крупки, богатой минералами и витаминами, крупка считается одной из самых низкокалорийных, кукуруза способна выводить из организма жиры.

Мюсли с фруктами и ягодами.

В их состав входят натуральные ингредиенты: орех, кокос, семечка подсолнечника, шоколад и мед. Основа для мюсли – многозерновая основа.

#### 5. Производство многозерновых хлопьев и хлопьев быстрого приготовления

Многозерновые хлопья - необычайно важный продукт для здорового питания. Они предназначены для приготовления каш, гарниров, киселей, используется в качестве заправки для супов. Хлопья получают путем пропаривания и непродолжительной отлежки крупы, расплющиванием и просушиванием.

Гречневые хлопья содержат легко усваивающийся белки. Отличаются от других видов круп меньшим содержанием углеводов. Пшеничные хлопья особенно рекомендуются людям, которые связаны с тяжелым физическим трудом. Ячменные хлопья нормализуют обмен веществ, помогают укрепить стенки кровеносных сосудов, повышают уровень гемоглобина, улучшают состояние кожи, волос и ногтей.

#### 6. Производство растительных напитков

Овсяный био-кисель

«Живой продукт» на растительной основе с щадящей технологией приготовления. В состав данного продукта входит: минимум сахара, клетчатка, бета-глюкан, витамины группы «В».

Овсяный йогурт

Продукт обладает большой пищевой ценностью и приятными вкусами, улучшает работу ЖКТ. Относится к группе низкокалорийных продуктов.

#### Растительное молоко

Уникальный продукт для российского рынка. В настоящий момент разработаны два вида: рисовое и овсяное молоко. Является низкокалорийным продуктом, содержит только натуральные компоненты.

#### 7. Производство слоеного теста и полуфабрикатов

Слоеное, песочное тесто и полуфабрикаты из теста, произведенные на немецком оборудовании.

Тесто производится под 2 торговыми марками, рассчитанными на разные сегменты потребителей- ТМ «Царь» и ТМ «Затейница».

#### Замороженные полуфабрикаты

Изделия из слоеного теста, которые можно легко в домашних условиях разморозить и быстро приготовить.

#### 8. Производство комбикорма

ООО «Союзпищепром» производит комбикорма на линии фирмы «Бюллер». Дальнейшая обработка комбикормов происходит на линии экспандирования и гранулирования фирмы «АмандусКаль». Объем производства комбикормового цеха - 120 тысяч тонн в год. Предприятие производит комбикорма для сельскохозяйственных животных и птицы. При производстве комбикорма учитывается вид, возраст, физиологическое состояние животных, направление продуктивности, потребности в питательных биологически активных веществах [2].

В компании есть формально прописанная миссия, которая сформулирована следующим образом:

«Возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений».

В компании используется миссия-предназначение, она в очень общих чертах дает представление о поведении фирмы в будущем, ее отношениях с потребителями и партнерами.

Миссия сформулирована очень кратко и обобщенно, это в дальнейшем может вызвать трудности в долгосрочной реализации, спроектированных нами бизнес-процессов в последующих главах.

Далее рассмотрим ключевые ценности компании ООО «Союзпищепром»:

- высокое качество продукции;
- доверие и честность отношений;
- командный дух;
- социальная ответственность.

Приоритетные направления стратегии работы компании «Союзпищепром»:

— Удовлетворение нужд потребителей в натуральных и полезных для здоровья продуктов, посредством развития индивидуальных способностей каждого сотрудника и применения лучших мировых технологий.

— Ориентация на достижение уровня федеральной компании, работая лучше других, сберегая ресурсы и соблюдая доверительные честные отношения.

Соответственно, можем сделать вывод о том, что основными ориентирами компании являются: клиент, сплоченный и эффективно взаимодействующий коллектив и расширение доли рынка. Данные направления обеспечивают фирме выживаемость и конкурентоспособность на рынке. В компании отсутствует формализованная стратегия.

Далее проанализируем организационную структуру компании.

ООО «Союзпищепром» имеет организационную структуру, выстроенную линейно-функциональной моделью управления. Структура представляет собой отделы, которыми управляют функциональные руководители, во главе которых стоит генеральный директор компании. Организационная структура компании ООО «Союзпищепром», представлена в Приложении Б. В компании существует линейно-функциональная организационная структура, в которой каждый отдел имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

В силу массивной организационной структуры компании, происходит усложнение и снижение эффективности координации внутри и между подразделениями

компании. Каждое подразделение возглавляет функциональный руководитель, который в свою очередь подчиняется руководителю направления/ группы и дальше по уровню иерархии, это в значительной степени замедляет процессы согласований и принятия решений. Также в компании из-за большого количества структурных подразделений, происходит жесткая централизация власти у топ-менеджмента, с целью директивного планирования и контроля деятельности подразделений.

Таким образом, мы можем отметить, что структура компании состоит из большого количества вертикальных и горизонтальных управленческих связей, что негативно влияет на процессы принятия решений, координацию, внедрения инноваций. Для того чтобы наиболее ясно увидеть проблему и предложить возможные пути решения: необходимо детально проанализировать соответствие организационной структуры текущим стратегическим целям и задачам компании организации.

Далее мы проанализируем текущее экономическое положение компании. Стоит отметить, что в целом ООО «Союзпищепром» является стабильно развивающимся предприятием, имеющим незначительные проблемы.

Экономические показатели деятельности предприятия в динамике приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Экономические показатели компании ООО «Объединение  
«Союзпищепром»

Показатель, тыс. руб	2015 г., тыс. руб.	2016 г., тыс. руб.	2017г., тыс. руб.	Изменения пока- зателей 2017 г. по от- ношению к 2015г, %
1	2	3	4	5
Выручка в действующих ценах	6 414 936	5 755 340	6 226 050	-2,94
Себестоимость продаж	4 513 164	4 075 761	4 587 131	+1,63
Валовая прибыль	1 801 772	1 679 579	1 738 919	-3,48
Коммерческие расходы	681 955	806 475	702 017	+2,94
Управленческие расходы	273 589	343 880	351 841	+28,6
Прибыль от продаж	473 589	529 224	385 061	-18,6
Доходы от участия в других организациях	997	1 797	5 800	+48,17
Прочие доходы	343 617	487 089	432 223	+25,78



1	2	3	4	5
Прочие расходы	442 134	562 623	482 600	+9,15
Прибыль до налогообложения	374 842	431 236	321 650	-14,19
Чистая прибыль	234 782	315 681	229 533	-2,23

Таким образом, исходя из полученных данных, можно сделать вывод по ключевым экономическим показателям:

— чистая прибыль компании по итогам года составила величину (229,5 млн. руб.), которая меньше по сравнению с чистой прибылью 2015 года на (2,23%) в связи со снижением прибыли от продаж;

— себестоимость увеличилась на 1,63% по сравнению с 2015 и составила 4,6 млрд. рублей;

— выручка уменьшилась по сравнению с 2015 годом на 2,94 % и в 2017 году составила 6,2 млрд. рублей;

— за 2 года на 28,6 % возросли управленческие расходы, а прочие расходы выросли на целых 9,15%.

Стоит отметить, что снижение чистой прибыли организации, скорее всего, объясняется тем, что темп роста затрат превышает темп роста доходов. А это в свою очередь связано с уменьшением объемов продаж продукции по всем направлениям, которые происходят в результате низкой эффективности труда специалистов отдела продаж.

Для того чтобы максимально корректно в SWOT-анализе сформулировать приоритетное стратегическое направление развитие, необходимо проанализировать на каком этапе жизненного цикла находится компания и насколько это соответствует существующей стратегии и целям компании (которые представим в анализе 7s McKinsey на рисунке 2.4).

На рисунке 2.1 представим модель жизненного цикла ООО «Союзпищепром» на основе комбинации подходов И. Адизеса и Л.Грейнера.

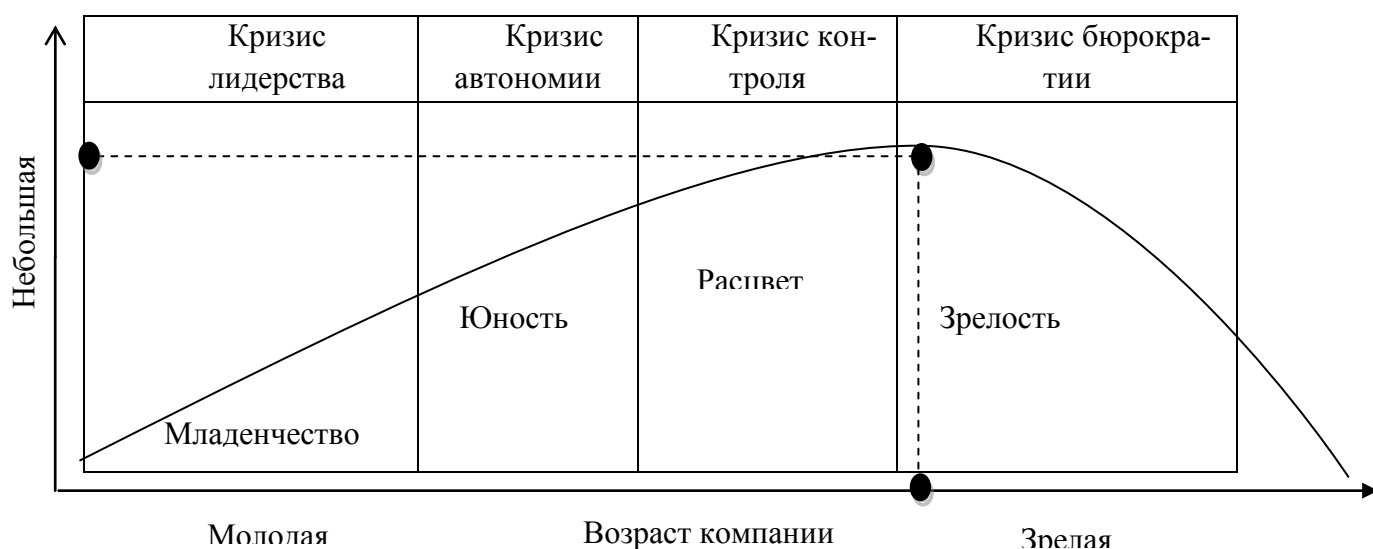


Рисунок 2.1 – Жизненный цикл компании ООО «Объединение «Союзпищепром»

Исходя из представленной модели жизненного цикла, мы можем сделать вывод, что компания находится на этапе «зрелости». Согласно подходу Л. Грейнера, на каждом этапе жизненного цикла, компания переживает определенный кризис управления. Соответственно, находясь на этапе «зрелости», возможен «кризис бюрократии», который характеризуется следующими последствиями:

- постепенным усложнением системы планирования;
- слабыми темпами внедрения инноваций;
- перегруженной системой контроля

Для подтверждения этой гипотезы, необходимо проанализировать ключевые элементы внутренней и внешней среды ООО «Объединение «Союзпищепром».

Анализ внешней среды предполагает изучение факторов, оказывающих как прямое, так и косвенное воздействие на деятельность организации. Данные факторы организация контролировать не в состоянии.

#### STEP-анализ

Для анализа внешней среды ООО «Объединение «Союзпищепром» будем использовать STEP-анализ.

Основными факторами макросреды являются социальные, технологические, экономические и конкурентные, а также политико-правовые факторы.

Основная задача проведения данного анализа – определение возможностей и угроз, которые могут возникнуть для компании в настоящем и будущем со стороны внешней среды. Результаты проведенного анализа представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Результаты STEP-анализа ООО «Союзпищепром»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
1. законопроекты по поддержке отечественного производителя (финансирование, гранты и инициативы); 2. активная политика импортозамещения; 3. изменение налогового законодательства для среднего и крупного бизнеса (увеличились лимиты по выручке и стоимости основных средств).	1. Экономические санкции; 2. Снижение платежеспособности населения; 3. Высокий уровень конкуренции на рынке бакалейной продукции. 4. Нестабильность валютного рынка;
Социальные факторы	Технологические факторы
1. Рост популярности здорового питания; 2. Сложная ситуация на рынке труда с высококвалифицированными специалистами	1. Внедрение новых технологий разработки и производства бакалейной продукции; 2. Увеличивается количество исследований в области выращивания зерновых культур;

Проанализируем политико-правовые факторы.

Внесение изменений в правила импорта сырья, оборудования, технологий. Так как основным поставщиком оборудования являются компании из Италии и Германии, то этот фактор может оказать как положительное влияние, так и отрицательное, например, сокращение объема или запрет закупок оборудования в странах Европы.

Изменение налогового законодательства для среднего и крупного бизнеса (увеличились лимиты по выручке и стоимости основных средств).

Законопроекты по поддержке российского сельского хозяйства в последние годы становятся основой для укрепления и подъема агропромышленного комплекса. Начали появляться новые формы хозяйствования, расширяться доли рынка Российских производителей.

Проанализируем экономические факторы.

Высокие темпы инфляции и снижение платежеспособности населения – два взаимосвязанных фактора. Процесс роста инфляции приведет к снижению платежеспособности потенциальных потребителей. Как следствие может возникнуть

кризис сбыта продукции предприятия. Так же, угроза высоких темпов инфляции может привести к обесцениваю накоплений завода.

Высокий уровень конкуренции на рынке макаронной, мучной и злаковой продукции. В виду курса политики на импортозамещение, производители агропромышленного комплекса заметно увеличивают объемы производства и линейку продукции. С одной стороны, высокий уровень конкуренции может способствовать демпингу цен на рынке, что приведет к обесцениванию товаров-субститутов. С другой стороны, высокий уровень конкуренции может способствовать постоянному улучшению качества продукции. Нестабильность обменных курсов валют. Некоторая часть платежей осуществляется в иностранных валютах, поэтому изменение курса может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на прибыль компании.

Проанализируем социальные факторы.

Рост популярности здорового питания. Для предприятий агропромышленного комплекса – это возможность разрабатывать, производить и выводить на рынок новые виды продукции, делать акцент на растительной основе в производстве товаров. Сложная ситуация на рынке труда с высококвалифицированными специалистами, ведет к тому, что в компаниях работает много сотрудников пенсионного возраста. Данный фактор, сильно влияет на скорость внедрения инноваций и в целом – на развитие компании.

Проанализируем технологические факторы.

Внедрение новых технологий разработки пищевых добавок в производство, существенно расширит возможности компании. Внедрение новых информационных технологий значительно оптимизирует процессы приема заявок и оформления необходимых документов. Далее проведем оценку силы влияния факторов, для того, чтобы выделить те, которые будут наиболее негативно в будущем влиять на реализацию стратегии компании ООО «Объединение Союзпищепром». Все факторы будут оценены по трем критериям: важность, сила влияния, направленность и в итоге будет подсчитана взвешенная оценка. Результаты оценки силы

влияния факторов внешней среды на стратегию развития предприятия представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ силы влияния факторов внешней среды на компанию

Наименование фактора		Важность	Сила влияния	Направленность влияния	Взвешенная оценка
S	Рост популярности здорового питания;	0.06	7	+	0,42
	Сложная ситуация на рынке труда с высококвалифицированными специалистами	0.09	9	-	0,81
T	Внедрение новых технологий разработки и производства бакалейной продукции;	0.09	6	+	0,72
	Увеличивается количество исследований в области выращивания зерновых культур;	0.06	6	+	0,42
E	Экономические санкции;	0.09	8	-	0,72
	Снижение платежеспособности населения;	0.1	10	-	1,00
	Высокий уровень конкуренции на рынке бакалейной продукции;	0,1	8	-	0,9
	Нестабильность валютного рынка	0,08	4	-	0,64
P	Законопроекты по поддержке отечественного производителя (Финансирование, гранты и инициативы);	0.07	5	+	0,49
	Активная политика импортозамещения;	0.1	10	+	1,00
P	Изменение налогового законодательства для среднего и крупного бизнеса	0.07	7	+	0,63

Проанализировав влияние всех факторов, можно сделать вывод, что наиболее значимыми для организации являются:

- снижение платежеспособности населения;
- высокий уровень конкуренции на рынке бакалейной продукции;
- активная политика импортозамещения;
- сложная ситуация на рынке труда с высококвалифицированными техническими специалистами.

При проведении STEP-анализа, мы выявили наиболее значимые факторы, которые непосредственно влияют на снижение таких ключевых экономических показателей как: прибыль от продаж и итоговую чистую прибыль компании.

#### Анализ пяти сил Портера.

При проведении анализа пяти движущих сил, мы сможем описать способы формирования конкурентного преимущества и прибыльности товара, а также варианты, с помощью которых компания в долгосрочном периоде сохранять конкурентоспособность. Для наглядности на рисунке 2.2 представим схематично 5 составляющих элементов и их влияние на деятельность ООО «Объединение «Союзпищепром»:

товары-субституты; поставщики; конкуренты; потребители; входные барьеры.

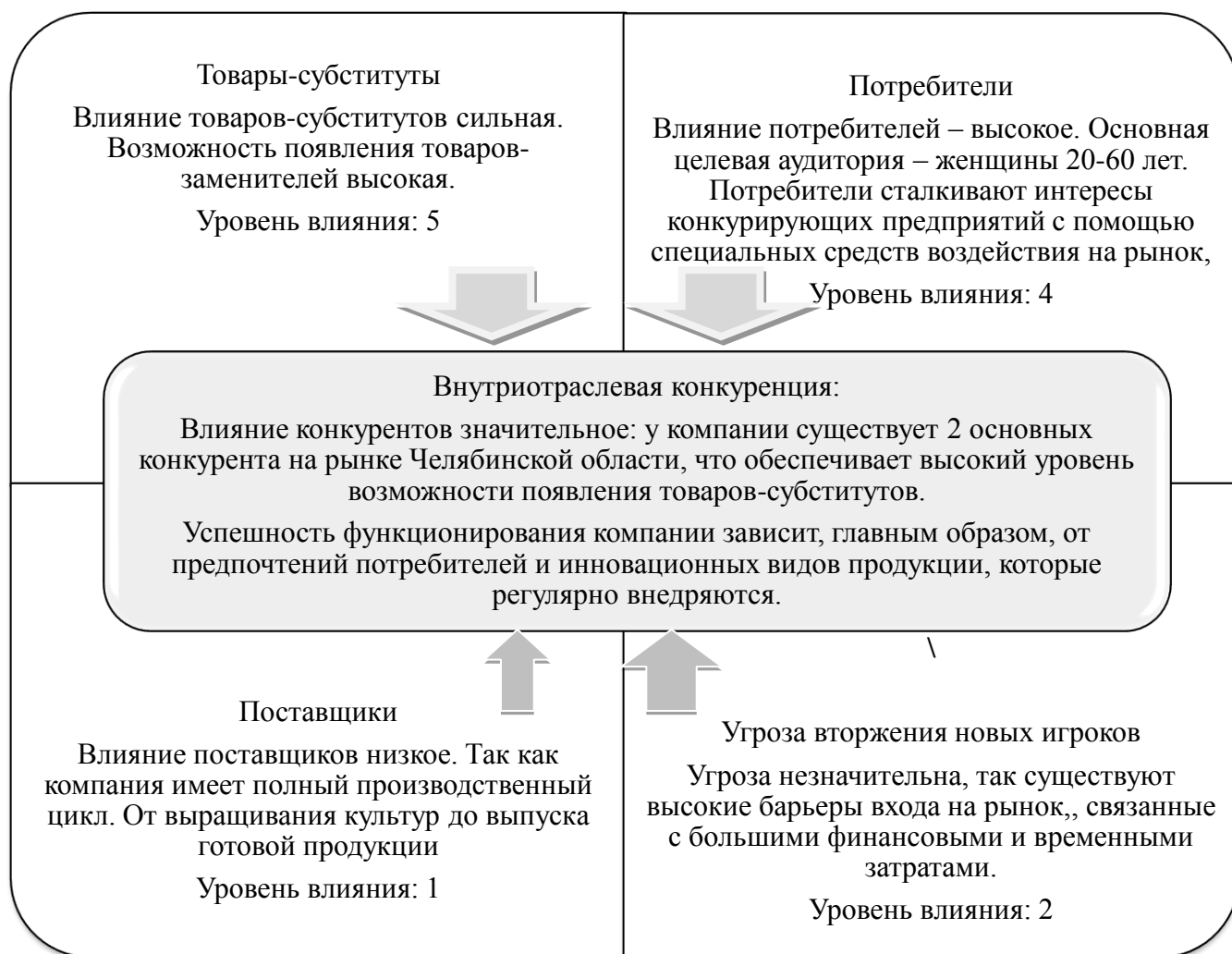


Рисунок 2.2 – Пять сил Портера

Исходя из приведенной выше схемы, мы можем более подробно проанализировать каждую из пяти сил, и определить какую силу влияния она имеет для компании. Эти данные, в дальнейшем будут использованы при проведении SWOT – анализа, а также при разработке стратегии компании ООО «Союзпищепром».

В таблице 2.4 обобщены результаты по 5 ключевым элементам компании, по методу «Пять сил Портера». Значимость каждого элемента будет оценена по шкале от 1 – 5 баллов.

Таблица 2.4 – Результаты анализа по методу «Пять сил Портера»

Элемент	Описание	Значимость
1	2	3
Товары-субституты	<p>-Прямые заменители – те же товары, с теми же характеристиками только выпускаемые другими организациями.</p> <p>В данном случае прямыми заменителями являются макароны, мука, готовые завтраки, выпускаемая прямыми конкурентами- компаниями: ООО «Макфа» - в линейки макаронных изделий выпускают 8 разных видов в зависимости от ценовой, возрастной и половой категории потребителя;</p> <p>- с точки зрения муки, то компания «Макфа» производят 4 вида, которые различаются в качестве помола, что полностью соответствуют ценовой и политике качества ООО «Объединение «Союзпищепром».</p> <p>ООО «Увелка» производит товары - субституты в категории «злаки».</p> <p>- В продуктовой линейке данной категории находится 10 sku зерновых хлопьев быстрого приготовления, которые сопоставимы по цене и качеству с линейкой ООО «Объединение «Союзпищепром».</p> <p>Таким образом, влияние товаров-субститутов довольно высокое и характеризуется тем, что рост/снижение цены на одну категорию товара, вызывает рост/снижение потребления товаров компании-конкурента.</p>	4
Поставщики	<p>Данная категория не показывает почти никакого влияния, так как ООО «Союзпищепром» - является компанией с полным производственным циклом: от выращивания зерновых культур до выпуска готовой продукции.</p> <p>В собственности Объединения находится около 200Га земли, на которой выращиваются злаковые культуры, более 5000 единиц с/х техники.</p> <p>В Варненском районе и Челябинске находится 3 перерабатывающих комплекса.</p> <p>Также есть 2 птицеводческих комплекса в собственности ООО «Чебаркульская птица».</p>	1

1	2	3
Конкуренты	<p>Влияние конкурентов оказывает самое сильное влияние на деятельность компании.</p> <p>ООО «Объединение «Союзпищепром» занимает стабильное положение на рынке пищевого производства Урала. Основными конкурентами данной организации считаются:</p> <p>1. ООО «Макфа». Производственные площадки расположены в Челябинской области, Алтайском и Ставропольском крае. Линейка продукции насчитывает более 10 видов продукции макаронной и мучной продукции.</p> <p>Объем производства макаронных изделий составляет более 180 тысяч тонн в год, муки всех сортов — 450 тысяч тонн в год, крупы — свыше 20 тысяч тонн в год. Поставки осуществляются по территории России, ближнем и дальнем Зарубежье.</p> <p>2. ООО «Увелка». Производственная площадка находится в п. Увека челябинской области, продуктовая линейка состоит из 12 видов продукции. Продажи осуществляются по территории России, в ближнем и дальнем Зарубежье.</p> <p>Объем производство муки всех сортов составляет — 250 тысяч тонн в год, крупы — свыше 10 тысяч тонн в год</p> <p>Преимущества ООО «Объединение «Союзпищепром»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Новая линейка продукции «здорового питания», которая пользуется большой популярностью среди потребителя. В 2017 году был запущен в производство, впервые в России продукт – растительное молоко.</li> <li>- Продуктовый ассортимент шире, в среднем на 10 sku, чем у основных конкурентов.</li> <li>- Использование инновационных технологий в производстве.</li> </ul> <p>Все оборудование закуплено у передовых в отрасли производителей и представители компаний из Австрии, Швейцарии, Италии регулярно приезжают с целью обмена опытом.</p>	5
Потребители	<p>Потребители оказывают высокое влияние на организацию, являясь ключевым звеном успешной деятельности ООО «Объединение «Союзпищепром», так как деятельность компании и ее персонала основывается на рынок, а именно на предпочтения клиента, удовлетворение его потребностей. С точки зрения ценовой политики, по флагманским продуктовым линейкам: мука, злаки, готовые завтраки ООО «Объединение «Союзпищепром» предлагают цены ниже основных конкурентов, в частности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Макаронные изделия премиум-сегмента «Barllia» ООО «Макфа» стоят в сетевых магазинах 90-120 руб. за пачку, а ТМ «Царь» ООО «Объединение «Союзпищепром» в этом же сегменте стоит 50-70 руб., что значительно ниже.</li> <li>- Зерновые хлопья быстрого приготовления ООО «Макфа» стоят от 50-80 руб. в зависимости от используемого зерна, ТМ «Увелка» 40-70 руб., а ТМ «Царь» стоит 35- 60 руб. за пачку.</li> </ul> <p>Данные ценновые обстоятельства сильно влияют на целевую аудиторию компании и уровень спроса, в целом.</p>	4



1	2	3
Входные барьеры	<p>Факторы и препятствия вхождения на рынок оказывают незначительное влияние, так как выходные барьеры являются высокими, что обусловлено большими финансовыми и временными затратами, сопряженными с получением лицензий, арендой/строительством производственных помещений и т.д.</p> <p>Однако, имеют место быть спекулятивные действия перекупщиков сырья в сезонные кризисы, которые занижают цены в сравнении с лидерами отрасли пищевой промышленности.</p>	2

Таким образом, можем отметить, что наибольшее влияние на деятельность компании оказывают товары-субституты, конкуренты и потребители.

В настоящий момент, существуют недостатки в работе по данным приоритетным элементам, что в свою очередь серьезно влияет на экономические проблемы компании (снижение прибыли от продаж и итоговой чистой прибыли компании).

Следовательно, ООО «Объединение «Союзпищепром» нужно разрабатывать уникальные линейки продукции и стратегии расширения доли рынка и максимального удовлетворения спроса потребителей в условиях жесткой конкуренции.

Соответственно, следует учитывать то, что расширение доли рынка и максимальное удовлетворение спроса потребителей, в первую очередь зависит от объемов производства и эффективности работы отдела продаж.

Отсюда мы можем сделать вывод: чтобы быть более конкурентоспособными необходимо постоянно работать над методами повышения эффективности труда специалистов по продажам.

### 2.1.3 Анализ 7s McKinsey

Далее для осуществления структурированного и качественного анализа о деятельности предприятия необходимо более подробно рассмотреть внутреннее функционирование ООО «Объединение «Союзпищепром». Для этого представим организацию по модели 7s McKinsey.

В таблице 2.5 проанализируем более подробно ключевые элементы деятельности ООО «Союзпищепром», оценивая их уровень развития в компании. Уровень развития каждого направления будет оцениваться по шкале от 1 до 5 баллов.

Таблица 2.5 – Оценка уровня развития элементов внутренней среды ООО «Союзпищепром»

Направление	Характеристика компании	Уровень развития
1	2	3
Общие ценности	<p>Компания стремится производить только марочную продукцию, которая будет отличаться по качеству от продукции прямых конкурентов. Под эти цели большое количество усилий и средств фокусируется на развитии технологий производства. Слабый процесс внедрения инноваций внутри остальных подразделений.</p> <p>Также, для компании является важным звеном в корпоративной культуре- социальная ответственность перед сотрудниками (подшефный детский сад, пансионаты, спортивные мероприятия и т.д).</p> <p>В данном элементе частично учитывается принятие сотрудниками формально прописанных в организации ценностей. Яркое отражение несоответствие ценностей компании, можно наблюдать среди сотрудников отдела продаж, это непосредственно отражается на их уровне мотивации.</p>	3
Стратегия	<p>Существующая стратегия: стратегия интегрированного роста. «Объединение «Союзпищепром» расширяет свою деятельность за счет приобщения («Чебаркульская птица» 2007 год, «Агрофирма «Павловское» 2010г.) новых предприятий и увеличения внутренних структур. Также большое внимание уделяется технологическому оснащению производства и разработки новых видов продукции. За последние 5 лет были разработаны и выпущены в продажу: более 10 новых продуктов.</p>	5
Сотрудники	<p>В основном, в компании работают сотрудники среднего возраста (40-50 лет). Среди производственного персонала много специалистов, которые старше 60 лет.</p> <p>Существуют сложности с наймом молодых сотрудников- это прежде всего связано с неконкурентными з/п, существующим стилем руководства, отсутствием возможности карьерного роста.</p> <p>Самый большой уровень текучести от общего процента, существует в отделе продаж компании, что говорит о неэффективной работе по предупреждению и удержанию сотрудников отдела продаж в компании.</p>	2
Системы	<p>В компании недостаточно отлажены системы коммуникаций и поощрений. Нет эффективной и прозрачной системы мотивации сотрудников отдела продаж, что напрямую влияет на уровень текучести.</p> <p>Также в компании слабо развиты коммуникативные системы, существуют информационные ямы между подразделениям, что способствует снижению эффективности работы компании в целом.</p> <p>Усложнена система контроля и согласований внутри и между подразделениям.</p>	2

1	2	3
Структура	Компания имеет линейно-функциональную организационную структуру, которая, на данном этапе жизненного цикла усложняет систему контроля и координирования внутри подразделений. В компании нет отлаженных связей между подразделениями, часто происходят несоответствия между производственными планами и планами отдела продаж, персонала и т.д	3
Навыки	В ООО «Союзпищепром» работают люди с высшем и средне – специальным образованием. Качество продукции находится на очень высоком уровне, о чем свидетельствуют потребительские опросы и международные премии за высокие стандарты качества. Проблемным подразделением, с точки зрения уровня развития профессиональных навыков, является – отдел продаж. Это связано в первую очередь с неэффективной работой отдела персонала по выявлению потребности и организации непрерывного обучения специалистов по продажам. Данная ситуация в отделе продаж, влечет за собой ряд последствий в виде увеличения уровня текучести и как следствие – снижение уровня прибыли от продаж.	3
Стиль	Во взаимосвязи структуры и систем организации просматривается управление компанией по соответствующим функциям ее отделов и подразделений. В компании авторитарны стиль руководства и преобладает иерархическая корпоративная культура, что соответствует выбранному вектору стратегии. Но является сильным демотивационным фактором для молодых сотрудников.	4

На рисунке 2.3 представим схематично ключевые элементы внутренней среды компании.

Таким образом, рассмотрев ООО «Объединение «Союзпищепром» по 7 срезам, мы можем сделать вывод о том, что в компании существует ряд проблем по нескольким приоритетным элементам:

— системы: в компании плохо отлажены система коммуникации – нет быстрой и качественной обратной связи, что обусловлено существующей иерархической культурой и тоталитарным стилем руководства;

— персонал - в компании большой процент сотрудников среднего и старшего возраста, что является сдерживающим фактором при внедрении инноваций. Также существует тенденция увеличения уровня текучести специалистов по продажам по причине низкой удовлетворенности трудом;

— навыки – данный элемент системы является самым проблемным, так как отражает первоочередные причины уровня текучести и низкой эффективности персонала по причинам – неэффективной системы мотивации и профессионального развития.

Данные факты говорят о том, что компания на данном этапе жизненного цикла переживает управленческий кризис.

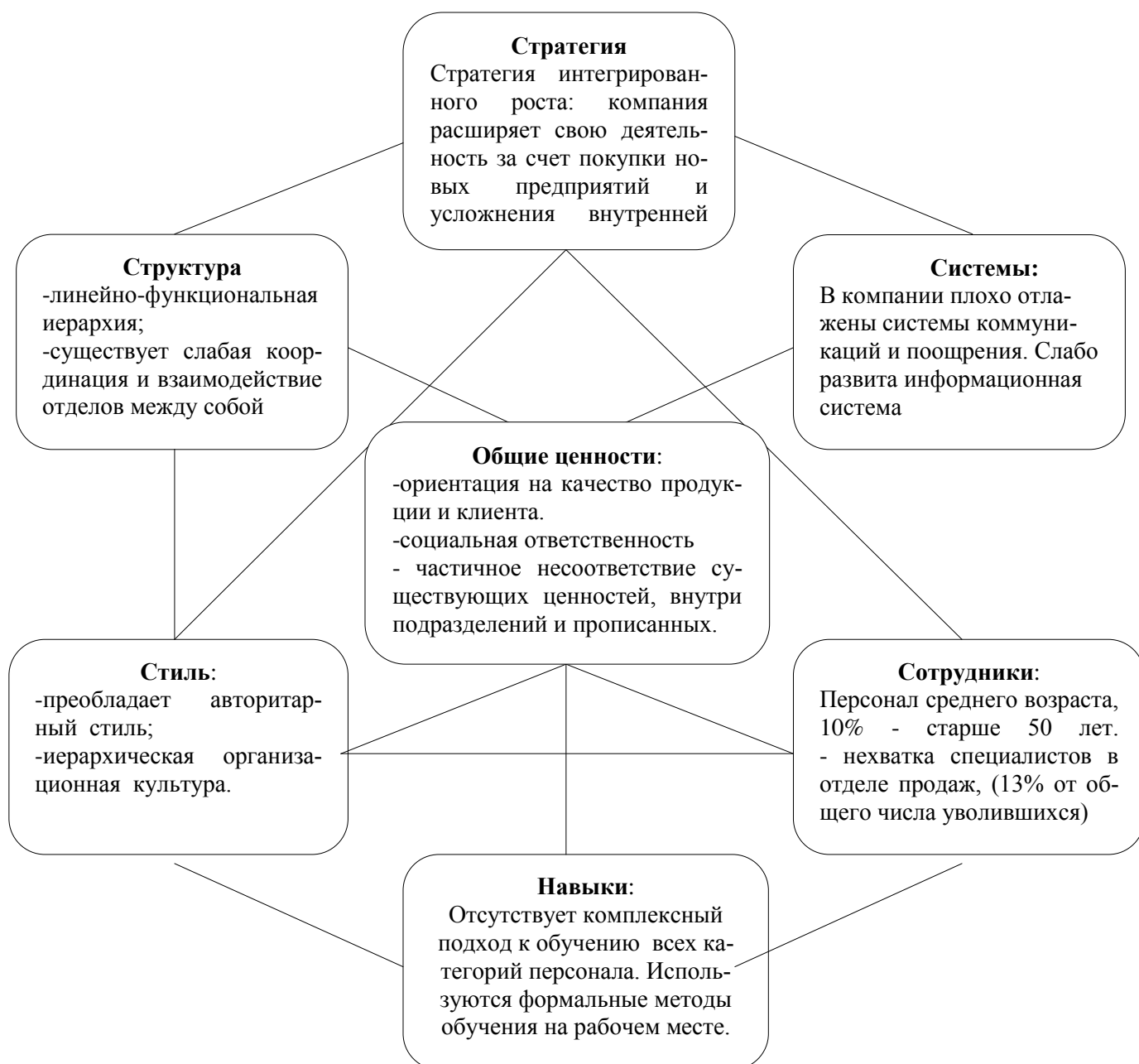


Рисунок 2.3 – Схема анализа 7S McKinsey

Для того чтобы определить тип управленческого кризиса и сформировать ориентиры дальнейшего стратегического развития, необходимо проанализировать взаимосвязь элементов внутренней среды, рассмотренных в анализе 7s McKinsey и этапа жизненного цикла, описанного вначале данной главы.

Таблица 2.6– Анализ взаимосвязи элементов внутренней среды и индикаторов кризиса жизненного цикла компании

Элемент анализа 7S	Индикаторы управленческого кризиса на этапе «зрелости» компании
Общие ценности	1. Неэффективный процесс внедрения инноваций в компании, в целом. 2. Существует несоответствие формально прописанных ценностей и существующих внутри нескольких подразделений;
Стратегия	1. Стратегия ориентирована на увеличение объемов продаж, за счет непрерывного улучшения качества продукции и усложнения внутренней структуры.
Сотрудники	1. В компании работает много сотрудников пенсионного возраста; 2. Высокий уровень текучести среди категории «специалисты»; 3. Проблемы с наймом молодых специалистов;
Системы	1. Усложнены системы контроля и согласований внутри компании; 2. Неэффективные системы коммуникаций и поощрений;
Структура	1. Консолидация компании 2. Усложнена система координация внутри и между подразделениями
Стиль	1. Директивный стиль управления; 2. Иерархическая корпоративная культура;
Навыки	1. Программы обучения и развития, прежде всего, направлены на производственный персонал, с целью постоянного повышения качества продукции;
↓ Кризис бюрократии	

Таким образом, на основе проведенного анализа жизненного цикла компании и анализа элементов внутренней среды 7sMcKinsey, мы можем сделать вывод, что компания, находясь на этапе «зрелости» переживает «кризис бюрократии». Данный кризис несет за собой ряд серьезных последствий: замедление реакции на изменения внешней среды, что вызывает снижение конкурентоспособности и уменьшение чистой прибыли компании.

Исходя из этого, необходимо акцентировать внимание на процессе эффективного координирования, а именно:

- проанализировать и соотнести существующие цели, задачи компании;

- принятие согласованных решений внутри всей цепочки подчиненности;
- необходимо привести в баланс соответствие общих ценностей компании и ценностей внутри подразделений, в частности – отдела продаж;
- проанализировать и усовершенствовать принесет системы мотивации и профессионального развития торгового персонала.

Данные преобразования позволят повысить эффективность труда специалистов по продажам, что благоприятно повлияет на уровень вовлеченности и соответственно на повышение объема продаж, в целом.

Для того чтобы рассмотреть непосредственную деятельность организации на рынке и наиболее полно проследить из каких частей складывается прибыль ООО «Объединение «Союзпищепром» представим предоставляемые организацией продукты в анализе БКГ.

#### БКГ-анализ

С помощью данного анализа мы сможем наглядно представить, какую долю в создании прибыли организации занимает каждый из предоставляемых компанией продуктов.

Для начала отметим, что продукты ООО «Объединение «Союзпищепром» представлены пятью масштабными направлениями, такими как:

- «здоровое питание»: зерновые хлопья, растительное масло, растительные напитки;
- комбикорм;
- макаронные изделия;
- мука;
- тесто и полуфабрикаты;

Данные продуктовые направления мы более подробно описывали в начале данной главы. ООО «Объединение «Союзпищепром» поставяет данную продуктовую линейку по всем каналам продаж (Национальные, федеральные, локальные сети, дистрибьютеры, фирменная розница) по территории России, ближнему и дальнему зарубежью.

Спрос на различные продукты варьируется за счет разносторонней сегментации рынка пищевого производства. В таблице 2.7 представим более подробное описание направлений сегментации рынка.

Таблица 2.7 – Сегментация рынка пищевого производства

Признак	Сегмент рынка	Характеристика сегмента
Географический признак	Города	Высокий спрос на продукты линейки «здорового питания» и готовые завтраки, слоеное тесто, муку. Эти направления отличают производителя от других лидеров рынка.
	Сельские поселения	В сельской местности большим спросом пользуются направления: мука, масло и комбикорма.
Демографический признак	Пол	Основной целевой аудиторией по всей линейке продукции – являются женщины, это обусловлено традициями общества, относительно распределения семейных обязанностей.
	Возраст	Молодые люди до 30 лет, составляют более 70% среди потребителей линейки «здорового питания» и готовых завтраков. Среди потребителей среднего и старшего возраста, которые составляют более 60% от общей массы, наибольшей популярностью пользуются традиционные категории: мука, макаронные изделия, слоеное тесто и многозерновые хлопья.
Стиль жизни	Элитарный стиль	Лица, относящиеся к данной категории отдают предпочтение эксклюзивным линейкам продукции торговой марки «Царь» (мука, макаронные изделия, слоеное тесто), в которой используются компоненты высшего класса качества.
	Молодежный	Последователи данного стиля жизни являются потребителями линейки «здорового питания», готовых завтраков и снежков.
	Спортивный	Потребители линейки «здорового питания» и низкокалорийных макаронных изделий.

По данным, представленным в таблице 2.7 видно, что рынок пищевого производства для ООО «Объединение «Союзпищепром» широк и охватывает все слои населения в разном географическом расположении, что, в свою очередь, дает массу возможностей для развития рынка продаж компании. Наибольшей популярностью среди всех сегментов рынка пользуются следующие продуктовые направления: «здоровое питание» (масло, растительные напитки, хлопья); мука, макаронные изделия, слоеное тесто и полуфабрикаты. Таким образом, данные продуктовые направления являются наиболее востребованными на рынке и на них нужно обратить особое внимание при анализе распределения продаж.

Представим данные продуктовые направления на матрице БКГ (рисунок 2.3) в соответствии с востребованностью на рынке. Представим саму матрицу на рисунке 2.4.

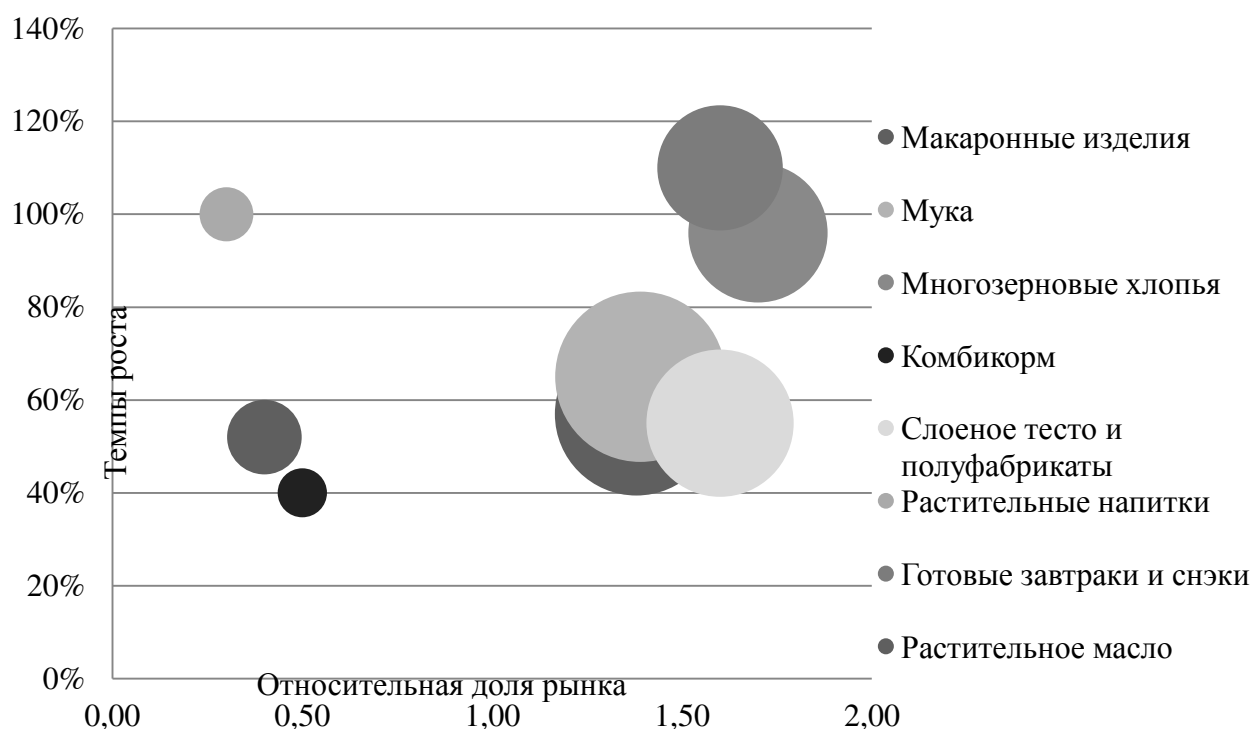


Рисунок 2.4 – Матрица БКГ ООО «Союзпищепром»

Таким образом, можем отметить, что наибольший доход ООО «Союзпищепром» получает от продаж следующих продуктов: макароны, мука и слоеное тесто.

В случае с продажей таких товаров как многозерновые хлопья, готовые завтраки и сэнки, растительное масло, комбикорм, растительные напитки, существует ряд существенных проблем, главной из которых является то, что товары недостаточно представлены по всем каналам продаж и поэтому потребители отдадут свое предпочтение другим продуктам, продаваемым конкурентами организации, имеющим схожие характеристики и цену, но обладающим так же рядом существенных преимуществ.

Соответственно, мы получаем следующее распределение товаров по категориям (рисунок 2.5).



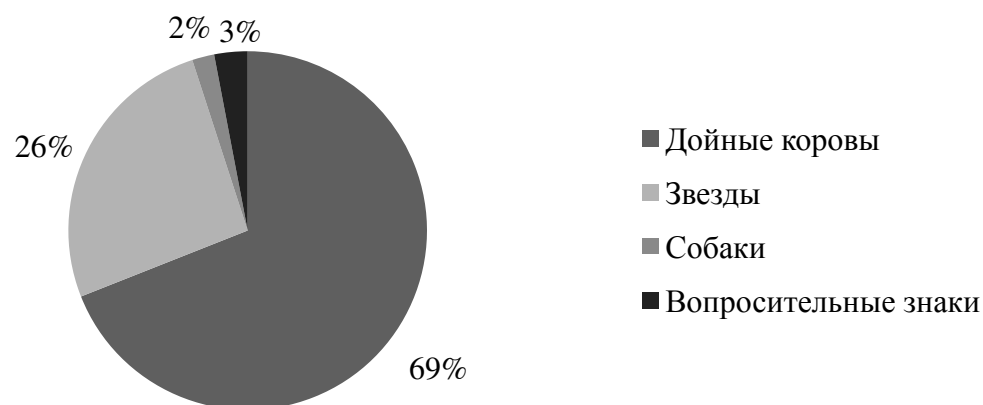


Рисунок 2.5 – Диаграмма распределения продаж ООО «Союзпищепром»  
 В таблице 2.8 обобщены результаты анализа.

Таблица.2.9 – Распределение продуктовых групп компании ООО «Объединение  
 Союзпищепром»

Категория	Название товара	Описание
«Дойные коровы»	Макароны Мука Слоеное тесто	Преимущество данных товаров состоит в том, что в них отлично сочетаются цена и качество, они являются «ходовыми» товарами организации. Проблема состоит в том, что данными брендами занимаются так же и конкуренты ООО «Союзпищепром». Поэтому организации следует чаще проводить маркетинговые кампании и какие-либо акции в отношении данных продуктов.
«Звезды»	Многозерновые хлопья Готовые завтраки и снеки	Данные продукты имеют высокую степень неопределенности. Потребители отдают предпочтение продуктам аналогам.
«Собаки»	Растительное масло Комбикорм	Данные продукты имеет самые низкие продажи в компании.
«Вопросительные знаки»	Растительные напитки	Данный товар имеет низкую долю рынка и высокие темпы роста, это говорит о том, что необходимы дополнительные инвестиции в маркетинг и коррективы в стратегии продаж

Таким образом, можем отметить, что наибольший доход ООО «Союзпищепром» получает от продаж следующих продуктов: макароны, мука и слоеное тесто. Организация имеет долгосрочный гарантированный спрос на продукцию. Для того чтобы обеспечить предложение продукции, соответствующее спросу, необходимо, чтобы в компании была эффективная работа сотрудников отдела

продаж и маркетинга. Далее приведем SNW-анализ, который позволит нам посмотреть основные элементы компании ООО «Объединение «Союзпищепром», в сравнении с внутренними элементами одного из основных конкурентов.

#### SNW-анализ

Данный анализ выстраивается на ранжировании основных элементов как внешнего, так и внутреннего функционирования организации в сравнении с такими же элементами основных конкурентов.

Как уже было указано выше, мы будем проводить данный анализ ООО «Союзпищепром» в сравнении с компанией ООО «Макфа».

В таблице 2.10 представлено подробное описание результатов SNW-анализа.

Таблица 2.10 – Сравнительный анализ компаний по ключевым направлениям

Направление сравнения	ООО «Объединение «Союзпищепром»	ООО «Макфа»
1	2	3
1.1.Имидж	Высокий уровень	Высокий уровень
1.2.Клиентоориентированность	Главное правило работы компании – «Клиент на первом месте». Организация старается обеспечить своим клиентам максимум комфорта, надежности и удобства.	Работа организации основывается, в первую очередь, на удовлетворении потребностей.
1.3. Широта спектра услуг ассортимента	Компания производит широкий ассортимент продукции: макароны, мука, крупы, растительные масла, снеки, слоеное тесто, растительные напитки.	Ассортимент состоит из трех направлений продукции: макароны, мука, курпы.
2.1.Система менеджмента	Средний уровень. Ригидная система менеджмента.	Высокий уровень.
2.2.Межфункциональное взаимодействие	Средний уровень, уступает конкуренту. Существуют проблемы и сбои во взаимодействии отделов.	Высокий уровень.
2.3.Маркетинг и реклама	Средний уровень. Существуют проблемы с узнаваемостью бренда в других регионах России. Осуществляется благотворительная деятельность.	Высокий уровень. Компания грамотно выстраивает маркетинговую политику, проводятся презентации в соответствии с ожиданиями потребителей.
2.4.Эффективность каналов сбыта	Продукция компании представлена в основном на региональном рынке.	Продукция компании представлена на международном уровне.
2.5 Объемы продаж	Существует перепроизводство продукции по нескольким направлениям, соответственно объемы продаж не соответствуют объемам производства	Высокий уровень.

1	2	3
3.1 Система мотивации персонала	Существующая система материальной мотивации, ориентирована в первую очередь на производственные планы, а не на прогнозирование потребностей рынка	Уровень материальной мотивации не имеет верхней границы. Мотивация находится на высоком уровне.
3.2 Система профессионального развития персонала	Нет выстроенной системы развития. Существуют программы обучения и повышения квалификации по разным категориям персонала.	Существует выстроенная система профессионального развития только на для управленческого звена.
3.3 Привлекательность бренда работодателя	Исходя из отчетов по подбору персонала, каждый 10 соискатель не хочет работать в компании ООО «Союзпищепром».	Бренд компании, как работодателя находится в данный момент на среднем уровне, из-за сокращений.
3.4. Уровень заработной платы сотрудников	Заработные платы низшего и среднего звена персонала - соответствуют рынку. Заработные платы управленческого состава находятся ниже рыночной медианы компаний конкурентов.	Заработные платы соответствуют рынку
3.5. Регламентация труда	Высокий уровень.	Высокий уровень.
4.1 Инновационность производства	Технологии производства постоянно модернизируются, происходит переоснастка.	Высокий уровень.
4.2 Используемые технологии производства	На всех направлениях производства, используются передовые технологии. Осуществляется регулярная модернизация оборудования	Используются зарубежные технологии и оборудование
4.3 Производственный цикл	В компании по всем направлениям продукции осуществляется полный производственный цикл	В компании по ключевым направлениям (мука, макароны) осуществляется полный производственный цикл.

Прежде чем перейти к графическому представлению данных, указанных в таблице 2.10, предоставим показатели, характеризующие уровень имиджа предприятия, а также отношения с потребителями.

Стоит отметить, что существует, в последние три года, отрицательная динамика показателей узнаваемости бренда (BF) и лояльности потребителей (NPS) ООО «Объединение «Союзпищепром». Данное исследование было проведено отделом маркетинга и показатели рассчитывались по следующей формуле:

BF= доля знающих марку (бренд)/100% \* доля выделивших самую сильную эмоцию марки (бренда)/10% + количество свойств марки (бренда), превосходящих ожидания потребителей.

NPS = доля сторонников бренда/ 100% — доля критиков бренда/ 100%

Ранжирование коэффициент BF (узнаваемости) приятно следующее:

— < 1,0 – низкий;

— = 1,0 – средний;

— >1,0 – высокий.

Показатель NPS ранжируется следующим образом:

— < 5,0 – низкий;

— 5,0-7,0 - средний;

— > 7,0 - высокий.

В таблице 2.11 представлена динамика изменения данного количественного показателя за последние три года.

Таблица 2.11 – Изменение показателей BF и NPS

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
BF (%)	0,95	0,81	0,62
NPS (%)	5,64	4,78	4,25

Таким образом, отрицательная динамика показателей узнаваемости бренда является прямым показателем снижения качества трудовой деятельности, в первую очередь работы отдела продаж компании, которые выступают посредниками между продуктом и потребителем, что в свою очередь требует дательного анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности труда.

Представим схематично в рамках концепции SNW-анализа на рисунке 2.6 вышеуказанные данные и другие элементы функционирования компании ООО «Союзпищепром» и ООО «Макфы».

Степень силы	Сильная			Нейтральная	Слабая		
	3	2	1		0	-1	-2
Элементы							
1.1. Имидж предприятия		☆	○				
1.2. Клиентоориентированность	☆		○				
1.3. Широта спектра услуг	○		☆				
2.1. Система менеджмента	☆		○				
2.2. Межфункциональное взаимодействие		☆		○			
2.3. Маркетинг и реклама			☆		○		
2.4. Эффективность каналов сбыта			☆			○	
2.5. Объемы продаж		☆			○		
3.1. Система мотивации персонала			☆			○	
3.2. Система профессионального развития персонала				☆		○	
3.3. Привлекательность бренда работодателя			☆			○	
3.4. Уровень заработной платы сотрудников		☆			○		
3.5. Регламентация труда		☆			○		
4.1. Качество продукции	☆		○				
4.2. Используемые технологии производства	☆		○				
4.3. Производственный цикл	○	☆					

Рисунок 2.6 – Результаты SNW-анализа

На данном рисунке

- знаком «○» представлено ООО «Союзпищепром»;
- знаком «☆» представлено ООО «Макфа».

Таким образом, мы можем отметить, что проблемы компании возникают из-за недостаточной эффективности внутренних процессов. А именно, из-за сбоев в системе профессионального развития и мотивации сотрудников, неэффективным межфункциональным взаимодействием, а также, что влечет за собой снижение качества труда, результатов деятельности организации, а, значит, и снижение количества клиентов и, соответственно, снижение прибыли. Далее, проведя углубленный анализ факторов внешней и внутренней среды ООО «Союзпищепром», в

таблице 2.9. представим обобщенный анализ элементов анализа внешней и внутренней среды компании ООО «Союзпищепром».

Таблица 2.12 – Результаты SWOT-анализа ООО «Союзпищепром»

Учет внутренней среды	Учет внешней среды	
	Возможности	Угрозы
	<p>1. Увеличивается количество исследований в области выращивания зерновых культур;</p> <p>2. Активная политика импортозамещения;</p> <p>3. Рост популярности здорового питания;</p>	<p>1. Снижение доходов населения</p> <p>2. Ухудшение экономической ситуации (колебания курса валют);</p> <p>3. Высокий уровень конкуренции на рынке производства пищевой продукции</p> <p>4. Сложная ситуация на рынке труда с высококвалифицированными специалистами</p>
<p><b>Сильные стороны</b></p> <p>1. Высокое качество продукции;</p> <p>2. Постоянное инвестирование в модернизацию оборудования и технологий;</p> <p>3. Широкий спектр продуктовой линейки;</p> <p>4. Соответствие формально прописанной стратегии действующей;</p> <p>3. Высокий уровень рентабельности труда.</p>	<p>1. За счет высокого уровня развития технологий, необходимо развивать новые виды продукции, относящиеся к категории «здорового питания».</p> <p>2. В рамках активной политики импортозамещения и высокого качества продукции компании, нужно развивать новые партнерские каналы продаж по всей территории РФ.</p> <p>3. Необходимо увеличивать объемы продаж за счет формирования уникального предложения (технологии и качество продукта).</p>	<p>1. Компании необходимо проводить мероприятия по освоению новых типов продукции, удержанию и привлечению высококвалифицированных специалистов.</p> <p>2. В существующих условиях жесткой конкуренции на рынке бакалейной продукции, необходимо использовать конкурентные преимущества компании и стремиться к постоянному увеличению объемов продаж.</p>
<p><b>Слабые стороны.</b></p> <p>1. Неэффективная система взаимодействия между подразделениями</p> <p>2. Неэффективная системы мотивации и профессионального развития персонала;</p> <p>3. Низкий уровень привлекательности бренда работодателя;</p> <p>4. Снижение объемов продаж</p> <p>5. Каналы сбыта работают недостаточно эффективно</p>	<p>1. Необходимо повышать эффективность работы отдела продаж, за счет комплексного подход к повышению уровня эффективности специалистов по продажам;</p> <p>2. Повышение привлекательности бренда работодателя по средству снижения текучести персонала по ключевым категориям, за счет комплексного подхода к управлению эффективностью труда.</p>	<p>1. Рассматривая взаимосвязь данных полей, может отметить, что непринятие компанией соответствующих мер приведет к снижению имиджа предприятия, большой потери клиентов, а следовательно, и прибыли организации.</p> <p>2. Соответственно, компании следует разработать стратегические мероприятия, направленные на избежание данного риска (указаны в полях «Сила и Возможности», «Слабость и Возможности»).</p>

На основе проведенных анализов внешней и внутренней среды организации, экономических показателей, был выявлен ряд проблем, которые необходимо исключить или минимизировать в будущем. Для того чтобы наиболее корректно сформулировать приоритетное стратегическое направление развития компании, необходимо проанализировать влияние проблемных подсистем на ключевую экономическую проблему.

Представим причинно-следственную связь в виде диаграммы Исикавы на рисунке 2.7.

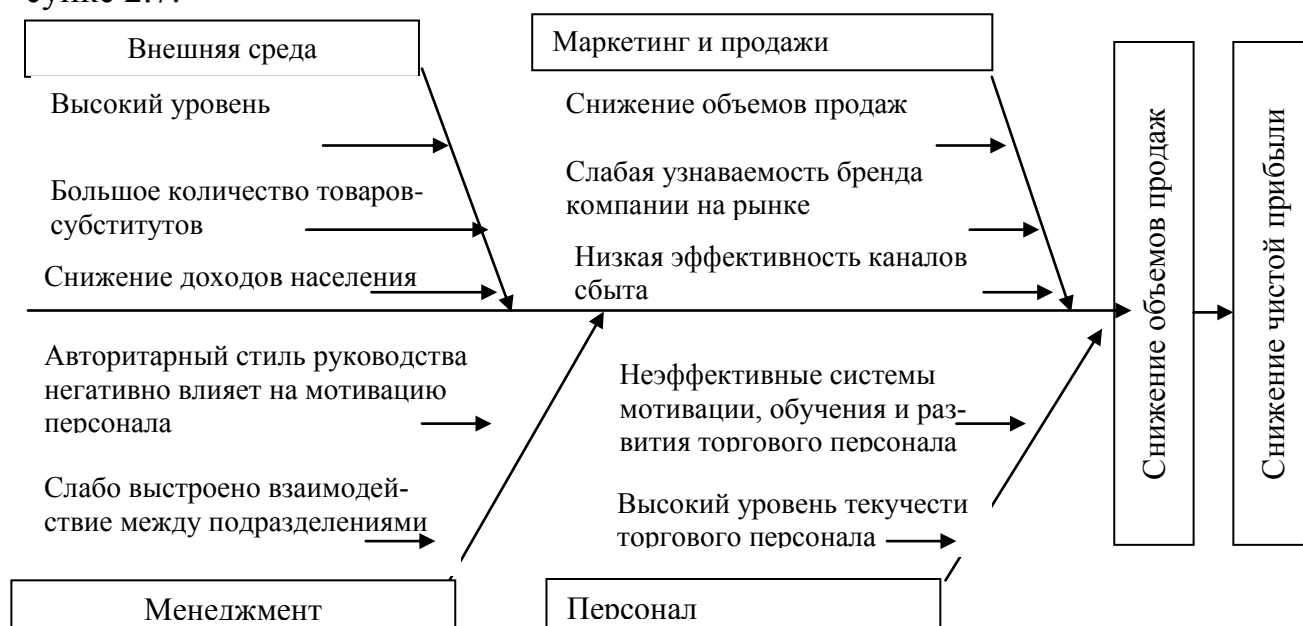


Рисунок 2.7 – Диаграмма Исикавы

Исходя из причинно-следственной взаимосвязи, отраженной в диаграмме Исикавы, мы видим, что совокупность причин, ведущих к серьезной экономической проблеме (снижение чистой прибыли компании), связаны со снижением эффективности работы отдела продаж. Подробное описание каждой категории и силы влияния на прибыль компании по шкале 0-1 приведем в таблице 2.13

Таблица 2.13– Описание диаграммы Исикавы

Категории	Описание	Сила
1	2	3
Внешняя среда	-На рынке пищевого производства существует жесткая конкуренция среди производителей монополистов, которые производят большое количество товаров субститутов, что сильно отражается на ценовой политике компании. Также существует тенденция снижения покупательской способности, что непосредственно влияет на объемы производство и ценовую политику.	0,7

1	2	3
Менеджмент	Авторитарный стиль руководства обуславливает иерархическую корпоративную культуру, которая отрицательно влияет на скорость и качество коммуникаций между подразделениями, а также является сдерживающим фактором: - при внедрении инноваций; - при найме и удержании молодых специалистов	0,8
Маркетинг и продажи	-Существующая маркетинговая политика слабо учитывает стратегических целей компаний и изменений рынка, что непосредственно влияет на уровень узнаваемости бренда и лояльности потребителей. -Анализ экономических показателей, продемонстрировал снижение объемов продаж в динамике последних лет, что свидетельствует о некачественной работе с приоритетными каналами продаж, отсутствии тесной взаимосвязи процесса продаж со смежными процессами (логистики, производства).	1,0
Персонал	-В компании отсутствует комплексная система профессионального развития всех категорий персонала; - Неэффективная система материальной мотивации отдела продаж; Данные факторы непосредственно влияют на снижение вовлеченности и как следствие – качество работы и уровень текучести.	0,8

На основе проведенных анализов внешней и внутренней среды, мы можем сделать вывод, что наиболее актуальными сейчас являются квадранты «сила и возможности», а так же «слабость и возможности» SWOT-анализа. Соответственно мы можем говорить о том, что приоритетным направлением дальнейшем развитии компании ООО «Объединение «Союзпищепром», является – комплексный подход к увеличению эффективности работы отдела продаж, что будет способствовать увеличению объемов продаж и росту чистой прибыли компании, в долгосрочной перспективе. Для реализации данной стратегической ориентации, необходимо произвести кадровый аудит и выявить возможные инструменты, влияющие на повышение эффективности работы персонала, за счет которых получится реализовать выбранное стратегическое направление.

## 2.2 Организационно-кадровый аудит ООО «Объединение «Союзпищепром»

Цели управления персоналом компании-формирование, развитие и реализация с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации.



Задачи:

—обеспечение организации хорошо подготовленными и заинтересованными в труде специалистами;

—эффективное использование квалификации, практического опыта и мастерства всех служащих в организации;

—достижение максимальной отзывчивости служащих на цели и нужды организации, сближение интересов работников и ожиданий фирмы, связанные с профессиональной деятельностью;

—систематическое доведение до служащих политики организации и собственной политики служб управления персоналом;

—организация процедуры по выявлению состояния удовлетворенности персонала работой в организации;

—участие в решении задач, обеспечивающих уменьшение расхождений между реальными и ожиданиями сотрудников.

В компании существует превентивный тип кадровой политики.

Есть средства диагностики персонала, прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. Имеются краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, сформулированы задачи по развитию персонала

Для того чтобы корректно проанализировать показатели по персоналу в динамике и кадровую документацию, необходимо подробно рассмотреть структуру службы управления персоналом и распределение ответственности, это позволит оценить степень загрузки специалистов и качество работы.

Структура службы управления персоналом компании – линейная. Состоит из 3 отделов и директора по планированию и развитию персонала. Численность службы 15 человек, функциональные обязанности которых распределены согласно с должностными инструкциями.

Далее проанализируем эффективность работы службы управления персоналом по каждой подсистеме, а также проследим распределение ответственности между специалистами, согласно должностным инструкциям (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Анализ подсистем службы управления персоналом

Подсистема	Функции	КРІ	Анализ
1	2	3	4
Мотивация и Стимулирование персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>• управление мотивацией труда</li> <li>• разработка систем оплаты труда</li> <li>• разработка и использование средств морального поощрения</li> <li>• разработка форм участия персонала в прибылях и капитале</li> <li>• оценка персонала.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- уровень удовлетворенности</li> <li>- преобладающий тип мотивации</li> <li>- доля нематериальных методов стимулирования</li> <li>- количество подлежащих аттестации, прошедших ее</li> <li>- уровень абсентеизма</li> </ul>	<p>В компании существует система социальной поддержки сотрудников. Однако нет сбалансированной системы мотивации труда во всех подразделениях. Наиболее яркой картина складывается в отделе продаж, где материальная мотивация рассчитывается только исходя из производственных планов, а не рыночного прогнозирования</p>
Обучение и развитие	<p>обучение, переподготовка и повышение квалификации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• введение в должность и адаптация новых работников</li> <li>• организация работы с кадровым резервом</li> <li>• реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- число сотрудников прошедших обучение в отчетный период</li> <li>- состояние и структура кадрового резерва, количество резервистов;</li> <li>- стоимость обучения 1 сотрудника</li> </ul>	<p>В ООО «Объединение «Союзпищепром» в большей степени системы непрерывного профессионального развития, работают в производственных подразделениях. Данный факт напрямую влияет на высокий уровень текучести специалистов.</p>
Организация труда	<p>соблюдение требований эргономики и психофизиологии труда</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение требований технической эстетики</li> <li>• охрана труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- количество потерь фонда рабочего времени</li> <li>- количество производственных травм</li> </ul>	<p>В компании регулярно проводится анализ использования рабочего времени. Оценка рабочих мест.</p>
Найм и учет персонала	<p>организация найма, увольнений, перемещений персонала</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• информационное обеспечение СУП</li> <li>• управление занятостью</li> <li>• организация профессиональной ориентации и рационального использования персонала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коэффициент текучести</li> <li>- коэффициент оборота по приему</li> <li>- коэффициент стабильности</li> <li>- скорость закрытия вакансий</li> </ul>	<p>При планировании численности, учитываются характерные особенности, социальная и демографическая характеристика региона, структурный и квалификационный состав персонала, сложность и комплексность решаемых задач.</p>

1	2	3	4
Управление трудовыми отношениями	<ul style="list-style-type: none"> <li>•анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений</li> <li>•анализ и регулирование отношений руководства</li> <li>•управление производственными конфликтами</li> <li>•социально-психологическая диагностика</li> <li>•соблюдение этических норм взаимоотношений</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- трудовая и исполнительская дисциплина</li> <li>-количество увольнений по инициативе работодателя/работника</li> <li>-количество трудовых споров</li> </ul>	В компании существует высокий уровень текучести специалистов разного уровня, что говорит о низкой вовлеченности и непривлекательности бренда работодателя.

Исходя из анализа подсистем управления персоналом, очевидно, что наиболее проблемными подсистемами являются – «Мотивация и стимулирование персонала» и «Обучение и развитие», так как в компании нет сформированной, эффективной систем мотивации и профессионального развития всех категорий персонала. Для корректного формулирования рекомендаций по совершенствованию проблемных подсистем, необходимо произвести кадровый аудит и выявить возможные направления воздействия на персонал за счет которых получится реализовать выбранную стратегию. По состоянию на 01.01.2017 г. среднесписочная численность компании составляет 2505 человек. В ООО «Объединение «Союзпищепром» работает 3 категории персонала: руководители, специалисты и рабочие.

В таблице 2.15 приведено распределение среднесписочной численности персонала организации по указанным выше категориям в динамике за 3 года.

Таблица 2.15 – Распределение среднесписочной численности компании

Категория персонала	2015г.		2016г.		2017г.	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
Руководители	97	5,61	100	4,84	96	3,83
Специалисты	624	36,06	745	36,09	795	31,73
Рабочие	1009	58,32	1209	58,57	1614	64,4
ИТОГО	1730	100,00	2064	100,00	2505	100,00

Исходя из данных по распределению доли сотрудников по категории, можно сделать вывод, что наибольшую долю сотрудников составляют рабочие - около 60 %. Эта категория сотрудников занимаются операционной деятельностью, от них напрямую зависит качество готовой продукции.

Для того чтобы нагляднее просмотреть доли сотрудников по категориям представим ниже рисунок 2.8

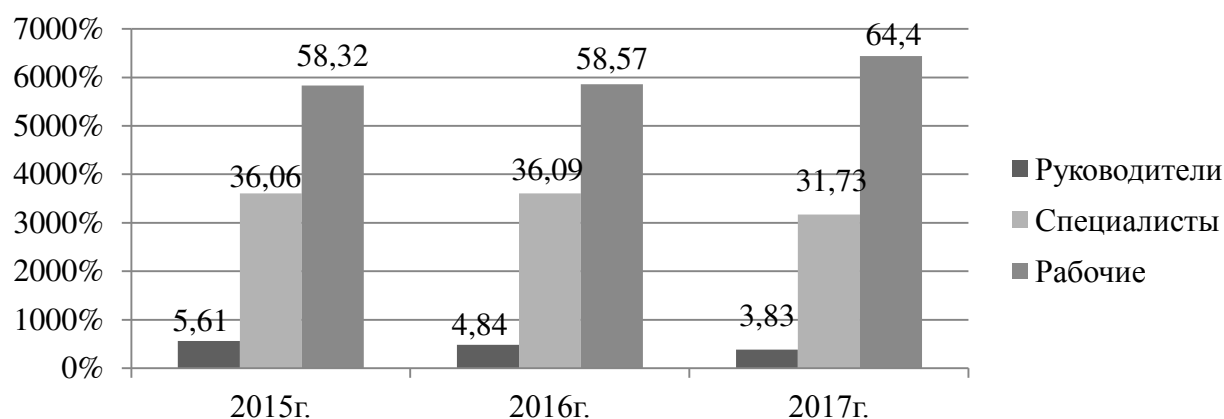


Рисунок 2.8 – Изменение доли сотрудников по категориям за 2015-2017гг

Таким образом, по рисунку 2.8 можно сделать вывод, что изменение численности сотрудников по категориям сохраняется в течение последних трех лет. Наибольшая по численности категория – рабочий персонал, что составляет более 64 % от общей численности.

Для более подробного анализа и последующего выявления кадровой проблемы компании рассмотрим структуру персонала ООО «Объединение «Союзпищепром» в динамике за 3 года по уровню образования в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Уровень образования сотрудников

Показатель	2015г.		2016г.		2017г.	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1. Среднесписочная численность	1730	100,00	2064	100,00	2505	100,00
Высшее профессиональное образование	624	36,06	836	40,5	976	38,96
Незаконченное высшее	276	15,95	284	13,75	395	15,76
Среднее профессиональное	830	47,97	944	45,73	1134	45,26

Исходя из представленных данных, можем сделать вывод, что наблюдается тенденция сокращения численности персонала со средним профессиональным образованием. Данная тенденция связана с тем, что увеличивается акцент на постоянном повышении квалификации персонала.

Для того чтобы нагляднее проследить динамику уровня образования персонала за три года представим ниже рисунок 2.9.

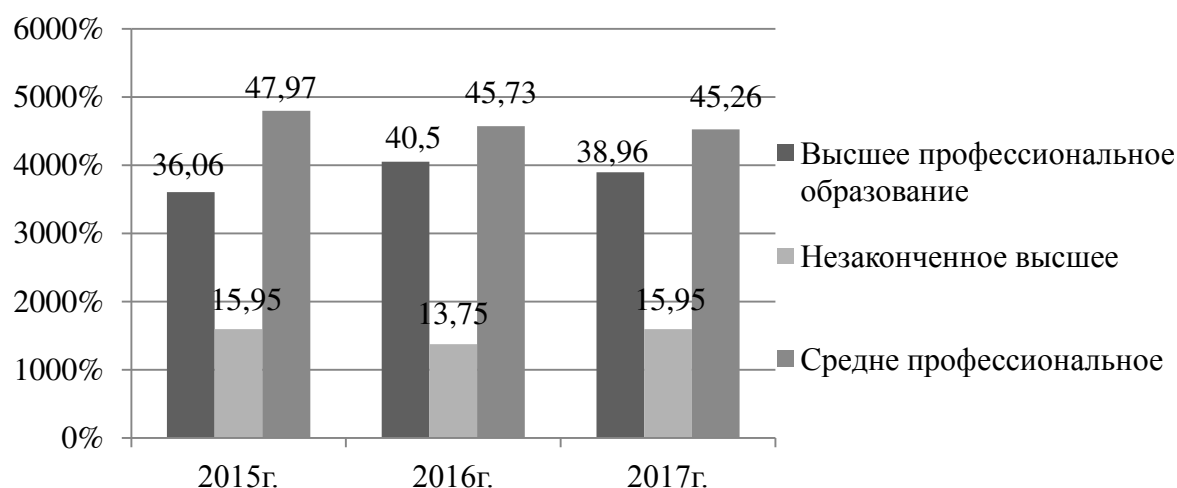


Рисунок 2.9 – Уровень образования персонала за 2015-2017гг.

На основе полученных данных, мы можем сделать вывод, что в компании положительная тенденция в плане уровня образования. В настоящий момент в компании трудится 38% от среднесписочной численности по году, сотрудников с высшим образованием, что значительно повышает конкурентные преимущества компании. Рассмотрим возрастную структуру работников организации в динамике за три года ниже в таблице 2.16.

Таблица 2.16 – Возрастная структура персонала компании

Показатель	2015г.		2016г.		2017г.	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1. Среднесписочная численность:	1730	100,00	2064	100,0	2505	100,0
до 25 лет	123	7,10	175	8,55	146	5,82
от 25 до 30 лет	241	13,93	323	15,64	298	11,89
От 30 до 40 лет	284	16,41	342	15,56	575	22,95
От 40 до 50 лет	632	36,53	762	36,91	952	46,12
От 50 лет	450	26,01	462	22,38	534	21,31

Проанализировав таблицу 2.16, мы можем сделать выводы, что последние три года сохраняется тенденция увеличения численности сотрудников среднего возраста (40-50 лет). Данная ситуация объясняется текущей стратегией компании, которая ориентирована на повышение качества продукции посредством накопленного опыта.

Для того, чтобы нагляднее просмотреть динамику возрастной структуры персонала за три года представим ниже рисунок 2.10.

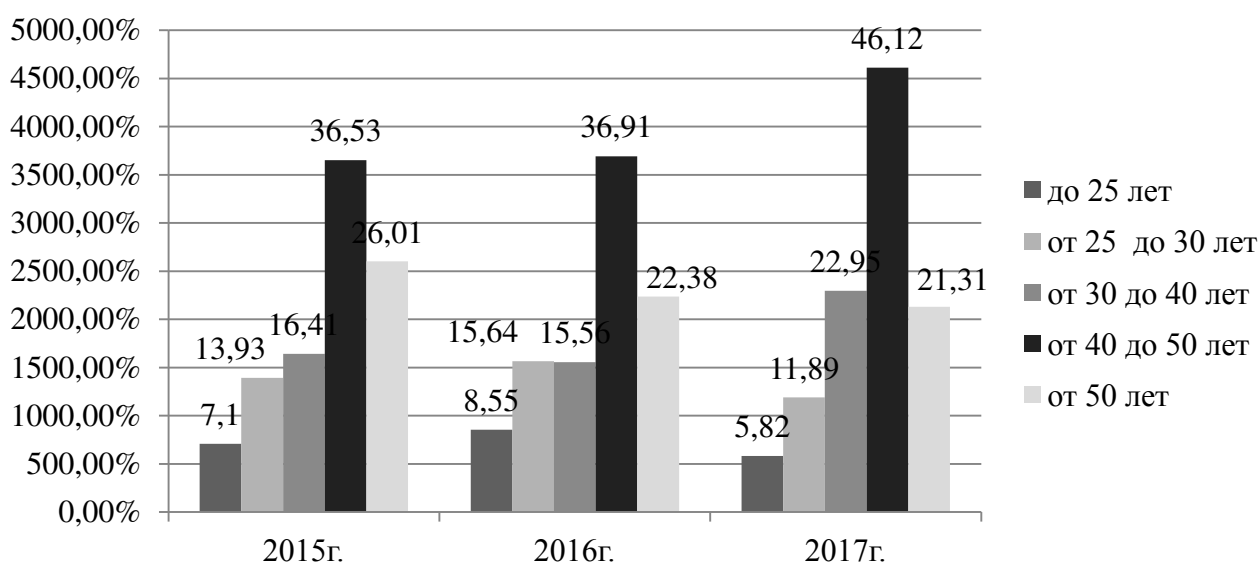


Рисунок 2.10 - Динамика возрастной структуры персонала за 2015-2017гг

Таким образом, мы можем отметить, что наибольшую долю в общей численности персонала составляют сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет и от 30 до 40 лет, что является отрицательной тенденцией для организации ООО «Объединение «Союзпищепром», так как наступает стагнация в процессе внедрения инноваций. Ниже в таблице проведем анализ движения рабочей силы в период за 3 года.

Таблица 2.17 – Анализ движения рабочей силы компании

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочная численность, чел.	1730	2064	2505
Прием на работу, чел.	425	568	641
Увольнение, чел.	531	724	784
Коэффициент текучести, %	30,69	35,07	31,29

Таким образом, исходя из данных, представленных в таблице 2.17, мы можем сделать вывод, что в последние три года количество уволившихся превышает ко-

личество принятых на работу, данная тенденция говорит о том, что у сотрудников снижается уровень лояльности и вовлеченности по отношению к компании.

Для того чтобы нагляднее просмотреть динамику текучести рабочей силы за три года, представим рисунок 2.11

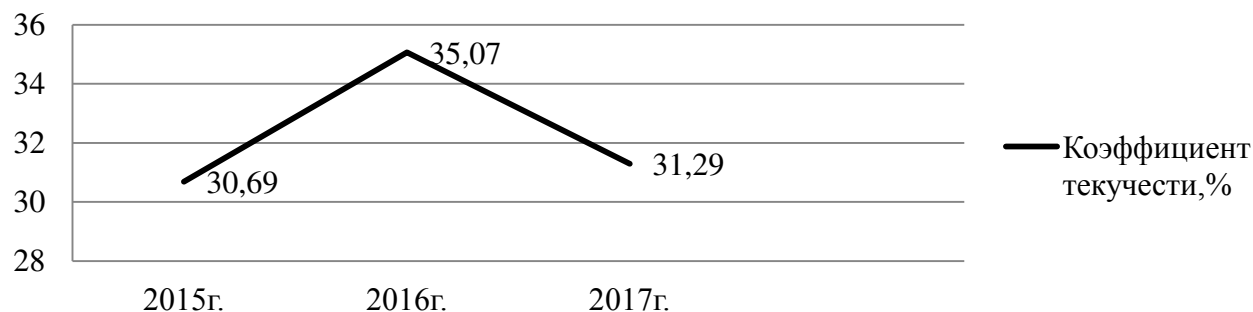


Рисунок 2.11 – Коэффициент текучести

Анализируя данную таблицу, можно сделать вывод, что на предприятии стабильно существует высокий уровень текучести, это говорит о том, что внутренние процессы организации находятся не на самом высоком уровне, и лояльность персонала снижается. Для получения более детальной информации, необходимо проанализировать уровень текучести в отдельных подразделениях.

Возможности для оптимизации создаются за счет совершенствования бизнес-процессов и технологии работы, внедрения передовых методов организации труда, в частности: за счет снижения внутрисменных потерь и «уплотнения» рабочего времени. Рассмотрим в таблице 2.18 количественный состав уволившихся сотрудников в соотношении с категориями, указанными выше, по данным на 2017 г. Таблица 2.18 – Распределение уволившихся сотрудников в 2017 г.

Категория	Количество уволившихся, чел.	Доля от общего количества уволившихся сотрудников, %.
Топ-менеджеры	7	0,89
Линейные руководители	76	9,69
Специалисты	286	34,4
Рабочие и обслуживающий персонал	415	52,93

Исходя из данных таблицы 2.18, можно сделать вывод что наибольшее количество уволившихся относятся к категории рабочих и специалистов. Данная тен-

денция говорит о недостаточном качестве работы с мотивацией и удержанием сотрудников.

Для наглядности представим данные из таблицы на рисунке 2.12

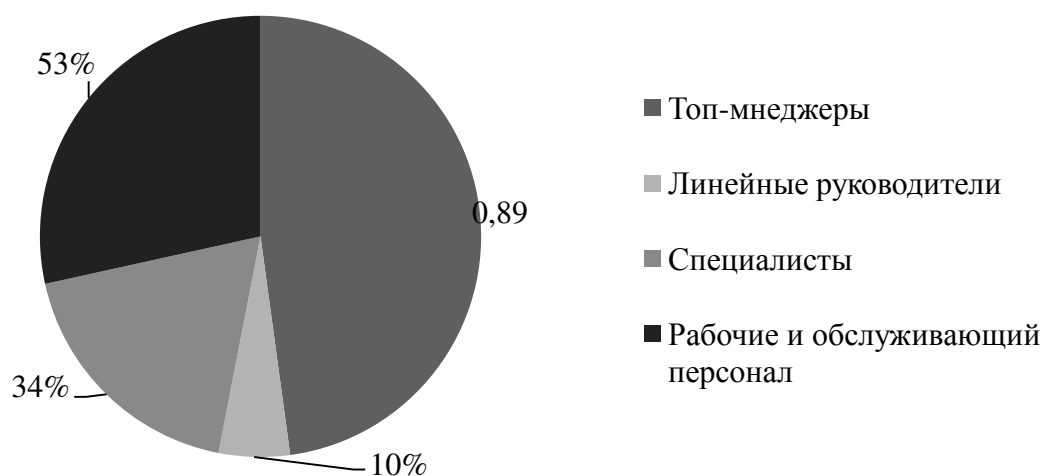


Рисунок 2.12– Распределение уволившихся сотрудников по категориям 2017г.

Исходя из данных, представленных в таблице, следует, что больше всего сотрудников увольняется из категорий рабочие и специалисты (большая часть около 20% из 34% уволившихся, составляют специалисты отдела продаж). Кроме того, следует отметить, что на данные должности принимают преимущественно молодых людей.

Для более подробного анализа представим в таблице данные о стаже работы сотрудников организации в динамике за три года (таблица 2.1).

Таблица 2.19 – Стаж работы персонала в компании

Показатели	2015		2016		2017	
	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1.Среднесписочная численность:	1730	100,0	2064	100,0	2505	100,0
до 6 месяцев	425	24,56	568	27,51	784	31,29
до 1 года	244	14,10	381	18,45	551	21,99
от 1 года до 3 лет	412	23,81	441	21,36	399	15,92
более 3 лет	650	37,57	674	32,65	771	30,77

Исходя из таблицы 2.19, мы можем сделать вывод, что большее количество сотрудников в компании работают от года до трех лет, но в последние два года,



тенденция сокращения показателей стажа работы сокращается в связи с высокой текучестью специалистов и рабочих.

Для того чтобы нагляднее просмотреть динамику стажа персонала за три года, представим рисунок 2.13

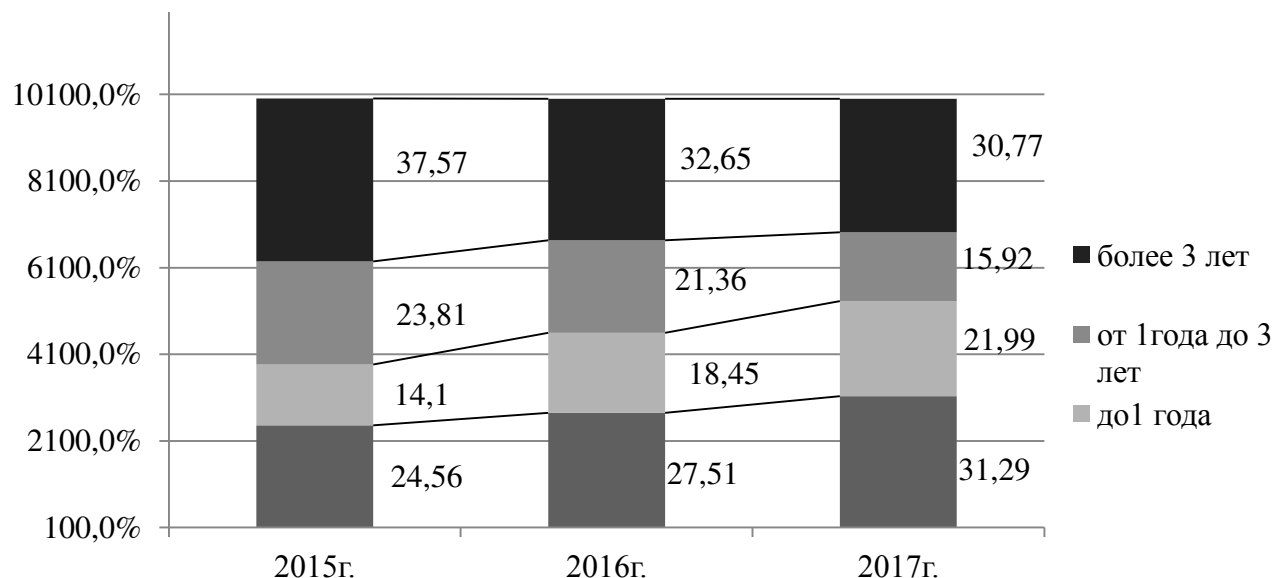


Рисунок 2.13 – Динамика стажа персонала за 2015-2017гг.

Таким образом, судя по данным представленным по стажу работы персонала в организации, можем сделать вывод о том, что в компании недостаточно сотрудников с большим опытом работы. Отсюда мы так же можем сделать вывод и о том, что персонал не задерживаются надолго на предприятии и увольняются.

Исходя из всех представленных выше данных, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, предоставив кадровый аудит компании, делаем вывод о том, что корневая проблема в области управления персоналом лежит не в качественных и количественных показателях по персоналу, а материальных показателях. К данному выводу мы приходим на основании следующих аргументов:

Снижение чистой прибыли вследствие снижения объемов продаж из-за того, что специалисты в отделе продаж не справляются с поставленными задачами.

Нет эффективной работы по приоритетным каналам продаж, что приводит к снижению конкурентоспособности компании - это является следствием того

что в организации не хватает высококвалифицированных специалистов по продажам. Исходя из этого, можно сделать вывод, что в компании недостаточно внимания уделяется системе мотивации и профессионального развития внутри отдела продаж, что непосредственно отрицательно сказывается на уровне вовлеченности и качестве труда.

Логику зависимости прибыли от неэффективной работы специалистов по продажам, можно представить в виде следующей схемы, которая представлена на рисунке 2.14



Рисунок 2.14 – Схема влияния низкой эффективности труда специалистов отдела продаж на снижение прибыли в ООО «Объединение «Союзпищепром»

Таким образом, в сложившейся ситуации, нехватка высококвалифицированных специалистов в компании может привести к снижению следующих показателей эффективности труда:

- уменьшение объемов продаж по всем продуктовым направлениям;
- снижение уровня узнаваемости бренда компании;
- ухудшению качества работы со всеми партнерскими каналами продаж.

— Эти показатели в свою очередь повлияют на конкретные показатели эффективности компании в целом, что в итоге приведет и снижению чистой прибыли компании.

Для решения поставленной задачи, необходимо комплексно работать над уровнем вовлеченности специалистов в отделе продаж.

Недостаточно просто обучение или пересмотреть уровень материальной мотивации, необходимо рассмотреть вопрос с точки зрения профессионального развития, работы над соответствием ценностей внутри отдела и едиными ценностями компании.

С точки зрения организации эффективная работа над уровнем вовлеченности специалистов отдела продаж, решит вопрос с высоким уровнем текучести и качеством работы над увеличением доли рынка, а следовательно, в долгосрочной перспективе увеличит и прибыль. С точки зрения специалистов отдела продаж, повышение уровня вовлеченности - разнообразит труд, повысит их конкурентоспособность на рынке труда, а, следовательно, и уровень заработной платы.

Таким образом, исходя из всех представленных выше данных, проанализировав внешнюю и внутреннюю среду организации, предоставив кадровый аудит компании, делаем вывод о том, что- корневая проблема в области управления персоналом лежит не в качественных и количественных показателях по персоналу, а материальных показателях.

К данному выводу мы приходим на основании следующих аргументов:

— снижение чистой прибыли организации (как уже говорилось выше, это обуславливается снижением объемов продаж, а, следовательно, что говорит о низком уровне качества работы торгового персонала и неудовлетворенности трудом сотрудников, что мы и увидели в результате проведенной диагностики)

— уменьшение представленности продукции по всем каналам продаж;

— снижение показателя узнаваемости бренда компании «Союзпищепром» потребителями.

Стоит отметить, что в дальнейшем мы будем рассматривать корпоративную культуру как средство управления качеством труда основной категории сотрудников – торгового персонала, так как основу функционирования компании образует именно их работа. Компании следует провести ряд мероприятий, которые позволят усовершенствовать системы мотивации, профессионального развития, корпоративной культуры и в долгосрочной перспективе повысят эффективность труда специалистов отдела продаж.

Далее необходимо провести более детальный анализ выявленных проблем внутри отдела продаж.

### 2.3 Анализ актуального состояния подсистемы управления эффективностью труда специалистов по продажам

Исходя из проведенных внутриорганизационных анализов, была выявлена взаимосвязь существенных финансовых проблем и низкой эффективностью работы отдела продаж.

После проведения детального кадрового аудита, анализа подсистем управления персоналом, проблемная зона оказалась также связанной с категорией специалистов отдела продаж компании.

Для того чтобы перейти к детальному анализу проблемных зон, связанных с управлением персоналом внутри отдела продаж, необходимо проанализировать структуру отдела.

На 01.01.2018 г в отделе продаж работают 102 человека.

Далее на рисунке 2.15 представим структуру отдела продаж компании.

Отдел продаж состоит из 9 групп продаж, которые делятся по продуктам, 6 региональных менеджеров, отдела по работе с федеральными сетями, руководителя региональной группы, руководителя продуктового направления и директора по продажам компании.



Рисунок 2.15 – Структура отдела продаж компании

Исходя из рисунка, мы можем сделать вывод, что структура внутри отдела продаж выстроена по линейно-функциональному принципу, что в целом - соответствует организационной структуре компании.

Однако если рассматривать региональную группу продаж, то можно увидеть, что вся ответственность персонифицирована за отдельным региональным

менеджером (который находится в центральном офисе) что способствует снижению чувства ответственности за общий результат, в отличие от групп продаж по направлениям продукции.

В следующей главе мы приведем рекомендации по развитию командной работы внутри региональной группы, и перемещении групп на местность регионов, что может напрямую влиять на эффективность труда специалистов отдела продаж. Для того чтобы разрабатывать рекомендации, необходимо проанализировать текущую эффективность работы специалистов отдела и причины ее снижения.

Начнем с анализа реализации планов продаж по регионам за последний квартал 2017 года, которые представлены в таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Реализация планов продаж по регионам РФ

№	Региональный менеджер	За отчетный период сентябрь 2017 – Декабрь 2017		
		Фактические объемы продаж	Планируемые объемы продаж	Выполнение плана, %
1	Москва и Московская область	13 900 000	22 500 000	61,7
2	Санкт-Петербург	12 250 000	19 390 000	63,2
3	Поволжье	16 590 000	23 550 000	70,4
4	Башкортостан и Татарстан	10 375 000	15 520 000	68,1
5	Южный федеральный округ	9 412 000	16 560 000	56,9
6	Сибирский федеральный округ	12 520 000	18 930 000	66,1
7	Уральский федеральный округ	20 450 000	25 630 000	79,7
8	Дальневосточный федеральный округ	16 870 000	20 120 000	83,4

Исходя из представленных данных, мы видим, что 100% реализации плана нет ни в одном регионе. Наиболее тяжелая ситуация в ЦФО и ЮФО, так как там совокупные планы продаж реализуются менее чем на 65%, это говорит о низкой эффективности работы региональных менеджеров.

Далее проанализируем отдельно трудовые функции специалистов по продажам, при помощи инструментов функционально стоимостного анализа (ФСА).

В ходе исследовательского и аналитического этапов, при помощи интервьюирования, анкетирования сотрудников отдела продаж, фотографии рабочего дня,

были систематизированы проблемные зоны для детального исследования, за 3 месяца.

Для проведения анализа функций и выявления проблемных зон, были взяты три ключевых параметра:

- средняя относительная значимость функции;
- трудозатраты чел./час;
- фактическая стоимость функции (исходя из стоимости часа специалиста = 451р.\* трудозатраты). Полученные данные представлены в таблице 2.21

Таблица 2.21 – Анализ трудовых функций специалиста по продажам

Функция	Средняя относительная значимость		Трудозатраты чел.-час/ 3 месяца		Фактическая стоимость функции за 3 месяца, руб.	
	Итого	В %	Итого	В %	Итого	В %
1	2	3	4	5	6	7
Ф1.Заключение договоров	5,9	5,52	34,84	6,64	15712,8	7,44
Ф2.Контроль отгрузок	3,6	3,37	29,5	5,62	10354,5	4,91
Ф3.Проведение презентаций по продукту	7,7	7,2	37,8	7,21	17047,8	8,08
Ф4.Проведение переговоров	7,0	6,55	40,6	7,74	18310,6	8,68
Ф5.Формирование ценовой и ассортиментной политики	8,3	7,77	38,9	16,95	17543,9	8,31
Ф6.Контроль работы мерчендайзеров и торговых представителей	7,7	7,2	39,7	7,57	17904,7	8,48
Ф7.Консультирование клиентов	9,1	8,85	47,6	9,07	21467,6	10,17
Ф8.Контроль дебиторской задолженности	6,4	5,99	12,9	2,46	5817,9	2,75
Ф9. Проведение полевых аудитов	7,1	6,64	16,2	3,09	7306,2	3,46
Ф10.Контроль отгрузок со склада	5,3	4,96	10,2	1,94	4600,2	2,18
Ф11.Формирование заявок для технического отдела	4,6	4,3	36,1	6,88	16281,1	7,71
Ф12.Работа с возражениями и претензиями	9,2	8,61	40,6	7,44	18310,6	8,68
Ф13.Контроль ассортиментной матрицы	8,6	8,05	24,5	4,67	11049,5	5,23
Ф14. Анализ и ведение статистики по работе с розничными сетями и дистрибьютерами	5,4	6,92	56,2	10,72	25346,2	12,04

1	2	3	4	5	6	7
Ф15.Разработка и согласование плана по развитию территории продаж	8,9	8,33	8,6	1,64	3878,6	1,83
Итого:	106,8		524,24		210932,4	

Исходя из анализа, можно сделать вывод, что наиболее дорогими и трудозатратными – являются функции Ф1, Ф3, Ф4, Ф5, Ф7, Ф12, Ф14.

При этом уровень значимости у Ф1 и Ф14 являются не очень высокими 5,9 и 5,4 соответственно, что говорит о некачественной расстановки приоритетов и постановки задач. Также очевидно, что функциям с высокой степенью значимости, таких как Ф13 и Ф15 уделяется недостаточно внимания, а это напрямую влияет на стратегию и качество продаж. Для того чтобы повысить качество реализации этих функций, в процессе творческого этапа, были предложены два пути:

- разработать альтернативные варианты реализации функций;
- пересмотреть стоимость функций и оптимизировать ФОТ;

В результате детального анализа, было принято решение, что наиболее оптимальным к реализации - является путь, через разработку альтернативных вариантов функций, которые мы представим в третьей главе данного исследования.

Для того чтобы корректно сформулировать предложения по повышению эффективности труда специалистов отдела продаж, необходимо также проанализировать мотивационный профиль сотрудников и существующие ценности внутри отдела. В таблице 2.22 обобщены ключевые метрики мотивации сотрудников отдела продаж компании.

Таблица 2.22 – Оценка мотивационного профиля специалистов отдела продаж

Метрика мотивации	Уровень Значимости (ед.)	Количество человек
1	2	3
Материальный достаток	0,9	89
Стабильность	0,6	74
Карьерный рост, развитие	0,9	85
Удовлетворенность результатом	0,8	77



1	2	3
Самостоятельность в принятии решения	0,4	54
Полезность другим людям	0,5	62
Конкуренция	0,7	42
Потребность в самореализации	0,8	84
Удовлетворение внерабочими процессами	0,4	24
Уважение, статус	0,5	36

Далее представим мотивационный профиль сотрудников отдела продаж в виде диаграмм на рисунке 2.16.

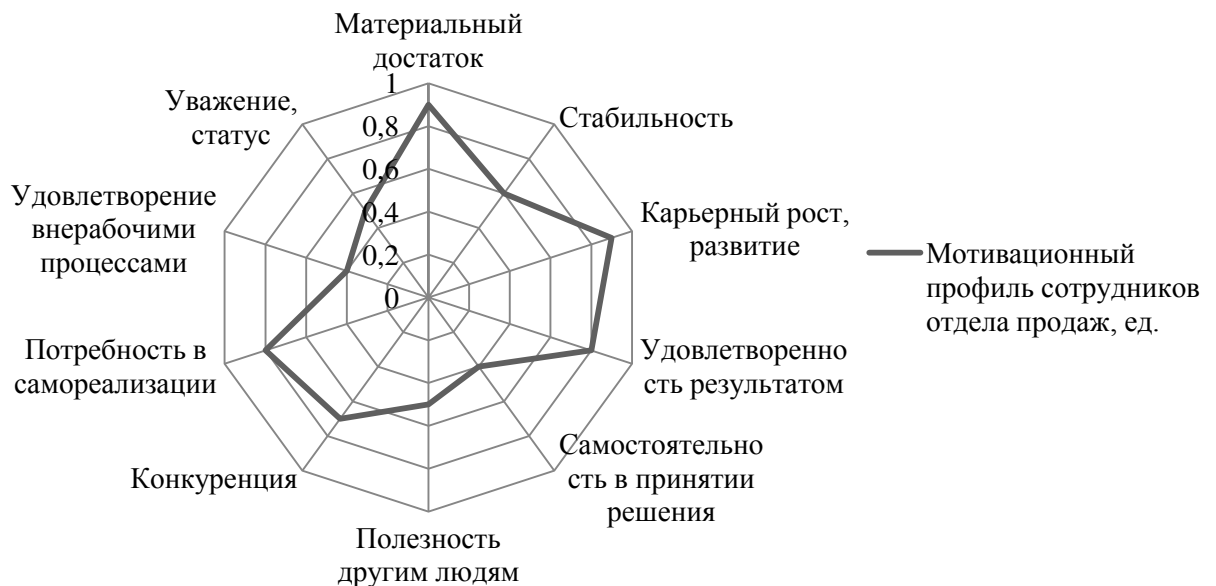


Рисунок 2.16 – Мотивационный профиль сотрудников отдела продаж

Исходя, из проанализированной информации можно сделать вывод, что наиболее приоритетными мотивационными метриками являются:

- материальный достаток;
- карьерный рост, развитие;
- удовлетворенность результатом;
- потребность в самореализации.

Полученные результаты говорят нам о том, что в отделе продаж преобладает «инструментальный» и «профессиональный» тип мотивации (согласно типологии

В.И. Герчикова). Далее проанализируем уровень текучести специалистов по продажам и ключевые причины увольнений, для того, чтобы установить степень их взаимосвязь с мотивами.

Исходя из аудита персонала, проведенного в предыдущем параграфе, мы сделали вывод о высоком уровне текучести среди специалистов отдела продаж, что составляет 20% от числа уволившихся в категории «специалисты». Для более полной картины, проведем анализ движения персонала внутри отдела продаж

Ниже в таблице проведем анализ движения специалистов по продажам в период за 3 года.

Таблица 2.23 – Анализ движения специалистов по продажам

Показатели	2015г.	2016г.	2017г.
Среднесписочная численность, чел.	86	94	102
Прием на работу, чел.	26	34	42
Увольнение, чел.	27	29	45
Коэффициент текучести, %	31,4	30,8	44,1

Для того, чтобы нагляднее посмотреть динамику текучести рабочей силы за три года, представим рисунок 2.17

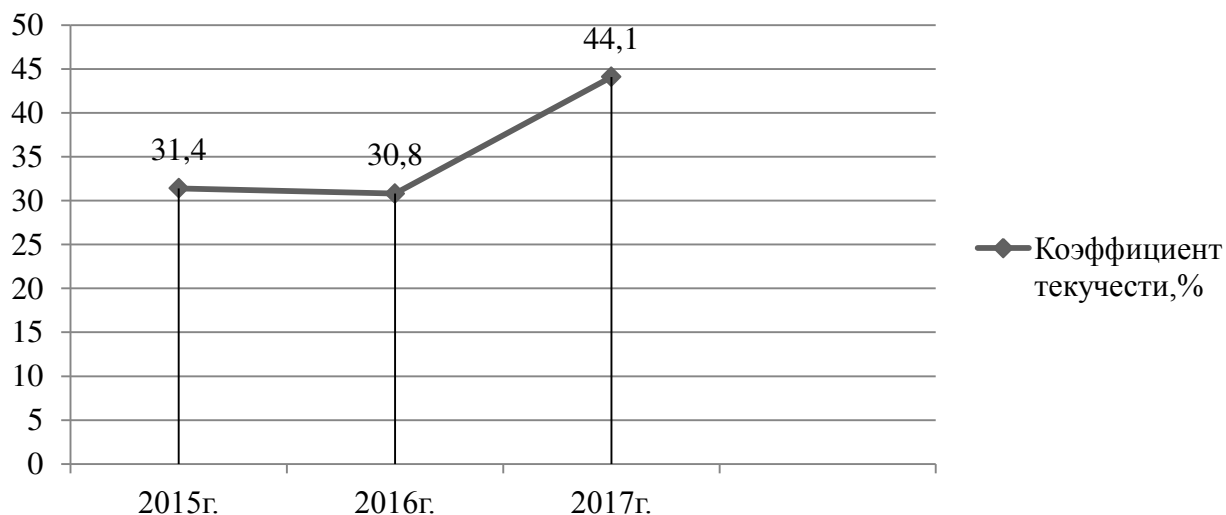


Рисунок 2.17 – Коэффициент текучести

Исходя из проведенного анализа движения персонала в отделе продаж, мы видим, что коэффициент текучести очень высокий за все отчетные периоды, что говорит о серьезных проблемах в работе с вовлеченностью специалистов по продажам.

Для того чтобы перейти к решению данной проблемы, необходимо проанализировать ключевые причины увольнения, которые представлены в таблице 2.24.

Таблица 2.24 – Анализ причин увольнения специалистов по продажам за 2017 г

Ключевые причины увольнений	Абсолютное значение	Удельный вес, %
1.Количество уволившихся специалистов отдела продаж	57	100,00
Отсутствие перспектив карьерного роста	13	22,80
Низкая заработная плата	11	19,29
Желание сменить сегмент продаж	4	7,01
Неблагоприятный климат в коллективе	6	10,52
Конфликт с руководством	8	14,03
Неинтересные задачи	10	17,54
Другое	7	12,28

Для того чтобы более наглядно посмотреть рассмотреть ключевые причины увольнения, представим их в виде диаграммы на рисунке 2.19

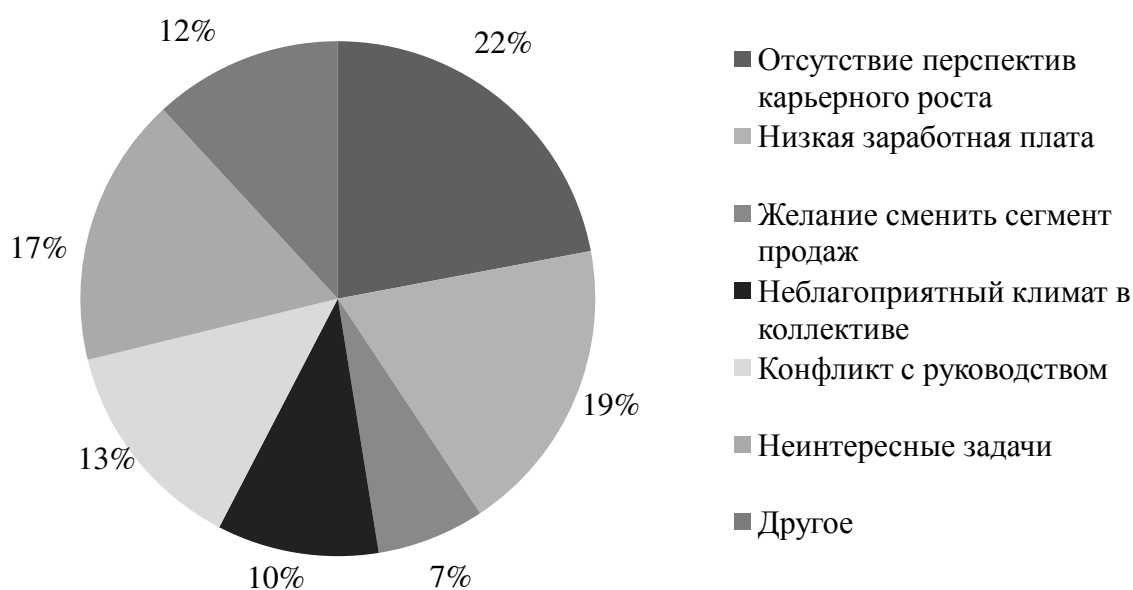


Рисунок 2.19 – Распределение ключевых причин увольнения

Исходя из полученных данных, мы можем сделать вывод, что приоритетными причинами увольнения, по результатам 2017 года, являются:

- отсутствие возможности карьерного роста (22,8 %);
- неудовлетворительный уровень заработной платы; (19,29 %)
- неинтересные задачи (17 %);
- конфликт с руководством (13 %).

Данные причины указывают проблемы в работе с профессиональным развитием персонала, несоответствие транслируемых ценностей топ-менеджмента и внутренней культуры отдела. Проанализировав ключевые причины увольнений, и сопоставив их с мотивационным профилем сотрудников отдела продаж, можно сделать следующие выводы:

— сотрудники ориентированы на непрерывное профессиональное развитие и карьерный рост, не получая этого уходят из компании (причина увольнения достигает показателя 22,8% от всех уволившихся);

— второй по популярности причиной увольнения является – неудовлетворенность уровнем заработной платы – 19,3%, что указывает на прямое несоответствие приоритетной мотивационной метрики «материальный достаток»;

—следующей важной мотивационной метрикой является «удовлетворенность трудом», которая зависит от многих показателей в том числе и от взаимодействия с руководителями (причина увольнения «конфликт с руководством составляет 13% от общего количества уволившихся).

Данные выводы дают нам основание полагать, что в компании необходимо пересматривать соответствие мотивационного профиля и текущей ситуации внутри отдела продаж, для того, чтобы снизить текучесть и повысить общий уровень вовлеченность специалистов отдела продаж. Для того чтобы разработать новую систему мотивации в соответствии с фактическим мотивационным профилем специалистов по продажам, необходимо отдельно проанализировать существующую систему оплаты труда и стимулирования и оценить ее эффективность по трем ключевым параметрам, которые мы рассматривали в в первой главе данной работы: «прозрачность», «взвешенность», «привязка к результату» (таблица 2.25)

Таблица 2.25 – Существующая система оплаты труда

Показатели	Вес	План	Факт	Выполнение, %	Оценка показателей
Fix. руб.		40 000			
KPI (коммерческий результат)	60%				
Прибыль.руб.	60%	500 000	550 000	110%	↑
Дебиторская задолженность	10%	0	0	100%	≈
Новые заказы	30%	7	7		≈
Текущая деятельность/эффективность	10%				
Заполнение CRM	30%	100%	100%	100%	≈
Посещение еженедельных собраний отдела	10%	100%	100%	100%	≈
Расчет КП (новых заказов)	50%	45%	40%	88,9%	↓
Еженедельная сдача отчетов, удовлетворяющая критериям качества: воронка продаж, ожидаемые денежные поступления, личный план-факт продаж	10%	100%	95%	95%	↓
Проектные работы/переменные задачи	30%				
Бюджетирование продаж	33%	100%	100%	100%	≈
Работа на выставке	33%	100%	100%	100%	≈
Обучение нового менеджера	33%	100%	100%	100%	≈
Общая результативность сотрудника				100 %	
Бонус. руб.	55%	25 500	18 360	72%	↓
Min.≤Прибыль≥100 000	20%	5%	2%	40%	↓
100 001.≤Прибыль≥250 000	25%	6%	4%	66%	↓
.250 001≤Прибыль≥350 000	35%	4%	7%	175%	↑
350 001≤Прибыль≥500 000	15%	11%	9%	81%	↓
Ссовокупный доход		65 500	58 360	89%	↓

Далее проанализируем степень соответствия существующей системы оплаты труда ключевым критериям: «прозрачность», «взвешенность», «привязка к результату». Данный анализ необходим для того, чтобы при разработке проекта по управлению эффективностью труда специалистов по продажам в третьей главе данного исследования, использовать наиболее обоснованные подходы.

— Степень взаимосвязи будет оцениваться методом экспертной оценке по шкале 1-10 баллов;

— 1-3 – низкая степень соответствия;

— 4-7 – средняя степень взаимосвязи;

— 8-10 – сильная степень соответствия.

Таблица 2.26 – Соответствие системы оплаты труда ключевым требованиям

Критерии	Степень соответствия (баллы)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
«Прозрачность»		+								
«Взвешенность»			+							
«Привязка к результату»				+						

Таким образом, мы видим, что система оплаты труда не соответствует обозначенным требованиям эффективности и требует совершенствования по ряду вопросов.

В ходе анализа были выявлены следующие недостатки:

— система перегружена большим количеством KPI, нет «прозрачности»;

— окладная часть устанавливается равной для всех сотрудников внутри одной категории, что является сильным демотивационным фактором;

— плановые показатели выставляются только исходя из производственных мощностей, а не из анализа емкости рынка;

— при расчете переменной составляющей учитывается исключительно индивидуальный результат, что значительно снижает эффективность командной работы.

Для более подробного анализа и разработки проекта по повышению эффективности труда специалистов по продажам, что будет способствовать повышению вовлеченности и соответственно увеличению объема продаж, представим существующую систему управления эффективностью труда специалистов по продажам, в разрезе системы (рисунок 2.20).



Рисунок 2.20 – Существующая система управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром»

Таким образом, исходя из указанных на рисунке 2.20 данных, можем отметить, что система управления эффективностью специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром» существует в хаотичном порядке. Акцент ставится на фактическую производительность и почти не уделяется внимание отдельным фактором, непосредственно-влияющим на качество и стоимость труда, таким как: непрерывное профессиональное развитие, совершенствование систем мотивации и

организации, оценки показателей эффективности труда, распределение фонда оплаты труда.

Отсутствие комплексного подхода к управлению эффективностью труда специалистов по продажам ведет к ряду негативных последствий для компании:

— снижение уровня вовлеченности и лояльности, а также, отрицательный эффект в отношении трудового потенциала работников;

— повышение уровня текучести специалистов по продажам, в виду неудовлетворенности трудом;

— снижение объемов продаж из-за некачественной работы на протяжении всего процесса реализации продукции;

— снижение темпов внедрения инноваций;

— репутационные риски для компании в виду увеличения текучести и неэффективной работы с партнерскими каналами продаж;

Кроме того, стоит обратить внимание на следующие параметры:

— Цель системы не соответствует принципу SMART и, к тому же, несет в себе оперативный характер, не отвечая при этом миссии, генеральной стратегии, а также общей концепции развития предприятия и занимаемого положения во внешней среде.

— Задачи системы не соответствуют цели, по причине того, что направлены прежде всего на трудовой процесс без учета интересов персонала.

— Отсутствие разработанных и структурированных технологий приводит к негативным тенденциям и беспорядочному процессу управления эффективностью специалистов по продажам, что влечет за собой снижение вовлеченности и лояльности специалистов, а также существенные экономические и репутационные риски для компании.

— Критерии эффективности достижения поставленной цели так же, как и задачи системы, не учитывают интересов и мотивации персонала.



Для дальнейшего выявления ошибок в осуществлении мероприятий по управлению эффективностью труда специалистов по продажам, представим существующее положение в виде бизнес-процесса на рисунке 2.21.

Процесс управления эффективностью труда мы представили в виде пяти основных этапов.

Далее опишем каждый этап процесса:

1. Управление эффективностью труда специалистов по продажам, как процесс, возникает в результате ежемесячного контроля реализации текущего плана продаж и носит циклический характер.

2. После того, как специалист по продажам представляет отчет о проделанной работе за месяц, экономист по труду делает план-фактный анализ, в ходе которого выявляется разница между планируемым и фактическим результатом продаж;

3. Далее менеджер по персоналу совместно с экономистом по труду анализируют возможные причины изменения (снижения/повышения) производительности труда, выявляют общие тенденции внутри всего отдела продаж.

4. На основе проведенного анализа и выявленных тенденций, разрабатывается положения о повышении квалификации, депремировании, для той категории, чьи показатели не соответствуют поставленному плану, а также положения о премировании для специалистов, кто выполнил или перевыполнил поставленный план продаж. Далее ставится план на следующий месяц и весь процесс повторяется.

Таким образом, по результатам анализа управления эффективностью труда специалистов по продажам, мы можем отметить следующие недостатки:

— Процесс носит циклический характер точечной корректировки показателей экономической эффективности специалистов по продажам, без учета показателей социальной, организационной эффективности.

— Управление эффективностью отсутствует на первых этапах работы специалиста (нет системы наставничества), оценка и использование инструментов, влияющих на эффективность, начинаются только после первых результатов продаж.

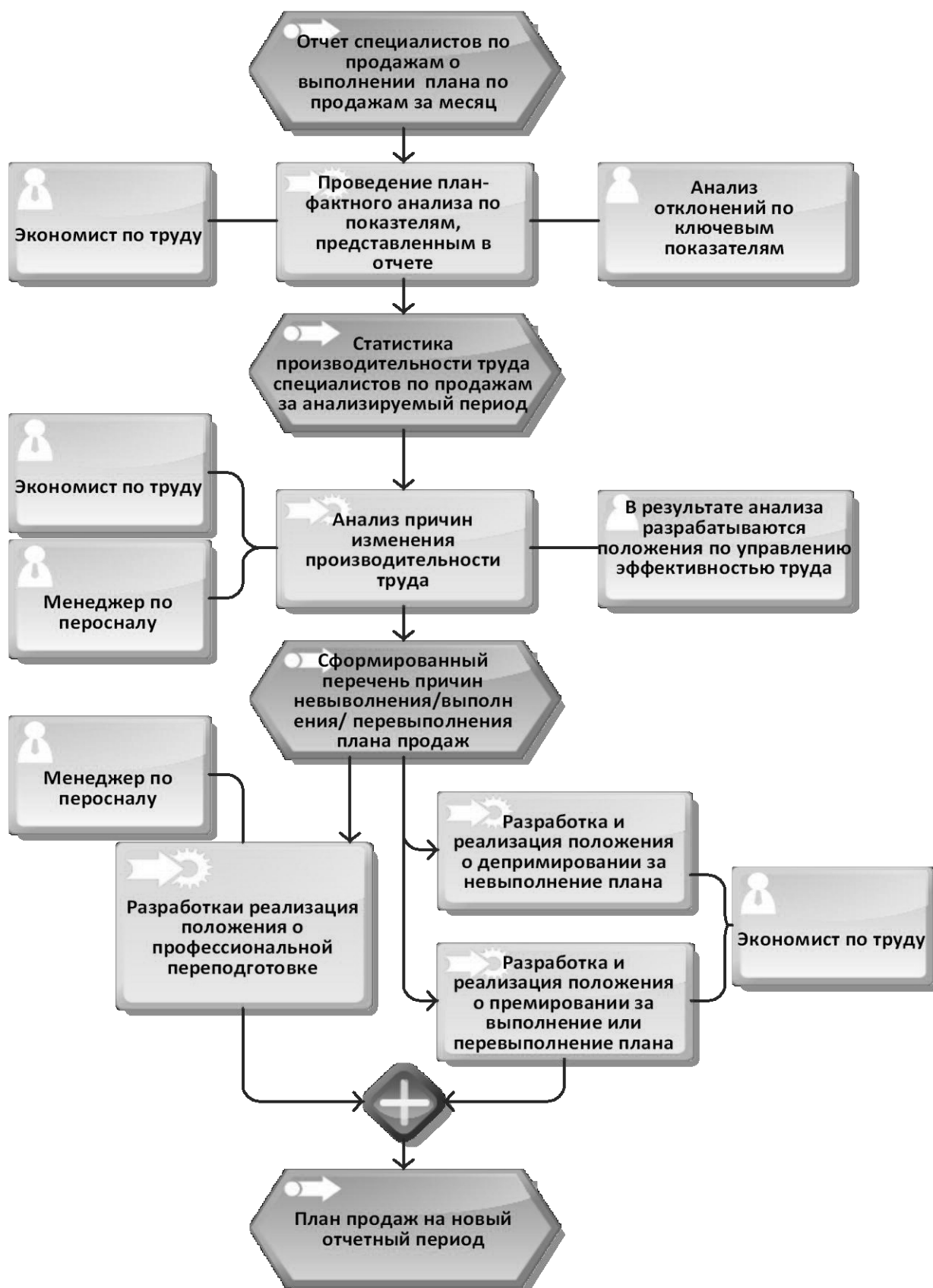


Рисунок 2.21 – Бизнес-процесс управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром»

— Ключевой целью процесса управления эффективностью труда является – увеличение объемов продаж, посредством повышения квалификации специалистов или материального наказания в виде (депремирования).

— Отсутствует комплексный подход в управлении эффективностью, не рассматриваются взаимосвязи между результатами специалиста по продажам и факторами, влияющими на мотивацию и вовлеченность. Нет связи между организационными целями и постановкой задач внутри отдела продаж.

Таким образом, можем отметить, что управление эффективностью труда специалистов по продажам носит спонтанный характер, без учета комплекса факторов, влияющих на качество труда.

Для того чтобы устранить или минимизировать ряд негативных последствий, в результате некачественного управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром», необходимо разработать новый проект по совершенствованию данного процесса.

Выводы по параграфу 2.3:

1. Проанализировав текущую деятельность специалистов по продажам на основе инструмента ФСА, мы пришли к выводу, что есть дисбаланс между трудовыми затратами и стоимостью отдельных функций, который необходимо устранять путем совершенствования организации труда.

2. Также был проанализирован текущий уровень текучести специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром» и выявлены ключевые причины увольнения: отсутствие возможности карьерного роста, неудовлетворительный уровень заработной платы, неинтересные задачи, конфликт с руководством.

3. Далее была рассмотрена взаимосвязь причин увольнения и мотивационного профиля специалиста по продажам, на основе которого мы сделали вывод о несоответствии существующих инструментов мотивации ключевым мотивам специалистов, в результате чего повышается уровень неудовлетворенности трудом.

4. Проанализировав управление эффективностью труда специалистов по продажам, как систему и как процесс, мы пришли к выводу, что существует целый ряд недостатков: отсутствие комплексного подхода, нет взаимосвязи между целями компании и задачами внутри отдела продаж, не учитываются факторы вовлеченности и лояльности специалистов, которые влияют на качество труда.

Выводы по 2 главе:

1. ООО «Объединение «Союзпищепром» является одним из лидеров пищевой промышленности Урала. В Объединение входят четыре крупных производственных предприятия, которые осуществляют свою деятельность в Челябинской области. Компания производит широкий спектр продукции, который насчитывает более 20 направлений, основными из которых является: мясо, яйцо куриное, масло, комбикорма, мука, тесто, зерновые хлопья и растительные напитки.

2. Экономические проблемы компании в виде снижения чистой прибыли на 2,2% по отношению к предыдущему периоду, в большей степени связаны со снижением объемов продаж. В ходе организационного анализа, было выявлено, что данное изменение объемов продаж происходит из-за неэффективной работы специалистов по продажам.

3. ООО «Объединение «Союзпищепром» осуществляет деятельность по производству и продаже продуктов питания на территории России, странах ближнего и дальнего зарубежья. Предприятие имеет линейно-функциональную организационную структуру, регулирование процессов производится в направлении сверху вниз. Каждое подразделение организации выполняет соответствующую функциональную деятельность, закрепленную в положении об отделе.

4. В ходе анализов внутренней среды, были выявлены недостатки по ряду направлений (маркетинг, менеджмент и работа с персоналом). Касательно работы с персоналом наиболее проблемными являются системы: мотивации и профессионального развития, коммуникаций между подразделениями.

5. При проведении кадрового аудита были выявлены следующие проблемные зоны: высокий процент специалистов среднего (46,1%) и старшего возраста (21,3%) и высокий уровень текучести, который за 2017 год составил 32,2%. От общего процента уволившихся, категория специалистов по продажам составляет 20%.

6. В результате рассмотрения управления эффективности труда, как системы и как процесса, мы выявили ряд недостатков, который влечет за собой негативные последствия: снижение темпов внедрения инноваций, ухудшение бренда работодателя и снижение качества и объема продаж.

Таким образом, исходя из представленных данных, перейдем к представлению проекта по управлению эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединения «Союзпищепром», способствующей решению основной экономической проблемы (снижение чистой прибыли) посредством: улучшения качества и увеличения

### 3 ПРОЕКТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОДАЖАМ ООО «ОБЪЕДИНЕНИЕ «СОЮЗПИЩЕПРОМ»

#### 3.1 Проект совершенствования системы управления эффективностью труда специалистов по продажам

На основании изученной нами теоритической базы управления эффективностью труда персонала, мы пришли к выводу, что большинство исследований описывают универсальный подход к управлению деятельности персонала, в целях повышения производительности и эффективности труда, не учитывающий особенности организации управления и специфику категорий персонала. В итоге эти методологические проблемы вызывают трудности в формировании научно-обоснованного подхода к управлению эффективностью труда специалистов по продажам на предприятии пищевой промышленности. В предыдущем разделе показано, что эффективность труда специалистов по продажам выступает обобщающей характеристикой использования рабочей силы реализации произведенной продукции. При этом очевидно, что различные стороны экономической, организационной и социальной эффективности труда настолько тесно связаны между собой, что можно говорить об их взаимообусловленности.

Поэтому задачи повышения эффективности труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром», могут быть решены только на основе комплексного подхода, позволяющего выявить причинно-следственные связи между объектами управления эффективностью труда, факторами и условиями ее повышения, и сформировать на этой основе непрерывно механизмы управления, обеспечивающие высокую прибыльность компании. Данный подход полностью раскрывает, поставленную в начале исследования, гипотезу.

Прежде чем приступить к описанию проекта, на рисунке 3.1 изобразим структуру комплексного подхода управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром», который будет лежать в основе всех разработок.



Рисунок 3.1 – Интегрированная модель эффективности труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром»

Таким образом, комплексный подход к управлению эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром»

основан на управлении тремя факторами, формирующими прибыль компании – результативностью труда, затратами и стоимостью труда, а также кадровым потенциалом. Данный подход позволяет нам рассмотреть систему управления эффективностью труда специалистов по продажам, через призму комплексных преобразований, которые неразрывно влияют на изменение экономических результатов деятельности компании.

Представим усовершенствованный вид системы управления эффективностью труда специалистов по продажам на рисунке 3.2.

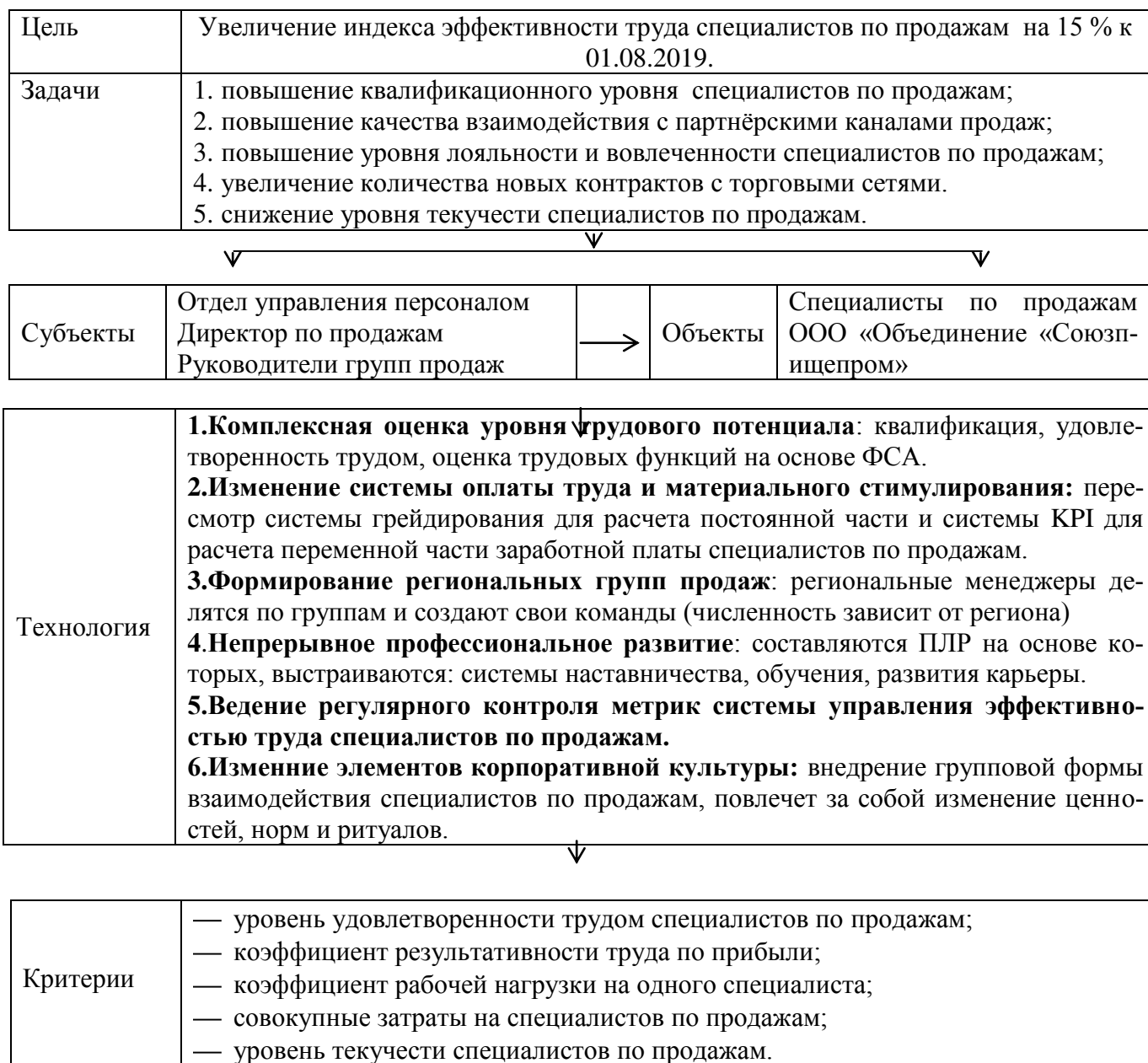


Рисунок 3.2 – Усовершенствованная система управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром»



Рассмотрим предложенную систему управления эффективностью трудом специалистов по продажам более подробно:

— Цель сформулирована согласно принципам SMART, сутью которой является: увеличение индекса эффективности труда на 15 % в течение года и 3 месяцев с момента внедрения проекта. В настоящее время индекс эффективности составляет 12,47 и рассчитывается согласно следующей формуле:  $ИЭТ = В / ФРВ * С1чр$ , где:

В – выручка за период;

ФРВ – фонд рабочего времени за период;

С 1чр – стоимость 1 часа работы в периоде.

— Увеличение данного индекса (до 14,7) планируется за счет уменьшения стоимости часа работы и сбалансированного распределения фонда рабочего времени (при помощи инструментов ФСА).

— Поставленная цель обуславливает реализацию ряда приоритетных задач управления эффективностью трудом, которые направлены на повышение качества труда и уровня вовлеченности специалистов по продажам.

— Субъектами при реализации данных задач будут выступать специалисты отдела управления персоналом, а также директор по продажам и линейные руководители.

— Предложенные технологии управления эффективностью труда специалистов по продажам носят комплексный характер и затрагивают такие подсистемы управления персоналом как: оценка, мотивация и организация труда, непрерывное развитие, система оплаты труда.

Рассмотрим более подробно, каждую из предложенных технологий.

#### 1. Комплексная оценка трудового потенциала

В параграфе 2.3 предыдущей главы, на основе данных планово-экономического отдела, мы проанализировали степень реализации поставленных планов продаж и пришли к выводу, что более 40% специалистов по продажам реализуют менее 60% от планируемых показателей.

Далее при помощи инструментов ФСА, мы проанализировали трудовые функции специалистов по продажам с точки зрения трех параметров: стоимость, значимость, трудозатраты за отчетный период (3месяца).

В результате анализа были выявлены существенные проблемы, связанные с дисбалансом стоимости и трудозатрат по нескольким функциям, что говорит о неэффективной организации труда и распределении ФОТа.

На основе уровня текучести специалистов по продажам, который составляет на данный момент 44.1%, мы проанализировали мотивационный профиль и выявили несоответствия между существующими стимулами и мотивами специалистов.

В результате комплексного анализа, мы пришли к выводу, что трудовой потенциал специалистов по продажам реализуется недостаточно, существует низкая удовлетворенность трудом, дисбаланс между трудозатратами и стоимостью труда.

#### 1. Изменение системы оплаты и стимулирования труда

При оценке существующей системы заработной платы в параграфе 2.3 предыдущей главы, мы пришли к выводу, что система перегружена большим количеством КРІ по каждой продуктовой группе, плановые показатели выставляются только исходя из производственных мощностей, а не из анализа емкости рынка, вследствие чего стопроцентное выполнение плана становится невозможным и специалисты могут реализовать не более 70% плана.

Мы предлагаем внедрить грейды в отделе продаж (Приложение Б) и на основе этого провести распределение окладной части, а премиальную часть рассчитать исходя из выполнения КРІ. Премияльная система на базе КРІ определяется маркетинговой стратегией, которой придерживается компания. Мы ввели три основных показателя для менеджеров по продажам – это объем продаж (выполнение плана продаж), маржинальная прибыль (рентабельность продаж), дебиторская задолженность.

Далее представим на рисунке 3.3. представим структуру заработной платы специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром».

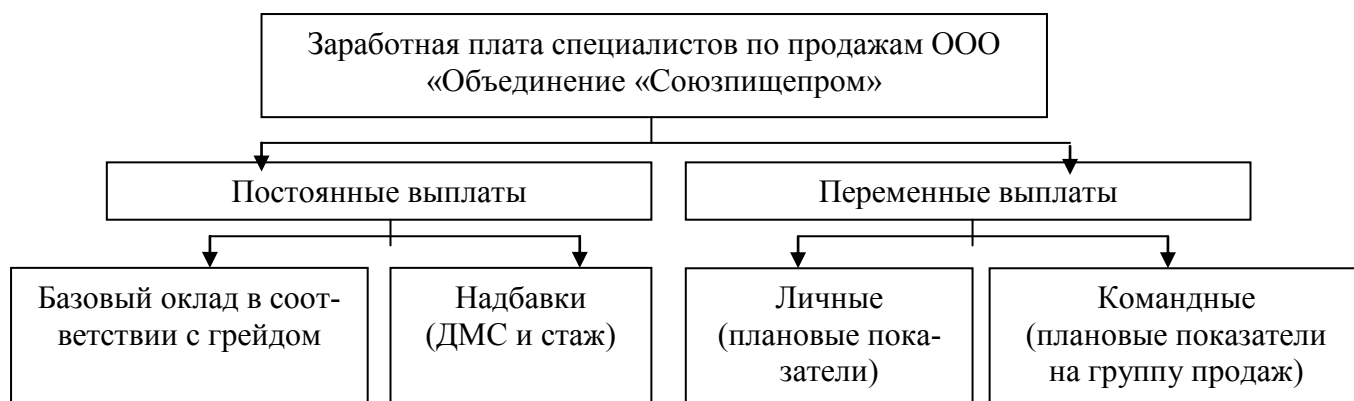


Рисунок 3.3 – Структура заработной платы

Исходя из представленной структуры, мы представим в таблице 3.4 новую систему оплаты труда специалистов по продажам. Предварительно разработаем отдельно в таблице 3.2 системы постоянных выплат и в таблице 3.3 систему переменных выплат.

В таблице 3.1 раскрыты условные обозначения, которые мы использовали в дальнейших расчетах.

### 3.1 – Условные обозначения

Наименование должности	KPI	Стимулирование, надбавки
RSM – регионал. менеджер; SV – супервайзер; SA – торг. представитель; NKAM – руководитель сетевого направления; DSM – руководитель по дистрибьюции; КАМ – менеджер по работе с сетями;	%, ВПП – выполнение плана продаж; %, ДЗ – дебит. задолженность; %, ПМП - прирост марж. прибыли	%, ВЛП – выполнение личного плана; %, ВГП – выполнение группового плана ДМС– добровольное медицинское страхование ПК- плановый коэффициент

Далее, используя представленные условные обозначения, мы разработали систему постоянных выплат специалистов по продажам, на основе окладов, которые были рассчитаны согласно грейду должности, а также ежемесячных надбавок за стаж работы от 3 лет и добровольного медицинского страхования (предоставляется всем категориям сотрудников со стажем от 1 года).

Таблица 3.2 – Усовершенствованная система постоянных выплат специалистов по продажам

Уровень грейда	Должность	Оклад	Ежемесячные надбавки		Итого
			10%, стаж от 3 лет	ДМС	
Окончание 1	NKAM	40000	4000	10500	54500
2	DSM	40000	4000	10500	54500
3	RSM	25000	2500	7000	34500
4	KAM	25000	2500	7000	34500
5	SV	20000	2200	5000	27000
6	SA	15000	1500	5000	23000

Таким образом, постоянная часть заработной платы в отделе продаж варьируется в зависимости от занимаемого грейда и стаж. Данная форма расчета соответствует двум ключевым критериям эффективной системы оплаты труда: «прозрачности» и «взвешенности».

Далее рассмотрим формирование переменной части заработной платы, которая будет варьироваться в зависимости от выполнения личных и групповых KPI.

Таблица 3.3 – Усовершенствованная система расчета переменной части заработной платы

Должность	Личные KPI			ПК	Групповые KPI		ПК	Итого
	%, ВПП	%, ДЗ	%, ПМП		%, ВПП	%, ПМП		
NKAM	80-100	30-40	10-15	1,0	70-100	20-30	0,5	81750
	50-80	20-30	5-10	0,7	50-70	15-20	0,2	49050
DSM	80-100	20-30	15-20	1,0	80-100	30-40	0,5	81750
	60-80	10-20	10-15	0,7	50-80	20-30	0,5	49050
RSM	85-100	30-40	15-25	0,8	70-100	30-40	0,4	41400
	50-85	20-30	10-15	0,6	50-70	20-30	0,2	27600
KAM	75-100	20-30	20-30	0,8	80-100	20-30	0,4	41400
	50-75	10-20	10-20	0,6	60-80	15-15	0,2	27600
SV	80-100	20-30	15-20	0,7	70-100	30-40	0,3	27000
	50-80	10-20	10-15	0,5	50-70	20-30	0,1	16200
SA	75-100	30-40	15-25	0,7	75-100	30-40	0,3	23000
	50-72	20-30	10-15	0,5	55-70	20-30	0,1	13800

Данная система расчета переменной части полностью отражает важный критерий эффективной системы оплаты труда «привязка к результату», каждый сотрудник может самостоятельно рассчитать премиальную часть

заработной платы по результатам труда. На основе двух усовершенствованных частей, представим единую систему оплаты труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром». Данная система представлена на примере расчета максимально- возможного совокупного дохода.

Таблица 3.4 – Усовершенствованная система расчета заработной платы специалистов по продажам

Должность	Постоянная часть заработной платы			Переменная часть		Итого
	Оклад	10%, стаж от 3 лет	ДМС	ВЛП	ВГП	
НКAM	40000	4000	10500	54500	27250	136250
DSM	40000	4000	10500	54500	27250	136250
RSM	25000	2500	7000	27600	13800	75900
KAM	25000	2500	7000	27600	13800	75900
SV	20000	2200	5000	18900	8100	54000
SA	15000	1500	5000	16100	6900	46000

Таким образом, мы усовершенствовали существующую систему оплаты труда специалистов по продажам, за счет внедрения новых грейдов и системы крі для расчета переменной части. При внедрении новой системы, которая соответствует критериям: «прозрачности», «взвешенности» и «привязки к результату», нам удастся сбалансировать мотивы сотрудников и стимулы, которые предоставляет компания, что напрямую отразится на повышении эффективности труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром».

## 2. Формирование региональных групп продаж

В результате анализа организационной структуры отдела, а также реализации плана продаж по регионам и результатов ФСА, мы пришли к выводу, что существующая модель региональных продаж неэффективна по нескольким причинам: региональные менеджеры работают удаленно, находясь в головном офисе, поэтому они не могут полноценно контролировать работу дистрибьютеров на месте; существует большая дифференциация между реализацией планов продаж по регионам, которая обусловлена индивидуальными трудозатратами и несбалансированными показателями эффективности.

На основе данных выводов, мы считаем необходимым внедрить группы продаж по каждому региону, что позволит: снизить трудозатраты, увеличить объемы продаж, сбалансировать показатели эффективности, повысить конкуренцию, усовершенствовать систему стимулирования.

Далее, в таблице 3.5. представим разработанную нами систему внедрения региональных групп. Численность и структура группы разрабатывалась на основе показателей трудоемкости и стоимости функций, проанализированных в ФСА.

Таблица 3.5 – Система организации и стимулирования труда региональных групп продаж

Регион	Стратегическая цель: увеличение объема продаж компании на 20% до 01.07.2019г								
	Группа продаж				KPI			Стимулирование	
	∑	RSM	SV	SA	%, ВПП	%, ДЗ	%, ПМП	%, ВЛП	%, ВГП
ЦФО	20	3	3	14	≥ 85	40-30	≥ 15	+ 20	+ 5
ЮФО	12	2	3	7	≥ 80	≤ 40	≥ 25	+ 15	+ 7
УРФО	15	3	2	10	≥ 90	30 - 20	≥ 30	+ 25	+ 5
СФО	14	2	3	9	≥ 80	40 -30	≥ 15	+ 15	+ 5
ДФО	12	1	3	8	≥ 85	≤ 30	≥ 20	+ 20	+ 7
Итого:	73	11	14	48	-	-	-	-	-

Таким образом, исходя из предложенной системы, мы видим, что численность региональных групп увеличилась до 73 человек по 5 регионам, что позволило нам снизить трудоемкость и пересмотреть показатели эффективности труда, а также усовершенствовать систему стимулирования за индивидуальный и личный результат. Теперь перед всеми региональными группами стоят одинаковые KPI, плановые значения которых ранжируются в зависимости от региона. При условии выполнения поставленных показателей, будет выплачиваться стимулирующая часть.

Далее при расчете эффективности проекта, мы представим расчеты стоимости и экономии при внедрении данной разработки организации и стимулирования труда региональных групп.

### 3. Внедрение системы непрерывного профессионального развития

В системе комплексного управления эффективностью труда специалистов по продажам, непрерывное профессиональное развитие занимает отдельное место, так непосредственно влияет на качество трудового потенциала.

В первой главе данной работы, мы исследовали опыт управления эффективностью труда специалистов по продажам на примере трех компаний из разных стран (Япония, США, Россия) и пришли к выводу, что наиболее близкой и интересной для нас с т.з масштаба, производственного цикла, широкого ассортиментного ряда, а также технологий управления эффективностью – является компания ООО «Балтийский Берег».

При разработке системы непрерывного развития мы возьмем за основу опыт данной компании. Система непрерывного развития, будет основываться на трех взаимосвязанных элементах: введение в должность, развитие должности и развитие в карьере. В таблице 3.6 представим разработанную систему непрерывного развития специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром»

Таблица 3.6 – Система непрерывного профессионального развития

Этапы	Технологии	Степень влияния на ключевые компетенции (1-10)					Итого
		коммуникабельность	стрессоустойчивость	клиентоориентированность	ориентация на результат	способность к влиянию	
Введение в должность	-Инструктаж;	4	8	6	6	6	30
	-Разработка планов индивидуального развития;	5	7	8	9	9	38
	-Наставничество;	7	8	7	8	7	37
Развитие в должности	-Организация круглых столов;	10	8	7	8	9	42
	-Стажировки;	8	8	9	9	7	41
	-Обучение действием;	8	9	8	10	8	43
	- Budding;	9	9	8	8	10	44
	-Тренинги;	10	9	7	8	9	53
Развитие в карьере	-Разработка карьерограмм в соответствии с грейдами;	8	6	7	10	8	39
	-Регулярная ротация;	7	9	7	8	9	40

Таким образом, новая система непрерывного развития разработана поэтапно от введения в должность до передвижений по карьерной лестнице.

Предложенные технологии направлены на развитие ключевых компетенций специалистов по продажам. Внедрение и реализация данной системы в действии позволит повысить вовлеченность и лояльность, а также качество труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром».

#### 4. Изменение элементов корпоративной культуры

Корпоративная культура компании ООО «Объединение «Союзпищепром» была проанализирована 7S Mckinsey, в результате проведенного анализа были выявлено несоответствие системы общеорганизационных ценностей и ценностей, существующих в отделе продаж.

Подтверждение данному факту, мы нашли при проведении комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам в параграфе 2.3 предыдущей главы: при анализе существующего мотивационного профиля был выявлен серьезный дисбаланс между мотивами и стимулами.

Это говорит о том, что общеорганизационные ценности не разделяются внутри подразделений и не учитываются при отборе, оценке, мотивации специалистов по продажам.

Внедрение группового способа взаимодействия внутри отдела продаж способствует решению проблемы дисбаланса, за счет единых целей, соревновательного момента и возможности развития.

Чем меньше будет дисбаланс ценностей, мотивов и стимулов, тем выше будет вовлеченности и лояльность, а также снизится уровень оппортунизма и текучести специалистов по продажам.

На рисунке 3.5 представим взаимосвязь изменения элементов корпоративной культуры: ценности, нормы и ритуалы, при внедрении групповой формы взаимодействия внутри нескольких категорий специалистов по продажам.



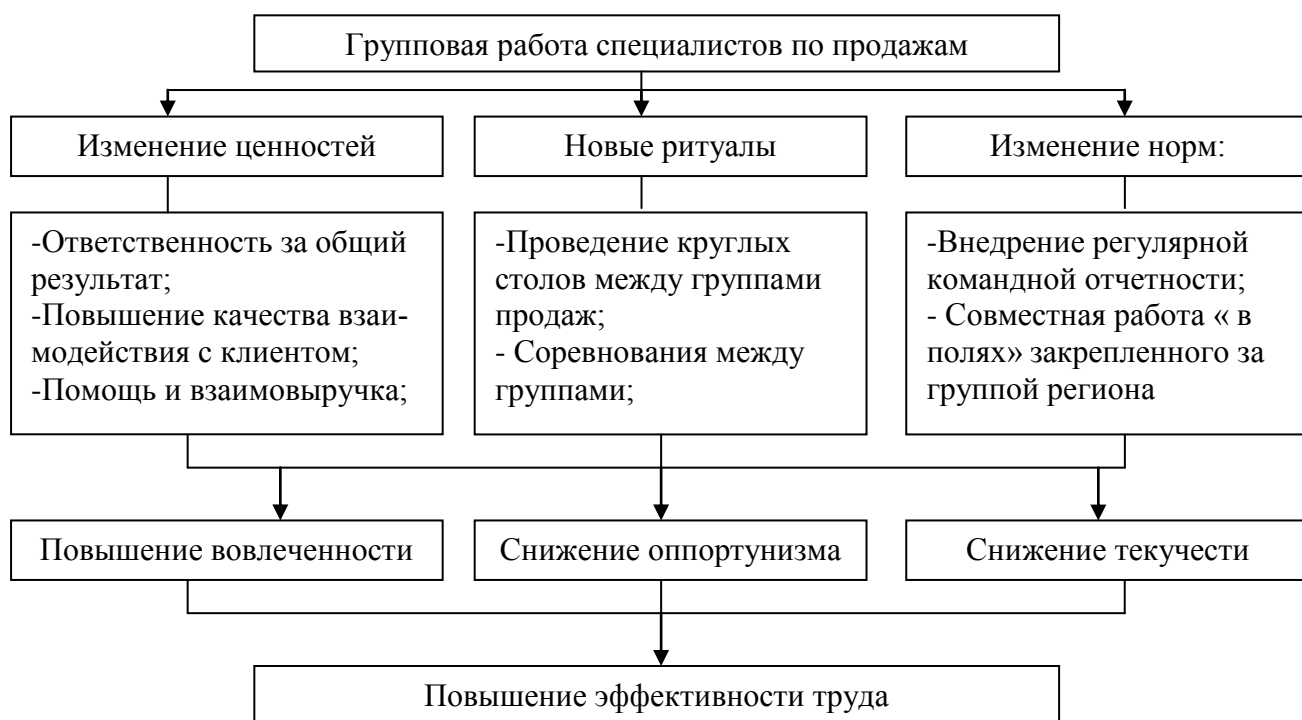


Рисунок 3.5 – Взаимосвязь изменения элементов корпоративной культуры и эффективности труда

Таким образом, проанализировав взаимосвязь влияния элементов корпоративной культуры на изменение эффективности труда, мы можем утверждать о прямой корреляции между качеством труда специалистов по продажам и теми ценностями, нормами, ритуалами, которые будут меняться в процессе групповой работы.

1. Ключевым ориентиром при достижении поставленной цели будет являться изменение качественных и количественных характеристик труда специалистов по продажам, а именно: уровень удовлетворенности трудом, снижение коэффициента рабочей нагрузки, уменьшение затрат на персонал, повышение коэффициента результативности труда.

2. Изменение элементов корпоративной культурой, будет обусловлено внедрением групповой формой взаимодействия специалистов по продажам. В процессе групповой работы у специалистов будут меняться ценности, нормы и ритуалы, которые были привычными при индивидуальной работе.

Таким образом, применение данной системы способствует решению основной экономической проблемы, а также сопутствующих кадровых проблем, связанных с неэффективной работой специалистов по продажам.

Далее рассмотрим, реализацию предложенных усовершенствований в виде бизнес-процесса управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром» на рисунке 3.6.

1. На первоначальном этапе будет проведена комплексная оценка текущего уровня эффективности труда специалистов по продажам. Данная оценка проводится экономистами по труду на основе представленных показателей эффективности каждого специалиста, за отчетный период. В результате проведения оценки, формируется отчет, в котором отражаются плановые и фактические показатели эффективности труда. Разрывы между планом и фактом подробно анализируются экономистами по труду и специалистами отдела управления персоналом. Проводятся дополнительные исследования (опросы, интервью, оценка 360) причин снижения эффективности или наоборот перевыполнения плана.

2. На основе полученных результатов о причинах разрывов в показателях, менеджерами по персоналу разрабатывается комплексный подход к повышению эффективности труда специалистов по продажам, который одновременно ориентирован на повышение организационной, социальной и экономической эффективности.

3. Далее параллельно разрабатываются и внедряются четыре новых технологий повышения эффективности труда: формирование региональных групп продаж, разработка системы непрерывного профессионального развития, совершенствование системы оплаты труда и стимулирования, а также изменение элементов корпоративной культуры.

Данные технологии разрабатываются и внедряются менеджерами по персоналу и линейными руководителями отдела продаж, процессы идут параллельно и тесно взаимосвязаны.

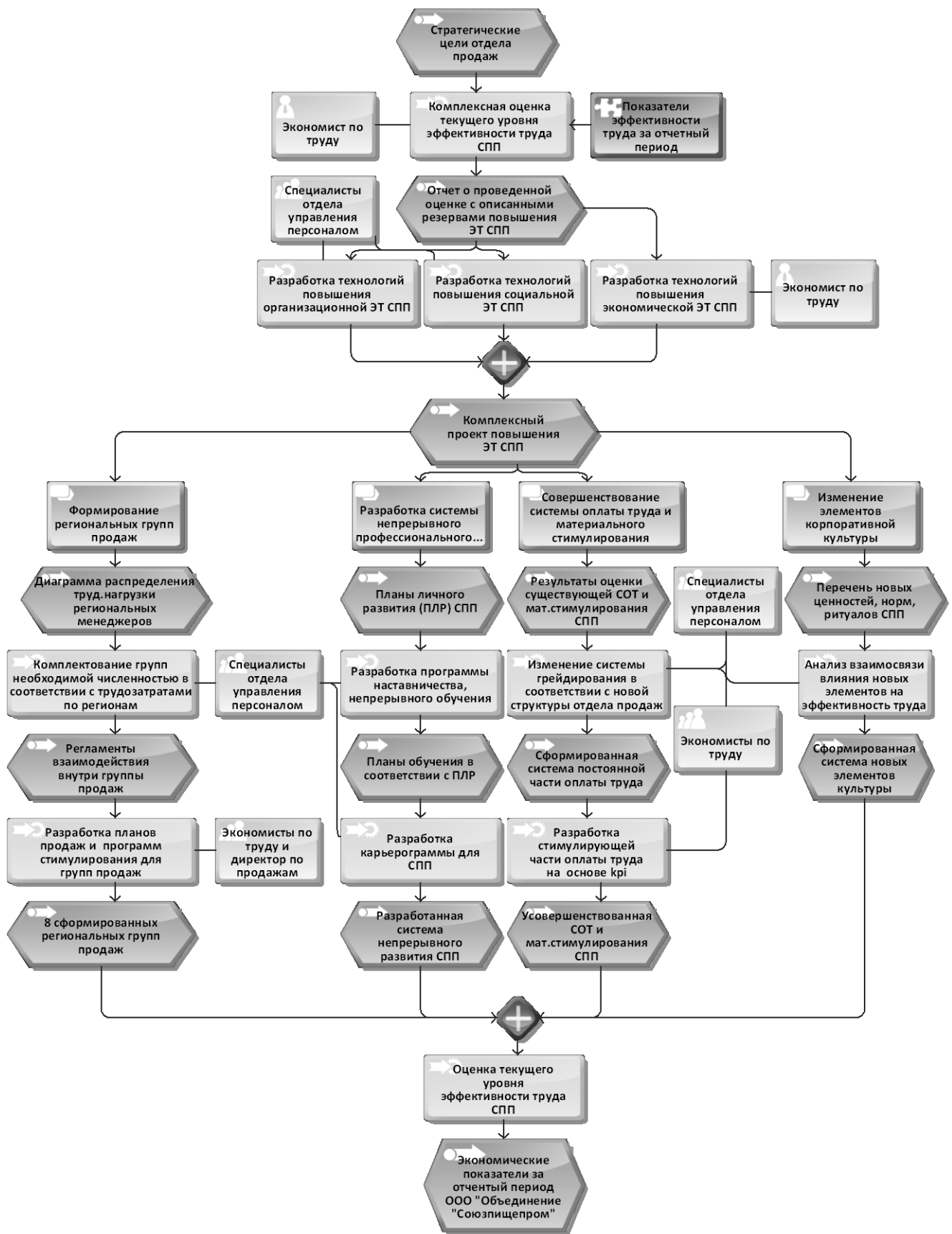


Рисунок 3.6. – Бизнес-процесс управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром»

При внедрении технологий повышения эффективности труда, непрерывно осуществляется регулярный контроль изменения показателей эффективности труда, и анализируются промежуточные результаты внедрения, собирается развёрнутая обратная связь по методу 360.

4. Последним этапом процесса – является подведение итогов внедрения технологий, проводится оценка текущего уровня эффективности специалистов по продажам и на основе полученных, формируются новые плановые показатели на будущий временной промежуток, и начинается новый цикл процесса управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром».

Таким образом, процесс управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром» в большей степени, направлен на разработку и внедрение отдельных технологий, которые позволяют прийти к комплексному результату повышения эффективности по трем составляющим: организационная, социальная, экономическая. Также процесс отражает достижимость поставленной цели систему правления эффективностью труда – повышение индекса эффективности труда специалистов по продажам на 15% в течение года и 3 месяцев с момента начала внедрения, посредством поэтапной реализации предложенных технологий.

На этом мы заканчиваем разработку и описание содержания проекта и переходим к разработке сопутствующих процедур проектного менеджмента, а именно: разработка системы сбалансированных показателей, описание рисков и движущих сил проекта, матрицы ответственности, а также расчету генерального бюджета и экономической эффективности проекта.

Начнем с разработки пирамиды целеполагания (рисунок 3.7) и дальше рассмотрим сбалансированную систему показателей, которая представлена на рисунке 3.8., она отражает взаимосвязи между важнейшими элементами организационного управления: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы и персонал.

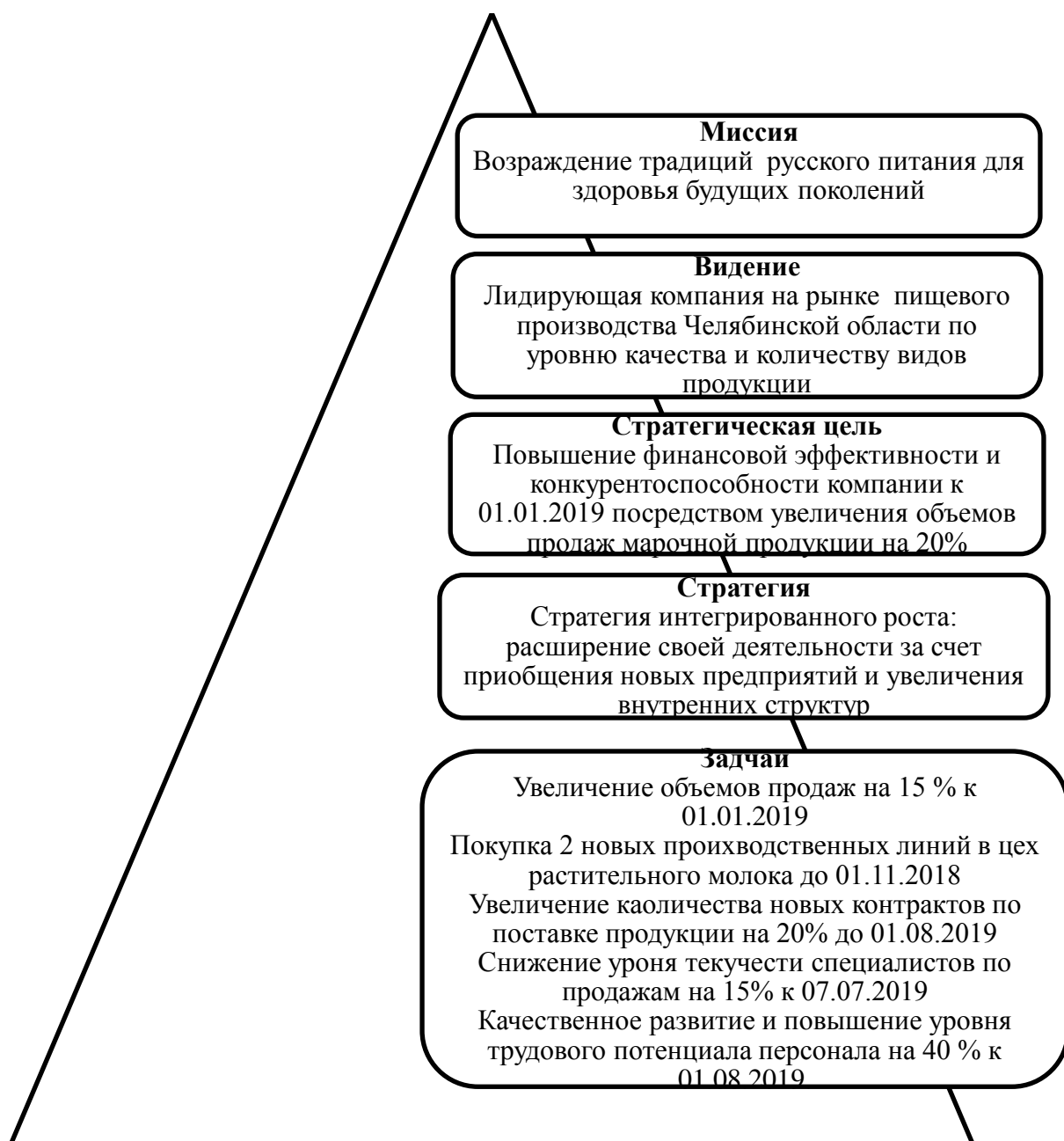


Рисунок 3.7 – Пирамида целеполагания

Таким образом, по представленным на рисунке данным, можем отметить, что реализация проекта по управлению факторами повышения эффективности труда специалистов по продажам направлена на оказание положительного эффекта, как на оперативном, так и на стратегическом уровне управления. Далее необходимо проанализировать сбалансированную систему показателей для дальнейшего детализированного построения иерархии мероприятий и достижения задач как оперативного, так и стратегического плана. На рисунке 3.8 представлена причинно-следственная связь, а в таблице 3.7 счетная карта.



Рисунок 3.8 – Причинно-следственная связь сбалансированной системы показателей

Таблица 3.7 – Счетная карта сбалансированной системы показателей

Задачи		Перспективы	Измерения	Цели
Финансы	Увеличение чистой прибыли за счет снижения переменных и постоянных затрат, а также непроизводительных расходов на персонал	Увеличение маржинальной прибыли	Количество переменных	Снижение на 20% к 01.06.2019
			Количество постоянных затрат	Снижение на 10% к 01.06.2019
			Выручка	Увеличение на 15 % к 01.08.2019
		Снижение непроизводительных расходов на персонал	Непроизводительные затраты на персонал	Снижение на 20 % к 01.08.2019
			Совокупные затраты на персонал	Снижение на 10 % к 01.08.2019
Снижение дебиторской задолженности по всем каналам продаж	Коэффициент дебиторской задолженности	Снижение на 20% к 01.01.2019		
Клиенты	Повышение качества взаимодействия с контрагентами по всем каналам продаж	Повышение среднего балла удовлетворенности контрагентов качеством работы специалистов по продажам	Балы удовлетворенности (в результате опроса)	Увеличение среднего балла удовлетворенности контрагентов до 9 к 02.06.2019
			Снижение количества рекламаций от контрагентов	Снижение на 25% к 01.08.2019
		Увеличение количества новых контрактов с контрагентами по всем каналам продаж	Количество новых сделок;	Увеличение на 15% к 01.07.2019
Процессы	Повышение производительности труда специалистов по продажам	Снижение количества срывов сроков поставки продукции контрагентам	Количество срывов сроков поставки	Снижение на 20% количества срывов поставки к 20.04.2019
		Повышение качества взаимодействия со смежными подразделениями	Скорость реализации полного цикла продажи по контрактам	Увеличение на 15% к 15.06.2019
		Увеличение представленности продуктовой линейки по всем каналами продаж	Ассортиментная матрица	Расширение на 20% по всем каналам продаж к 01.03.2019
Развитие трудового потенциала	Развитие трудового потенциала за счет комплексного подхода к управлению факторами повышения эффективности труда	Повышение уровня удовлетворенности трудом специалистов по продажам	Балл удовлетворённости трудом	Увеличение среднего балла до 9 к 01.07.2019
		Повышение инновационного потенциала специалистов по продажам	Уровень внедрения инноваций по инициативе специалистов по продажам	Увеличение на 30% к 01.03.2019
		Снижение трудоемкости	Показатели трудоемкости	Снижение трудоемкости функций на 15% до 10.08.2019
		Повышение фактического уровня развития компетенций до соответствия требуемому	Уровень развития компетенций (в соответствии с результатами оценки)	Повышение до 90% соответствия требуемому уровню развития компетенций к 20.07.2019

Таким образом, первоначальные результаты от реализации проекта будут получены уже к 01.01.2013, тогда как полноценную эффективность можно будет измерить в августе 2019 года.

Стоит отметить, что достижение основной цели по управлению факторами повышения эффективности труда специалистов по продажам, становится возможной при реализации мероприятий – развитие трудового потенциала персонала способствует оптимизации трудовых затрат и развитию новаторства и инновационных разработок, что, в свою очередь, ведет к повышению качества взаимодействия с контрагентами и увеличению маржинальной прибыли.

Далее представим движущие и сдерживающие силы проекта (рисунок 3.9), используя инструмент, разработанный Куртом Левиным.

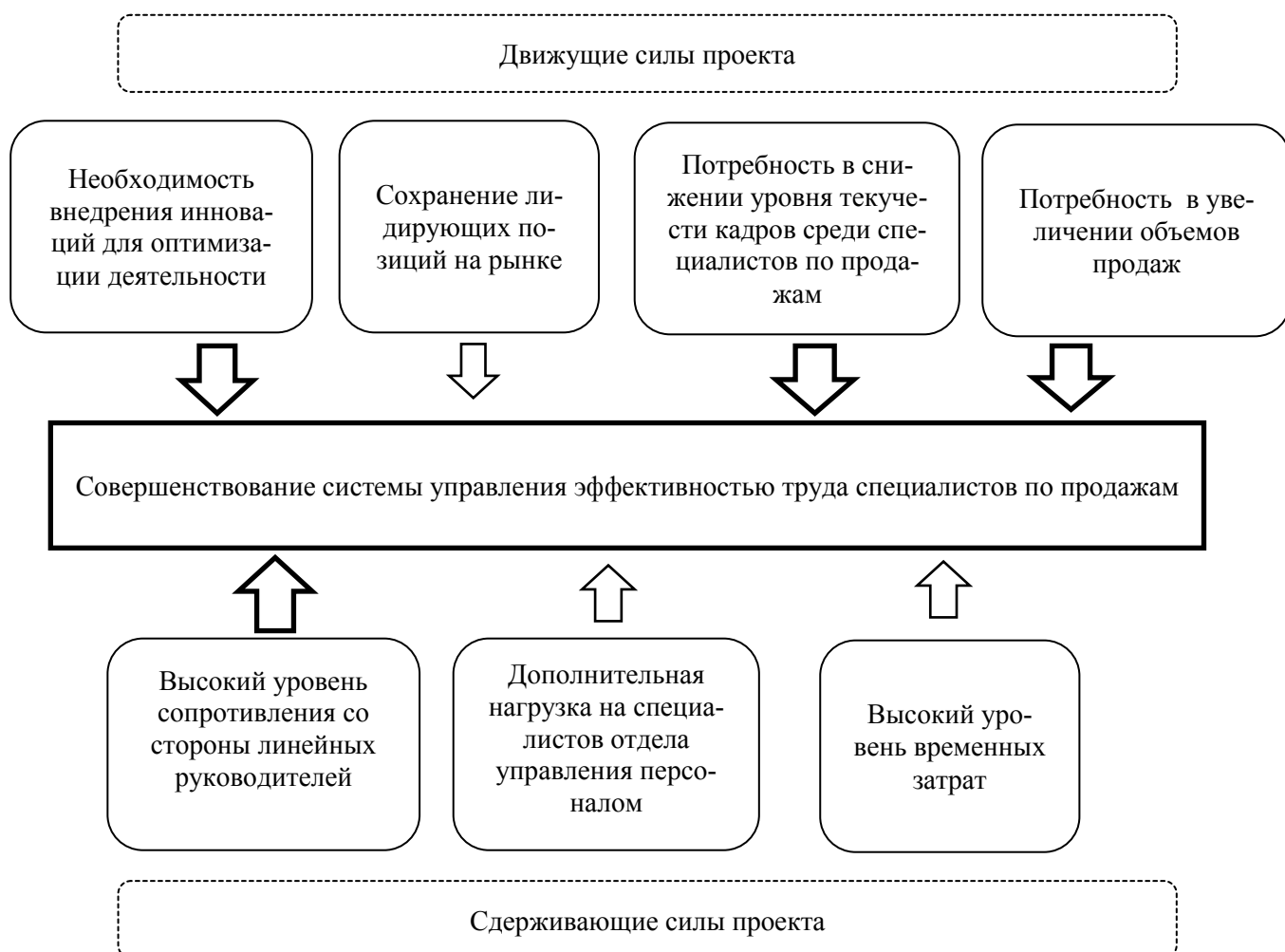


Рисунок 3.9 – Движущие силы проекта



Таким образом, можем отметить, что движущих сил, оказывающих положительное влияние на реализацию проекта чуть больше, чем представленных сдерживающих сил.

Представим движущие силы проекта более подробно, оценивая степень влияния на проект по шкале от 1 до 3 баллов в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Движущие силы проекта

Наименование силы	Характеристика	Сила влияния		
		1	2	3
Необходимость внедрения инноваций для оптимизации деятельности.	Данное направление необходимо развивать по причине масштабов и специфики деятельности компании, а также для сокращения финансовых и временных ресурсов при оказании услуг.			+
Сохранение лидирующих позиций на рынке.	По данным проведенных анализов компания является одним из лидеров на рынке пищевого производства. Однако, существует вероятность перехода потребителей к услугам компаний, занимающихся производством и продажей альтернативных продуктов.		+	
Потребность в снижении уровня текучести специалистов по продажам	Данная категория направлена на снижение издержек на высвобождение и привлечение персонала, а также устранение цикличности процесса замещения вакантных должностей.			+
Потребность в увеличении объемов продаж	Данная категория направлена в первую очередь на повышение финансовой устойчивости компании, так при анализе финансово-экономических показателей, было выявлено снижение чистой прибыли в динамике последних лет. Таким образом, необходимо комплексно воздействовать на факторы повышения объемов продаж, вследствие чего, увеличится выручка и чистая прибыль компании.			+

Таким образом, анализируя представленные в таблице 3.7 данные, следует отметить, что проект и его реализация имеют положительное влияние как со стороны факторов внутренней среды, так и аспектов внешней среды. Наименьшее влияние на проект оказывает такая категория, как сохранение лидирующих позиций по причине разнообразия продуктовых групп и масштабов производства предприятий ООО «Объединения «Союзпищепром».

По представленным данным следует, что помимо получения социального эффекта при реализации проекта, компания получит и экономическую эффективность, связанную со снижением уровня разнообразных издержек.

Далее в таблице 3.8 представим сдерживающие силы также с указанием степени их влияния.

Таблица 3.8 – Сдерживающие силы проекта

Наименование силы	Характеристика	Сила влияния		
		1	2	3
Высокий уровень сопротивления со стороны линейных руководителей.	Наиболее влиятельная категория. Линейные руководители негативно относятся к внедрению комплексных технологий по повышению эффективности труда специалистов по продажам, так как это требует дополнительных временных затрат с их стороны.			+
Дополнительная нагрузка на специалистов отдела управления персоналом.	Возможны ошибки при реализации проекта. Кроме того, для устранения повышенной загруженности персонала необходимо качественно структурировать ответственность по выполнению необходимых мероприятий.		+	
Высокий уровень временных затрат.	Данное направление характеризуется временем внедрения комплекса технологий, направленных на повышение эффективности труда специалистов по продажам. Для сокращения временных издержек необходимо разработать сбалансированный график реализации проекта при помощи диаграммы Ганта.		+	

Для снижения уровня влияния или полного устранения указанных в таблице 3.8 сдерживающих сил, необходима программа мероприятий по их проработке. Наиболее сильное влияние на реализацию проекта в данном случае оказывает сопротивление со стороны линейных руководителей. Для снижения уровня сопротивления необходимо провести семинар, на котором будет детализировано представлен сам проект и его результаты.

Реализация проекта имеет соответствующий уровень неопределенности, связанный с возникновением разнообразных рисков. Применительно к данной работе возможны следующие риски: увеличение времени реализации проекта, отсутствие поддержки от линейных руководителей, возникновение

ошибок при реализации мероприятий проекту и увеличение финансовых издержек по проекту при возникновении дополнительных затрат. Представим критерии оценки указанных угроз (таблица 3.9).

Таблица 3.9 – Критерии оценки риска

№	Риск	Характеристика	Вероятность возникновения	Сила влияния последствий	Оценка
R1	Увеличение временных рамок проекта	Проект и его этапы разрабатывается в соответствии с конкретными сроками, увеличение которых может способствовать увеличению издержек и, кроме того, созданию неудовлетворенности среди персонала и линейных руководителей.	0,5	0,6	0,3
R2	Отсутствие поддержки со стороны линейных руководителей	Негативное восприятие проведенных мероприятий по повышению эффективности специалистов по продажам со стороны линейных руководителей окажет отрицательное влияние на реализацию предложенных технологий, а также ее результаты по причине того, что некоторые из них будут назначаться наставниками.	0,7	0,9	0,63
R3	Возникновение ошибок при реализации мероприятий	Возникновение данного риска является наиболее вероятным по причине отсутствия опыта проведения мероприятий у ответственных исполнителей. Однако, последствия угрозы является наименее серьезными, так как в процессе реализации проекта будет проводиться регулярный контроль и корректировки в случае необходимости.	0,7	0,3	0,21
R4	Увеличение финансовых издержек	С учетом проведения мероприятий по управлению эффективности труда специалистов по продажам без привлечения дополнительных консультантов данная угроза является наименее вероятной, однако степень ее негативного влияния в случае возникновения занимает высокий уровень.	0,3	0,9	0,27

Таким образом, исходя из данных таблицы 3.9, можем отметить, что угрозы проекта подразделяются на 3 уровня:

- незначительные с коэффициентом влияния до 0,3 (ошибки при реализации проекта, увеличение финансовых издержек);
- средней степени значимости с коэффициентом 0,3 (увеличение периода внедрения и реализации программы);
- значимый риск с коэффициентом 0,63 (отсутствие поддержки со стороны линейных руководителей).

На рисунке 3.10 представим карту рисков.

Вероятность	Последствие		
	0,3	0,6	0,9
0,3	0,09	0,18	0,27 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px;">R4</span>
0,5	0,15	0,3 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px;">R1</span>	0,45
0,7	0,21 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px;">R3</span>	0,42	0,63 <span style="border: 1px solid black; border-radius: 5px; padding: 2px;">R2</span>

Рисунок 3.10 – Карта рисков проекта

Для минимизации влияния и возникновения указанных угроз необходимо проведение ряда профилактических мероприятий (таблица 3.11), которые также включаются в первоначальный этап по разработке и внедрению проекта по совершенствованию системы повышения эффективности труда специалистов по продажам.

Таблица 3.11 – Профилактические мероприятия для управления рисками

№	Наименование угроз	Мероприятия по минимизации рисков
1	2	3
R1	Увеличение временных рамок проекта	Построение сетевого графика, рационализация временных затрат при детализированном плане выполнения мероприятий по программе совершенствования системы управления эффективностью труда специалистов по продажам, учет критических путей при назначении сроков начала и окончания, а также длительности проекта.

1	2	3
R2	Отсутствие поддержки со стороны линейных руководителей	Как уже отмечалось ранее, для минимизации негативного восприятия линейных руководителей подразделений будет проведено специализированное совещание, на котором будет представлен детализированный план проекта, а также результаты при его реализации.
R3	Возникновение ошибок при реализации мероприятий проекта	Изучение отечественного и зарубежного опыта по применению системы управления эффективностью труда специалистов по продажам, своевременная корректировка в случае необходимости, контроль процесса со стороны руководства.
R4	Увеличение финансовых издержек по проекту	При составлении бюджета проекта необходимо заложить 10% от общей суммы на непредвиденные расходы.

Таким образом, при своевременном проведении мероприятий по управлению рисками проекта, степень вероятности их возникновения, а также негативных последствий минимизируется, как минимум, на 70%.

Исходя из данных таблицы 3.11, можем отметить, что основным направлением профилактики и управления рисками является представление детализированного плана работ по внедрению и реализации проекта (таблица 3.12).

При детальной разработке мероприятий проекта мы исходим из комплексного подхода, представленного в начале третьей главы.

План мероприятий будет разделен на три основных этапа: этап диагностики, этап разработки и утверждения, этап реализации, на каждом из которых мероприятия будут проранжированы в хронологическом порядке, с указанием конкретизированных временных промежутков для каждого из этапа.

Кроме того, для каждого мероприятия необходимо указать ключевые показатели эффективности, способствующие своевременным внесением соответствующих корректировок, а также полноценной оценке выполнения проекта.

Таблица 3.12 – Детализированный план мероприятий по проекту

№ п/п	Наименование мероприятия	Период, дн.	Трудозатраты, чел./час	Предшеств. этап	KPI
1	2	3	4	5	6
Этап диагностики					
1	Анализ экономических показателей в динамике за 3 года	3 (03.04.18-05.04.18)	18	–	Точное определение экономической проблемы и причин ее возникновения
2	Анализ внешней и внутренней среды компании	5 (06.04.18-12.04.18)	15	1	Точное определение конкурентных преимуществ и слабых сторон компании
3	Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем	5 (06.04.18-12.04.18)	15	1	Комплексный подход, в ходе которого выявлена проблемная область системы
4	Кадровый аудит компании	3 (13.04.18-17.04.18)	12	3	Выявление и определение высокого уровня текучести кадров среди специалистов по продажам
5	Проведение опросов на выявление уровня удовлетворенности трудом сотрудников и ценностных ориентаций	7 (18.04.18-26.04.18)	14	4	Выявление показателей по неудовлетворенности трудом и приоритетных ценностных ориентаций
6	Анализ системы управления эффективностью трудом специалистов по продажам	2 (18.04.18-19.04.18)	22	3, 4	Выявление отрицательной динамики подсистемы, несоответствия цели, отсутствия технологий
7	Проведение функционально-стоимостного анализа внутри отдела продаж	7(23.04.18-29.04.18)	16	6,5	Выявление дисбаланса между трудозатратами, стоимостью и значимостью трудовых функций
8	Анализ существующей системы оплаты труда специалистов по продажам	10 (03.05.18 – 14.05.18)	20	7	Выявление ряда недостатков системы оплаты труда
9	Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению эффективностью трудом специалистов по продажам	5 (27.04.18-04.05.19)	13	4,5	Выявление основных технологий управления эффективностью труда специалистов по продажам
Этап разработки и утверждения проекта					
10	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы управлению эффективностью трудом специалистов по продажам	1 (15.05.18)	10	8	Одобрение и поддержка со стороны руководства, осознание необходимости проведения реинжиниринга системы

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6
11	Создание проектной группы и распределение ответственности	2 (17.05.18-18.05.18)	12	10	Распределение ответственности среди участников без перегруженности
12	Разработка цели проекта и системы управления эффективностью трудом специалистов по продажам	1 (19.05.18)	10	6,7,8	Цель проекта и системы сопоставима со стратегией компании
13	Пересмотр используемых технологий управления эффективностью труда специалистов по продажам	3 (20.05.18-22.05.18)	25	12	Внедрение современных методик, комплексная разработка
14	Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам	2 (24.05.18-25.05.18)	12	13	Положение одобрено руководством
15	Поиск и привлечение консультанта для разработки и внедрения новой системы оплаты труда специалистов по продажам	5 (28.05.18-01.06.18)	10	13,14	Выбран оптимальный по цене и содержанию поставщик услуги
16	Разработка и утверждение новой системы оплаты труда	10 (05.06.18-14.06.18)	45	7,8,15	Система разработана с учетом обязательных критериев эффективности и одобрена руководством
17	Разработка и утверждение системы грейдов внутри отдела продаж	8 (06.06.18-13.06.18)	50	7,8	Разработана система из 6 грейдов и утверждена руководством
18	Оптимизация системы KPI для расчета переменной части	11 (15.06.18-25.06.18)	40	16,17	Сокращение количества ключевых KPI до 3
19	Разработка и внедрение новой системы непрерывного профессионального развития специалистов по продажам, на основе анализа трудового потенциала	5 (20.06.18-24.06.18)	10	4	Новая система профессионального развития специалистов по продажам на 100% соответствуют целям проекта и одобрена руководством
20	Разработка и утверждение индивидуальных планов профессионального развития	2 (25.06.18-26.06.18)	14	13	Положение одобрено руководством
21	Разработка и утверждение карьерограмм	3 (27.06.18-29.06.18)	15	20	Карьерограммы разработаны для каждого грейда внутри отдела продаж и одобрены руководством

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6
22	Разработка и утверждение положения о системе наставничества	1 (28.06.18)	12	19	Положение одобрено руководством
23	Разработка и утверждение положения о системе budding	1 (30.06.18)	10	19	Положение одобрено руководством
24	Разработка и утверждение положения о обучении действием	2 (05.07.18-06.07.18)	14	19, 20	Программы на 100% соответствуют целям проекта, одобрены руководством
25	Определение темы и организация круглых столов	3, 1 раз в 3 месяца	85	19, 20	Разработан перечень проблемно-ориентированных тем
26	Разработка и внедрение новой модели групповой организации труда региональных менеджеров, на основе результатов ФСА	3 (10.07.18-12.07.18)	12	7	Модель на 100% соответствуют целям проекта и одобрена руководством
27	Анализ необходимой численности региональных групп на основе планов продаж по регионам РФ	5 (14.07.18-18.07.18)	45	6,7	Рассчитан оптимальный состав (от 12-20 человек) 8 региональных групп
28	Разработка и внедрение положения о регулярном контроле метрик системы управления эффективностью труда специалистов по продажам	2 (20.07.18-21.07.18)	15	10, 11	Положение включает в себя не менее 5 фиксированных и 3 переменных метрик СУЭТ и одобрено руководством
29	Разработка семинара для линейных руководителей в целях минимизации негативного восприятия проекта и профилактической работы с сопротивлениями	2 (22.07.18 – 23.07.18)	14	19	Программа семинара содержит полноценное представление проекта с аргументацией его эффективности, отражает цели и полную информацию
30	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с проектом и разработанными положениями	1 (26.07.18)	8	10, 11	100% сотрудников ознакомлены с содержанием проекта и поддерживают его реализацию
31	Утверждение проекта	1 (29.07.18)	2	30	Проект утвержден высшим руководством компании



Продолжение таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6
Этап реализации					
32	Проведение комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам	10 (02.08.18-11.08.18)	42	12, 21	Прохождение оценки 100% молодых специалистов, выявление 40 кандидатов, уровень показателей которых ниже 60%
33	Сопоставление результатов оценки трудового потенциала со стратегическими целями компании	2 (13.08.18-14.08.18)	15	32	Оптимальное соотношение перемещений в категориях
34	Издание приказа об изменении системы оплаты труда	1 (15.08.18)	12	33	100% соотношение показателей оценки, целей ротации, выбранной должности и карты развивающих действий
35	Внедрение системы грейдов внутри отдела продаж	20 (20.08.18-08.09.18)	90	32	Внедрены 6 грейдов должностей
36	На основе грейдирования установление фиксированной части заработной платы	10 (08.09.18-17.09.18)	40	35	По всем грейдам внутри отдела продаж произведен перерасчет фиксированной части заработной платы
37	С учетом оптимизации ключевых KPI перерасчет переменной части заработной платы	5 (20.09.18-24.09.18)	50	18,35,36	По всем категориям внутри отдела продаж произведен перерасчет переменной части заработной платы
38	Сбор обратной связи внутри отдела продаж относительно уровня удовлетворенности новой системой оплаты труда	4, 1 раз в квартал	12	35,36,37	Средний бал удовлетворенности $\geq 8$
39	Проведение круглых столов внутри отдела продаж	3, 1 раз в 3 месяца	135	19,20	По всем заявленным вопросам сформулированы общие мнения, либо четко разграничены позиции сторон
40	Организация стажировок на базе компаний партнеров в Швейцарии, Италии, Германии	20, 2 раза в течении 9 месяцев	40	19,20	Прохождение не менее 2 стажировок в год специалистами по продажам с высоким уровнем трудового потенциала

Продолжение таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6
41	Проведение оценки изменения развития ключевых компетенций специалистов по продажам	4 , 1 раз в квартал	112	39,40	У 80% специалистов по продажам уровень развития компетенций соответствует требуемому
39	Проведение круглых столов внутри отдела продаж	3, 1 раз в 3 месяца	135	19,20	По всем заявленным вопросам сформулированы общие мнения, либо четко разграничены позиции сторон
40	Организация стажировок на базе компаний партнеров в Швейцарии, Италии, Германии	20, 2 раза в течении 9 месяцев	40	19,20	Прохождение не менее 2 стажировок в год специалистами по продажам с высоким уровнем трудового потенциала
41	Проведение оценки изменения уровня развития ключевых компетенций специалистов по продажам	4 , 1 раз в квартал	112	39,40	У 80% специалистов по продажам уровень развития компетенций соответствует требуемому
42	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников в региональные группы ЦФО, ЮФО, УРФО, СФО, ДФО	20 (30.09.18-19.10.18)	80	38	Отсутствие нарушений трудового законодательства
43	Адаптационный период с поддержкой наставников/бадди, еженедельными сбором обратной связи	45 (20.10.18-02.12.18)	380	42	Успешное прохождение адаптации, минимизация ошибок в труде
44	Период вратываемости и нормального функционирования региональных групп с учетом прохождения индивидуальных и групповых форм профессионального развития	9 месяцев	Рабочие дни	43	100% сотрудников проходят персонализированные и командные программы профессионального развития
45	Осуществление обратной связи внутри региональных групп (ежемесячные беседы и подведение итогов)	13 ч– в течение 9 месяцев работы	190	43,44	Регулярный контроль, ежемесячное повышение общей динамики не менее, чем на 5%

## Окончание таблицы 3.12

1	2	3	4	5	6
46	Проведение комплексной оценки и анализа результатов работы региональной группы	10 (22.06.19-05.07.19)	80	35,36,39,40,43,44,45	Увеличение объемов продаж региональной группы на 15%
Этап подведения итогов по реализации проекта					
47	Получение и обработка обратной связи от сотрудников	5 (20.07.19-26.07.19)	15	46	Положительная динамика у 100% специалистов по продажам
48	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	5 (20.07.19-26.07.19)	20	46	Положительная динамика у 100% линейных руководителей
49	Анализ уровня удовлетворенности трудом специалистов по продажам	7 (02.07.19-08.07.19)	14	47	Увеличение среднего балла удовлетворенности трудом до 9
50	Проведение анализа текущего уровня эффективности труда специалистов по продажам	10 (10.07.19-19.07.19)	30	48,49	Увеличение индекса эффективности труда специалистов по продажам на 15%
51	Анализ уровня текучести специалистов по продажам	2 (21.07.19-22.07.19)	5	49,50	Снижение уровня текучести на 20%
52	Проведение анализа уровня внедрения инновационных предложений по инициативе работников	3 (31.07.19-02.08.19)	16	51	Увеличение количества инновационных предложений по инициативе сотрудников на 30%
53	Проведение диагностики оптимизации процессов	4 (31.07.19-02.08.19)	12	52	Сокращение времени на выполнение производственных задач на 20%
54	Проведение диагностики уровня удовлетворенности контрагентов	3 (03.08.19-05.08.19)	12	53	Повышение уровня удовлетворенности потребителей на 30%
55	Подведение итогов проекта	3 (09.08.19-13.08.19)	9	54	Цель проекта достигнута на 100% - величение индекса эффективности труда на 15%

Таким образом, проект состоит из 4 этапов: этап диагностики, разработки и утверждения проекта, реализации и подведения итогов, включающих в себя 55 мероприятий.

Стоит обратить внимание на следующие важные составляющие поэтапные элементы детализированного плана работ по реализации проекта совершенствования системы управления факторами эффективности труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром»:

— этап диагностики займет в среднем месяц 03.03.18-04.05, на котором будут проведены ключевые анализы организации и существующего уровня эффективности труда специалистов по продажам;

— на этапе разработки и утверждения, который планируется реализовать в течение двух с половиной месяцев с 15.05.18-29.07.19, будут разработаны и утверждены необходимые положения, программы, системы;

— этап реализации самый длительный в период около десяти месяцев с 10.08.18- 22.06.19, на этапе реализации будет внедрена новая система оплаты труда, а также произведена реструктуризация региональной группы продаж в соответствии с планом непрерывного профессионального развития специалистов по продажам;

— мероприятия по подведению итогов проекта характеризуются составлением полноценного отчета о проделанной работе и результатах проекта, а также представления полученных данных как высшему руководству, так и всем сотрудникам компании, и планируются в период последнего месяца реализации проекта с 20.07.19-13.08.19.

Для наглядности представим план мероприятий в виде диаграммы Ганта ниже на рисунке 3.11. Данный инструмент в сочетании с детализированным планом работ обеспечивает наглядность хода всего проекта и отдельных его этапов. Ввиду того, что вся информация будет представлена в сжатом виде, без использования запутанных таблиц и огромного количества текста, суть будет ясна и понятна всем, без исключения, участникам проекта.

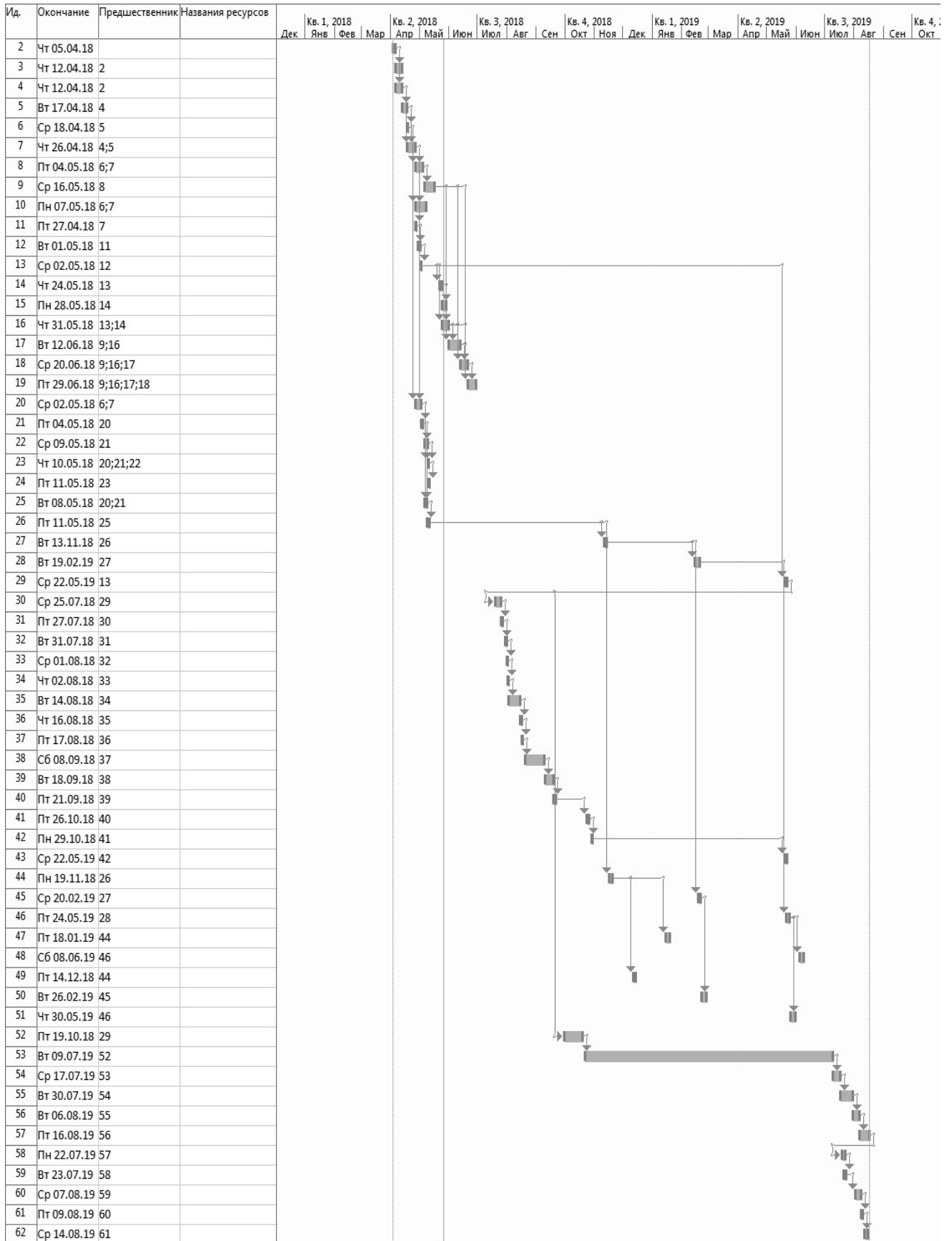


Рисунок 3.11 – Диаграмма Ганта

На основе представленных данных в таблице 3.12 и рисунка 3.11 следует составить матрицу ответственности (таблица 3.13) для рационального распределения задач между участниками и профилактики возникновения загруженности специалистов отдела управления персоналом. В данной таблице будут распределены соответствующие функциональные роли участия в проекте: О – отвечает (непосредственный исполнитель), У – утверждает, К – контролирует, И – информирует (консультирует). Следует отметить обозначения столбцов в соответствии с участниками: СОУП – специалист отдела управления персоналом, ДПП – директор по персоналу, Н/Б – наставник или бадди, ЛР – линейный руководитель, Э – экономист, ДПП – директор по продажам, К – консультант (по внедрению новой системы оплаты труда).

Таблица 3.13 – Матрица ответственности проекта

№ п/п	Участники Задача	СОУП	ДПП	Н/Б	ЛР	Э	ДП	К
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Анализ экономических показателей в динамике за 3 года		К			О		
2	Анализ внешней и внутренней среды компании		К			О	И	
3	Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем	О	К					
4	Кадровый аудит компании	О, К				О		
5	Проведение опросов на выявление уровня удовлетворенности трудом сотрудников и ценностных ориентаций	О, К					И	
6	Анализ системы управления эффективностью трудом специалистов по продажам	О	И			О	К	
7	Проведение функционально-стоимостного анализа внутри отдела продаж	О	К			О	К	
8	Анализ существующей системы оплаты труда специалистов по продажам		К			О		
9	Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению эффективностью трудом специалистов по продажам	О	К					

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы управления эффективностью трудом специалистов по продажам		К				У	
11	Создание проектной группы и распределение ответственности	О	И		О			
12	Разработка цели проекта и системы управления эффективностью трудом специалистов по продажам		К, О				И	
13	Пересмотр используемых технологий управления эффективности труда специалистов по продажам	О	К, И				К	
14	Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам	О	К					
15	Поиск и привлечение консультанта для разработки и внедрения новой системы оплаты труда специалистов по продажам	О	И					
16	Разработка и утверждение новой системы оплаты труда		У, К			О	У	
17	Разработка и утверждение системы грейдов внутри отдела продаж		К			У		О
18	Оптимизация системы КРІ для расчета переменной части		К			У		О
19	Разработка и внедрение новой системы непрерывного профессионального развития специалистов по продажам, на основе анализа трудового потенциала,	О	К, У				К	
20	Разработка и утверждение индивидуальных планов профессионального развития	О	К					
21	Разработка и утверждение карьерограмм	О	У					
22	Разработка и утверждение положения о системе наставничества	О	К	И				
23	Разработка и утверждение положения о системе budding	О, К		И				
24	Разработка и утверждение положения о обучении действием	О, К		И				
25	Определение темы и организация круглых столов	О, К		О				
26	Разработка и внедрение новой модели групповой организации труда региональных менеджеров, на основе результатов ФСА	О	К, У			О	К	

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
27	Анализ необходимой численности региональных групп на основе планов продаж по регионам РФ		К, У			О	И	
28	Разработка и внедрение положения о регулярном контроле метрик системы управления эффективностью труда специалистов по продажам		К			О	К	
29	Разработка семинара для линейных руководителей в целях минимизации негативного восприятия проекта и профилактической работы с сопротивлениями	О	К, У					
30	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с проектом и разработанными положениями	О			О		К	
31	Утверждение проекта		К, О				У	
32	Проведение комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам	О	К				К	
33	Сопоставление результатов оценки трудового потенциала со стратегическими целями компании		О				К,И	
34	Издание приказа об изменении системы оплаты труда		К,О				У	
35	Внедрение системы грейдов внутри отдела продаж		К				К	О
36	На основе грейдирования установление фиксированной части заработной платы		К				К	О
37	С учетом оптимизации ключевых КРІ перерасчет переменной части заработной платы		К			И, О	К	О
38	Сбор обратной связи внутри отдела продаж относительно уровня удовлетворенности новой системой оплаты труда	О	К, И		О			
39	Проведение круглых столов внутри отдела продаж	О	К		О			
40	Организация стажировок на базе компаний партнеров в Швейцарии, Италии, Германии	О	К				У,К	
41	Проведение оценки изменения уровня развития ключевых компетенций специалистов по продажам	К, О				И		
42	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников в региональные группы ЦФО, ЮФО, УРФО, СФО, ДФО	К, О			О			



Окончание таблицы 3.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9
43	Процесс адаптационного периода с поддержкой наставников / бадди и еженедельными сбором обратной связи	О	К, И	О				
44	Период вработываемости и нормального функционирования региональных групп с учетом прохождения индивидуальных и групповых форм профессионального развития			О	К			
45	Осуществление обратной связи внутри региональных групп (ежемесячные беседы и подведение итогов)		К		О		О	
46	Проведение комплексной оценки и анализа результатов работы региональной группы	О	К			О		
47	Получение и обработка обратной связи от сотрудников	К, О			О			
48	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	К, О					О	
49	Анализ уровня удовлетворенности трудом специалистов по продажам	О	К					
50	Проведение анализа текущего уровня эффективности труда специалистов по продажам		К			О		
51	Анализ уровня текучести специалистов по продажам	К				О		
52	Проведение анализа уровня внедрения инновационных предложений по инициативе работников	К, О			О		К	
53	Проведение диагностики оптимизации процессов	О	К		О		К	
54	Проведение диагностики уровня удовлетворенности контрагентов				О		К	
55	Подведение итогов проекта		К, О	И		И	О	

Таким образом, можем отметить, что наибольшая доля работ попадает под ответственность и выполнение специалиста отдела управления персоналом (ОУП) и экономиста по труду. Контролирует выполнение процессов, в основном, директор по персоналу (начальник ОУП). Тогда как основными консультантами и информаторами в ходе реализации проекта являются: директор по продажам и линейный руководитель. Функциональная роль наставника и бадди заключается в оказании поддержки в период прохождения ротлируемого сотрудника (внутри региональных групп) производственной

и профессиональной адаптации, именно на этом этапе сотрудники подразделений, назначенных на выполнение данных мероприятий, являются ответственными исполнителями процесса.

Консультант привлекается и является ответственным за блок вопросов, связанных с изменением и внедрением новой системы оплаты труда специалистов по продажам.

Выводы по параграфу 3.1:

1. При совершенствовании системы управления факторами эффективности труда специалистов по продажам, учитывается разнообразность подходов, технологий и методологий, способствующих достижению основной цели системы и проекта.

2. Целью проекта является повышение индекса эффективности труда специалистов по продажам посредством интегрированной модели, направленной на совершенствованию отдельных технологий, направленных на изменение экономической, организационной, социальной эффективности труда.

3. При детализации плана было составлено 55 мероприятий, направленных на структурированное и поэтапное внедрение, заключающее в себе качественную разработку проекта с обоснованным представлением его необходимости в рамках проводимых анализов, связанных с квалификационной оценкой сотрудников, с оценкой уровня удовлетворенности трудом персонала, с оценкой уровня удовлетворенности качеством оказываемых услуг потребителей, непосредственную реализацию мероприятий и работ, представленных в детализированном плане и непосредственное подведение итогов.

4. Основной идеей этапа разработки проекта является проработка новых технологий управления эффективностью труда, основанная на изменении системы оплаты труда, внедрения системы непрерывного профессионального развития, реструктуризации региональной группы продаж на команды по регионам.

5. Проект со всеми составляющими его этапами занимает срок равный 16 месяцем. Первоначальные результаты от проекта будут получены к 9 августа 2019 года.

Следующим шагом при разработке проекта для полноценного его обоснования руководству является составление бюджетов предстоящих инвестиционных и эксплуатационных затрат, по результатам которых будет определена совокупная стоимость проекта.

### 3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования системы управления эффективностью труда специалистов по продажам

Совокупная стоимость каждого проекта исчисляется исходя из следующих видов затрат:

— Инвестиционные затраты, характеризуются единовременностью выплат (доплаты проектной группы в ходе выполнения неповторяющихся задач).

— Эксплуатационные затраты, характеризуются периодическими расходами (канцелярия, выплата специалистам в ходе повторения задачи).

Исходя из расчета данных видов затрат формируется генеральный бюджет проекта, в котором отражается необходимая совокупность расходов на проект в период его разработки и реализации.

Для начала представим смету и бюджет инвестиционных расходов проекта. К данному виду затрат относятся выплаты участникам проектной группы за время, используемое на выполнение определенного вида задач, необходимых для разработки и внедрения проекта. Доплаты будут соответствовать 30% от часовой тарифной ставки заработной платы специалистов, непосредственно выполняющих (являющихся ответственными, исполнителями) ту или иную функцию в ходе реализации проекта. Таким образом, проектный час будет составлять 130% от стандартной часовой ставки.

Стоит отметить, что расчеты будут производиться без учета оплаты часовой тарифной ставки директора, так как в процессе разработки и реализации проекта, с его стороны осуществляются функции утверждения и контроля.

Расчет часовой тарифной ставки будет производиться по следующей формуле:

Заработная плата, мес. / Отработанное время, мес.

Стоит так же отметить, что заработная плата рассчитывается с учетом установленного в компании оклада для специалиста того или иного уровня, а также с учетом всех ежемесячных премий.

Отработанное время рассчитывается как среднее: 22 рабочих дня и, соответственно 8 рабочих часов – 176 часов в месяц.

Для того, чтобы рассчитать часовую оплату по задачам, касающимся проекту, представим данные с заработными платами всех специалистов проектной группы и оплатой часовой тарифной ставки (таблица 3.8).

Таблица 3.14 – Часовые тарифные ставки участников проектной группы

Участники	СОУП	ДП	Н/Б	ЛР	Э	ДПП	К
Категория							
Заработная плата, руб./мес.	25 300	90 000	30 500	50 600	40 000	85 000	120 000
Отработанное время, час./мес.	176	176	176	176	176	176	176
Часовая тарифная ставка, руб./час.	144	511	173	287	227	482	682
Часовая тарифная ставка работы по проекту, руб./час.	187	664	225	373	295	626	886

По представленным в таблице 3.14 данным можем отметить, что наибольшей стоимостью часовой тарифной ставки работы по проектной деятельности является доплата консультанту, который будет задействован при разработке и внедрении новой системы оплаты труда, тогда как наименьший уровень доплат составляет выплата специалисту отдела управления персона-

лом. Далее, на основе представленных выше данных представим смету инвестиционных расходов в таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Смета инвестиционных расходов

№ п/п	Выполняемая задача	Участники проекта	Размер доплат, руб.	Время работы, ч.	Сумма, руб.
1	2	3	4	5	6
1	Анализ экономических показателей в динамике за 3 года	ДПП	626	18	16578
		Э	295		
2	Анализ внешней и внутренней среды компании	ДПП	626	15	23775
		Э	295		
		ДП	664		
3	Анализ существующей системы управления персоналом и ее подсистем	ДПП	626	15	12195
		СОУП	187		
4	Кадровый аудит компании	СОУП	187	12	5784
		Э	295		
5	Проведение опросов на выявление уровня удовлетворенности трудом сотрудников и ценностных ориентаций	СОУП	187	14	11914
		ДП	664		
66	Анализ системы управления эффективностью трудом специалистов по продажам	ДП	664	22	38984
		СОУП	187		
		ДПП	626		
		Э	295		
7	Проведение функционально-стоимостного анализа внутри отдела продаж	ДП	664	16	28352
		СОУП	187		
		ДПП	626		
		Э	295		
8	Анализ существующей системы оплаты труда специалистов по продажам	ДПП	626	20	18420
		Э	295		
9	Анализ зарубежного и отечественного опыта по управлению эффективностью трудом специалистов по продажам	СОУП	187	13	10569
		ДПП	626		
10	Согласование проведения разработки и внедрения проекта по совершенствованию системы управлению эффективностью трудом специалистов по продажам	ДП	664	10	12900
		ДПП	626		
11	Создание проектной группы и распределение ответственности	СОУП	187	12	14232
		ДПП	626		
		ЛР	373		
12	Разработка цели проекта и системы управления эффективностью трудом специалистов по продажам	ДП	664	10	12900
		ДПП	626		

Продолжение таблицы 3.15

1	2	3	4	5	6
13	Пересмотр используемых технологий управления эффективности труда специалистов по продажам	СОУП	187	25	36925
		ДП	664		
		ДПП	626		
14	Разработка и утверждение положения о проведении комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам	СОУП	187	12	9756
		ДПП	626		
15	Поиск и привлечение консультанта для разработки и внедрения новой системы оплаты труда специалистов по продажам	СОУП	187	10	8130
		ДПП	626		
16	Разработка и утверждение новой системы оплаты труда	ДПП	626	45	71325
		Э	295		
		ДП	664		
17	Разработка и утверждение системы грейдов внутри отдела продаж	ДПП	626	50	90350
		Э	295		
		К	886		
18	Оптимизация системы КРІ для расчета переменной части	ДПП	626	40	72280
		Э	295		
		К	886		
19	Разработка и внедрение новой системы непрерывного профессионального развития специалистов по продажам, на основе анализа трудового потенциала,	СОУП	187	10	14770
		ДП	664		
		ДПП	626		
20	Разработка и утверждение индивидуальных планов профессионального развития	СОУП	187	4	3252
		ДПП	626		
21	Разработка и утверждение карьерограмм	СОУП	187	15	2805
22	Разработка и утверждение положения о системе наставничества	СОУП	187	12	9756
		ДПП	626		
		Н/Б	225		
23	Разработка и утверждение положения о системе budding	СОУП	187	10	5600
		ЛР	373		
24	Разработка и утверждение положения о обучении действием	СОУП	187	14	7840
		ЛР	373		
25	Разработка и внедрение новой модели групповой организации труда региональных менеджеров, на основе результатов ФСА	СОУП	187	12	13296
		ДПП	626		
		Э	295		
26	Анализ необходимой численности региональных групп на основе планов продаж по регионам РФ	ДПП	626	45	71325
		Э	295		
		ДП	664		

Продолжение таблицы 3.15

1	2	3	4	5	6
27	Разработка и внедрение положения о регулярном контроле метрик системы управления эффективностью труда специалистов по продажам	ДПП	626	15	23775
		ДП	664		
		Э	295		
28	Разработка семинара для линейных руководителей в целях минимизации негативного восприятия проекта и профилактической работы с сопротивлениями	СОУП	187	14	20678
		ДП	664		
		ДПП	626		
29	Проведение информационного семинара с сотрудниками, ознакомление с проектом и разработанными положениями	СОУП	187	8	9792
		ЛР	373		
		ДП	664		
30	Утверждение проекта	ДПП	626	2	2580
		ДП	664		
31	Проведение комплексной оценки трудового потенциала специалистов по продажам	СОУП	187	42	62034
		ДП	664		
		ДПП	626		
32	Сопоставление результатов оценки трудового потенциала со стратегическими целями компании	ДП	664	15	19350
		ДПП	626		
33	Издание приказа об изменении системы оплаты труда	ДП	664	12	15480
		ДПП	626		
34	Внедрение системы грейдов внутри отдела продаж	ДП	664	90	195840
		ДПП	626		
		К	886		
35	На основе грейдирования установление фиксированной части заработной платы	ДПП	626	40	87040
		ДП	664		
		К	886		
36	С учетом оптимизации ключевых КРІ перерасчет переменной части заработной платы	ДПП	626	50	123550
		ДП	664		
		К	886		
		Э	295		
37	Документальное оформление и непосредственное перемещение сотрудников в региональные группы ЦФО, ЮФО, УРФО, СФО, ДФО	СОУП	187	60	33600
		ЛР	373		
38	Проведение комплексной оценки и анализа результатов работы региональной группы	СОУП	187	80	83040
		ДПП	626		
		Н/Б	225		

## Окончание таблицы 3.15

1	2	3	4	5	6
39	Получение и обработка обратной связи от сотрудников	СОУП	187	15	8400
		ЛР	373		
40	Получение и обработка обратной связи от линейных руководителей	СОУП	187	20	17020
		ДП	664		
41	Анализ уровня удовлетворенности трудом специалистов по продажам	СОУП	187	14	11382
		ДПП	626		
42	Проведение анализа текущего уровня эффективности труда специалистов по продажам	ДПП	626	30	27630
		Э	295		
43	Анализ уровня текучести специалистов по продажам	СОУП	187	5	2410
		Э	295		
44	Проведение анализа уровня внедрения инновационных предложений по инициативе работников	СОУП	187	12	14688
		ДП	664		
		ЛР	373		
45	Проведение диагностики оптимизации процессов	СОУП	187	12	22200
		ДПП	626		
		ДП	664		
		ЛР	373		
46	Проведение диагностики уровня удовлетворенности контрагентов	ЛР	373	12	12444
		ДП	664		
47	Подведение итогов проекта	ДПП	626	9	16290
		Н/Б	225		
		Э	295		
		ДП	664		
Итого, руб					1433236

Сумма инвестиционных затрат для разработки, реализации мероприятий и оценки результатов по проекту составляет 1 миллион 433 тысячи 236 рублей. Данная сумма распределена соответствующими доля по мере выполнения той или иной задачи из указанного перечня на весь период проекта.

Для детализации данной суммы и ее распределения относительно проектного периода представим бюджет инвестиционных расходов (таблица 3.16). Стоит отметить, что инвестиционные затраты закладываются на 8 месяцев из совокупного периода реализации проекта: апрель – октябрь 2018 года, июнь – август 2019 года.



Таблица 3.16 – Бюджет инвестиционных расходов проекта, тыс.руб.

Период	Месяц 1 (апрель 2018)	Месяц 2 (май 2018)	Месяц 3 (июнь 2018)	Месяц 4 (июль 2018)	Месяц 5 (август 2018)	Месяц 6 (сентябрь 2018)	Месяц 16 (июнь 2018)	Месяц 17 (июль 2018)	Месяц 18 (август 2018)	Итого, руб.
Доплаты										
Д.Э, тыс,руб.	2,448	5,9	25,07	7,96	-	14,75	-	10,32	2,65	91,15
Д.СОУП тыс,руб	14,77	13,46	9,54	8,97	7,85	11,22	14,96	14,58	-	95,37
Д.ДПП, тыс,руб	5,384	70,11	100,78	55,09	99,53	56,34	9,852	35,05	5,63	574,91
Д.ДП, тыс,руб	29,88	29,88	36,52	45,82	105,57	59,76	-	29,22	13,94	350,59
Д.Н/Б, тыс,руб	-	-	-	-	-	-	66,44	-	2,02	68,47
Д.ЛР, тыс,руб		4,47	3,73	8206	-	22,38	-	14,55	4,47	57,81
Д. К, тыс,руб.	-	-	35,44	-	79,74	79,74	-			194,92
ИТОГО	122,9	123,82	211,09	126,05	292,7	244,19	179,93	103,73	28,73	1433,2

Стоит отметить, что инвестиционные затраты закладываются на 8 месяцев из совокупного периода реализации проекта: апрель – октябрь 2018 года, июнь – август 2019 года.

По представленным данным можем отметить следующее:

— Наибольшая совокупная сумма выплат относится к этапу разработки и начальному этапу реализации проекта (апрель 2018 – июль 2018).

— Наибольшая сумма выплат осуществляется в июне 2018 года, в этом месяце происходит выполнение наиболее трудозатратных задач по проведению комплексной оценки сотрудников. В течение всего периода распределения инвестиционных затрат проекта расходы закладываются в относительно равных долях, кроме июня 2019 года – подведение итогов проекта. Далее для составления генерального бюджета проекта необходимо представить смету эксплуатационных расходов (таблица 3.17). Состав эксплуатационных затрат также будет детально представлен в смете.

Таблица 3.17 – Смета эксплуатационных затрат проекта

№ п/п	Выполняемая задача	Участники	Доплаты, руб.	Время ч.	Сумма, руб.
1	Определение и утверждение темы круглых столов	СОУП	187	85	35020
		Н/Б	225		
2	Проведение круглых столов	СОУП	187	135	160110
		ДПП	626		
		ЛР	373		
3	Организация стажировок на базе компаний партнеров в других странах	СОУП	187	40	59080
		ДП	664		
4	Проведение оценки изменения уровня развития ключевых компетенций специалистов по продажам	СОУП	187	112	62720
		ЛР	373		
5	Наставничество / budding (процесс адаптационного периода с еженедельными беседами внутри региональных групп)	Н/Б	225	380	227240
		ЛР	373		
6	Осуществление обратной связи внутри региональных групп (ежемесячные беседы и подведение итогов)	ДПП	626	190	315970
		ЛР	373		
		ДП	664		
7	Канцелярские расходы при подготовке к проведению круглых столов	-	500	12	6000
Итого, руб					866140

Таблица 3.18 – Бюджет эксплуатационных расходов проекта

Категории	Период										
	Месяц 7 (сентябрь 2018)	Месяц 8 (октябрь 2018)	Месяц 9 (ноябрь 2018)	Месяц 10 (декабрь 2018)	Месяц 11 (январь 2019)	Месяц 12 (февраль 2019)	Месяц 13 (март 2019)	Месяц 14 (апрель 2019)	Месяц 15 (май 2019)	Месяц 16 (июнь 2019)	Итого, руб
Д.СОУП тыс,руб.		3,74	13,71	0,93	-	3,12	-	-	6,23	-	27,74
Д.ДПП, тыс,руб.	7,32	19,84	35,49	7,32	7,32	35,49	7,32	19,84	35,49	7,32	182,79
Д.ДП, тыс,руб.	7,77	21,05	7,77	7,77	7,77	7,77	7,77	21,05	7,77	7,77	104,25
Д.Н/Б, тыс,руб.	8,55	8,55	14,92	8,55	8,55	14,92	8,55	8,55	14,92	8,55	104,62
Д.ЛР, тыс,руб.	18,54	18,54	35,32	8,69	18,54	37,19	85,01	18,59	37,19	85,01	440,74
РК, тыс,руб..	-	-	2	-	-	2	-	-	2	-	6
ИТОГО	42,18	71,72	109,22	111,45	42,18	100,49	108,65	67,98	103,67	108,65	866,14

Сумма эксплуатационных затрат составляет 866 тысяч 140 рублей. Кроме того, следует отметить, что данная сумма в относительно равных долях распределена в течение 11 месяцев, что детализировано и представлено в бюджете эксплуатационных расходов (таблица 3.18).

Стоит отметить следующие моменты:

1. Доплаты специалистам по проведению программ наставничества и budding производятся в расчете того, что данный сотрудник будет оказывать поддержку сотрудникам, которые будут переведены в другие регионы внутри региональных групп, в течение 1 часа каждый рабочий день в процессе периода адаптации, который занимает срок равный 2 месяцам (с учетом поэтапного перемещения специалистов в другие регионы, общий срок работы наставников – 3 месяца).

2. Доплаты специалистам отдела управления персоналом и линейным руководителям в ходе осуществления обратной связи производятся в следующем сопоставлении: получасовая беседа регулярностью в неделю в течение адаптационного периода; часовая беседа регулярностью в месяц в течение периода вработываемости и нормального функционирования.

3. Доплата специалисту отдела управления персоналом за организацию и проведение круглых столов 1 раз в 3 месяца, производится из расчета подготовки и длительности проведения 1 учебной сессии, составляющей 2 часа. В данный вид затрат не включаются расходы по подготовке к проведению указанных мероприятий по причине учета разработки программ тренингов в инвестиционных затратах проекта. Таким образом наибольшая сумма затрат закладывается на адаптационный период, проведения обучающих мероприятий и выплаты в соответствии с еженедельными беседами с сотрудниками внутри региональных групп.

Для расчета совокупной стоимости реализации проекта и детализированного представления данной суммы необходимо совместить эксплуатационные и инвестиционные затраты в генеральном бюджете проекта (таблица 3.19).

Таблица 3.19 – Генеральный бюджет проекта

Категория Период	1 (апрель 2018)	2 (май 2018)	3 (июнь 2018)	4 (июль 2018)	5 (август 2018)	6 (сентябрь 2018)	7 (октябрь 2018)	8 (ноябрь 2018)	9 (декабрь 2018)	10 (январь 2019)	11 (февраль 2019)	12 (март 2019)	13 (апрель 2019)	14 (май 2019)	15 (июнь 2019)	16 (июль 2019)	17 (август 2019)	ИТОГО
Д.Э, тыс. руб	24,48	5,9	25,07	7,96		14,75										10,32	2,65	91,15
Д.СОУ П, тыс. руб	14,77	13,46	9,54	8,97	7,85	11,22	3,74	13,71	935		3,17			6,23	14,96	14,58		12,31
Д.ДПП, тыс. руб	53,83	70,11	100,78	55,09	99,53	63,66	19,8	35,49	7,32	7,32	35,4	7,32	19,85	35,49	105,85	35,06	5,63	757,7
Д.ДП, тыс. руб	29,88	29,88	36,5	45,87	105,58	67,53	21,1	7,77	7,77	7,77	7,77	7,77	21,05	7,77	7,77	29,27	13,94	454,84
Д.Н/Б, тыс. руб						8,55	8,55	14,92	8,55	8,55	14,9	8,55	8,55	14,92	74,97		2,02	173,09
Д.ЛР, тыс. руб		4,47	3,73	8,27		40,92	18,5	35,32	86,87	18,5	37,1	85,01	18,54	37,19	85,01	14,58	4,48	498,55
Д.К, тыс. руб			35,4		79,74	79,74												194,92
РК, тыс. руб								2			2			2				6
ИТОГО, тыс. руб.	122,97	123,83	211,12	126,05	292,71	28,64	71,7	109,22	111,45	42,1	100,4	108,6	67,98	103,61	288,58	103,73	28,73	2299,37

В таблице 3.19 использованы следующие обозначения:

- Д.Э – доплаты экономисту;
- Д.СОУП – доплаты специалисту отдела управления персоналом;
- Д. ДПП – доплаты директору по персоналу;
- Д. ДП – доплаты директору по продажам;
- Д. Н/Б – доплаты специалистам, назначенным на роли наставника;
- Д. ЛР – доплаты линейным руководителям;
- РК – расходы на канцелярию.

Стоимость проекта совершенствования внутренней кадровой мобильности составляет 2 миллиона 299 тысяч 376 рублей. Состоит данная сумма преимущественно из доплат проектной группе за осуществление плановых мероприятий.

Наибольшая сумма затрат выпадает на июль – сентябрь 2018 и июнь – июнь 2019, характеризующийся периодом адаптации и непрерывного профессионального обучения. В остальных периодах совокупная сумма расходов по проекту распределяется в относительно равных долях.

Представим динамику инвестиционных, эксплуатационных и общих затрат в течение всего периода реализации проекта (рисунок 3.12).

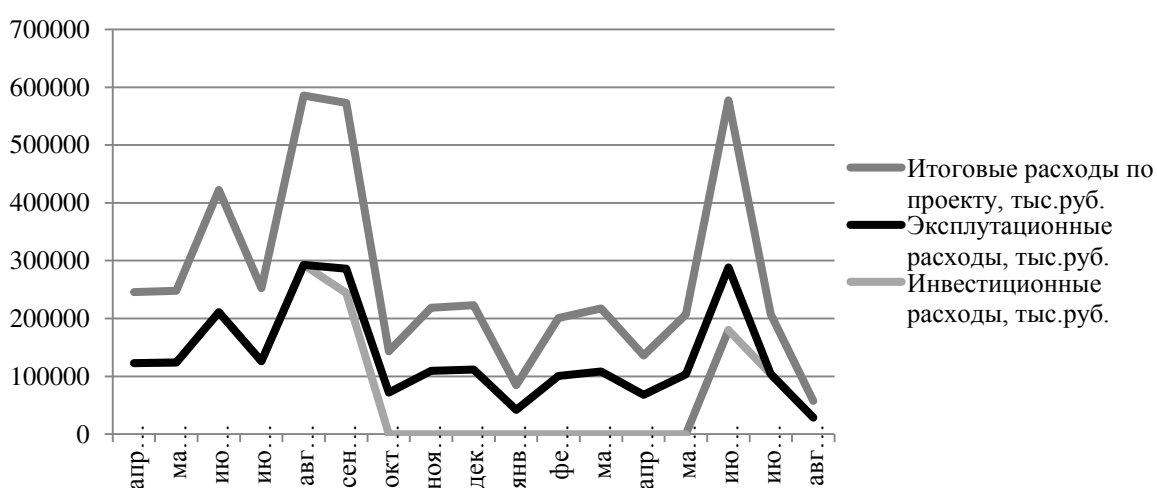


Рисунок 3.12 – Динамика затрат проекта

Стоит отметить, что наибольшую долю в общих затратах на реализацию проекта по совершенствованию системы управления эффективности труда специалистов по продажам, составляют инвестиционные расходы, в частности, доплаты

сотрудникам, участвующих в разработке новых моделей обучения и развития, а также совершенствовании системы оплаты труда специалистов.

Выводы по параграфу 3.2:

— Основными видами затрат на реализацию проекта являются доплаты проектной группе в процессе выполнения единичных задач, которые составляют инвестиционные затраты, и регулярных мероприятий, составляющих эксплуатационные затраты проекта.

— Совокупная стоимость проекта совершенствования системы управления эффективностью труда специалистов по продажам ООО «Объединение «Союзпищепром» составляет 2 миллиона 299 тысяч 376 рубля без учета непредвиденных затрат. С учетом дополнительных расходов (10% от общей суммы) стоимость проекта составит 2 миллиона 529 тысяч 313 рублей.

Стоит отметить, что достижение поставленной цели проекта – повышение индекса эффективности труда специалистов по продажам на 15% – помимо оказываемого организационного эффекта (повышение вовлеченности персонала, идентификация личностных и организационных целей и ценностей, повышение уровня инновационности по инициативе сотрудников, а также оптимизация и качественное развитие показателей трудовой деятельности), приведет также к достижению определенного экономического эффекта.

### 3.3 Расчет экономической и организационной эффективности проекта

Следующим этапом разработки проекта – оценка прибыльности и расчет экономической эффективности проекта по управлению факторами повышения эффективности труда специалистов по продажам.

В основе разработки данного проекта лежит интегрированная модель управления эффективностью труда специалистов по продажам на предприятии пищевой промышленности.

Данная модель основана на управлении тремя объектами, формирующими прибыль – результативностью труда, затратами и стоимостью труда, а также кадровым потенциалом. Практическая значимость проекта заключается: в внедрении интегрированной модели повышения эффективности труда специалистов по продажам для повышения конкурентоспособности компании на рынке пищевого производства, посредством расширения доли рынка и увеличения объемов продаж. При обозначении цели проекта: повысить индекс эффективности труда специалистов по продажам, были поставлены три основные задачи – снизить трудоемкость по ряду функций, сократить текучесть и повысить производительности труда специалистов по продажам (рис.3.13).

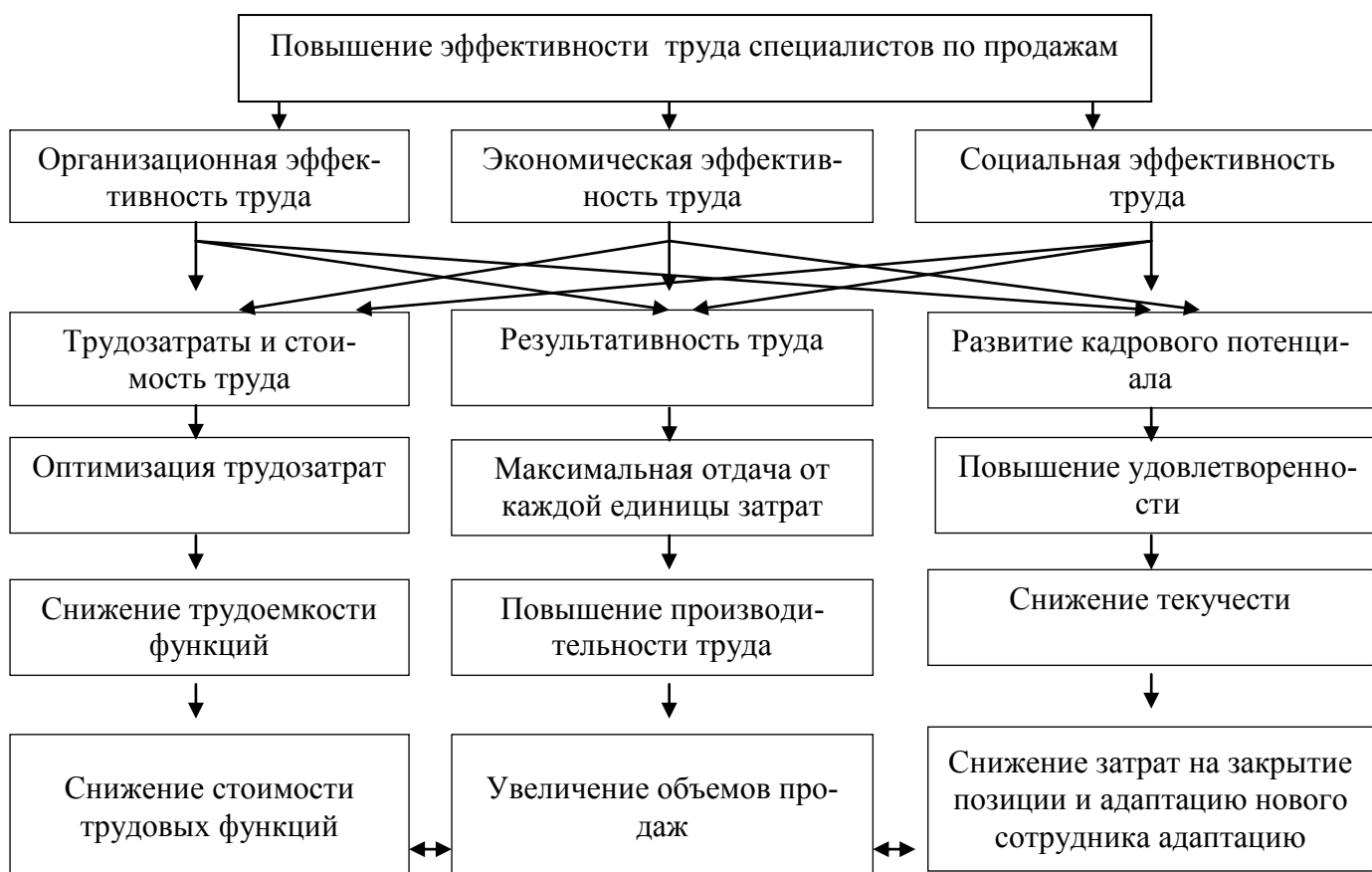


Рисунок 3.13 – Влияние повышения эффективности труда специалистов по продажам на ключевые показатели

Таким образом, при реализации данного проекта мы можем рассчитать эффективность с трех позиций: снижение трудоемкости функций, повышение производительности труда, снижение текучести. Рассмотрим каждую составляющую подробнее:



## 1.Снижение трудоемкости функций специалистов по продажам

В параграфе 2.3 данной работы, были проанализированы трудовые функции специалистов по продажам с точки зрения трудоемкости, значимости и стоимости. По результатам анализа были выявлены противоречия между тремя параметрами по ряду функций, далее было принято решение разработать альтернативные варианты функций, которые позволят снизить трудоемкость, в результате чего снизится и стоимость.

На рисунке 3.14 представлен график сравнительного анализа трудоемкости и стоимости функций специалистов по продажам.

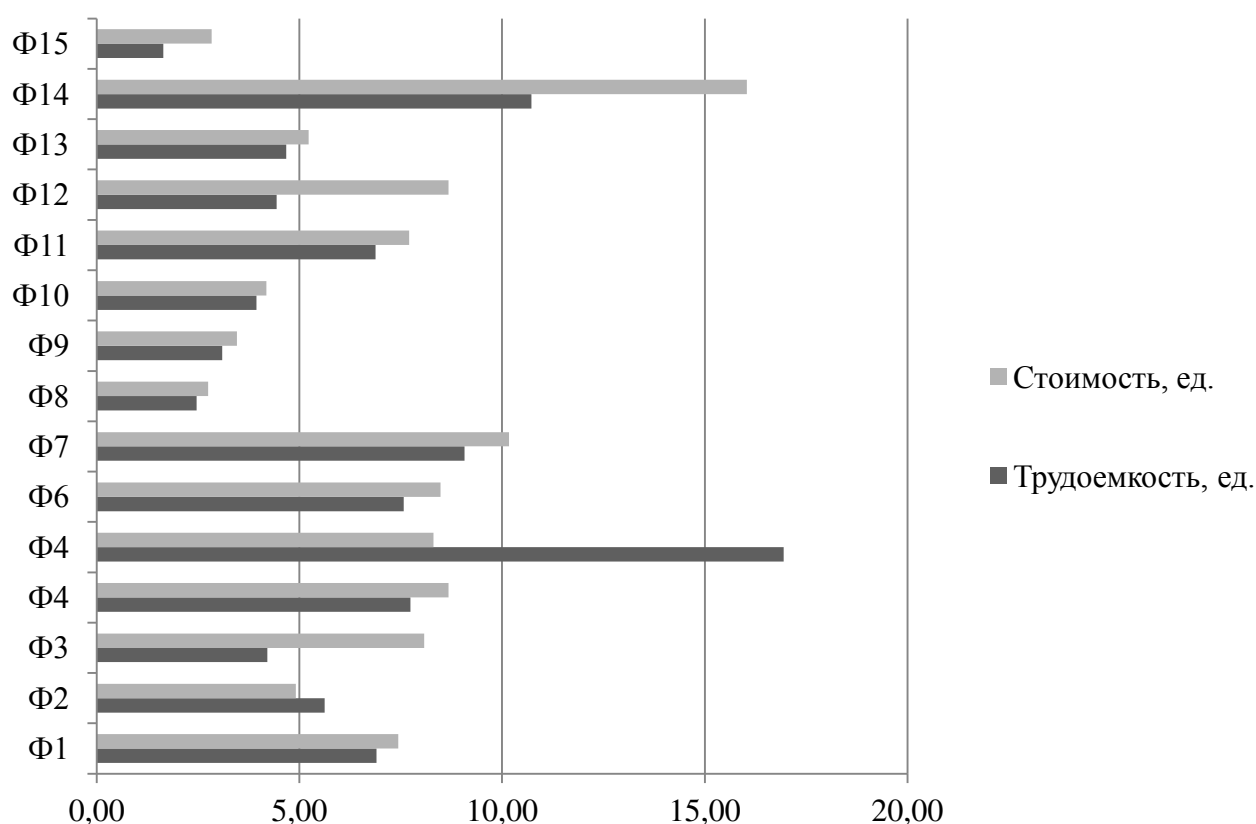


Рисунок 3.14 – Сравнительный анализ трудоемкости и стоимости функций

Исходя из проведенного анализа, мы видим, что наибольшие разрывы между трудоемкостью и стоимостью есть у функций: Ф3, Ф4, Ф12, Ф14. Далее мы разработаем альтернативные варианты реализации функций и рассчитаем новые показатели трудоемкости и стоимости. В таблице 3.20 приведем альтернативные варианты реализации функций с учетом изменения фактической и плановой трудоемкости в расчете 1 месяца работы.

Таблица 3.20 – Альтернативные варианты реализации функций

№	Фактическая реализация	Альтернативные варианты	ФТ ч/ч	ПТ ч/ч	ΔФТ и ПТ, %
Ф1	Проведение презентаций по продукту проводится в устной форме, в течение часа на территории контрагента	Разработка структуры презентации продукта с жестким регламентом	34	25	-26%
		Организация презентаций по группам контрагентов, а не индивидуально	34	21	-38%
		Внедрение практики онлайн-презентаций	34	28	-17%
Ф4	Проведение переговоров происходят преимущественно по телефону или скайпу, в среднем, в течение 3 часов в неделю	В результате внедрения региональных групп по продажам, процесс переговоров будет проводиться очно, что позволит сократить время согласования условий контракта	40	32	-20%
		Дополнительная подготовка к переговорам, разработка структуры	40	35	-12%
		Распределить согласование условий взаимодействия между несколькими ключевыми менеджерами, в форме эл. переписки	40	37	-7%
Ф12	Работа с возражениями от контрагентов, происходит по одному, заготовленному шаблону диалога, в течении 20 минут на 1 звонок	Внедрение индивидуального подхода к работе с возражениями, в зависимости от особенностей контрагента, при сокращении на 5 минут регламента по времени.	42	28	-33%
		Внедрение практики регламентации по времени работы с возражениями, но в результате может снизиться качество	42	30	-28%
		Разработка нескольких шаблонов по типам возражений	42	38	-9%
Ф14	Ведение статистики по работе с контрагентами осущ. каждым менеджером по каждому контракту	Внедрение новой системы статистического учета данных по группам продаж	56	38	-32%
		Пересмотр количества статистических показателей и группировка по значимости	56	42	-25%
		Разделение полномочий между менеджерами за сбор и внесение данных по аналитике	56	46	-17%

Таким образом, исходя из анализа, мы видим, что наибольшее сокращение трудоемкости мы получим при реализации следующих альтернативных вариантов функций:

— Ф1 – организация презентаций по группам контрагентов, а не индивидуально (21 ч/ч);

— Ф4 – в результате внедрения региональных групп по продажам, процесс переговоров будет проводиться очно, что позволит сократить время согласования условий контракта (32 ч/ч);

— Ф12 – внедрение индивидуального подхода к работе с возражениями, в зависимости от особенностей контрагента, при сокращении на 5 минут регламента по времени (28 ч/ч);

— Ф14 – внедрение новой системы статистического учета данных по группам продаж (38 ч/ч).

Далее рассчитаем изменение стоимости отдельных функций, с учетом альтернативных вариантов и общее снижение стоимости трудовых функций специалиста по продажам в расчете срока этапа реализации проекта (11 месяцев, Сентябрь 2018– Август 2019); Стоимость часа специалиста = 451р

Таблица 3.20 – Анализ трудовых функций специалиста по продажам

Функция	Трудозатраты чел.- час/ 11 мес.		Фактическая стоимость функции за 11 мес, руб.		Изменение	
	До проекта	При внедрении	До проекта	При внедрении	Руб.	%
1	2	3	4	5	6	7
Ф1.Заключение договоров	383	231	96193	57981	38212	-39,7
Ф2.Контроль отгрузок	324	352	81449	81449	0	0
Ф3.Проведение презентаций по продукту	415	415	104365	88352	16013	-15,3
Ф4.Проведение переговоров	446	352	112096	112096	0	0
Ф5.Формирование ценовой и ассортиментной политики	427	427	10740	107402	0	0
Ф6.Контроль работы мерчендайзеров и торговых представителей	436	436	109611	109611	0	0
Ф7.Консультирование клиентов	523	523	131423	131423	0	0

1	2	3	4	5	6	7
Ф8.Контроль дебиторской задолженности	141	141	35616,9	35616	0	0
Ф9.Проведение полевых аудитов	178	178	44728	44728	0	0
Ф10.Контроль отгрузок со склада	112	112	28162	28162	0	0
Ф11.Формирование заявок для технического отдела	397	397	99672	99672	0	0
Ф12.Работа с возражениями и претензиями	446	308	112096	77308	34788	-31,1
Ф13.Контроль ассортиментной матрицы	269	269	67644	67644	0	0
Ф14. Анализ и ведение статистики по работе с розничными сетями и дистрибьютерами	618	418	155168	104918	50250	-32,8
Ф15.Разработка и согласование плана по развитию территории продаж	94	94,6	23744	23744	0	0
Итого:	5216	4350	130937	1170111	139264	-

Исходя из проведенного анализа, мы можем сделать вывод, что при внедрении альтернативных вариантов функций: Ф1, Ф4, Ф12, Ф14, в течение срока реализации проекта (12 месяцев), трудоемкость сократится на 866 ч/ч, что позволит сократить стоимость функций на 139 тысяч 264 рубля.

## 2.Сокращение текучести специалистов по продажам

При сокращении уровня текучести мы сокращаем затраты на замещение вакансий, которые состоят из нескольких переменных:

— Расходы на увольнение. К данной категории относятся компенсационные выплаты при полностью или частично неиспользованном отпуске. Рассчитывается исходя из количества дней неиспользованного отпуска и среднего дневного заработка сотрудника с учетом премиальных.

— Расходы на замещение вакантной должности. К данной категории относятся затраты на привлечение, подбор работников, адаптацию и обучение нового сотрудника, а также премиальная выплата специалисту, выполняющему функцию во время отсутствия работника.

С учетом анализа уровня текучести внутри отдела продаж, в среднем, в месяц увольняются 3 специалиста по продажам. Рассмотрим затраты на замещение данных сотрудников по 4 параметрам в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Затраты на замещение специалистов по продажам

Параметр	Стоимость	Сумма, руб.
Расходы на замещение вакантной должности	<p>1.Сроки на замещение вакансии в компании составляют 1 месяц (22 рабочих дня). Таким образом, на замещение вакансии специалисту потребуется около 22 часов= 2409</p> <p>2. Вакансия размещается на следующих сайтах: зарплата.ru, hh.ru, avito.ru</p> <p>Средняя стоимость размещения вакансии на данных сайтах составляет 254 руб</p> <p>3.Соответствует срокам на замещение вакансии (22 рабочих дня), в это время функция отсутствующего сотрудника возлагается на смежного специалиста, которому выплачивается сумма, соответствующая премиальному вознаграждению в размере 30% от заработной платы (таблица 3.8) = 3690 руб.</p> <p>4. Доплаты наставнику. Наставником сроком на месяц назначается опытный специалист отдела, вознаграждение которого определяется премиальной выплатой в размере 15% от начисленной заработной платы (таблица 3.8)= 1770 руб.</p>	8 123
Расходы на увольнение	<p>Ежегодный оплачиваемый отпуск сотрудников составляет период в 28 календарных дней.</p> <p>С учетом увольнений в течение года для определения компенсационных выплат за неиспользованный отпуск будет использоваться средняя величина отпуска, составляющая 14 календарных дней, и средняя величина заработной платы специалистов по продажам составляет 30 тысяч 100 рублей</p>	14 531
Итого:		22 654

Исходя из расчета на замещение сотрудника суммированием расходов на увольнение и расходов на замещение вакансии получаем сумму, составляющую 22 тысяч 654 рубля.

Для расчета дохода от реализации проекта рассмотрим снижение уровня текучести кадров в компании в процессе его реализации и после полноценного введения в сравнении с существующем положением данного показателя (рисунок 3.15). По данным таблицы 2.12 количественный показатель текучести кадров равен 70 увольняющимся в год сотрудникам. Отметим, что экспертным методом было выявлено, что в ходе реализации проекта ожидается среднее сни-

жение данного количественного показателя на 20%, тогда как к полному внедрению проекта уровень текучести специалистов по продажам в компании снизится на 30%.

Рисунок 3.15 – Сравнение уровня текучести специалистов по продажам

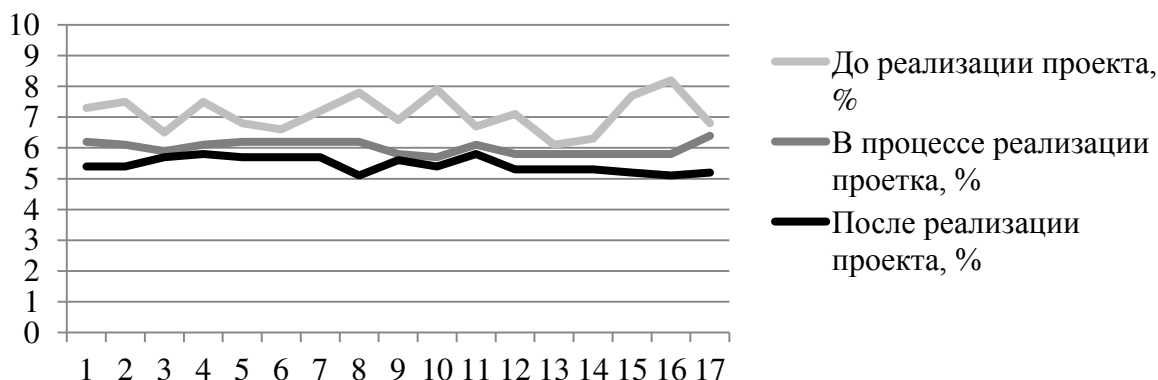


Рисунок 3.15 – Сравнение уровня текучести специалистов по продажам

Таким образом, количественный показатель снижения уровня текучести кадров при реализации проекта совершенствования системы управления факторами повышения эффективности труда специалистов по продажам составит 56 сотрудников в год, к окончанию внедрения и выполнения работ, данный показатель снизится до 49 работников.

Для начала рассмотрим данные составляющие в расчете денежных средств (таблица 3.22) с определением на 17 месяцев.

Таблица 3.22 – Экономия расходов на замещение сотрудников

Период	Количество увольняющихся сотрудников до проекта, чел.	Стоимость замещения, руб.	Количество увольняющихся при внедрении проекта, чел.	Стоимость замещения, руб.	Предполагаемый доход, руб.
1	2	3	4	5	6
Апр.2018	4	90 616	4	90 616	0
Май.2018	3	67 962	3	67 962	0
Июн.2018	3	67 962	3	67 962	0
Июл.2018	3	67 962	2	45 308	22 654
Авг.2018	4	90 616	3	67 962	22 654
Сен.2018	3	67 962	2	45 308	22 654
Окт.2018	3	67 962	2	45 308	22 654
Нояб.2018	3	67 962	2	45 308	22 654

Окончание таблицы 3.22

1	2	3	4	5	6
Дек.2018	3	67 962	1	22 654	45 308
Янв.2019	3	67 962	2	45 308	22 654
Фев.2019	2	45 308	1	22 654	22 654
Мар.2019	3	67 962	2	45 308	22 654
Апр.2019	3	67 962	2	45 308	22 654
Май.2019	3	67 962	2	45 308	22 654
Июн.2019	3	67 962	2	45 308	22 654
Июл.2019	4	90 616	3	67 962	22 654
Авг.2019	5	113 270	4	90 616	22 654
Итого,руб.	55	1245970	40	906 160	339 810

Доход от снижения уровня текучести (экономия на замещении сотрудника) получаем посредством разности стоимости замещения без внедрения и реализации проекта и стоимости замещения с реализацией проекта. Таким образом, совокупный доход от снижения текучести специалистов по продажам, в период реализации проекта, составляет 339 тысячи 810 рублей.

### 3.Повышение производительности труда и объемов продаж

Данный параметр рассмотрим через реальное повышение производительности труда (привлечение новых контрагентов), которое непосредственно отразится на объеме продаж. Рассмотрим прибыль от повышения производительности труда и объема продаж (3.23 и 3.24).

Таблица 3.23 – Расчет производительности труда при привлечении новых контрагентов

Сроки	Число контрагентов до реализации проекта	Число контрагентов после реализации проекта	%, увеличения	Средняя сумма контракта, тыс.руб.	Выручка до реализации проекта, тыс. руб.	Выручка после реализации проекта, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7
Июл.2018	11	11	0	2132	23452	23452
Авг.2018	11	13	18,2	2321	25531	30173
Сен. 2018	10	14	40	2 500	25000	35000
Окт. 2018	12	14	16,6	2980	35760	41720
Ноя. 2018	12	15	25	2150	25800	32250
Дек. 2018	12	15	25	2600	31200	39000
Янв. 2019	11	16	45,4	2320	25520	37120
Фев. 2019	12	16	33,3	2531	30372	40496
Мар. 2019	10	15	50	2400	24000	36000

Окончание таблицы 3.23

1	2	3	4	5	6	7
Апр. 2019	13	17	30,8	2314	30082	39338
Май 2019	11	16	45,4	1982	21802	31712
Июн.2019	12	15	25	2210	26520	33150
Июл.2019	12	17	41,6	2375	28500	40375
Авг. 2019	13	17	30,8	2410	31330	40970
Итого, тыс.руб				33225	384869	500756

Таким образом, исходя из данных, приведенных в таблице, 3.23 мы можем сделать вывод, что увеличение доли новых клиентов с возрастанием до 18,2 за 13 месяцев реализации проекта. В сумме разница между выручками составляет 47 390 тыс.руб.

В обосновании доходности проекта мы будем учитывать коэффициент прироста и базисную выручку, так как отрасль не относится к сезонности. Приведем обоснование дохода проекта в таблице 3.24.

Таблица 3.24 – Обоснование дохода проекта, тыс.руб.

Период	Выручка	Затраты	Затраты пост.	Затраты перем.	Прибыль	Доход	Стоим.за мещ.	Стоим. фун-й	Суммарный доход
Баз.мес.	23452	20774	11544	9230	2678	0	0	0	0
Авг.2018	30173	27452	11544	15908	2721	43	23	10,7	76,3
Сен.2018	35000	32275	11544	20731	2725	47	23	10,7	80,3
Окт.2018	41720	38981	11544	27437	2739	61	23	10,7	94,3
Ноя.2018	32250	29469	11544	17925	2781	103	23	10,7	136,3
Дек.2018	39000	36201	11544	24657	2799	121	23	10,7	154,3
Янв.2019	37120	34304	11544	22760	2816	138	23	10,7	171,3
Фев.2019	40496	37648	11544	26104	2848	170	23	10,7	203,3
Мар.2019	36000	33104	11544	21560	2896	218	23	10,7	251,3
Апр.2019	39338	36326	11544	24782	3012	334	23	10,7	367,3
Май.2019	31712	28682	11544	17138	3030	352	45	10,7	408,0
Июн2019	33150	30094	11544	18550	3056	378	23	10,7	411,3
Июл2019	40375	37160	11544	25616	3215	537	23	10,7	570,3
Авг.2019	40970	37460	11544	25916	3510	832	23	10,7	865,3
Итого	500756	459930	161616	298314	40826	3334	316,5	139,1	3789,6

Таким образом, исходя из таблицы 3.24, мы можем сделать вывод, что доходность проекта составляет 3789,6 тыс.руб. и включает в себя прибыль от увеличения количества контрагентов, а также снижения текучести и стоимости трудовых функций специалистов по продажам. Далее сведем все затраты и доходы проекта в таблице 3.25.



Таблица 3.25 – Затраты и доходы проекта

Период	Затраты, тыс. руб.			Доходы, тыс. руб.			
	Эксплуатационные затраты	Инвестиционные затраты	Общая сумма затрат	Экономия от снижения стоим. функций	Экономия от снижения текущей	Повышения производительности труда	Общая сумма доходов
Апр.2018	122,974	-	122,974	-	-	-	-
Май.2018	123,832	-	123,832	-	-	-	-
Июн.2018	211,088	-	211,088	-	-	-	-
Июл.2018	126,051	-	126,051	-	-	-	-
Авг.2018	292,704	-	292,704	10,7	23	43	76,3
Сен.2018	244,19	42,181	286,371	10,7	23	47	80,3
Окт.2019	-	71,721	71,721	10,7	23	61	94,3
Ноя.2018	-	109,224	109,224	10,7	23	103	136,3
Дек.2018	-	111,45	111,45	10,7	23	121	154,3
Янв.2019	-	42,181	42,181	10,7	23	138	171,3
Фев.2019	-	100,492	100,492	10,7	23	170	203,3
Мар.2019	-	108,65	108,65	10,7	23	218	251,3
Апр.2019	-	67,981	67,981	10,7	23	334	367,3
Май.2019	-	103,609	103,609	10,7	45	352	408,0
Июн.2019	179,933	108,65	288,583	10,7	23	378	411,3
Июл.2019	103,73	-	103,73	10,7	23	537	570,3
Авг.2019	28,734	-	28,734	10,7	23	832	865,3
Итого	1433,235	866,14	2299,375	39,1	316,5	3334	3789,6

Также для наглядности динамики расходов и доходов, был построен график (рисунок 3.16).

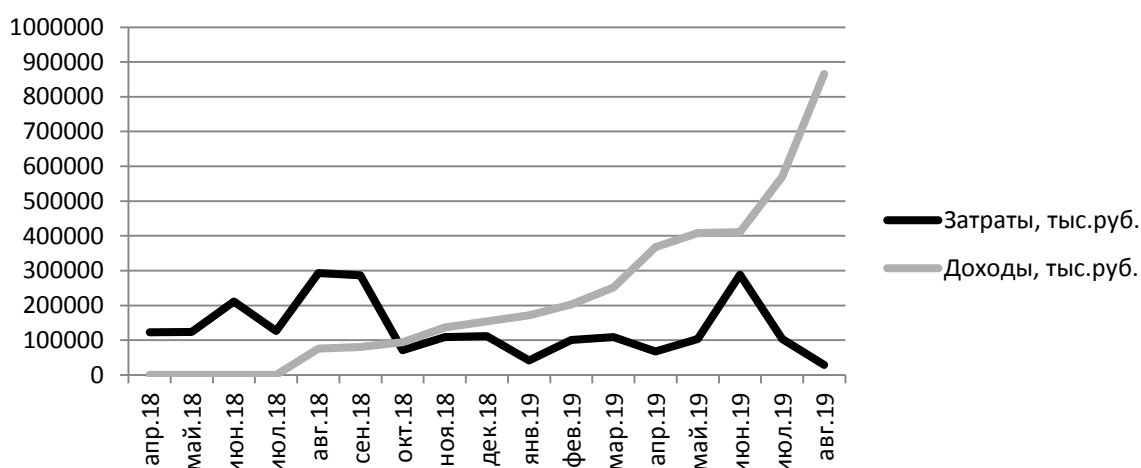


Рисунок 3.16 – Динамика доходов и затрат

Таким образом, исходя из рисунка, мы видим, что доходы начинают превышать расходы в октябре 2018 года.

Для подсчета эффективности проекта, нам необходимо подсчитать ставку дисконтирования, для расчета которой нам нужно сложить уровень доходности (при альтернативном помещении средств в банк), уровень риска данного проекта и размер инфляции. При расчете возьмем ставку кредитования банка, который сотрудничает с ООО «Объединение «Союзпищепром», равной 17,5% , уровень риска проекта – 5%, а размер прогнозируемой инфляции согласно данным Росстата – 4,1%. Ставка дисконтирования будет равна 26% в год и 2,1% в месяц.

Для определения дисконтированного дохода проекта, а также показателя чистой текущей стоимости проекта, необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования. Данный параметр рассчитывается посредством следующей формулы:

$$K_d = \frac{1}{(1 + d)^t}$$

Где:

$K_d$  – коэффициент дисконтирования:

$d$  – норма дисконта, которая исчисляется посредством деления ставки дисконтирования на год ( $0,26/12 = 0,021$ ).

$t$  – период реализации проекта в месяцах (1, 2, ...17).

Представим динамику изменения коэффициента дисконтирования (таблица 3.26) в расчете на период реализации проекта для дальнейшего анализа.

Таблица 3.26 – Динамика изменений коэффициента дисконтирования

Показатель Период	Расчет	Коэффициент дисконтирования
1	2	3
Апр.2018	$1/(1+d)^0$	1
Май.2018	$1/(1+d)^1$	0,979
Июн.2018	$1/(1+d)^2$	0,958
Июл.2018	$1/(1+d)^3$	0,938
Авг.2018	$1/(1+d)^4$	0,919
Сен.2018	$1/(1+d)^5$	0,898
Окт.2019	$1/(1+d)^6$	0,879

Окончание таблицы 3.26

1	2	3
---	---	---

Ноя.2018	$1/(1+d)^7$	0,861
Дек.2018	$1/(1+d)^8$	0,842
Янв.2019	$1/(1+d)^9$	0,824
Фев.2019	$1/(1+d)^{10}$	0,807
Мар.2019	$1/(1+d)^{11}$	0,780
Апр.2019	$1/(1+d)^{12}$	0,773
Май.2019	$1/(1+d)^{13}$	0,757
Июн.2019	$1/(1+d)^{14}$	0,741
Июл.2019	$1/(1+d)^{15}$	0,725
Авг.2019	$1/(1+d)^{16}$	0,710

Дисконтированный доход (ДД) рассчитывается методом умножения дохода от проекта (без учета затрат) на коэффициент дисконтирования. Таким образом мы получаем показатель дохода от проекта, приведенный к определенному периоду.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта характеризует разницу между доходом от проекта и затратами на его реализацию, приведенную к единому периоду. Кроме того, необходимо рассчитать такой показатель, как чистая текущая стоимость (ЧТС), которая является нарастающим итогом от чистого дисконтированного дохода.

Представим расчет данных показателей, используя данные о суммарных затратах (таблица 3.24) в процессе реализации проекта и совокупного дохода от его внедрения (таблица 3.25), в соответствии с периодом реализации проекта (таблица 3.27).

Таблица 3.27 – Оценка экономической эффективности проекта

Период	Доход, тыс.руб.	Затраты, тыс.руб.	Kd	ДД, тыс.руб.	ДР, тыс.руб.	ЧДД, тыс.руб.	ЧТС, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Апр.2018	0	122,974	1	0	122,974	-122,974	-122,974
Май.2018	0	123,832	0,979	0	121,232	-121,232	-244,206
Июн.2018	0	211,088	0,958	0	202,222	-202,222	-446,428
Июл.2018	0	126,051	0,938	0	118,236	-118,236	-564,664
Авг.2018	76,3	292,704	0,919	70,1197	268,995	-198,875	-763,539
Сен.2018	80,3	286,371	0,898	72,1094	257,161	-185,052	-948,591
Окт.2019	94,3	71,721	0,879	82,8897	63,043	19,847	-928,744
Ноя.2018	136,3	109,224	0,861	117,3543	94,042	23,312	-905,431

Окончание таблицы 2.27

1	2	3	4	5	6	7	8
---	---	---	---	---	---	---	---

Дек.2018	154,3	111,45	0,842	129,9206	93,841	36,080	-869,352
Янв.2019	171,3	42,181	0,824	141,1512	34,757	106,394	-762,958
Фев.2019	203,3	100,492	0,807	164,0631	81,097	82,966	-679,992
Мар.2019	251,3	108,65	0,78	196,014	84,747	111,267	-568,725
Апр.2019	367,3	67,981	0,773	283,9229	52,549	231,374	-337,351
Май.2019	408	103,609	0,757	308,856	78,432	230,424	-106,927
Июн.2019	411,3	288,583	0,741	304,7733	213,840	90,933	-15,994
Июл.2019	570,3	103,73	0,725	413,4675	75,204	338,263	322,270
Авг.2019	865,3	28,734	0,71	614,363	20,401	593,962	916,231
ИТОГО	3789,6	2299,375		2 899,005	1 982,773	916,231	

По данным таблицы 3.27 чистый дисконтированный доход проекта составит 916 тысяч 231 рубль, что является показателем прибыльности проекта.

Далее определим срок окупаемости проекта – период, когда суммарные затраты по проекту покроются суммой результата доходов.

Для графического определения срока окупаемости представим график (рисунок 3.17) динамики изменений чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода.

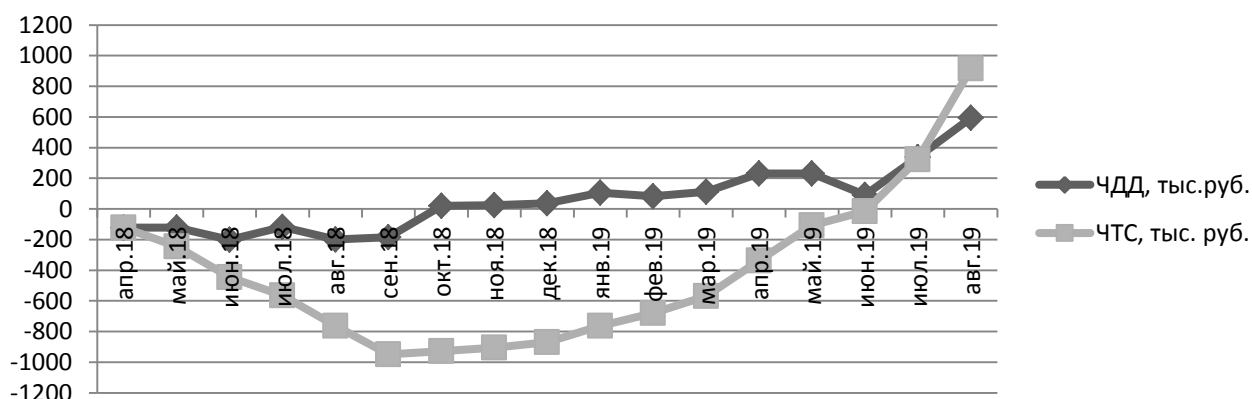


Рисунок 3.17 – Динамика изменений ЧДД и ЧТС

Таким образом, по представленным на рисунке 3.17 данным, можем сделать вывод о том, что срок окупаемости проекта наступает на 15 месяц его реализации. Далее определим срок окупаемости проекта, согласно следующей формуле:

$$T = n + \frac{ЧТС_n}{ЧДД_{n+1}}$$

Где:

T – срок окупаемости проекта;

n – период времени отрицательной доходности проекта;

ЧТС n – размер ЧТС в месяц, предшествующий доходному (14 месяц реализации проекта);

ЧДД n – размер ЧДД в первый месяц получения дохода от проекта (15 месяц проекта).

Таким образом, получаем следующее:

$$T = 15 + \frac{-15,994}{338,263}$$

По данным представленного расчета получаем  $T = 14,9$ . Таким образом, срок окупаемости проекта приблизительно равен 15 месяцам, что соответствует графическому представлению.

1. Индекс доходности составляет:  $2\,899,005 / 1\,982,773 = 1,46$

2. Рентабельность:  $1,46 * 100 - 100 = 46\%$

Чистая текущая стоимость – NPV= 916,231 тыс.руб., что является прибылью компании от внедрения проекта. Индекс доходности и рентабельности проекта соответствуют нормам.

Далее, в таблице 3.28, представим все экономические расчеты по проекту.

Таблица 3.28 – Итоговые показатели эффективности проекта

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Значение
1	Норма дисконта	%	26
2	Доходы от реализации проекта	руб.	3789600
3	Затраты проекта	руб.	2299375
4	Чистый дисконтированный доход	руб.	2 899005
5	Чистая текущая стоимость	руб.	1 982 773
6	Индекс доходности	-	1,46
7	Рентабельность проекта	%	46
8	Срок окупаемости	мес.	15

Таким образом, исходя из проведенного анализа, мы можем утверждать, что проект по управлению факторами эффективности труда специалистов по продажам является: рентабельным, прибыльным и эффективным для компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тенденция интегрированного управления факторами эффективности труда персонала – является одним из актуальных направлений системы управления персоналом, способствующим решению приоритетных проблем современного менеджмента – высокого уровня текучести, низкой производительности труда. Управление факторами эффективности труда персонала осуществляется посредством применения ротации кадров, который широко распространен как в зарубежных, так и в отечественных предприятиях.

В ходе работы был произведен анализ внешней и внутренней среды исследуемого предприятия ООО «Объединение «Союзпищепром» посредством методов STEP-анализа, анализа пяти сил Портера, БКГ-анализа, 7s McKinsey, SNW-анализа, показатели которых были представлены в SWOT-анализе. В ходе проведения данных анализов были выявлены следующие основные аспекты:

Сильными сторонами компании являются высокий уровень конкурентоспособности на рынке, высокое качество продукции, постоянное инвестирование в модернизацию оборудования и технологий;

Слабыми сторонами являются аспекты экономико-управленческой деятельности предприятия, находящие свое отражение в основных экономических показателях, проблематика которых заключается: неэффективных системах взаимодействия между подразделениями, мотивации и профессионального развития персонала, а также изкий уровень привлекательности бренда работодателя;

В процессе проведения кадрового аудита и анализа актуального состояния системы управления персоналом были выявлены отрицательные моменты, негативным образом влияющие на показатели деятельности предприятия: высокий уровень текучести кадров среди специалистов по продажам.

При анализе существующей системы управления эффективностью труда специалистов по продажам, было выявлено: что почти не уделяется внимание отдельным фактором, непосредственно-влияющим на качество и стоимость труда, таким как: непрерывное профессиональное развитие, совершенствование систем мотивации и организации, оценки показателей эффективности труда, распределение фонда оплаты труда.

В процессе разработки проекта совершенствования системы внутренней кадровой мобильности была поставлена цель – повышение индекса эффективности труда специалистов по продажам, способствующему снижению текучести, развитию инновационной деятельности предприятия, а также качественной оптимизации процессов функционирования. Данная цель достигается посредством интегрированной модели управления эффективностью труда специалистов по продажам.

При поэтапной реализации проекта совершенствования системы управления эффективностью отмечается ряд социальных эффектов: повышение уровня удовлетворенности трудом персонала, повышение уровня вовлеченности, профилактика стрессов и профессионального выгорания, а также качественное развитие квалификационных и профессиональных составляющих и повышение уровня внедрения инноваций по инициативе работников для оптимизации общеорганизационной деятельности. Данные категории в совокупности образуют эффективность труда, повышение уровня которого и являлось целью проекта.

Стоит отметить, что в процессе реализации проекта достигаются экономический и организационный эффект. Основными показателями экономической эффективности данного проекта являются: экономия от уменьшения суммы совокупных затрат на замещение должности при снижении уровня текучести кадров, снижение стоимости трудовых функций посредством проведения ФСА, увеличения выручки за счет повышения производительности труда специалистов по продажам.

Организационная эффективность реализации данного проекта состоит в качественном структурировании процессов оказания услуг за счет повышения уровня квалификационных и профессиональных составляющих специалистов по продажам, что в свою очередь ведет к увеличению показателей по заключению новых контрактов и снижению рекламаций от контрагентов.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абазова, Л.Х. Кадровый контроллинг как инструмент повышения эффективности кадровой работы в органах государственной власти: учебное пособие / Л.Х. Абазова. – М.: Юнити-Дана, 2015. – С. 114-119.
- 2 Абдурахманов, К.Х. Повышение эффективности труда в основе принципов достойного труда / К.Х. Абдурахманов, Н.К. Зокирова // Современная наука: актуальные проблемы и их решение. – 2016. – Вып.13. – №2. – С. 70-74.
- 3 Алиев, И.М. Экономика труда: учебник / И.М. Алиев. – М.: Издательство Юрайт, 2011. – 671 с.
- 4 Армстронг, М. Система оценки результатов: учебное пособие / М. Армстронг, А. Берон. – М.: Дельта, 2014. – 248 с.
- 5 Беккер, Б.И. Измерение результативности работы HR-департамента: учебное пособие / Б.И. Беккер. – М.: ИД Вильямс, 2007. – 304 с.
- 6 Беликова, И.П. Кадровый контроллинг в системе управления персоналом предприятия / И.П. Беликова // Фундаментальные исследования. – 2015. – Вып.123. – №5. – С. 704-708.
- 7 Бессонов, В.А. Производительность и факторы долгосрочного развития российской экономики: учебное пособие / В.А. Бессонов., Я.И. Кузьминов. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2009. – 66 с.
- 8 Берман, Б. Розничная торговля: стратегический подход: учебное пособие / Б. Берман. – М.: ИД Вильямс, 2003. – 1184 с.
- 9 Буланов, В.С. Воспроизводство человеческого и трудового потенциалов в системе труда / В.С. Буланов // Труд и социальные отношения. – 2010. – Вып.32. – № 10. – 17 с.
- 10 Войтов, А.Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности / А.Г. Войтов. – М.: Издательско «Дашков и К», 2015. – 232 с.
- 11 Войтова, В.Н. Концептуальная модель управления производительностью труда: учебное пособие / В.Н. Войтова // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. – 2012. – № 14. – С.114 – 116.



- 12 Вуоринен, И. Суть и измерение производительности труда: учебное пособие / И. Вуоринен., Р. Ярвинен. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 1008 с.
- 13 Галиуллин, Х.Я. Методологические проблемы оценки экономической эффективности труда / Х.Я. Галиуллин // Проблемы современной экономики. – 2015. – № 4. –С. 159-164.
- 14 Гелета, И.В.. Экономика и социология труда: учебное пособие / И.В. Гелета., А.В. Коваленко. – Краснодар: КубГУ, 2013. – 224 с.
- 15 Генкин, Б.М. Методы организации эффективной работы: учебное пособие / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2007. – 400 с.
- 16 Голованов, А.И. От производительности к эффективности труда / А.И. Голованов // Вестник Томского государственного университета. – 2013. – №376. – 141 с.
- 17 Гретченко, А.И. Производительность труда: Активизация человеческого фактора: учебное пособие / А.И. Гретченко. – М.: Экономика, 2015. – 143 с.
- 18 Драгунов, М.В. Разработка системы КРІ в механизме кадрового контроллинга предприятий газовой отрасли промышленности / М.В. Драгунов // Управление экономическими системами. Электронный научный журнал. – 2015. – № 14. – 147 с.
- 19 Дифференцированные системы управления трудом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-76-762015/item/3474-kpi->
- 20 Дуракова, И.Б. Подходы к измерению результативности управления персоналом: учебное пособие / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА, 2016. – 154 с.
- 21 Емельяненко, И. С. Маркетинговый аспект управления конкурентоспособностью предприятия розничной торговли: автореферат / И.С. Емельяненко – М.: Экономика, 2015. – 26 с.
- 22 Злоказов, Ю.И. Управление производительностью труда. Нормативный подход: монография / Ю.И. Злоказов М.: Финансы и статистика. 2008. – 160 с.
- 23 Куцивол, В.А. Японский опыт управления персоналом: учебное пособие / В.А. Куцивол // Управление персоналом. – 2005. – №7. – 46 с.

- 24 Маслов, Е.В. Управление конкурентоспособностью персонала: монография / Е.В. Маслов. – Новосибирск: Изд-во НГУЭУ, 2006. – 301 с.
- 25 Одегов, Ю.Г. Экономика персонала: учебник / Ю.Г. Одегов. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 1312 с.
- 26 Оптимизация производительность труда в условиях кризиса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical\\_mat](http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_mat)
- 27 Половинко, В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: монография / В.С. Половинко. – М.: Информ-Знание, 2002. – 484с.
- 28 Потери от низкой производительности труда и методы их минимизации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aesg.ru/docs/Poter>
- 29 Сотникова, С.И. Методический подход к расчету уровня естественной текучести персонала: учебное пособие / С.И. Сотникова, Ю.Ю.Соловьева. – М.: Альпина, 2008. – С. 69–76.
- 30 Сокращение затрат на персонал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://shtrih-center.ru/state/poteri\\_torg\\_pred.html](http://shtrih-center.ru/state/poteri_torg_pred.html)
- 31 Судакова, Е.С. Управление развитием трудового потенциала персонала финансовых организаций: автореферат / Е.С. Судакова. – М.: Изд-во ГУУ, 2015. – 25 с.
- 32 Ульрих, Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Дональд Ульрих; пер. с англ. Д. Андреева. – М.: Претекст, 2010. – 361 с.
- 33 Ульрих, Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR менеджера в организации / Дональд Ульрих; пер. с англ. Д. Андреева. – М.: Вильямс, 2007. – 304 с.
- 34 Фадеева, А.Г. Управление персоналом в условиях социально-рыночной экономики: учебное пособие / А.Г. Фадеева. – М.: изд-во МГУ, 2014 – 480 с.
- 35 Федосеев, А.В. Битва за эффективность: учебное пособие / А.В. Федосеев, Б.М. Карабанов. – М: Альпина Паблишер. 2013. – 288 с.
- 36Флеминг, Д. Эффективная организации: монография / Д. Флеминг. – М.: Альпина, 2008. – 192 с.

37Фитценц, Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала: учебное пособие / Я. Фитценц. – М.: Вершина. 2006. – 320с.

38Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: девять методов реинжиниринга бизнес-процессов / Майкл Хаммер; пер. с англ. А. Лесовая. – М.: Альпина, 2012. – 356с.

39Хачатуров, А.Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни: монография / А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев. – М.: Вектор, 2017 – 37 с.

40 Хикс, Дж. Теория экономической истории / Джек Хикс; пер. с англ. М.Топышева. – М.: НП «Журнал «Вопросы экономики», 2003. – 224 с.

41Хильб, М. Интегрированный менеджмент персонала: учебное пособие / М. Хильб. – М.: Дело и сервис, 2006. – 256 с.

42Хьюзлид, М. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Майкл Хьюзлид; пер. с англ. А.Тополева. – М.: «И.Д.Вильямс», – 2007. – 432 с.

43Шапиро, С.А. Инновационные подходы к процессу управления персоналом организации: монография / С.А. Шапиро – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2011 – 152 с.

44Шекшня, С.В. Современные методы управления персоналом в современной России: учебное пособие. – М.: Изд-во «Управление персоналом», Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 232 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А1.– Тест для выявления уровня интегральной оценки  
удовлетворенности трудом

№ п/п	Вопрос	Да	Отчасти	Нет
1	То, чем я занимаюсь на работе, меня интересует			
2	За последние годы я добился успехов в своей профессии			
3	У меня сложились хорошие отношения с членами нашего коллектива			
4	Удовлетворение, получаемое от работы, важнее, чем высокий заработок			
5	Занимаемое мной служебное положение не соответствует моим способностям			
6	В работе меня прежде всего привлекает возможность узнавать что-то новое			
7	С каждым годом я ощущаю, как растут мои профессиональные знания			
8	Люди, с которыми я работаю, уважают меня			
9	В жизни часто бывают ситуации, когда не удается выполнить всю возложенную на вас работу			

Обработка и интерпретация результатов

Для получения как общей оценки удовлетворенности своим трудом и ее составляющих необходимо ответы перевести в баллы с помощью следующей таблицы.

Таблица А.2 – Баллы для оценки общей удовлетворенности трудом

Утверждения	Баллы при выбранном варианте ответа		
	А	Б	В
1	2	1	0
2	2	1	0
3	2	1	0
4	2	1	0
5	2	1	0
6	2	1	0
7	2	1	0
8	2	1	0
9	0	1	2

## Продолжение приложения А

Следующим шагом является перевод баллов парных утверждений, которые дают право оценить отдельные элементы удовлетворенности трудом, отношениями с сотрудниками и руководителями и пр. Приведем их ниже в таблице А2.

Таблица А.3 – Соотношение баллов парных утверждений для выявления результата опроса

№ п/п	Составляющие удовлетворенности труда	Утверждения	Максимальный балл
1	Интерес к работе	1, 6, 12	6
2	Удовлетворенность достижениями в работе	2, 7	4
3	Удовлетворенность взаимоотношениями с сотрудниками	3, 8, 14	6
4	Удовлетворенность взаимоотношениями с руководством	10, 15, 17	6
5	Уровень притязаний в профессиональной деятельности	5, 11	4
6	Предпочтение выполняемой работы высокому заработку	4, 16	4
7	Удовлетворенность условиями труда	13, 18	4
8	Профессиональная ответственность	9	2

Суждение об общей и парциальной удовлетворенности трудом (УТ) производится на основе сопоставления полученных баллов с максимальными показателями, приведенными в ключе обработки.

Средний уровень УТ определяется в 45-55%-ном диапазоне от общей суммы баллов. Низкий уровень УТ характеризуется диапазоном 1-44%, а высокий – выше 56%.

