

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, генеральный директор
ООО «Плеяды Восток»
_____/ В.А. Никитенко
«__» _____ 2018 г.

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

Система мотивации как фактор конкурентоспособности торговых организаций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2018. 346 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 ЭУз–323
_____/ О.А.Танкович
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст.преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Понятие и оценка конкурентоспособности торговой организации.....	5
1.2. Теоретические аспекты мотивации персонала на предприятии.....	19
1.3. Отечественный и зарубежный опыт управления мотивацией персонала.....	31
2 ОРГАНИЗАЦИОННО – КАДРОВЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ.....	39
2.1. Анализ экономической и организационной деятельности сети.....	39
2.2. Кадровый аудит сети магазинов «Белая Техника».....	60
2.3. Анализ подсистемы мотивации персонала.....	70
3. РАЗРАБОТКА И ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕТИ МАГАЗИНОВ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ «БЕЛАЯ ТЕХНИКА»...	77
3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника».....	77
3.2. Формирование бюджета проекта по совершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов «Белая Техника».....	90
3.3. Оценка экономической эффективности проекта по усовершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов "Белая Техника".....	96
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	111
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	114
ПРИЛОЖЕНИЯ	117
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура.....	117
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Штатное расписание.....	118
ПРИЛОЖЕНИЕ В Калькулятор расчета системы КРІ.....	120
ПРИЛОЖЕНИЕ Диаграмма Ганта.....	120

ВВЕДЕНИЕ

Одной из самых важных задач, стоящих перед руководством любой компании в современных рыночных условиях является выявление и последующее эффективное использование организационных ресурсов. Особую значимость этот процесс приобретает на фоне нестабильности внешней среды, что требует от организации постоянного усиления конкурентоспособности и гибкости в проведении внутренних и внешних изменений [2].

Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а главным источником, двигателем и резервом любых изменений в организации становится человеческий ресурс. Поэтому обеспечение его максимального генерирования и эффективного использования – это стратегически важный аспект в деятельности каждого предприятия [5].

Если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, то следует отметить, что ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации [7].

Эффективная мотивация персонала является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. В то же время теоретические аспекты построения механизмов мотивации, адекватных российской специфике, нуждаются в дальнейшей разработке. Далеки от совершенства практические шаги организаций по поводу использования механизмов мотивации персонала [12].

Гипотезой данного проекта является следующее предположение: «Если повышается уровень мотивации, то это создает предпосылки для повышения конкурентоспособности всей компании».

Целью данной работы является разработка проекта по совершенствованию системы мотивации персонала в торговой организации, направленной на увеличение объема генерируемой выручки (производительности труда).

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

1. Изучить теоретические аспекты конкурентоспособности торговых организаций.

2. Изучить теоретические аспекты мотивации персонала.

3. Рассмотреть комплексные и инновационные методы мотивации персонала.

5. Изучить успешный опыт зарубежных и российских организаций в разработке мотивации персонала.

6. Анализировать хозяйственно – экономическую деятельность по результирующим показателям в динамике за 2015 -2017 годы.

7. Провести кадровый аудит в компании.

8. Проанализировать действующую систему мотивации персонала в компании.

9. Разработать и предложить проект по совершенствованию системы мотивации и рассчитать стоимость мероприятий.

10. Произвести расчет экономической и организационной эффективности.

Объектом данного исследования является сеть магазинов мобильных устройств «Белая Техника».

Предметом исследования является система мотивации персонала компании.

Теоретической базой данной работы послужили диссертационные разработки, учебные работы и научные статьи зарубежных и российских авторов. Информационной базой для исследования являются нормативно-правовые акты сети магазинов, а также экономические показатели деятельности компании.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и оценка конкурентоспособности торговых организаций

Явление конкуренции появилось одновременно с возникновением торговли, однако первые теоретические обоснования конкурентной борьбы были созданы в Эпоху Возрождения такими учеными, как Адам Смит и Давид Рикардо. Благодаря активным исследованиям конкуренция стала фундаментальной категорией экономики [1].

Само слово «конкуренция» происходит из латинского языка, в нем «concurrere» означает «сталкиваться». Конкуренция - это соперничество между отдельными субъектами рыночного хозяйства за наиболее выгодные условия купли и продажи товаров. Конкуренция в рыночной экономике неизбежна, она порождается несколькими условиями:

- 1) – наличие на рынке множества равноправных субъектов, экономически обособленных друг от друга;
- 2) – зависимость субъектов от конъюнктуры рынка;
- 3) – борьба субъектов за удовлетворение покупательского спроса [1].

Конкурентная борьба – закон современного рынка. Это борьба продавцов и покупателей, а также борьба продавцов друг с другом. Естественное желание продавца – продать товар дороже, однако, наличие конкурентов заставляет снижать цену для завоевания покупательского спроса, вплоть до так называемого демпинга – продажи товаров по крайне низким «бросовым» ценам [23].

Кроме того, конкуренция считается двигателем экономического прогресса. Конкурентные преимущества обретет тот продавец, кто стремится к развитию и улучшению своей деятельности [24].

Улучшение происходит, посредством усовершенствования процесса производства и продажи товаров, снижения цены за счет снижения издержек, введения новых форм обслуживания покупателей, расширения ассортимента. Все это в конечном итоге будет в лучшую сторону отличать продавца от менее прогрессивных конкурентов [23].

Понятие «конкурентоспособность» является логическим продолжением понятия «конкуренция» и подразумевает под собой способность организации или товара выдерживать конкурентную борьбу с аналогичными организациями или товарами. Необходимо отметить, что при исследовании организации на конкурентоспособность важно учитывать конкретные условия рынка в момент времени, когда проводится исследование [24].

Различают три уровня конкурентоспособности:

- микроуровень (конкретные виды продукции, предприятия);
- мезоуровень (отрасли, корпоративные объединения предприятий);
- макроуровень (народно-хозяйственные комплексы, страны) [1].

Большое значение для определения конкурентоспособности имеет цель предприятия. В силу различия целей компании невозможно использовать один экономический критерий оценки эффективности. Так, для производственного кооператива показателем эффективности может служить фонд оплаты труда, для акционерного общества — полученная прибыль, и для сопоставления этих предприятий можно использовать показатель добавленной стоимости. Для муниципального предприятия, которое не имеет возможности изменять цену на отпускаемый товар или реализуемые услуги, показателем эффективности будет уровень затрат на единицу продукции, а показатель добавленной стоимости не будет отражать эффективность [1].

Кроме основной цели предприятий, на его конкурентоспособность влияет избранная стратегия достижения цели. Очевидно, нельзя использовать одинаковые показатели для оценки конкурентоспособности предприятий, реализующих разные типы стратегий [24].

Учитывая различные подходы к определению основных факторов формирующих конкурентоспособность, набор основных факторов конкурентоспособности можно представить в виде следующего рисунка (рисунок 1.1.).



Рисунок 1.1. – Основные факторы конкурентоспособности организации

Повышение конкурентоспособности является верным шагом к успеху предприятия на рынке. Конкурентоспособность формируется не только самим предприятием, посредством реализации стратегии, но и в значительной степени зависит от факторов [1].

Одним из важнейших направлений повышения конкурентоспособности компании выступает стратегическое управление. Рассматриваются три главных принципа стратегического управления компанией: потенциал, конкурентоспособность и стратегия. Уровень использования потенциала находится в непосредственной зависимости от стратегии предприятия, предопределяющей уровень его конкурентоспособности [24].

Разрабатывая конкурентную стратегию, компания стремится найти и воплотить способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли. Производство конкурентоспособной продукции (услуг) — решающая предпосылка формирования конкурентоспособности предприятия [23].

Для того чтобы она была успешно реализована, необходима умелая организация работы на рынке [1].

Обеспечение конкурентоспособности предприятий достигается благодаря четко сформированной стратегии деятельности и последовательному ее исполнению. Следовательно, для обеспечения стойких позиций в конкуренции предприятиям необходим выбор приоритетов в деятельности и разработка стратегии, которая больше всего отвечает тенденциям развития рынка, и наикратчайшим способом использует сильные стороны и преимущества предприятия [23].

Очевидно, что за каждым фактором конкурентоспособности стоит деятельность человека. Так, качество продукции и издержки организации напрямую зависят от квалификации работников изготовивших товар. Финансовые ресурсы нуждаются в рациональном управлении, которое также осуществляется и зависит от квалификации персонала, ответственного за это управление. Инновационные возможности во многом определяются творческим потенциалом персонала организации, его способностью изобретать и совершенствовать деятельность [24].

Таким образом, конкурентоспособность организации напрямую зависит от степени квалификации персонала, участвующего в процессе удовлетворения потребностей потребителя. При этом достижение конкурентоспособности - не самоцель, а обязательное условие обеспечения высокого качества жизни [23].

Сегодня, теоретики и практики согласны с утверждением о том, что конкурентоспособный персонал - один из важнейших факторов повышения эффективности организаций [1].

Однако на практике систематически занимаются вопросами такого развития далеко не все отечественные фирмы. В качестве основных причин называют позицию руководителей и восприятие ими расходов на развитие как неэффективных производственных издержек [24].

Основными из таких, являются особенности налогообложения, высокий уровень текучести кадров, низкая доля оплаты труда в структуре затрат на производство продукции [1].

Конкурентоспособность работника - это реальная и потенциальная способность, личностные, деловые и профессиональные качества, выгодно отличающие его от других работников аналогичной специальности и позволяющие выдерживать конкуренцию на рынке труда [24].

Конкурентоспособный персонал организации - это только часть конкурентоспособности самой организации. Но именно конкурентоспособность персонала в условиях возрастающей конкуренции имеет решающее значение для успешной деятельности организации, в связи, с чем необходимо уделить особое внимание факторам, влияющим на конкурентоспособность персонала [23].

В качестве факторов, влияющих на развитие конкурентоспособности персонала, можно отметить следующие: сложившиеся на предприятии условия труда, материальное и моральное стимулирование сотрудников, тип организационной культуры, состояние социально-психологического климата, образование, численность категорий работников, квалификация персонала. Мотивационные факторы отражают удовлетворенность наиболее значимых личных потребностей работников в процессе трудовой деятельности. Материальная привлекательность основывается на уровне материального вознаграждения получаемого работником за труд, и сравнение его с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичные виды труда [24].

Конкурентоспособность персонала представляет собой сочетание базовых, определяющих потенциальную и фактическую эффективность труда, связанных с социально-демографическими, психофизиологическими и мотивационными особенностями рабочей силы, и частных показателей, отражающих предпочтение работодателей в рабочей силе и качестве труда, т.е. характеризующиеся мерой рыночной востребованности работника [1].

Таким образом, для оценки конкурентоспособности персонала необходимо выбрать систему показателей, определяющих основные конкурентные преимущества конкретным сотрудникам по отношению к другим. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три группы: результативность, профессиональное поведение, и личностные качества.

Под результативностью понимаются способности и желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, а так же и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль работы [24].

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм, самостоятельность в решении задач, готовность к принятию дополнительной ответственности и дополнительной нагрузки. Личностные качества показывают индивидуальные способности, отличающие работника от других. Это такие показатели как, квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий и коммуникативный потенциал [1].

Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная аттестация, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем. Она позволяет определить и оценить знания, умения и качества работников, выявить, оценить и развить сильные стороны, определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением, а также определить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте [23].

Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами [24].

Оценка персонала предоставляет возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития работников [21].

Таким образом, на сегодняшний день одной из главных целей любого предприятия является формирование работоспособного и конкурентоспособного персонала, от которого зависит точность выполнения принимаемых решений и успех работы каждого подразделения в отдельности, а также всего предприятия в целом [3].

Оценка конкурентоспособности торговой организации может быть осуществлена различными методами [5].

Основная сложность в оценке конкурентоспособности предприятия заключается в недостаточности информации о реальной себестоимости и ресурсах компаний конкурентов, так как эту информацию, как правило, стремится скрывать от своих конкурентов. А если имеется какая-либо информация, то приходится сталкиваться со сложностью сопоставления данных, так как обязательная бухгалтерская отчетность содержит ограниченный перечень показателей, а внутренняя аналитическая отчетность ориентирована на конкретную организацию и недоступна для конкурентов. Кроме того, сложность состоит еще и в том, что чем больше факторов нужно учитывать, и чем больше информации используется, тем большее количество показателей нужно рассчитывать, и вывести какой-то один показатель крайне сложно [1].

Существующие на сегодняшний день методы оценки конкурентоспособности предприятия основываются либо на оценке продукции предприятия, либо на оценке общих для предприятий-конкурентов факторов, таких как доля рынка, входные барьеры, норма прибыли и т. д [1].

Для более эффективной оценки конкурентоспособности необходимо оценивать не столько показатели товара, сколько факторы, позволяющие предприятию эффективно использовать все имеющиеся ресурсы [23].

Чтобы получить объективную оценку конкурентоспособности предприятия, нужно понять, какие факторы нужно оценивать, а также понять причинно-следственные связи, которые позволили бы предприятию занять более эффективную позицию относительно конкурентов. Понимание причинно-следственных связей зависит от взаимосвязей между отдельными аспектами деятельности компании [23].

Существует большое количество расчетных и графических методов оценки конкурентоспособности. Каждый из методов имеет свои особенности. Авторами обосновывается применение различных подходов для расчета показателей конкурентоспособности, необходимость учета тех или иных факторов для оценки и т. д [24].

Все многообразие подходов к количественной оценке конкурентоспособности предприятий предлагается классифицировать по следующим признакам:

- категория предприятия (промышленные, торговые, финансовые и др.);
- тип метода (расчетные, графические, расчетно-графические);
- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов (внутренняя отчетность предприятия, статистические данные, мнения экспертов и т. д.);
- трудоемкость расчетов;
- критерии конкурентоспособности [1].

С использованием данных признаков классификации была представлена структура методов оценки конкурентоспособности фирмы (Рисунок 1.2.).

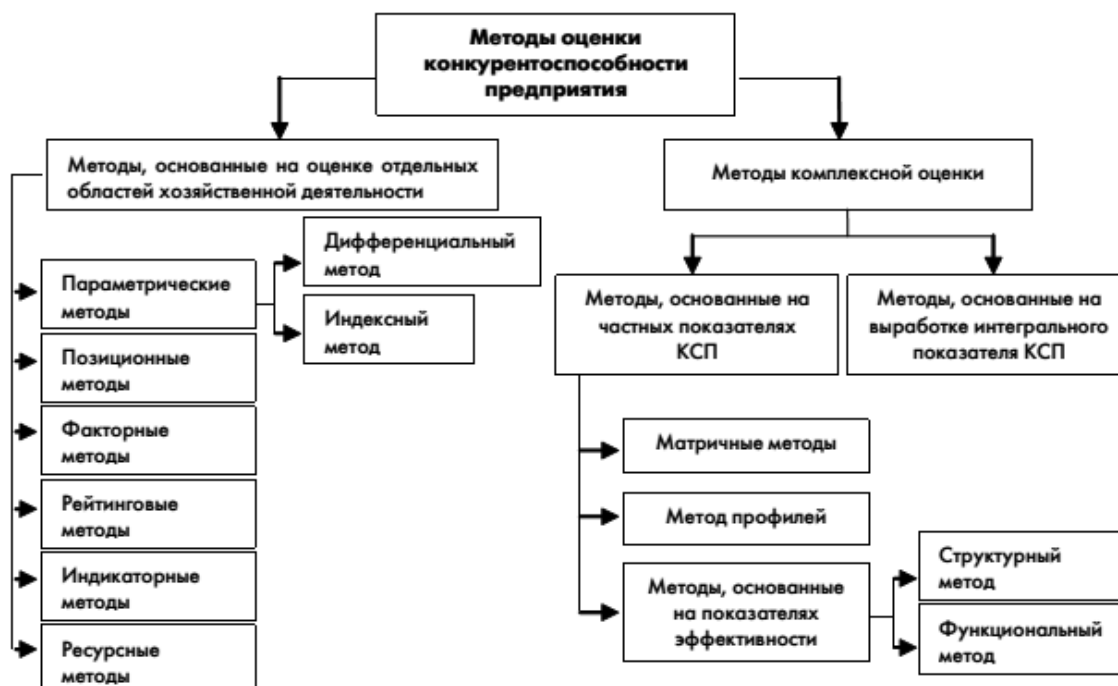


Рисунок 1. 2. – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Матричные методы оценивания конкурентоспособности предприятия основаны на рассмотрении процессов конкуренции в динамике и позволяют провести при наличии достоверной информации качественный анализ конкурентных позиций, являясь при этом наглядными и простыми в расчетах [23].

Методы оценки, основанные на конкурентоспособности продукции, увязывают конкурентоспособность компании с конкурентоспособностью товара через «эффективность потребления», т. е. чем выше качество товара и ниже его цена, тем выше его конкурентоспособность [1].

Эти методы имеют преимущества, основными из которых являются простота и наглядность в оценке. В то же время, они дают ограниченное представление о преимуществах и недостатках в деятельности фирмы [1].

Дифференциальный метод основан на использовании одного из параметров анализируемого товара или услуги, и базы сравнения в их сопоставлении [24].

Если за базу оценки принимается потребность, расчет единичного показателя конкурентоспособности производится по формуле 1:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}} * 100\% \quad , (1) \text{ где}$$

1) q_i — единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

2) P_i — величина i -го параметра для анализируемой продукции;

3) P_{i0} — величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью;

4) n — количество параметров.

Так как параметры могут оцениваться различными способами, то при оценке по нормативным параметрам единичный показатель принимает только два значения — 1 или 0 [1].

Комплексный метод основан на применении комплексных показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов анализируемого товара и образца. Расчет группового показателя по нормативным параметрам производится по формуле 2:

$$\text{ИП} = \prod_{i=1}^n q_{ni} \quad (2), \text{ где}$$

1) Ип — групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам;

2) q_{ni} — единичный показатель конкурентоспособности по i -му нормативному параметру, рассчитываемый по формуле (1) [24].

Отличительной особенностью данной формулы является то, что если хотя бы один из единичных показателей равен 0, что означает несоответствие параметра обязательной норме, то групповой показатель также равен 0. Очевидно, что товар при этом будет неконкурентоспособен [24].

Расчет группового показателя по техническим параметрам (кроме нормативных) производится по формуле 3:

$$I_{\text{ТП}} = \sum_{i=1}^n a_i \times a_i, \quad (3) \text{ где}$$

1) $I_{\text{ТП}}$ — групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

2) a_i — весомость i -го параметра в общем наборе из n технических параметров, характеризующих потребность [24].

Полученный групповой показатель $I_{\text{ТП}}$ характеризует степень соответствия данного товара существующей потребности по общему набору технических параметров, чем он выше, тем полнее удовлетворяются запросы потребителей. Расчет группового показателя по экономическим параметрам производится на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и потребление товара [24].

Полные затраты потребителя определяются по формуле 4:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^T C_i, \quad (4) \text{ где}$$

1) Z — полные затраты потребителя на приобретение и потребление (эксплуатацию) продукции;

2) Z_c — единовременные затраты на приобретение продукции;

3) C_i — средние суммарные затраты на эксплуатацию продукции, относящиеся к i -му году ее службы;

4) T — срок службы;

5) i — год по порядку [23].

Смешанный метод оценки представляет собой сочетание дифференциального и комплексного методов. При смешанном методе оценки конкурентоспособности используется часть параметров рассчитанных дифференциальным методом и часть комплексным [24].

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, где наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, в которых наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб [24].

Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов [23].

В основе метода лежит оценка четырёх групповых показателей или критериев конкурентоспособности:

1) эффективность производственной деятельности предприятия (издержки производства на единицу продукции, фондоотдача, рентабельность, производительность труда);

2) финансовое положение предприятия (коэффициент автономии, коэффициент платежеспособности, коэффициент абсолютной ликвидности, коэффициент оборачиваемости оборотных средств);

3) эффективность организации реализации и продвижения товара или услуги (рентабельность продаж, коэффициент затоваренности продукцией, коэффициент загрузки производственной мощности, коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта);

4) конкурентоспособность товара (качество товара, цена товара) [1].

Данный метод оценки конкурентоспособности используется в основном для оценки промышленных предприятий и охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке [1].

Комплексные методы оценивания конкурентоспособности предприятия реализуются при помощи метода интегральной оценки, содержащей два элемента: критерий, который характеризует степень удовлетворения потребностей потребителя, и критерий эффективности производства. Преимуществом данного метода является простота расчета и возможность однозначной интерпретации результатов, а основной недостаток заключается в неполной характеристике деятельности предприятия [23].

Далее будут рассмотрены наиболее распространенные варианты представления комплексного показателя конкурентоспособности организации [23].

1. Представление комплексного показателя конкурентоспособности фирмы и продукции суммой (K), рассчитывается по формуле 5:

$$K = \sum_{i=1}^N K_i, \quad (5) \text{ где}$$

K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N .

В качестве единичных показателей конкурентоспособности организации могут выступать относительные значения, полученные путем деления значений конкретных показателей для компании на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильной организации конкурента (продукции конкурента) [23].

2. На основе использования среднего взвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности (формула 6):

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (6) \text{ где}$$

1) K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции) общим числом N ;

2) W_i — показатель значимости (веса) i -го единичного показателя конкурентоспособности [24].

Чаще всего на практике используют нормированные значения единичных показателей конкурентоспособности, т. е. их сумма приравнивается к единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности будет измеряться по той же шкале измерения, что и единичные показатели конкурентоспособности [24].

3. На основе среднего арифметического значения показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции (формула 7):

$$K = \frac{\sum_{i=1}^V K_i}{N}, \quad (7) \text{ где}$$

1) K_i — показатель конкурентоспособности i -й продукции организации;

2) N — общее число продукции, производимой организацией [1].

4. На основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности (формула 8):

$$K = \prod_{i=1}^N K_i^{W_i} \quad (8) \text{ где}$$

1) K_i — единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом N ;

2) W_i — весомость единичных показателей конкурентоспособности; Π — произведение аргументов с номерами $i = 1, 2, 3, \dots, N$ [1].

Выражение (формула 8) путем логарифмирования преобразуется в линейную зависимость вида (формула 5) [1].

Выводы по первому параграфу: В первом параграфе первой главы исследования мы рассмотрели теоретические аспекты понятия конкуренции и конкурентоспособности, рассмотрели факторы влияния на уровень конкурентоспособности, определили связь конкурентоспособности компании и персонала, изучили методы оценивания уровня конкурентоспособности организации [23].

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности предприятия непроизводственной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования [4].

1.2. Теоретические аспекты мотивации персонала на предприятии

Одной из задач любой организации является эффективное использование кадрового потенциала, повышение профессионализма своих сотрудников. В связи с этим изучение мотивационной сферы служебной деятельности позволяет выработать и реализовать определенную программу привлечения и закрепления в организации высокопрофессиональных работников, развивать кадровый потенциал через мотивацию профессиональной активности, находить новые способы и механизмы регулирования социально-трудовых отношений [6].

Проблема мотивации достаточно сложна и характеризуется значительным разнообразием подходов к изучению ее аспектов, а также поддержанию и обеспечению ее функциональных свойств [2].

Под мотивацией понимается процесс побуждения человека при помощи внутренних и внешних факторов к определенной деятельности, направленной на достижение индивидуальных и общих целей. Можно говорить о двойственности мотивации: с одной стороны, она представляет собой внешнее по отношению к человеку побуждение, а с другой – используются внутренние «толчки», кроме того, мотивация выступает как одна из функций управления персоналом [30].

В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет разные определения. Так, известные во всем мире классики М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури определяют мотивацию - как процесс побуждения к деятельности для достижения личных целей или целей компании. В их понимании мотивация представляет собой осознанный выбор человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов [4].

В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей [5].

Некоторые отечественные ученые под мотивацией труда понимают стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Другие определяют мотивацию как внутренне состояние человека, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к достижению поставленной цели [5].

Существование различных подходов к исследованию мотивации, а также принадлежность самих исследователей к различным областям знаний, порождает существенный разброс в определении самой категории «мотивации». Но, изучив и проанализировав литературу, можно обобщить и сформулировать следующее определение мотивации [12].

Мотивация – это внутренний процесс сознательного и самостоятельного выбора человеком того или иного поведения с целью удовлетворения своих потребностей, который определяется совокупным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) побудительных сил [22].

Механизм мотивации можно наглядно представить на Рисунке 1.3.

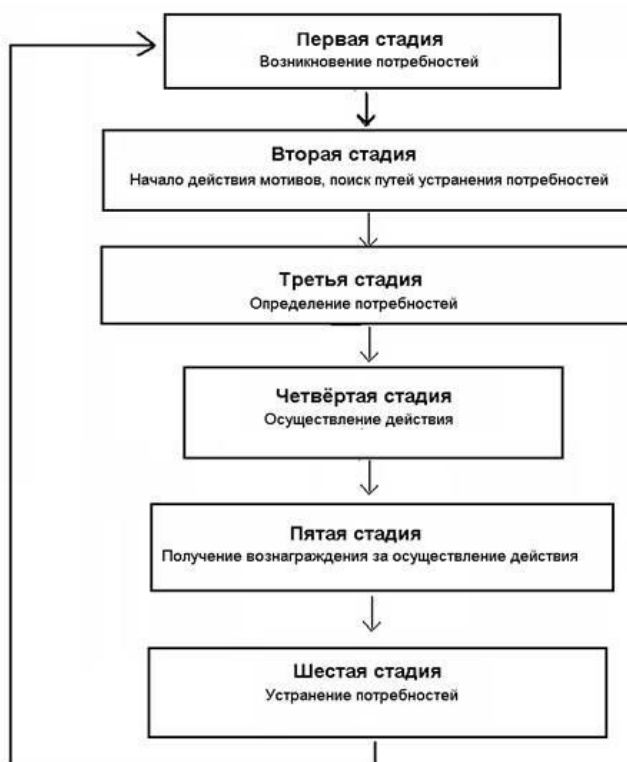


Рисунок 1.3. – Механизм мотивации

Этот процесс происходит автоматически на основе установки или путем сознательного оценивания ситуации и соотносением ее с потребностями личности, ее ценностями, требуемыми расходами, возможностями, перспективами и т.п.) [18].

На сегодняшний день существует большое количество методов мотивирования работников. В целом, их можно классифицировать и структурировать следующим образом (Рисунок 1.4.) [19].



Рисунок 1.4. – Методы мотивации персонала в организации

В данном параграфе мы рассмотрим комплексные современные инструменты мотивации персонала компании.

1. Система грейдов.

В современной практике материального вознаграждения можно выделить ряд систем:

- плата за результат;
- плата за квалификацию;
- единая тарифная сетка [22].

В рамках стратегического управления вознаграждением используются различные системы платы за результат [24].

«Pay for Performance» — PFP, ставки за результат, которые определяют зависимость размера оплаты труда от индивидуальных и групповых показателей работы [25].

Очевидные преимущества платы за результат — это тесная связь вознаграждения, которое получает работник, с эффективностью его деятельности. По некоторым данным, типичная PFP — система способствует повышению результативности компании от 5 до 49 %, а доходов персонала — на 3 — 29 %. Помимо этого персонал в данной системе имеет четкие ориентиры для оценки своей эффективности, а компания получает мотивированных сотрудников, поскольку они стараются работать больше и лучше, чтобы больше заработать. Тех работников, которые не выдерживают заданного темпа, заменяют новые работники с подходящей компании философией и компетенцией [8].

В настоящее время наиболее эффективной при оплате труда считается система грейдов. В ее основу положен метод Эдуарда Хэя (компания *Hay Group*), получивший название «метод направляющих профильных таблиц». Данный метод обеспечивает прозрачность оплаты труда и связывает ее с логикой бизнеса [26].

Суть метода состоит в оценке работ, которые выполняются работниками в рамках своей должностной позиции на основе трех основных групп факторов:

1) уровень знаний и навыков (владение процедурами, специальными методами и приемами, профессиональными компетенциями, управленческими ноу-хау и коммуникативными навыками);

2) уровень ответственности (ответственность, которую работник несет в рамках своей компетенции);

3) уровень принятия решений и их влияния на общий результат [29].

По результатам оценки должностных позиций определяется относительная важность профессий и должностей с учетом стратегии компании, происходит их ранжирование, выстраиваются грейды [10].

Пример грейдирования должностей наглядно можно представить в виде Таблицы 1.1.

При этом объединяются в группы близкие по ценности должности и им назначаются диапазоны оплаты труда в зависимости от результативности работника [10].

Таблица 1.1.– Пример грейдирования должностей

Должность	Уровень решений, баллы	Уровень ответственности, баллы	Уровень компетенций, баллы	Итого баллов	Грейд
Генеральный директор	350	175	264	789	16
Менеджер по экономике	230	76	87	393	11
Ст. бухгалтер	132	29	38	194	6
Водитель	87	14	16	117	3

Это позволяет унифицировать оплату труда и одновременно использовать гибкость в оплате в пределах установленного диапазона (таблица 1.2.) [10].

Таблица 1.2. – Пример диапазона должностных окладов в рамках

Грейд	Диапазон			В средней точке, %	Ширина диапазона, %
	минимальный	средний	максимальный		
9	3849	4812	5774		50
6	1862	2190	2519	30	35
3	1190	1323	1455	15	22

Данная система оплаты труда позволяет поддерживать баланс между интересами компании и персонала посредством:

1) платы за должность — то, что работник обязан делать в соответствии с должностной инструкцией;

2) платы за индивидуальный вклад — то, как работник выполняет свои обязанности, на каком уровне компетенций;

3) платы за результаты — то, каких конкретных результатов достиг работник за определенный период [18].

Однако в случае неправильно подобранной системы вознаграждения компания может переплачивать работникам или терять их, если оплата их труда не адекватна вкладу [10].

Важным фактором эффективности системы оплаты за квалификацию (ОЗК) является лояльность персонала политике компании. В системе оплаты за квалификацию повышение заработной платы персоналу осуществляется по результатам освоения новой специальности. Механизм этой системы включает понятие «единица квалификации», определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки [22].

Эффективность данной системы зависит от того, насколько приобретенные знания используются в работе. Низкая лояльность персонала в сочетании с этой системой оплаты труда может привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. Практика показывает, что в компаниях, внедривших систему ОЗК, резко возрастают расходы на обучение персонала, а в связи с тем что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличиваются потери производственного времени. Однако в рамках стратегического управления вознаграждением дополнительные расходы на обучение персонала компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30—50 % ниже, чем при традиционной оплате). Увеличение затрат на обучение рассматривается как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Персонал расценивает данную систему как наиболее справедливую, поскольку оплата труда в большей степени зависит от его способностей и мотивации, а не от стажа или необоснованных управленческих решений [22].

При данной системе персонал понимает и оценивает свой вклад в результативность, что определяет развитие ответственности и вовлеченности работников в дела компании [21].

В целом преимущества данной системы сводятся к следующему:

- обеспечение большей мобильности персонала внутри компании посредством ротации;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции [10].

2. «Кафетерий» бонусов.

Потребность организаций в контроле расходов на дополнительные выплаты привела к необходимости постепенного отказа от четко регламентированных систем предоставления социальных льгот, в соответствии с которыми льготы предоставлялись в соответствии с положением в иерархии компании. Постепенно стали возникать и сейчас становятся все более востребованными гибкие социальные пакеты [13].

Смысл «гибкости» в том, что широкий набор дополнительных выплат позволяет работникам выбрать те из них, которые больше нужны. Таким образом, социальный пакет в значительной степени учитывает текущие нужды работников. Такой подход нашел свое отражение в системе формирования социального пакета сотрудника по принципу «кафетерия». Работнику разрешается самому отобрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает [10].

Система «кафетерия» — это концепция создания систем гибкого материального вознаграждения, согласно которой сотрудники организации выбирают для себя различные формы стимулов (зарплата график) [10].

Система гибких выплат и льгот действует следующим образом. На каждого работника администрация организации заводит специальный счет и резервирует определенную сумму денег для оплаты социальных льгот. Кроме того, сами работники из своей заработной платы могут на этот же счет по договоренности с администрацией перечислять определенные взносы, что расширяет возможности получения дополнительных видов социальной помощи [22].

Это обеспечивает работнику возможность приобретения более предпочтительных для него льгот, а предпринимателю — строго контролировать расходы на социальные выплаты. Предприниматель также выигрывает от организации системы дополнительных выплат и за счет того, что фонды социального развития освобождаются от налогов и могут быть использованы для самофинансирования предприятия [13].

Система «кафетерия» может предполагать, например, следующие варианты:

- 1) выплата наличными (помесячно/ежегодно);
- 2) вознаграждение путем предоставления свободного времени (удлиненный или долгосрочный отпуск, сокращенная продолжительность рабочей недели и рабочего года);
- 3) страховые услуги (при болезни, инвалидности, страхование жизни);
- 4) более высокие пенсионные выплаты;
- 5) услуги в вещественной форме (заводские квартиры, возможности для занятий спортом, служебные машины);
- 6) участие в прибылях;
- 7) участие в капитале;
- 8) льготные ссуды сотрудникам [27].

Конкретное же наполнение зависит от политики компании в области социальных льгот и выплат. Построение социального пакета по принципу кафетерия не накладывает на его наполнение никаких ограничений по сравнению построением социального пакета по классическому варианту [10].

Хотя система выбора вознаграждения по принципу «кафетерия» имеет явные достоинства, она не свободна и от некоторых недостатков [17].

Общая стоимость льгот при этом повышается, поскольку влечет за собой снижение скидок провайдеров услуг (сложно предположить, что все сотрудники компании выберут одну и ту же льготу в качестве необходимой, в то время как по классической системе льгота, востребованная абсолютным большинством, предоставлялась всем) и дополнительные административные накладные расходы на администрирование системы построенной по принципу кафетерия. Другая проблема заключается в необходимости просвещения работников в вопросах наличного набора льгот и потенциального значения этих льгот для них в будущем и настоящем [18].

3. Кружки (группы) качества.

Мощным резервом повышения производительности и качества является положительная мотивация труда [10].

Рабочие должны чувствовать себя полноправными членами коллектива, быть уверенными в том, что руководство относится к ним справедливо, учитывает их нужды и думает об их благополучии. Только в этом случае у них будет соответствующее рабочее настроение [19].

Кружок качества состоит из группы рабочих, которые добровольно, примерно час в неделю или в месяц, обсуждают проблемы качества на предприятии. Если найдены причины возникновения проблем, то разрабатываются предложения по их решению. Таким образом, рабочие на производстве могут проявить творческий и инновационный стиль мышления [29].

В кружках качества должны по возможности комплексно рассматриваться и анализироваться проблемы и причины их возникновения. Если этого не происходит, группа может сильно колебаться при выборе подхода к решению. В таком случае часто возникают совершенно бесполезные предложения [16].

Работа кружка качества не может ограничиваться только дискуссией за круглым столом. Следует собирать информацию. Кроме того, необходимо провести переговоры с заинтересованными лицами на местах [10].

Практические эксперименты или создание образцов, а также серии тестовых проверок могут способствовать лучшему пониманию сути возникающих проблем. Таким образом, скорее будут найдены подходы к решению. Подобная деятельность стимулирует сотрудников в группе [19].

Для каждого кружка качества должен быть определен ведущий, который координирует работу. Ведущий может также распределять задания внутри своей группы. Для решения особых проблем формируется дополнительная рабочая группа [10].

Исходя из этого, цели кружков качества заключаются в следующем:

- 1) улучшение мотивации;
- 2) улучшение качества посредством осознания его значения;
- 3) рост производительности труда;
- 4) увеличение экономической выгоды;
- 5) улучшение отношения сотрудников к работе;
- 6) ответственное коллективное мышление сотрудников;
- 7) стимулирование самостоятельного мышления при решении проблем;
- 8) представление конструктивных предложений;
- 9) осознание сотрудниками категории стоимости;
- 10) повышение ответственности сотрудников;
- 11) повышение гибкости руководства предприятия;
- 12) улучшение отношения к начальству;
- 13) увеличение добровольной активности сотрудников;
- 14) усиление ориентации на клиентов;
- 15) снижение затрат за счет сокращения брака;
- 16) снижение затрат за счет уменьшения количества рекламаций;
- 17) уменьшение простоев за счет лучшего обучения персонала;

18) увеличение производительности за счет более быстрого распознавания дефектов;

19) устранение слабых мест за счет собственных предложений по рационализации;

20) улучшение психологического климата на предприятии посредством интенсивной совместной работы [11].

Кружки качества могут успешно действовать на предприятии, если они полностью поддерживаются руководством. Благодаря этому сотрудники начинают отождествлять себя с предприятием. Интерес к работе постоянно растет за счет активной совместной деятельности по внедрению предложений на рабочих местах и устранению нарушений. Тесное взаимодействие с руководством приводит также к устранению недоразумений на предприятии. Сотрудников, участвующих в работе кружков качества, легче "закрепить" на предприятии, поскольку они полностью отождествляют себя с ним [11].

При работе кружков качества могут возникать различные проблемы. Сначала нужно искать причины и анализировать их. Подходы к решению и правила поведения должны учитываться руководством предприятия и всеми сотрудниками в кружках качества [25].

4. Проектные группы.

Проектная группа – это временное организационное образование людей с руководителем во главе, имеющее целью достижение обычно одной важной цели. Включает в себя набор всех необходимых специалистов для выполнения задания в запланированные сроки [16].

Проект как форма организации деятельности предусматривает такое явление, как командная работа. Каждый участник проекта решает индивидуальные задачи, которые ставит менеджер проекта, но есть задачи, которые могут быть решены исключительно в коллективном взаимодействии. Даже элементарная декомпозиция ключевой проектной задачи полноценно производится в коллективном творчестве [17].

Формирование команды проекта – важная часть предстартовой подготовки и существенный блок работы в период реализации проекта [13].

Команда проекта выполняет две основные функции:

1) ее действия направлены на решение задачи проекта: поиск информации, выработку решений, участие в итоговых обсуждениях и т.д.

2) команда действует в поддержку руководителя проекта и товарищей (важнейшее здесь – умение слушать, поддерживать и ободрять других) [20].

Эффективность команды следует определять, как соотношение результата решенной задачи и совокупности усилий, направленных на создание команды и руководство. Экономическая целесообразность командных методов работы далеко не всегда позволяет применять их. Но особенности проектной задачи весьма благоприятны для успешности командной деятельности [13].

Выводы по 2 параграфу:

Обобщая изученные материалы, мы можем заметить, что в настоящее время методов воздействия на персонал огромное количество. Каждая компания разрабатывает методы мотивации своих сотрудников индивидуально, выявляя потребности и личные цели, так как, то, что может мотивировать одних, для других работников не будет являться приоритетным и мотивирующим фактором. Также, многие методы мотивации в настоящее время считаются устаревшими и недействующими, поэтому руководители начинают все чаще обращаться к опыту зарубежных компаний, которые используют инновационные инструменты и способы воздействия на персонал. Примеры таких методов и успешность их применения будут рассмотрены далее.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт управления мотивацией персонала

На сегодняшний день существует достаточно большое количество систем мотивации персонала, которые основываются на различных факторах и учитывают особенности той или иной страны.

В данном параграфе рассмотрим наиболее известные и успешные инструменты мотивации персонала, применяемые в зарубежных и российских компаниях.

Опыт США в разработке систем мотивации и стимулировании труда по праву можно назвать всемирным, который до сих пор анализируется, изучается и применяется в разных странах [10].

Новатором в этом направлении деятельности стала крупнейшая корпорация США - IBM. Это одна из самых прибыльных корпораций мира. Доходы столетней корпорации достигли 92,8 миллиарда долларов (общая прибыль за 2014 г.), с общим числом занятых 400 тыс. чел. Своему успеху компания многим обязана основателю Томасу Уотсону, который разработал управленческие нововведения и свой метод стимулирования труда [18].

В компании IBM основными методами мотивации являются:

- уважение к личности;
- гарантированная пожизненная занятость;
- единый статус работников [18].

Уважение к личности понимается как развитие талантов и способностей каждого работника, индивидуальный подход к любому сотруднику, предоставление возможности для творческого роста, генерирования новых идей, повышения статуса и самореализации. При этом, уровень мотивации растет, так как уважение к личности является залогом приверженности сотрудников к организации, а значит, их стремления к качественному выполнению своей работы, стремления к повышению благосостояния компании [18].

В компании существует система, согласно которой зарплата и "вес" работника определяются его уровнем, обозначаемым двумя цифрами. Первая - это должность сотрудника (код работы), а вторая - его потенциал, который не зависит от занимаемой должности. Таким образом, исключается жесткая борьба за власть, стираются границы между начальством и подчиненными (иногда подчиненный имеет более высокий уровень статуса - значит, в компании его ценность выше, чем у руководителя) [18].

Снижается возможность произвола на местах, повышается гибкость кадровой системы. Все это позволяет сотруднику найти внутри фирмы то место работы, которое бы отвечало по статусу и доходу его пожеланиям. Такая система является весьма прогрессивной, позволяет работникам повышать доход независимо от должности и способствует рациональному использованию рабочего времени (каждый занимается своим делом). В то же время руководство компании выявляет наиболее квалифицированных, талантливых и перспективных сотрудников и позволяет им совершенствоваться на тех местах, которые раскроют их таланты и способности [20].

Таким образом, доход сотрудника компании складывается из его уровня, оценки по результатам собеседования и аттестации, а также из уровня предыдущей зарплаты [13].

В основном мотивация для работы в компании направлена на стимулирование "изнутри", создание атмосферы увлеченности. Материальное вознаграждение здесь не является основным, определяющим фактором и рассматривается как косвенный стимул, дополнительный эффект от работы [14].

Еще один пример американской школы управления и мотивации персонала является известная американская компания "Макдоналдс". В ней используются следующие принципы управления:

- формирование жесткой иерархической структуры кадров - никакого двоевластия, у каждого подчиненного один начальник;

- четкие должностные инструкции, в которых до мелочей описано, каковы обязанности каждого работника и как он должен их правильно выполнять;
- хорошо организованная система контроля качества изготавливаемой продукции, принцип сдачи с первого раза;
- строго почасовая система оплаты труда, наказание за опоздание и выговоры за приход раньше времени (в этом случае придется заплатить больше - согласно отработанному времени).

Данный принцип действует "точно и вовремя", система работы персонала отлажена и не предусматривает никаких вольностей;

- формирование атмосферы равенства и единства (совместные обеды, равные ставки для работников одинаковых должностей, отсутствие дискриминации);
- возможности карьерного роста, открытые перспективы;
- высокая степень ответственности начальства за подчиненных [20].

Рассмотрим также опыт Шведской компании NCC, которая является крупным отраслевым холдингом, занимается развитием жилой и коммерческой недвижимости, а также зданиями промышленного и гражданского назначения дорогами, инженерными сооружениями и другими объектами инфраструктуры. Кроме того предприятия холдинга производят строительные материалы, сухие смеси, бетон и асфальт [20].

Цель компании - эффективная реализация проектов в долгосрочной перспективе. Персонал компании - 18 000 сотрудников. Залог стабильного успеха данной компании - продуманная стратегия, минимизация рисков и оптимальное использование ресурсов. В данной компании персонал - самый важный ресурс, который стараются удерживать такими методами мотивации, как социально-психологические, обогащение труда, система участия в жизни компании. Для персонала важным фактором является партнерство, карьерный рост, дружный коллектив, интересная работа [10].

Именно поэтому НСС стремится предоставлять своим сотрудникам все возможности для их дальнейшего развития[18].

Далее рассмотрим опыт успешной мотивации персонала в российских компаниях.

В компании ОАО «Газпром» для ТОП - менеджеров разработана система бонусов, которая зависит от пяти показателей эффективности менеджмента: продаж газа в натуральном выражении, удельных затрат в добыче, расходов в транспортировке, а также ввода приоритетных производственных объектов, снижения затрат на покупку товаров и услуг на 10 % ежегодно. Для остальных работников компании ОАО «Газпром» мотивационная политика предусматривает установление должностных окладов и тарифных ставок с учетом квалификации и деловых качеств, текущее премирование за результаты производственной деятельности работников, доплаты и надбавки в зависимости от условий труда и объема выполняемых работ, единовременное премирование (в том числе за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства, внедрение новой техники, экономию энергоресурсов, открытие новых залежей углеводородов), а также выплату вознаграждения по итогам работы [10].

Сейчас в ОАО «Газпром» реализуется ряд Программ: «Резерв развития», «Последовательный рост», «Успешный старт», «Уверенность в будущем». Данные программы направлены на формирование внутреннего кадрового резерва из молодых специалистов, студентов – выпускников, из рабочих, имеющих высшее образование, для замещения инженерно-технических должностей и профессионального роста. ОАО «Газпром» предоставляет данным категориям работников возможность раскрыть свой потенциал[2].

В ОАО «РЖД» в последние годы произошли серьезные изменения в мотивационной политике сотрудников компании. Была разработана единая корпоративная система премирования, которая направлена на улучшение материальной заинтересованности персонала компании [18].

Данная система установила единые принципы мотивирования и стимулирования труда работников ОАО «РЖД», порядок разработки и утверждения в филиалах компании положений о премировании работников. В дополнение к этому, в ОАО «РЖД» применяют различные виды единовременного вознаграждения. К примеру, надбавка за экономию мазута, доплаты за разработку предложений по повышению эффективности деятельности компании в целом, отдельных её подразделений [2].

В компании ПАО «Мобильные Телесистемы» разработана система мотивации и стимулирования труда, которая состоит из фиксированной и переменной частей. Величина фиксированной части заработной платы (должностного оклада) складывается с учетом размеров заработной платы, которые установлены для каждого должностного грейда на основании Политики позиционирования Компании относительно рынка оплаты труда. Переменная часть в Компании представлена системой мотивации и стимулирования труда, которая предусматривает определенные и прозрачные правила установления целевой величины премии и расчета ее фактических значений на основе ключевых показателей эффективности и индивидуальных задач, которые закреплены в оценочных формах каждого работника [10].

Также в компании применяется система стимулирования для работников, занятых продажами и абонентским обслуживанием, основное правило которой — мотивация на достижение конкретного результата. Отличительной особенностью системы является структура дохода с большей переменной частью и иная частота выплат. Для работников Компании, отвечающих за прямые продажи, действует комиссионная схема премирования (прямые проценты от продаж) [10].

В ПАО «МТС» реализуется целая совокупность мероприятий, направленных на карьерный рост сотрудников. Одни направлены на создание соревновательной атмосферы, другие - обеспечивают сотруднику признание в коллективе [10].

Регулярное проведение интервью с участниками на федеральном корпоративном портале, включение информации о реализованных инициативах и их авторах в еженедельный отчет компании для топ - менеджмента). Также победители Программ получают возможность за счет компании пройти курс профессионального обучения, посетить конференцию или семинар. Наиболее активные сотрудники, принимающие участие в этих программах — победители и призеры, становятся примером для других сотрудников, мотивируя их на проактивную работу. Этому способствует поддержание атмосферы открытости МТС к новшествам со стороны персонала [3].

Компания HSE-BAU (комитет по охране здравоохранения в Великобритании) ценит своих работников. Больших проблем с текучестью персонала у них не возникает. Данная компания дает возможность обучению персонала для повышения квалификации и личностного развития в данной отрасли. Мотивация в данной компании исходит из того, что в её центре находится человек со своими интересами как свободная личность, осознающая свою ответственность перед обществом, а также со своими потребностями, которые удовлетворяет руководство. Социальная справедливость и солидарность - неперенные предпосылки общественного консенсуса данной организации. Гармоничная комбинация из мотивации персонала и социальных гарантий представляет собой оптимальную модель. То есть основывается руководство для удержания своих рабочих на таких методах мотивации как социально - психологические, система участия в жизни компании. Таким образом, рабочие чувствуют себя комфортно в коллективе, психологический климат является благоприятным. Что касается системы участия в жизни компании, то они участвуют в решение поставленных перед организацией задач, дают советы по улучшению условий труда, предлагают свои решения данных проблем [10].

Таким образом, к традиционно материальным методам мотивации и стимулирования относятся система заработной платы, различного рода премии и выплаты, участие сотрудников в прибыли компании.

Но, в последнее время на труд работника мотивирует не только деньги и материальные блага. Для многих чрезвычайно важно ежедневно находиться в коллективе, чувствовать свою значимость, зарабатывать авторитет у коллег и многое другое. Для многих специалистов одним из главных нематериальных мотивационных стимулов является возможность карьерного роста. При этом большую мотивационную роль играет не только возможность вертикального служебного роста, но и горизонтальные перемещения [18].

За последнее время среди крупных российских компаний набирает обороты организация корпоративной культуры, как нематериальной мотивации и стимулирования сотрудников. Стало модным проводить совместные праздники: день рождения компании, празднование Нового года, 23 февраля, 8 марта и других. Проведение таких корпоративных праздников способствует сплочению коллектива, повышает самооценку персонала.

В современной российской ситуации важным фактором нематериального стимулирования будет предоставление организацией социального пакета [9].

В настоящее время многие руководители стимулируют персонал не только системой заработной платы, но и некоторыми негосударственными социальными льготами (дополнительной медицинской страховкой, дополнительным пенсионным фондом, страхованием от несчастных случаев во время исполнения профессиональных обязанностей). Для ТОП - менеджеров крупных компаний дополнительным стимулом является наличие полного пакета добровольного медицинского обслуживания. Наиболее популярные у российских компаний, которые часто предоставляются крупными компаниями, — это организация бесплатного питания сотрудников и оплата проезда на работу [9].

Специалисты, работая в компании с дополнительными социальными льготами, как правило, подсознательно чувствуют заботу со стороны руководства компании и более ответственно относятся к результатам своего труда [8].

Особенность современной российской политики мотивации и стимулирования труда персонала заключается в отказе от жестких административно - командных методов воздействия, которые использовались в Советском Союзе и применении различных методов, как материального характера, так и не материального, направленного на оценку личности работников их разнонаправленных способностей, которые могут рассматриваться как достояние компании [2].

Выводы по 1 главе: Таким образом, факторы мотивации на российских и зарубежных предприятиях схожи. Отличия характеризуются разным уровнем экономического развития, индивидуальными культурными особенностями каждой страны и своеобразным видением мотивации как системы взаимосвязанных факторов.

Каждая компания, как правило, использует комплексные методы мотивации и стимулирования персонала. Работодатели, собственники компаний индивидуально разрабатывают методы мотивирования сотрудников и используют те инструменты, которые подходят именно им.

В первой главе научно-исследовательской работы были рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности организации и мотивации персонала; роль персонала и его влияние на конкурентоспособность компании, как один из основных факторов воздействия; методы оценки конкурентоспособности; современные комплексные методы мотивации персонала, такие как: кружки качества, проектные группы, «кафетерии» бонусов и система грейдов, а также опыт зарубежных и российских фирм в разработке действующих и эффективных мотивационных систем.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО – КАДРОВЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ

2.1. Общая характеристика и анализ организационно-хозяйственной деятельности сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника»

Компания была основана в 2011 году, именно тогда техника Apple начала активно продаваться на Российском рынке. С 2011 до 2013 года входила в состав крупной федеральной сети «М - Гаджет» с 35 филиалами в 20 городах России. В 2013 году Челябинские филиалы отделились от федеральной сети и начали работать под новым брендом «Top Store» исключительно на территории города Челябинска. С 2015 года было основано еще одно подразделение организации - сервисные центры «Белый Сервис».

В ноябре 2016 года сеть магазинов «Top Store» ведет активную маркетинговую стратегию, которая включает комплекс мероприятий по смене имени, логотипа, визуального оформления, а также расширению ассортимента продаваемой продукции. На сегодняшний день сеть магазинов мобильной техники носит название «Белая Техника». Ребрендинг также связан с выходом компании на интернет - площадку Яндекс.Маркет.

До 2016 года компания специализировалась на продаже продукции фирмы Apple, а также аксессуаров для мобильных устройств этого бренда. Сейчас организация значительно расширяет ассортимент современными гаджетами других производителей. На сегодняшний день сеть «Белая техника» - это мультибрендовый магазин электроники.

Сеть магазинов мобильных устройств входит в группу компании ООО «Плеяды Восток».

У компании имеются несколько филиалов на территории города Челябинск, которые осуществляют свою деятельность от имени организации, которая в свою очередь несет ответственность за них.

Основателем и собственником магазина мобильных устройств «Белая Техника» единолично является Никитенко Вячеслав Александрович.

Основными видами деятельности сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника» являются:

- 1) продажа мобильных устройств и компьютерной техники;
- 2) розничная и оптовая продажа аксессуаров для мобильных устройств;
- 3) розничная и оптовая продажа запчастей для мобильных телефонов и компьютерной техники;
- 4) оказание и продажа услуг, связанных с мобильными устройствами и компьютерной техники;
- 5) ремонт техники.

Основными конкурентами компании в данном сегменте рынка являются такие компании как MMI, re:Store, ДИСКОНТ, «На Вкус и Цвет» и Оптогаджет.

Миссия – девиз организации «Белая Техника» дословно будет звучать следующим образом – «Пожалуй, самый уютный магазин техники!».

Основными стратегическими целями компании являются такие долгосрочные ориентиры, как:

1. Увеличение прибыли компании, за счет увеличения привлеченных клиентов, роста объемов продаж, и расширения ассортимента предлагаемых товаров и услуг.
2. Увеличение доли рынка за счет выхода компании за пределы региона, путем продаваемых франшиз.
3. Создание и улучшение имиджа, известности, предлагаемых товаров и услуг, путем организации и ведения правильной маркетинговой компании в организации, а также путем интернет продвижения.

Эффективность деятельности компании характеризуется ее финансовыми результатами. Совокупным экономическим итогом деятельности служит прибыль, которая дает обширную характеристику финансовому состоянию фирмы. В процессе анализа были рассмотрены данные за 2015-2017 год, представленные в Таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Экономическая эффективность деятельности сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника»

Показатель эффективности, размерность	2015 год	2016 год	2017 год
1	2	3	4
Экономическая эффективность конечных результатов:			
1. Выручка от реализации продукции и оказанных услуг, (тыс.руб.)	90788	190654	285 982
2. Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб.	78526	159897,791	225246
3. Себестоимость оказанных услуг, тыс.руб.	1 682	5310,250	9634
4. Валовая прибыль, тыс.руб.	10579	25446,825	51101,424
5. Рентабельность, %.	11	13,35	17,87
6. Кредиторская задолженность, тыс.руб.	1235	1357	1250
7. Дебиторская задолженность, руб.	351 850	415 000	525 710
8. Доля постоянных клиентов, %	15	28	31
9. Аренда торговых площадей, тыс.руб	840	1740	1860
10. Доля рынка, %	0,02	0,39	0,06
Качество, результативность и сложность труда:			
1. Производительность труда, тыс.руб./чел. (в год)	7565	8289	7332
3. Фонд заработной платы, тыс.руб.	8865	22170	35120
4. Средняя заработная плата на 1 работника, руб/чел.	26392	31313	28415
5. Текучесть кадров, %	7,1	8,4	9,7
6. Среднесписочная численность сотрудников, ед.	28	59	103

В ходе проведения анализа экономической эффективности деятельности сети магазинов мобильных устройств была выявлена проблема снижения производительности труда сотрудников компании, а также незначительный рост текучести кадров. Можно предположить, что данные изменения могли возникнуть в связи с достаточно быстрым ростом компании, открытии новых филиалов, что в следствии повлекли за собой снижение уровня удовлетворенности персонала.

Перейдем к анализу причин возникновения этой проблемы. Для этого нам необходимо оценить факторы, которые могут вызвать данную проблему или повлиять на нее.

Проанализируем внешнюю и внутреннюю среду сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника».

Для анализа внешней среды сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника» был применен STEP – анализ.

STEP-анализ - полезный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать рыночную ситуацию, положение фирмы на рынке, ее потенциал и направление для развития. STEP является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political). Именно эти факторы внешней среды, оказывающие прямое или косвенное воздействие на жизнедеятельность субъекта бизнеса являются предметом изучения STEP-анализа [15].

Для начала определим и проанализируем воздействие факторов внешней среды, которые положительно или отрицательно влияют на нашу компанию.

Основными факторами социальной среды являются:

1. Уровень жизни населения.
2. Изменение в доходах населения.
3. Мода.

Улучшение доходов и повышение уровня жизни населения будут положительно воздействовать на компанию.

В связи с данными изменениями будет формироваться платежеспособный спрос, что способствует увеличению объема продаж техники и сопутствующих услуг.

Технологические факторы воздействия:

1. Появление на рынке товаров заменителей. Воздействие данного фактора можно считать как возможность для расширения ассортимента предлагаемой продукции.

2. Выход на рынок новых моделей. Данный фактор, также будет являться возможностью для обновления и расширения ассортимента продукции компании.

3. Лицензирование продукции Apple. Техника Apple является ключевым продуктом сети магазинов «Белая Техника», поэтому лицензирование данной техники может повлиять на ценообразование, что значительно увеличит стоимость продукции, а также могут возникнуть сложности с поставкой в наш регион страны.

В целом технологические факторы и их изменения будут оказывать положительное влияние на компанию.

Экономические факторы.

1. Увеличение спроса. Положительное влияние данного фактора обусловлено тем, что увеличение платежеспособного спроса на данную продукцию прямо пропорционально росту объема продаж.

2. Конкурентоспособное предложение фирм – конкурентов. Данный фактор является одной из угроз для сети магазинов, так как рынок перенасыщен продукцией и компаниями, предлагаемых данную технику по не менее выгодным условиям.

3. Рост налогов в стране. Данный фактор будет являться угрозой для компании, так как повлечет за собой увеличение расходов, а также значительно повлияет на ценообразование продукции.

4. Нестабильность курса доллара. Постоянные изменения в курсе доллара оказывает негативное влияние на ценообразование техники.

Политические факторы.

Одним из наиболее опасных факторов является ведение внешней политики России с такими странами как, США и Китай. Запрет на импорт продукции, а именно техники и аксессуаров из этих стран понесет за собой ряд последствий, которые могут привести прекращению деятельности компании. Вероятность данного фактора на сегодняшний день не значительна, но имеет место быть.

Проанализировав данные факторы, нам необходимо определить оценку их влияния, а также установить вероятность проявления и важность последствия. Благодаря проведенному анализу мы можем определить влияние внешней среды на исследуемую компанию. Все полученные данные занесем в Таблицу 2.2. STEP – анализа.

Таблица 2.2. – Матрица STEP – анализа компании «Белая Техника»

Фактор	Знак влияния	Вероятность проявления (Вес 0-1)	Важность (последствия) (Балл 110)	Оценка
1	2	3	4	5
Социальные факторы				
1. Улучшение уровня жизни населения	+	0,5	10	+ 5
2. Изменение в доходах населения	+	0,5	9	+ 4,5
Технологические факторы				
3. Появление на рынке товаров-заменителей	+	0,8	5	+4
4. Выход на рынок новых моделей	+	1	10	+ 10
5. Лицензирование продукции Apple	-	0,2	8	-1,4
Экономические факторы				
6. Увеличение спроса	+	0,9	10	+ 9
7. Конкуренентоспособное предложение фирм - конкурентов	+	0,9	10	+9
8. Рост налогов в стране	-	0,8	9	- 5,6
9. Нестабильность курса доллара	-	0,9	10	-9

Окончание таблицы 2.2.

1	2	3	4	5
Политические факторы				
10. Запрет на импорт техники из США и Китая	-	0,3	10	-2
Общая оценка влияния внешней среды				23,5

Для более наглядного представления влияния данных факторов на компанию, необходимо построить график качественной оценки (рисунок 2.1.).

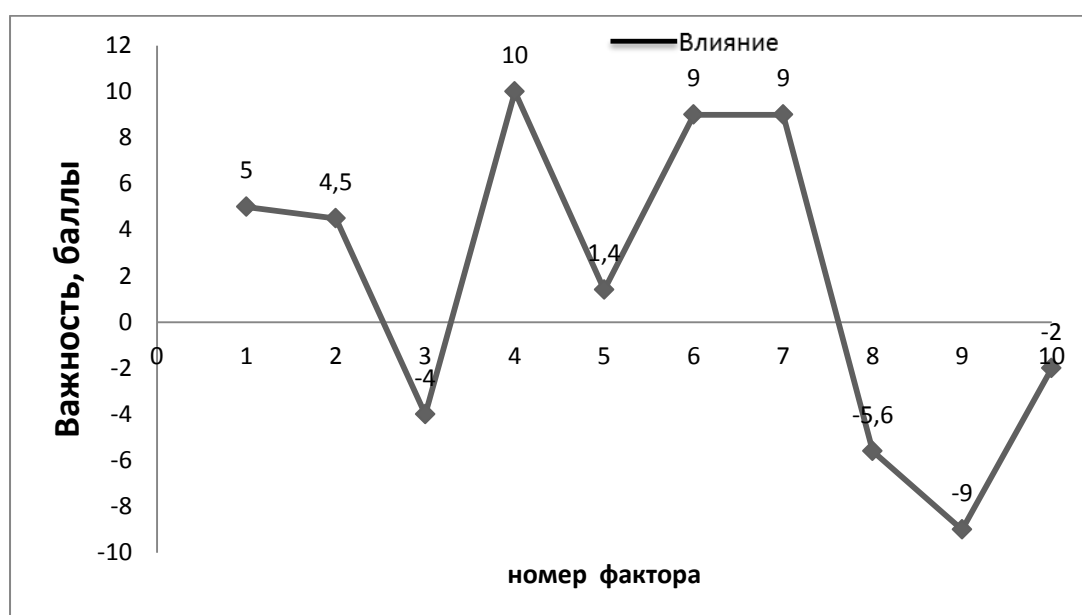


Рисунок 2.1. График влияния факторов внешней среды на компанию «Белая Техника»

В результате проведенного STEP - анализа и полученных нами данных можно сделать следующие выводы. В целом, внешняя среда оказывает положительное влияние на компанию.

Основными внешними угрозами для компании являются: внешняя и внутренняя экономическая и политическая ситуация в стране и мире, что может привести к запрету импорта мобильной техники и аксессуаров из США и Китая.

Рост курса доллара и падение курса рубля в значительной степени влияет на ценообразование в данном сегменте рынка.

В свою очередь, основными возможностями для компании будет служить увеличение доходов населения, что значительно повысит платежеспособный спрос и конкурентоспособное предложение, а также технологический прогресс в сфере мобильной электроники и компьютерных технологий.

Также для оценки внешней среды нашей компании в ходе проведенного анализа была использована модель конкуренции Портера. Модель, которую предложил М. Портер, используют большинство менеджеров эффективно работающих организаций.

С помощью модели пяти конкурентных сил Портера можно оценить степень конкуренции в отрасли, и определить возможности увеличения прибыли. Назначение модели Портера в том, что организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой она защищена от действия конкурентных сил, или там имеется возможность использовать эти силы в своих интересах.

Модель Портера позволяет оценить конкурентную среду по 5 силам конкуренции, которые представлены в виде определенных групп, влияющих на положение предприятия в отрасли. Таким образом, проводится оценка значения каждой конкурентной силы и их влияние на деятельность предприятия.

1. Угроза появления новых игроков:

Угроза появления новых игроков имеет место быть, но расценивается как незначительная. Хотя рынок мобильной техники и электроники достаточно загружен, это не может быть основным барьером для входа новичков.

Появление новых конкурентов может быть сокращено большим стартовым капиталом для входа в отрасль, а также поиском подходящего места. Риск возможен только при открытии новых конкурентоспособных интернет магазинов с более выгодными ценовыми предложениями.

Угроза появления новых игроков – 2 балла из 5, в процентном выражении составляет 40%.

2. Угроза появления товаров – заменителей.

На рынке мобильных устройств присутствует большой выбор мобильной техники от разных производителей, но так как техника Apple – это брендовая продукция и в данном сегменте рынка есть своя заинтересованная аудитория покупателей.

Данную угрозу можно оценить в 2 бала из 5 возможных, что в процентном соотношении составит 40%.

3. Рычаги воздействия потребителей.

Для увеличения прибыли и конкурентоспособности руководству компании необходимо расширять предлагаемый ассортимент товаров и услуг. Магазины компании увеличивают предложение исходя из спроса и покупательских способностей клиента.

Воздействие потребителей можно оценить в 4 баллов из 5 возможных, что составляет 80%.

4. Рычаги воздействия поставщиков.

Для выяснения целесообразности сотрудничества с постоянными поставщиками необходимо провести анализ их цен за поставляемые товары. Компания сотрудничает напрямую с производителями продукции, что значительно влияет на окончательные цены предлагаемых товаров и услуг. Руководство компании выстраивает долгосрочные отношения с постоянными поставщиками.

Воздействие поставщиков на конкурентоспособность организации высока, и оценивается в 4 балла из 5 возможных, 80%

5.Существующий уровень конкуренции.

Высокий уровень конкуренции на рынке из-за большого количества компаний – конкурентов, рынок перенасыщен. Увеличение уровня отраслевой конкуренции ведет к снижению прибыльности отрасли, поскольку требует увеличения затрат на рекламу, или снижения цен. Основной выход – расширение клиентской аудитории, путем увеличения предлагаемых услуг, а также предоставление выбора клиенту.

Уровень существующей конкуренции оценивается в 5 баллов – 100%.

Использование пятифакторной модели Портера при анализе конкурентной среды дает руководству компании всестороннее понимание процессов, происходящих в отрасли, и позволяет с учетом этого понимания выработать эффективную конкурентную стратегию.

В целом модель пяти сил М.Портера можно представить в виде Рисунка 2.2.



Рисунок 2.2. – Пять конкурентных сил М. Портера

Согласно результатам анализа интенсивность конкуренции на рынке торговли мобильными устройствами и электроники может быть оценена как высокая. На сегодняшний день на рынке существует большое количество участников.

Поэтому такое положение на рынке предопределяет выработку эффективной стратегии направленной на удержание имеющегося потока клиентов и привлечения новых.

Для анализа внутренней среды сети магазинов «Белая Техника» были использованы такие инструменты как SNW – анализ и модель 7S Маккинси.

Модель 7С МакКинси считается чисто стратегической моделью анализа внутренней среды организации.

Название модели происходит от семи факторов, которые компания McKinsey считала наиболее важными в контексте развития организации: стратегия, способности, соединяющие ценности, структура, системы, сотрудники и стиль. Данным инструментом следует пользоваться в тех случаях, когда необходимо удостовериться, что учтены все факторы при выявлении стратегического разрыва и планирование действий по его устранению, принимая во внимание все элементы. [7]

Проанализируем внутреннюю (микросреду) среду организации с помощью модели 7С МакКинси. На первом этапе анализируем все элементы микросреды компании по предложенной модели.

1. Система ценностей:

- Взаимоуважение
- Взаимовыручка
- Открытость
- Эффективность каждого действия
- Самостоятельность
- Командность
- Лояльность

По типу ценности компании можно определить как демократические.

Корпоративная культура организации строится на совокупности миссии, ценностей, принятых норм поведения, а также на взаимодействии людей внутри компании за ее пределами. Правила в компании являются негласными и любое отклонение от них расценивается коллективом крайне негативно.

Каждая из заложенных ценностей отражается в корпоративной культуре, а также в кадровой политике организации.

2. Стратегия

Основными стратегическими целями компании являются следующие долгосрочные ориентиры:

1. Увеличение прибыли компании, за счет увеличения привлеченных клиентов, роста объемов продаж, и расширения ассортимента предлагаемых товаров и услуг.

2. Увеличение доли рынка за счет выхода компании за пределы региона, путем продаваемых франшиз.

3. Создание и улучшение имиджа, известности, предлагаемых товаров и услуг, путем организации и ведения правильной маркетинговой компании в организации, а также путем интернет продвижения.

3. Структура

Структура «Белой Техники» представляет собой следующее: во главе компании стоит генеральный директор, он же собственник и основатель компании, непосредственно ему подчиняются директор по продвижению и развитию компании, главный бухгалтер, психолог, руководитель кадровой службы организации, линейные руководители подразделений. В свою очередь директор по продвижению и развитию компании имеет в подчинении программистов, маркетологов, интернет администратора, а также менеджера по закупу продукции. Линейные руководители компании делегируют, а также контролируют работу рядового исполнительного персонала

В целом, организационную структуру компании «Белая Техника» можно охарактеризовать как функциональную. Распределение работы происходит по функциям, а управление строится по горизонтали (сверху вниз). Структура основана на организации сотрудников и их работы в подразделениях. Высшим руководящим органом компании является генеральный директор.

Решения принимаются самостоятельно на уровне линейных руководителей каждого подразделения. По средствам роста и развития компании структура меняется и преобразуется. Вопросы подчинения, распределения рабочих задач, обработки и анализа результатов, степени ответственности решаются последовательно и эффективно.

4. Сотрудники

На сегодняшний день в компании работает 103 штатные единицы. В основе своей деятельности руководство опирается на соблюдение всех прав человека, а также трудовых прав. В организации существует несколько принципов взаимодействия с персоналом:

1. На работу могут быть приняты люди возрастом старше 18 лет с базовым образованием, но с огромным желанием учиться и развиваться в сфере успешных активных продаж. На данный момент все сотрудники компании имеют хотя бы одно высшее образование. Также есть сотрудники, которые совмещают учебу с работой.

2. Полное отсутствие дискриминации по половому признаку. В компании преимущественно мужской коллектив, что объясняется техническими аспектами работы в целом, но среди линейных руководителей есть женщины.

3. Коллектив организации преимущественно молодой. Средний возраст сотрудника составляет 28 лет – 35 лет.

4. Соблюдаются все права сотрудников на безопасные, здоровые и комфортные условия труда, для повышения эффективности работы.

5. Система мотивации персонала опирается на материальные и нематериальные методы. Оплата труда сотрудников строится из окладной и премиальной части. Премияльная часть зависит от выполнения планов продаж. С 2016 года были введены дополнительно к планам коэффициенты выполнения, что значительно влияет на конечную сумму заработной платы. Работники могут терять в премии 20-40%, что составляет от 5000 до 10000 рублей. В связи с этим появились недовольство и неудовлетворенность своей работой. Материальная мотивация является приоритетной для работников.

6. Принципы взаимодействия с персоналом, осуществляемые в компании, соответствуют тем целям, которые ставит перед собой «Белая Техника», корпоративным общепризнанным ценностям, системам и структуре компании.

В связи с расширением и открытием новых торговых точек штат компании значительно вырос за последний год, поэтому сейчас в компании присутствует неудовлетворенность, которая может отражаться на таких показателях как текучесть и производительность труда,

5. Система управления.

Управленческие решения в компании принимаются, как правило, на уровне линейных руководителей. Принятие решений, связанных с большими финансовыми вложениями (закупки, открытие новых розничных точек) происходит на уровне генерального директора. Постановка задач ведется каждым сотрудником самостоятельно. Задачи корректируются непосредственным руководителем каждого на еженедельных индивидуальных «брифингах», а также общих собраниях. Взаимодействия между сотрудниками ведется лично, а также по средствам интернет - чатов и веб – приложений. Контроль работы осуществляется непосредственными руководителями каждого сотрудника, а оценка деятельности происходит по средствам разработанных индивидуальных чек - листов по системе KPI.

В существующей системе управления наблюдаются явно выраженные разрывы, что связано с постановкой задач, делегированием и принятием решений.

На данный момент в компании требуется усовершенствование и дальнейшее развитие системы, которая могла бы быть ещё более эффективной.

6. Стиль управления.

Анализируя стиль компании, следует отметить, что «Белая Техника» - это частная компания, основанная в 2013 году. На данный момент генеральным директором и собственником компании является Никитенко Вячеслав Александрович.

Взаимоотношения с руководством реализуются на основании Трудового Договора, а также регламентируются должностными инструкциями, разработанными для каждой должности соответственно.

7. Сумма навыков.

Навыки и умения – это то, что отличает компанию от конкурентов, то, в чём она наиболее сильна или, наоборот, слаба. Наиболее важной способностью следует отметить быстрый ответ на покупательский спрос предложением предлагаемой продукции. Это является, безусловно, сильной стороной компании и явным конкурентным преимуществом. Кроме того, сильной стороной компании можно назвать и узнаваемость продаваемого бренда на российском рынке электроники и техники. Безусловно, одним из главных плюсов является ассортимент и комплекс предлагаемых услуг покупателю, который постоянно обновляется и расширяется. Компания может уступать конкурентам только лишь в том, что является неофициальным представителем фирмы «Apple», но уравнивает этот минус с помощью адекватно низких цен на предлагаемую продукцию.

Также в систему навыков можно отнести навыки, которыми обладает персонал компании. Сотрудники, занимаемые разные должности в компании, обладают различными умениями и навыками, но можно выделить те навыки, которыми должен обладать каждый. Это такие навыки, как:

1. Умение расставлять приоритеты.
2. Умение работать в команде.
3. Организационная осведомленность.
4. Эффективное решение проблем.
5. Самосознание.
6. Проактивность.
7. Способность оказывать влияние.
8. Эффективное принятие решений.
9. Способность к обучению.
10. Техническая смекалка.

Наглядно проведенный анализ 7S МакКинси можно представить в виде рисунка 2.3.



Рисунок 2.3 – Анализ внутренней среды сети магазинов «Белая Техника» по методике 7S МакКинси

Проведённое исследование позволило выявить как сильные, так и слабые стороны внутренней среды компании «Белая Техника».

К сильным сторонам следует отнести почти полное соответствие всех рассмотренных элементов модели друг к другу, стратегию, направленную на увеличение прибыли компании, за счет увеличения привлеченных клиентов, роста объемов продаж, и расширения ассортимента предлагаемых товаров и услуг, увеличение доли рынка, за счет открытия новых торговых площадей и сервисного центра в районах г. Челябинск.

Кроме того, плюсом «Белой Техники» можно считать высокую популярность предлагаемой продукции среди покупателей и низкие цены.

При проведении анализа внутренней среды, также, была определена слабая сторона, связанная с системой управления персоналом.

На сегодняшний день методы материального воздействия на сотрудников не работают должным образом, что вызывает среди работников недовольства и неудовлетворенность.

Следующим инструментом для анализа внутренней среды компании был SNW – анализ.

SNW-подход – это более совершенный анализ слабых и сильных сторон организации. При помощи данного анализа возможно определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствованием, а также выделить слабые стороны, чтобы в дальнейшем ликвидировать их вообще или сделать более сильными. Кроме этого данный анализ рекомендует определить среднесрочное состояние, которое позволит определить полную картину деятельности компании.

Данный анализ сводится к заполнению таблицы 2.3. Подбор стратегических позиций осуществляется с учетом специфики деятельности компании.

В результате SNW – анализа в рамках исследования оценки подлежали экономические, стратегические, рыночные, управленческие показатели компании. Данная диагностика внутренней среды организации выявила ряд системных проблем существующих в исследуемой системе управления.

Таблица 2.3. – SNW - анализ

Значимые параметры в деятельности компании	S (сильная)					N (нейтральная)	W(слабая)				
	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5
Стратегия организации		*									
Организация структура		*	*								
Ориентация на потребителя	*	*									
Зависимость от поставщиков						*		*			

Окончание таблицы 2.3.

Ценовая политика		*								
Объемы продаж			*				*			
Территориальное расположение		*								
Имидж компании		*								
Ассортимент продаваемой продукции	*	*								
Ассортимент продаваемых услуг	*	*								
Организация маркетинга в компании		*						*		
Конкурентоспособность компании			*				*			
Качество персонала	*	*								
Обучение персонала			*				*			
Лояльность персонала		*	*							
Мотивация и стимулирование персонала				*				*		
Корпоративная культура предприятия							*	*		
Обслуживание после непосредственных продаж		*	*							
Текучесть персонала							*	*		

Анализируя оценки значимых параметров деятельности компании относительно конкурентов, можно сделать ряд выводов:

1. К слабым позициям компании относительно конкурента на сегодняшний день является: зависимость от поставщиков, уровень организации маркетинга и проведения рекламных мероприятий. Также организация работы с персоналом, в частности его обучение значительно уступает позиции конкурента.

2. Сеть магазинов «Белая Техника» в сравнении с конкурентной компанией «ММИ» занимает более выгодные позиции относительно территориального расположения, а также объема торговых площадей.

3. Ценовая политика, ассортимент товаров и услуг оценены в равной степени, что является наиболее конкурентными позициями компаний.

4. Стратегия организации, организационная структура и ориентация на потребителя оценены как сильные стороны внутренней среды компаний.

5. Для повышения конкурентных позиций, необходимо заниматься усовершенствованием сильных сторон компании, устранять слабые, а также работать с нейтральными сторонами.

Результирующим анализом для исследования внешней и внутренней среды любой организации является SWOT – анализ.

Основная цель SWOT-анализа – исследование сильных и уязвимых сторон предприятия. Должен быть проведен анализ потенциальных угроз от факторов извне, поиск и определение предположительных путей развития фирмы. Кроме того, анализ помогает установить связи между данными составляющими [5].

Для начала составим список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей.

- Сильные стороны:

1. Большой ассортимент предлагаемой продукции и услуг.
2. Удобное территориальное расположение сервисных центров и розничных магазинов.
3. Положительный имидж компании на рынке мобильной техники и электроники.
4. Постоянное обновление ассортимента продукции по мере выхода новых моделей электроники.
5. Наличие постоянных клиентов.
6. Разработка программы лояльности для клиентов.
7. Собственный сервисный центр по ремонту техники.
8. Наличие контекстной рекламы и сайта.
9. Возможность оформления покупок и кредитов удаленно (через интернет).
10. Удобные клиентские зоны и парковки в каждом магазине и сервисе.
11. Адекватные цены (самые низкие цены среди конкурентов).

12. Все возможные формы оплаты товаров и услуг.
13. Квалифицированность персонала и скорость обслуживания.
14. Гарантия на всю продукцию и постпродажный сервис.

- Слабые стороны:

1. Зависимость от поставщиков.
2. Неофициальные представители продаваемой техники.
3. Нет гарантийного обслуживания и обмена устройств.
4. Слабая наружная реклама и отсутствие рекламы в СМИ.
5. Работа без НДС при безналичном расчете от покупателя.
6. Мотивация персонала.

- Возможности:

1. Улучшение экономической ситуации в регионе, а, следовательно, и жизни населения.

2. Неправильный выбор стратегии фирм-конкурентов, их уход с рынка.

3. Снижение закупочных цен на технику, что, безусловно, способствует росту продаж.

4. Организация прямых поставок от производителя.

5. Стабилизация курса валют.

6. Беспроцентная рассрочка на продукцию.

- Угрозы:

1. Снижение доходов населения.

2. Рост кредитной ставки.

3. Нестабильная экономическая и политическая ситуация как внутри страны, так и в окружении.

4. Появление на рынке конкурентов.

5. Снижение спроса.

6. Увеличение арендной ставки.

Данные, полученные при проведении анализа, заносим в модифицированную SWOT – матрицу (таблица 2.4).

Проведенный SWOT-анализ позволит опираться в своей деятельности на сильные стороны, уделить внимание слабым сторонам, максимально использовать реальные возможности и помнить о рисках. Применение метода SWOT позволяет установить связи между силой и слабостью, которые присущи магазину, внешними возможностями и рисками, что и используется при формулировании стратегии развития предприятия.

Таблица 2.4. – Модифицированная матрица SWOT – анализа

	<p>Т-угрозы и риски Снижение доходов населения и спроса на продукцию, Санкции и запреты на импорт техники, Появление на рынке новых конкурентов, Рост кредитной и арендной ставки.</p>	<p>О – возможности Уход фирм-конкурентов с рынка, Стабилизация курса \$ и экономического положения региона,</p>
<p>S – сильные стороны Ассортимент товаров и услуг, территориальное расположение, клиентоориентированность, гарантия на продукцию и постпродажное обслуживание, наличие интернет магазина, низкие цены, различные способы оплаты,</p>	<p>Направления ST Расширение ассортимента продукции и предлагаемых услуг, удобное территориальное расположение, возможность покупки через интернет-магазин – способствует увеличению конкурентоспособности компании. Низкие цены способствуют удержанию клиентов.</p>	<p>Направления SO Стабилизация курса валют способствует удержанию низких цен на предлагаемую продукцию. Для расширения возможностей оплаты, разработать программу предоставления товаров и услуг в рассрочку. Прямые поставки от производителей помогут удержать самые низкие и адекватные цены в данном сегменте рынка.</p>
<p>W – слабые стороны Работа без НДС, Слабый маркетинг, Неофициальные представители продаваемой техники, Нет гарантийного обмена устройств, Зависимость от поставщиков. Мотивация персонала.</p>	<p>Направления WT Организация продажи устройств в рассрочку, при повышении кредитных ставок банков-партнеров, Организация работы со ставкой НДС, для увеличения продаж по безналичному расчету юридическим лицам. Увеличение текучести кадров, уход персонала к конкурентам.</p>	<p>Направления WO Организовать прямые поставки от производителя, что поможет исключить зависимость от поставщиков, предоставить клиентам гарантийное обслуживание, Усовершенствовать мотивацию персонала, что позволит повысить производительность труда, и объемы продаж в целом.</p>

В результате проведенного SWOT – анализа можно сделать следующие выводы:

Компания напрямую зависит от покупательских способностей населения. Цены на предлагаемую продукцию прямо пропорциональны курсу доллара. Основными угрозами для роста и развития компании «Белая Техника» на сегодняшний день является экономическая и политическая ситуация в стране и за ее пределами, появление на рынке новых конкурентов, а также слабая система мотивации персонала – главного конкурентного преимущества любой организации, от которой напрямую зависит производительность труда и выручка в целом. Для ликвидации слабых сторон компании необходимо учесть все возможности: выйти на прямых поставщиков, что значительно снизит закупочные, а, следовательно, и розничные цены на предлагаемую продукцию; воспользоваться уходом с рынка конкурентов; поработать с наружной рекламой и СМИ, для еще более узнаваемости компании, а также изучить потребности сотрудников для правильной разработки системы мотивации, которая в свою очередь будет направлена на повышение производительности труда, снижении текучести и удержания персонала в организации.

2.2. Кадровый аудит сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника»

При анализе и проектировании организаций следует рассматривать отношения их элементов, структуру, а также механизм взаимодействия этих элементов в рамках определенных целей и заданной структуры организации. Организационная структура и организационный механизм во всем многообразии их проявлений образуют организационные формы управления.

Организационная структура управления предприятием отражает состав и подчиненность линейных и функциональных звеньев управления, структура управления имеет линейно-функциональный вид (Приложение А).

При данном типе организационной структуры предприятия линейному руководителю, который подчиняется непосредственно директору, в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ и планов помогает специальный аппарат управления, состоящий из функциональных подразделений (отделов, групп). Такие подразделения проводят свои решения либо через высшего руководителя, либо прямо доводят их до специализированных служб или отдельных исполнителей на нижестоящем уровне. Функциональные подразделения не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Руководство текущей деятельностью компании осуществляется Генеральным директором, который по совместительству является собственником и учредителем компании. В случае, если генеральный директор не может по каким-либо причинам исполнять свои обязанности, принятие решений и исполнение всех обязанностей переходит к директору по развитию.

В компании «Белая Техника» существует два подразделения. Первое подразделение, собственно, «Белая Техника» занимается розничной торговлей электроники и мобильной техники, а второе подразделение «Белый Сервис» - занимается ремонтом техники и мобильных устройств и продажей запчастей. Также в организации есть специальный отдел, который занимается оптовыми продажами.

При существующей структуре управления Генеральному директору подчиняются:

- Директор по развитию и продвижению
- Директор сервисного центра
- Руководитель розничных магазинов
- Управляющий сервисным центром
- Главный бухгалтер
- Руководитель оптовых продаж

- Директор по персоналу
- Психолог

Первым заместителем Генерального директора является директор по продвижению и развитию. Основной его функцией является руководство всеми процессами, которые направлены на развитие и продвижение компании. Главная задача директора по продвижению и развитию - вывести компанию на более высокий уровень.

Основными должностными обязанностями директора являются:

1. Внешнее развитие компании — открытие филиалов, партнерство, выход на новые рынки.
2. Исследования рынка и конкурентов, поиск идей для развития бизнеса.
3. Анализ и совершенствование бизнес-процессов компании.
4. Управление маркетингом (мероприятия, акции, распродажи, участие в выставках, презентации продукции и так далее) и продажами.
5. Управление ассортиментом продукции, ценообразованием, политикой продаж.

В свою очередь, директору по продвижению и развитию подчиняются:

- Маркетологи
- Интернет - маркетологи
- Администратор интернет площадок
- Заведующий складом
- Программисты.

В компании «Белая Техника» функциональная система руководства. Функциональные подразделения осуществляют всю техническую подготовку, решают вопросы, связанные с планированием финансовых расчетов, материально-технического обеспечения компании, организуют работу с персоналом и других вопросов.

Принятие решений происходит на уровне линейных руководителей.

Также в основные обязанности линейных руководителей подразделений входит:

1. Организация и контроль работы.
2. Наставничество.
3. Ведение отчетности и первичной документации.
4. Обучение и адаптация персонала.
5. Разработка должностных инструкций и рабочих скриптов, совместно с кадровой службой организации.

Линейным руководителям подчиняются:

- Старший инженер
- Старший менеджер/эксперт - приемщик
- Менеджер по продажам/менеджер по оптовым продажам/инженер (в зависимости от подразделения, которым руководит).
- Курьер
- Дворники
- Уборщики.

Состав подразделений, перечень должностей, численность персонала, должностные оклады и фонд заработной платы, все это отображается в штатном расписании компании (Приложение 2).

Штатное расписание - это основной документ, который применяется для оформления структуры, штатного состава и штатной численности организации. Штатное расписание содержит перечень структурных подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячном фонде заработной платы. Этот документ дает руководству право на укомплектование организации и структурных подразделений. На основе штатного расписания кадровая служба ведет подбор сотрудников на вакантные должности, формирует резерв на выдвижение, организует повышение квалификации кадров. Штатное расписание заполняется на унифицированной форме Т-3.

Разрабатывается такой документ кадровой службой совместно с главным бухгалтером компании. Изменения в штатное расписание вносятся в соответствии с распоряжением руководителя. Последнее изменение было в 2016 году, что связано с увеличением численности персонала. На данный момент согласно штатному расписанию в компании «Белая Техника» количество штатных единиц составляет 103 единицы, из которых 24 это административный персонал, а 79 – рабочий и обслуживающий персонал.

Штатное расписание в компании «Белая Техника» разрабатывается кадровой службой совместно с линейными руководителями, а также главным бухгалтером (Приложение Б). Утверждается этот документ подписью генерального директора.

В настоящее время в сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника» работает 103 работника. Проанализируем персонал по динамике численности на основании штатных расписаний за 2015-2017 года. Полученные данные занесем в Таблицу 2.5.

Таблица 2.5. – Динамика численности персонала компании за 2015 – 2017гг

Должность	Численность рабочих на начало года, чел.		
	2015г	2016г	2017г
Генеральный директор	1	1	1
Директор	1	1	1
Главный бухгалтер	1	1	1
Бухгалтер	0	0	1
Руководитель СЦ	1	1	1
Управляющий СЦ	0	1	1
Руководитель БТ	1	1	1
Зав.складом	0	1	1
Руководитель оптовых продаж	0	0	1
Кладовщик	1	1	2
Маркетолог	0	1	2
Интернет - Маркетолог	0	0	2
Интернет-администратор	0	0	2
Психолог	0	1	1
Директор по персоналу	0	0	1
Менеджер по персоналу	0	0	2
Программист	1	2	3
Дворник	1	2	3

Окончание таблицы 2.5.

Курьер	1	2	4
Старший инженер	0	1	5
Старший эксперт-приемщик	0	1	3
Эксперт-приемщик	5	10	14
Инженер	6	14	20
Старший продавец	0	2	4
Продавец	7	10	16
Менеджер оптовых продаж	0	1	5
Всего	28	59	103

Из данной таблицы видно, что численность персонала с 2016 значительно выросла. Такому увеличению способствовало открытие собственного сервисного центра, а также увеличение и развитие новых розничных магазинов. В 2017 году появилось новое подразделение отдел по работе с персоналом, также были открыты такие вакансии как маркетолог, интернет - маркетолог, интернет – администратор. Значительно вырос штат рядовых сотрудников и из них были выделены такие единицы как старший продавец, старший инженер и старший эксперт – приемщик.

Проанализируем персонал компании по возрасту. Для более наглядного представления занес все данные в Таблицу 2.6.

Таблица 2.6. – Распределение рабочих по возрасту

Группы рабочих по возрасту	Численность рабочих на начало года, чел.			Удельный вес, %		
	2015г	2016г	2017г	2015г	2016г	2017г
До 20	4	5	8	14,3	8,5	7,8
20 - 25	8	9	14	28,6	15,3	13,6
25 - 30	12	17	25	42,9	28,9	24,3
30 - 35	2	25	51	7,2	42,4	49,5
35 - 45	2	3	5	7,2	5,1	4,9
Всего	28	59	103	100	100	100

По предоставленным данным возраст персонала компании сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника» в 2015 году 25 – 30 лет, а в 2016 и 2017 годах 30-35.

Данный факт можно объяснить тем, что собственник и генеральный директор компании молодой, соответственно, поэтому подбирается молодой, перспективный и инициативный персонал.

Рассмотрим гендерную структуру персонала компании в 2017 году. Необходимые данные для наглядности заносим в таблицу 2.7.

Таблица 2.7. –Гендерная структура персонала компании на начало 2017года

Группы персонала по полу	Количество, чел	Удельный вес, %
Мужской	82	80
Женский	21	20
Всего	103	100

Согласно представленным данным в организации преимущественно мужской коллектив, что составляет 80% от общей численности персонала. В компании отсутствует дискриминация по полу и возрасту. Такое соотношение можно объяснить тем, что работа связана с технически сложными устройствами, хотя и не требует больших физических нагрузок, поэтому привлекает в своем большинстве преимущественно мужчин. Женщины в компании занимают специальные и руководящие должности.

Далее, рассмотрим структуру персонала по отработанному стажу в компании. Стаж работы характеризует стабильность трудового коллектива. Полученные данные для анализа можно представить наглядно на Рисунке 2.4.

Анализ кадрового состава по количеству проработанных лет показал, что большинство работников - это лица, которые проработали от 1 - 3 лет, что составляет 50%, 33% - сотрудники, проработавшие менее 1 года в компании, а 17% работают в компании с момента ее основания. Данный анализ характеризует относительную стабильность организации. Компания находится на стадии роста и развития, открывает новые подразделения и торговые площади, что в свою очередь обуславливает предоставление новых рабочих мест и вакансий. Это объясняет процент сотрудников, проработавших менее 1 года.



Рисунок 2.4. – Структура персонала компании «Белая Техника» по стажу

Анализируя персонал компании по уровню образования на начало 2017 года были получены следующие данные: преобладает высшее образование, что составляет 49%; 29% всего персонала имеют средне - специальное образование; 12% -студенты; и 10% - закончили только школу и имеют среднее образование. Данное процентное соотношение изображено на Рисунке 2.5.

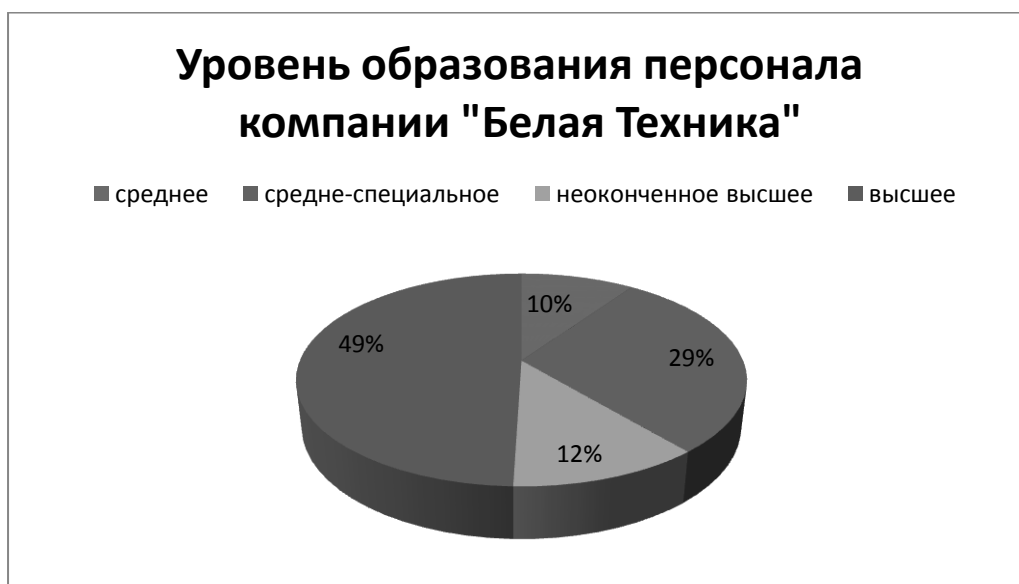


Рисунок 2.5. – Структура персонала компании «Белая Техника» по уровню образования

При приеме на работу одно из преимуществ является высшее образование, но это не считается обязательным условием.

Руководство компании поощряет желание учиться и развиваться, вне зависимости от того, какую должность занимает сотрудник.

Далее проведем анализ движения и текучести кадров за период 2015 – 2017 год. Для данного анализа необходимо рассчитать коэффициент оборота по приему, увольнению и коэффициент общего оборота, а также коэффициент текучести персонала. Определяем количество принятых и уволенных работников в данный исследуемый период. Полученные данные заносим в таблицу 2.8.

Таблица 2.8. – Сводный анализ принятых и уволенных работников за 2015 – 2017 годы

Сотрудники	На конец года		
	2015	2016	2017
Принятые	3	31	44
Уволенные	2	5	10
Среднесписочная численность	28	59	103

Исходя из данных таблицы 2.8., мы можем рассчитать и проанализировать коэффициенты движения и текучести кадров. Полученный результат заносим в сводную таблицу 2.9.

Таблица 2.9. – Коэффициент движения и текучести кадров

Отчетный период, год	К оборота по приему	К оборота по увольнению	К общего оборота	К текучести кадров	К замещения
2015	0,11	0,07	0,18	7,1	0,04
2016	0,53	0,08	0,61	8,4	0,44
2017	0,43	0,09	0,52	9,7	0,33

Коэффициент оборота по приему – показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода.

Коэффициент оборота по увольнению – показывает какая часть работников из числа, состоящих в списках на начало периода, выбыла в отчетном периоде.

Коэффициент замещение в данном анализе является положительным числом, которое означает, что принятые работники полностью замещают число уволенных в каждом отчетном периоде.

Число принятых работников за данный отчетный период значительно выросло, это связано, как мы говорили ранее, прежде всего с открытием новых торговых точек, а также развитием сервисного центра.

Анализируя коэффициенты текучести кадров, мы видим, что показатель незначительно вырос с 7,1 в 2015 году до 9,7 в 2017 году, но такой коэффициент текучести для торговой организации находится в пределах нормы (до 10). Основной причиной для увольнения сотрудников в компании «Белая Техника» является инициатива работника, реже сотрудников увольняют за нарушения, происходящие во время рабочего процесса, например кражи (воровство).

Проведя анализ кадрового состава, движения и текучести кадров персонала можно сделать следующие выводы:

1. Численность персонала на начало 2017 года составляет 103 штатные единицы. Увеличение персонала связано с развитием сервисного центра, открытием филиалов розничных магазинов, а также образованием новых структурных подразделений.

2. Персонал компании преимущественно мужской, что обусловлено технической спецификацией продукции и оказываемых услуг. Женщины занимают специальные должности и ведут в основном офисную документальную работу, а также занимают должности линейных руководителей.

3. Коллектив компании молодой. На должности разных уровней в компанию набирают молодых, перспективных и инициативных работников.

4. Основная часть сотрудников имеют высшее образование, также есть те, кто обучаются заочно и при этом работают.

5. 50 процентов сотрудников – это те, кто работают в компании больше одного года, обуславливая стабильность персонала.

6. Движение персонала за исследуемый период достаточно плавное, принятые сотрудники замещают уволенных, а также тех, кто был перемещен на другие должности в компании.

7. Наблюдается незначительная текучесть кадров.

2.3. Анализ подсистемы мотивации персонала

Процесс мотивации персонала предполагает под собой ряд последовательных действий.

Система мотивации персонала в компании «Белая Техника» претерпевает многочисленные и частые изменения, что обусловлено ростом компании, открытием новых вакантных позиций и структурных подразделений. За последний год численность компании увеличилась на 44 штатные единицы, и на сегодняшний день составляет 103 сотрудника. В 2017 году было образовано совершенно новое для компании кадровое подразделение с выделением руководителя данного отдела и двух менеджеров. Теперь разработка и усовершенствование системы мотивации одна из основных задач отдела по работе с персоналом.

Основным инструментом мотивации в компании «Белая Техника» с момента ее основания является заработная плата.

Действующую систему мотивации как процесса можно представить на рисунке 2.6.

Согласно рисунку 2.6. целью процесса мотивации является повышение выручки и качества работы персонала. Для достижения данной цели необходимо по предложенной схеме решить следующие задачи: повысить производительность труда, а также создать оптимальные условия работы с персоналом.

Субъектами данного процесса являются директор отдела персонала, руководители линейных подразделений.

Объектом процесса мотивации является персонал компании.

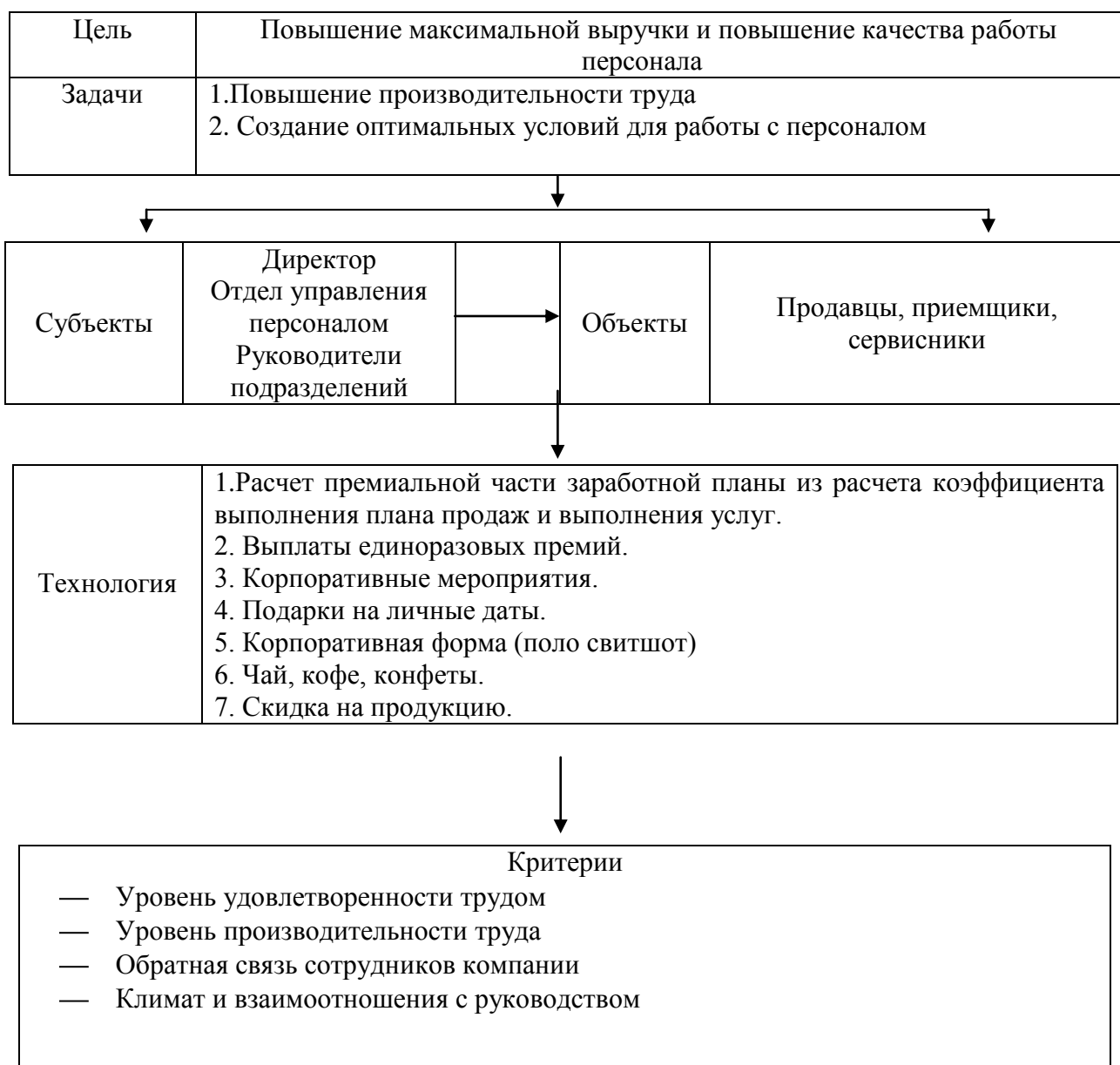


Рисунок 2.6. – Система мотивации сети магазинов «Белая Техника»

Для достижения поставленной цели процесса мотивации используют следующие технологии:

- 1.Расчет премиальной части заработной планы из расчета коэффициента выполнения плана продаж и выполнения услуг.
2. Выплаты единоразовых премий.
3. Корпоративные мероприятия.
4. Подарки на личные даты.
5. Корпоративная форма (поло свитшот)
6. Чай, кофе, конфеты.
7. Скидка на продукцию.

В процессе мотивации используют следующие критерии:

- уровень удовлетворенности трудом;
- уровень производительности труда;
- обратная связь сотрудников компании;
- климат и взаимоотношения с руководством.

Рассмотрим используемые технологии более подробно.

Существующая система оплаты труда строится из оклада и премии. Премияльная часть продавцов – консультантов и эксперт – приемщиков складывается из процентов, получаемых от проданных товаров и оказанных услуг.

Премия управляющих сервисного центра и сети магазинов складывается из процента от общего оборота торговых точек. Каждому сотруднику выставляется индивидуальный план, показатели которого зависят от количества отработанных дней в месяц.

Планы выставляются с учетом анализа и статистических данных за прошлый месяц, а также с учетом показателей за прошлый год. Как правило, планы на будущий месяц отличаются от предыдущего на 5-10%.

Также для расчета премиальной части заработной платы применяются коэффициенты, которые зависят от выполнения планов. Например, если план выполнен на 80 %, то премия умножается на коэффициент 0,8, если на 100 %, то к сумме премии плюсуется еще 20% от нее. Коэффициенты управляющего состава немного разнятся. Пример расчета премиальной части продавцов и управляющего представлен на рисунке 2.7.

Данная система премирования вызывает недовольство и неудовлетворенность среди продавцов и эксперт – приемщиков, так как при невыполнении плана, сотрудники теряют в премиальной части, как правило, 20-40%, а премиальная часть составляет 70 % заработной платы данной категории работников. Также, зачастую, сотрудники говорят о некорректности расчета планов и их показателей.

Планы для ТТ Ноябрь					Статистические данные						
Энгельса, 30					июнь	июль	авг	сент	окт	нояб	
Акс	<56000	56000	70000	1,2	220	230	244	296	264	249	вып
услуги	<4500	4500	5500	Если достигнуты все планы	64	68	92	103	109	68	диагн
ремонт	<160	160	180		15	9	17	12	13	12	гар
Дисплеи, тачи, корпуса	<36000	36000	40000		141	153	135	181	142	169	
Батареи	<18000	18000	20000					сент	окт	нояб	
Другие запчасти	<17000	17000	20000					85	111	154	вып
Комс 47								20	32	56	диагн
Акс	<30000	30000	45000	1,2				4	6	6	гар
услуги	<3000	3000	4000	Если достигнуты все планы				61	73	92	
ремонт	<98	98	110								
Дисплеи, тачи, корпуса	<20000	20000	20000								
Батареи	<6000	6000	7000								
Другие запчасти	<4000	4000	5000								
Коэффициенты продавцы											
	0,8	0,9	1	1,3							

Рисунок 2.7. – Пример расчета планов продаж

Для сравнения можно проанализировать расчет заработной платы в 2015 году. Ранее, при меньшей численности торговых точек и меньшем количестве персонала в компании, расчет премиальной части проводился по принципу долевого участия, то есть, все проценты от общей выручки в равной доле делились поровну на всех продавцов, не зависимо от количества отработанных дней в месяце. Данная система, даже при всех ее минусах, благоприятно воздействовала на общую мотивацию сотрудников. В компании была дружественная, семейная атмосфера, что увеличивало приверженность каждого, кто работал в компании.

Недовольство и неудовлетворенность заработной платой на сегодняшний день влечет за собой ряд негативных последствий для компании:

1. Возможное увеличение общей текучести персонала в компании.
2. Уменьшение производительности труда.
3. Воровство.
4. Ухудшение репутации компании в целом.
5. Снижение приверженности сотрудников к компании.

Отдел по работе с персоналом – это довольно новое подразделение компании, выделенное в 2017 году, что связано с увеличением численности штата.

Процессы подсистемы мотивации на данном этапе развития сети магазинов находятся на стадии становления, происходит разработка нужной документации и действующих инструментов.

К материальной мотивации персонала также можно отнести выплату разовых бонусов. Такие бонусы выплачиваются за инициативность и выполнение задач, непредусмотренных должностной инструкцией продавцов и эксперт – приемщиков, а также индивидуальных поручений руководства компании.

Проанализируем методы нематериальной мотивации персонала сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника». На сегодняшний день в компании используются следующие методы:

1. Стандартный социальный пакет, который включает в себя: обязательное медицинское страхование, пенсионные отчисления, защита от несчастного случая, оплачиваемый отпуск и больничный.
2. Предоставление корпоративной формы одежды (поло, свитшоты).
3. Организация и проведение корпоративных мероприятий (Новый Год, день рождение компании, 8 марта, 23 февраля, день торговли).
4. Бесплатный чай, кофе, конфеты, оборудованная кухня.
5. Подарки от компании на день рождение каждому сотруднику (сумма подарка на каждого 3000 рублей).
6. Предоставление сотрудникам скидки и беспроцентной рассрочки на товары и услуги компании, а также возможность приобретения продукции в счет зарплаты.

Как мы уже говорили ранее, компания значительно увеличилась за последние два года, что связано с развитием собственного сервисного центра, а также с увеличением количества торговых точек. Увеличение торговых площадок и собственного сервиса предполагало увеличение оборота компании, но такое увеличение на сегодняшний день привело к снижению производительности труда, что повлекло за собой снижение средней заработной платы, а значит и снижение мотивации персонала.

То есть, по данным анализа экономической эффективности за 2015 год, при меньшем обороте и меньшем количестве сотрудников производительность труда была больше. В 2016 году численность увеличивается, меняется система расчета заработной платы, производительность растет только из – за увеличения численности, а мотивация снижается, появляются недовольство и неудовлетворенность сотрудниками, которая в 2017 году увеличивается, что объясняет снижение производительности труда.

Анализ системы мотивации персонала и данные экономической эффективности компании за период 2015-2017 показывает прямо пропорциональную связь производительности труда и мотивации персонала.

Большое значение для роста производительности труда имеют инвестиции, используемые на образование, повышение квалификации, переподготовку кадров, т.е. на улучшение рабочей силы. Нельзя добиться положительных сдвигов в динамике производительности труда, совершенствуя лишь производственную базу экономики. Это значит, что мотивируя сотрудников на результат и реализуя их потенциал, руководство организации может повышать производительность труда персонала, и соответственно увеличивать экономическую эффективность организации в целом.

Выводы по 2 главе.

Во второй главе выпускной научно – исследовательской работы мы ознакомились с деятельностью компании, проанализировали хозяйственно – экономические показатели в динамике за 2015 -2017 отчетный период; провели анализ внешней и внутренней среды, используя такие инструменты как: STEP – анализ, модели 5 сил М. Портера, модели 7S МакКинси, SNW, и сводный анализ SWOT; выявили сильные и слабые стороны, определили возможности и угрозы для компании; нашли проблему снижения производительности труда, опираясь на показатели прошлых лет.

Провели кадровый аудит, проанализировали динамику количественных и качественных характеристик работников.

Исходя из проведенных анализов, в рамках данной научной исследовательской работы мы определили проблему снижения производительности труда при росте и развитии компании, а также обнаружили снижение заинтересованности и мотивации среди персонала компании.

Анализируя систему мотивации в компании, мы установили четкую взаимосвязь мотивации и производительности труда и пришли к выводу, что для того, что бы устранить выявленную проблему и повысить производительность труда, нам необходимо разработать мероприятия, направленные на усовершенствование системы мотивации сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника», которые в свою очередь повысят уровень заинтересованности сотрудников к продажам.

Поэтому, опираясь на данную взаимосвязь и результаты всех проведенных анализов необходимо выявить уровень заинтересованности работников, путем проведения интервью, анкетирования, а также методом экспертных оценок. Также нам необходимо проанализировать планы продаж, статистику выполнения по периодам, динамику и причины снижения данных показателей.

Решение данной проблемы, путем разработанных и внедряемых мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ И ФОРМИРОВАНИЕ БЮДЖЕТА ПРОЕКТА ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА СЕТИ МАГАЗИНОВ МОБИЛЬНЫХ УСТРОЙСТВ «БЕЛАЯ ТЕХНИКА»

3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника»

Проведя анализ деятельности компании, согласно показателям экономической эффективности за период 2015 – 2017 года, была выявлена проблема снижения производительности труда. Анализируя данную проблему и пути ее возникновения, мы нашли четкую связь с действующей системой мотивации персонала. Поэтому для повышения производительности труда нам необходимо разработать ряд мероприятий, которые будут направлены на улучшение и совершенствование системы мотивации персонала компании.

Для более эффективного совершенствования существующей системы мотивации необходимо максимально использовать имеющиеся в организации позитивные моменты и постараться устранить факторы, вызывающие наибольшую неудовлетворенность у работников. Для стабилизации проблемы в данной подсистеме управления персоналом необходимо провести ряд мероприятий.

Представим усовершенствованную подсистему мотивации персонала, направленную на повышение производительности труда (объема генерируемой выработки) на рисунке 3.1.

Данная система направлена непосредственно на рабочий персонал компании, а именно тех, от кого зависит производительность труда и объем генерируемой выручки – это продавцы, приемщики и сервисники сети магазинов «Белая Техника». Определим цель проекта, а также выделим задачи, с помощью которых мы сможем достичь поставленные цели.

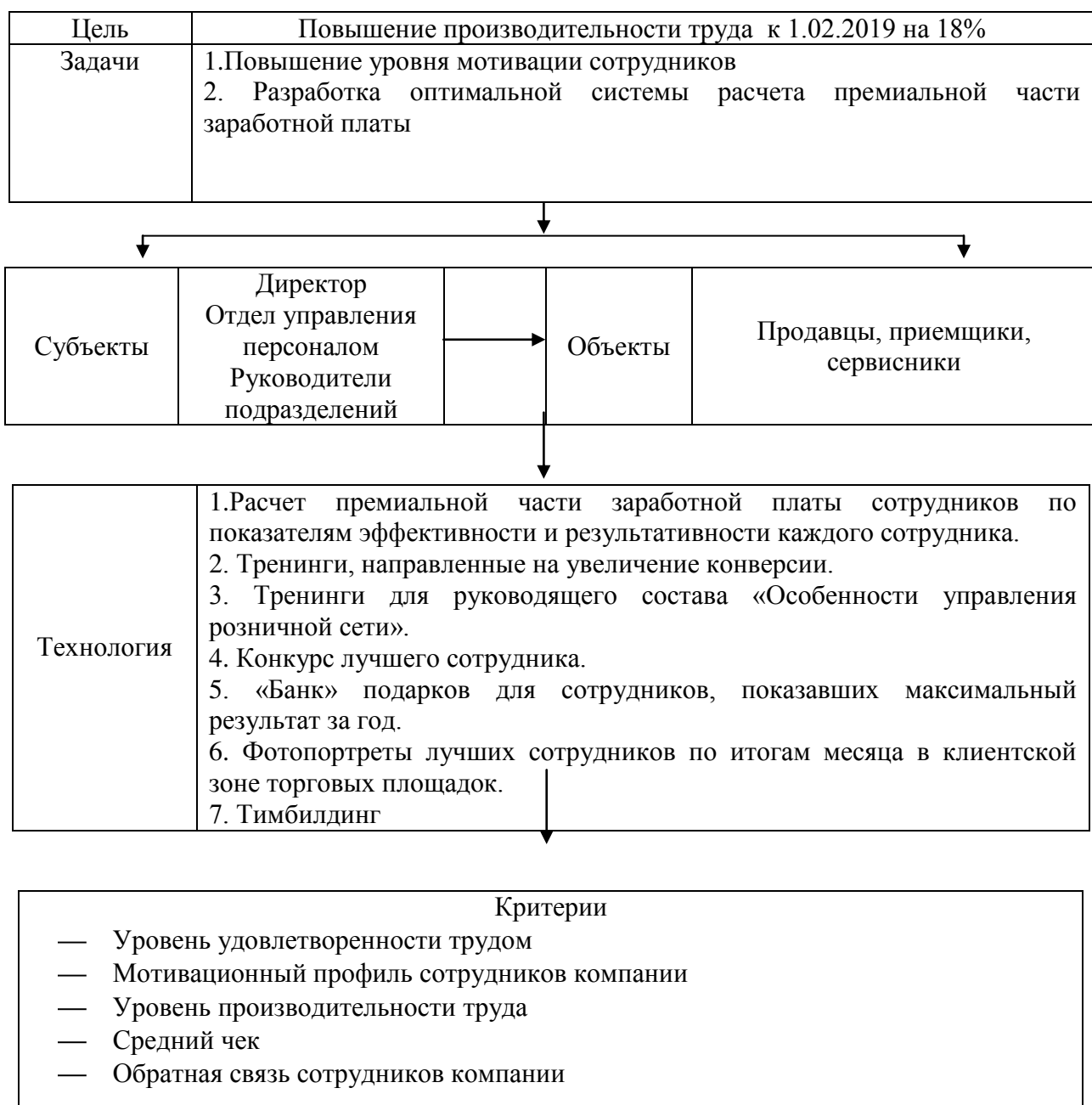


Рисунок 3.1. Усовершенствованная система мотивации персонала

Система, в которой изменились технологии мотивации, нацелена на удовлетворение потребностей персонала. Для повышения удовлетворенности будет разработана новая система расчета премиальной части, которая направлена на использование критериальных оценок эффективности и результативности каждого. Технологии затрагивают также систему обучения, направленную на повышение качества сотрудников. Планируется проведение тимбилдинга для всей компании, с целью сплочения коллектива.

Также для усовершенствования системы планируется применение нематериальных методов мотивации: фоторамка почета, выделение лучших сотрудников за месяц/год, организация банка подарков.

Далее нам необходимо представить усовершенствованную систему мотивации персонала как бизнес – процесс (рисунок 3.2.)

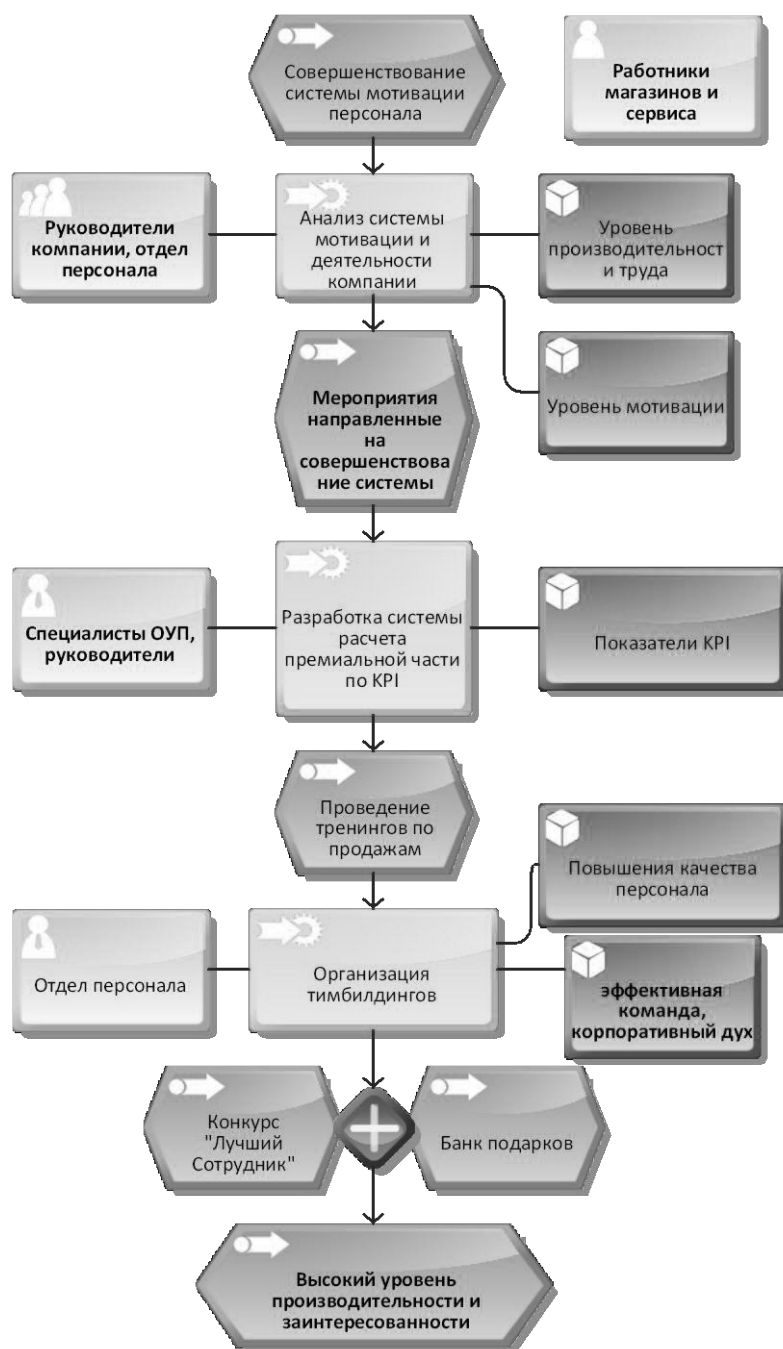


Рисунок 3.2. – Бизнес процесс усовершенствованной системы мотивации

Таким образом из представленных данных на рисунке мы видим, что реализация проекта по усовершенствованию системы мотивации оказывает положительный эффект на всех уровнях управления.

Для дальнейшего построения иерархии мероприятий и реализации задач, нам необходимо предоставить дерево целей проекта (рисунок 3.4.).



Рисунок 3.4. – Дерево целей проекта

Таким образом, основополагающей целью проекта является повышение производительности труда и объема генерируемой выручки на 15 % путем усовершенствования системы мотивации, направленной на повышение эффективности и результативности персонала.

Далее с помощью анализа поля сил К. Левина рассмотрим факторы, влияющие на проект. К. Левин утверждал, что любая организация находится в балансе между сдерживающими и движущими силами к изменениям.

Для того, что бы произвести изменения необходимо вывести данный процесс из равновесия, то есть движущих сил должно быть больше сдерживающих. Данный инструмент изображен на рисунке 3.5.



Рисунок 3.5. – Анализ поля сил К.Левина

Анализируя факторы влияния на процесс совершенствования мотивации персонала, мы можем отметить то, что движущих сил оказалось больше, что означает реализацию данного проекта целесообразным.

Теперь нам необходимо оценить степень влияния движущих и сдерживающих сил на проект по шкале 1-3. Данные заносим в таблицу 3.1.

Таблица 3.1. – Влияние сил на проект

Наименование силы	Характеристика	Степень влияния		
1	2	3		
Движущие силы				
Повышение производительности труда, увеличение объема продаж	Увеличение производительности труда и объемов продаж прямо пропорционально увеличению доли рынка	1	2	3
				*
Конкурентоспособность компании	Лидирующие позиции на рынке мобильных устройств		*	

Окончание таблицы 3.1.

1	2	3		
Рост и развитие сети магазинов	Влияет на конкурентоспособность компании, объемы продаж и увеличения выручки			*
Предотвращение текучести кадров	Оптимизация затрат на высвобождение персонала			*
		1	2	3
Сдерживающие силы				
Сопротивление изменениям со стороны сотрудников	Работники компании, как правило, негативно относятся к быстрым изменениям в компании, непонимание проводимых мероприятий.		*	
Высокий уровень временных и денежных затрат	Увеличение бюджета, трудоемкость проекта.			*
Дополнительная нагрузка на руководящий состав и на отдел УП	Дополнительная загруженность руководителей увеличивает риски появления ошибок в разработке проекта		*	

Характеризуя полученные результаты, мы можем судить о том, что степень влияния движущих сил довольно высока, в сравнении с оценками значимости сдерживающих сил, что подтверждает оптимальность реализации предложенного нами проекта. Наиболее сильное сдерживающее влияние оказывает высокий уровень временных и денежных затрат.

Каждый проект при его реализации несет в себе риски. Причиной возникновения рисков являются неопределенности, существующие в каждом проекте. Необходимо учесть все возможные риски, которые могут появиться на пути реализации проекта. Для этого нам необходимо оценить их, а также последствия при их возникновении. Для начала определяем критерии рисков и заносим в таблицу 3.2.

Таблица 3.2. Критерии оценки рисков

Критерий	Оценка
Вероятность возникновения	0,3 – мало вероятен
	0,5 – средний уровень вероятности
	0,7 – высокий уровень вероятности
Степень влияния последствий при возникновении риска	0,3 – несерьезные
	0,6 – серьезные, 0,9 – очень серьезные

После определения критериев оценки можно построить карту рисков (таблица 3.3.). Карта рисков строится из критериев риска, вероятности возникновения и степени влияния последствий, оценки риска, а также указания мер по их минимизации.

Таблица 3.3. Оценка вероятности возникновения и степени влияния последствий рисков

№	Критерий риска	Вероятность возникновения	Степень влияния последствий	Оценка	Меры по минимизации риска
1	2	3	4	5	6
1	Увеличение сроков проекта	0,5	0,6	0,3	Последовательное и четкое выполнение мероприятий, контроль сроков со стороны руководства
2	Увеличение денежных затрат	0,5	0,6	0,3	Оптимизация затрат на реализацию проекта
3	Соппротивление персонала	0,7	0,6	0,42	Регулярная обратная связь от работников и их осведомление.
4	Возникновение ошибок при разработке мероприятий	0,7	0,3	0,21	Регулярный контроль и корректировка мероприятий в процессе деятельности

Далее, из таблицы 3.3. мы можем составить карту рисков, и определить какие из них являются наиболее опасными. Карта рисков представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4. – Карта рисков

Вероятность	Последствия		
	0,3	0,6	0,9
0,3	0,09	0,18	0,18
0,5	0,15	0,3 R1 R3	0,45
0,7	0,21 R4	0,42 R3	0,56

Анализируя оценку рисков, мы видим, что наиболее значимое влияние на реализацию данного проекта может оказать сопротивление персонала.

Для минимизации возникновения риска необходимо проведение специальных профилактических мероприятий (таблица 3.5.).

Таблица 3.5. Мероприятия, направленные на минимизацию рисков

№	Наименование угроз	Мероприятия по минимизации рисков
R1	Увеличение сроков проекта	Построение сетевого графика, рационализация временных затрат при планирование выполнения мероприятий по программе совершенствования системы мотивации персонала.
R2	Увеличение денежных затрат	Учесть в проекте незапланированные расходы (+10% от бюджета).
R3	Сопrotивление персонала	Регулярная обратная связь от работников и их своевременное осведомление о предстоящих мероприятиях.
R4	Возникновение ошибок при разработке мероприятий	Изучение отечественного и зарубежного опыта, определение списка ответственных лиц, контроль процесса со стороны руководства.

После определения и оценки всех рисков, которые могут оказать значительное влияние на реализацию проекта по совершенствованию системы мотивации персонала необходимо составить перечень мероприятий с четкой детализацией ответственных лиц и временных рамок и трудоемкости.

Перечень предложенных мероприятий заносим в таблицу 3.6.

Таблица 3.6. Перечень мероприятий, направленных на совершенствование системы мотивации персонала компании «Белая Техника»

Мероприятия	Период	Трудоемкость, часы	Должностные лица	Результат
1	2		3	4
1. Анализ сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника»	01.02-04.02	6	Управляющий сети магазинов, управляющий сервисным центром.	Увеличение суммы среднего чека, объем выручки, рентабельность, эффективность вложений, актуальность остатков, проведение ревизий, общая недостаца.
2. Анализ индивидуальных продаж.	05.02-09.02	4	Управляющий сети магазинов, управляющий сервисным центром	Уровень выполнимости планов, возможные причины их невыполнения.

Продолжение таблицы 3.6.

3.	Анализ хозяйственно-экономической деятельности компании за период 2015-2017 года.	10.02-16.02	10	Главный бухгалтер	Экономический отчет деятельности компании за периоды, выявление экономической проблемы.
4.	Проведение исследования «Тайный покупатель», направленный на выявления качества обслуживания клиентов в компании.	17.02-28.02	10	Тайный покупатель	Оценка качества обслуживания клиентов.
5.	Выявление мотивационного профиля компании.	1.03 - 8.03	5	Менеджер по персоналу (2 человека)	Мотивационный профиль компании
6.	Разработка проекта единой материальной мотивации персонала компании.	9.03-31.-03	50	Управляющий магазинами, управляющий сервисным центром, бухгалтер, руководитель отдела персонала	Новая система расчета премиальной части, при помощи постоянных и переменных показателей. Система КРІ.
7.	Презентация проекта руководству и его согласование.	1.04	6	Менеджер по персоналу (2 человека).	План собрания
8.	Проведение собрания для сотрудников.	2.04	4	Руководитель отдела персонала.	Общее собрание для сотрудников.
9.	Сбор и анализ обратной связи путем групповых интервью.	3.04-4.04	6	Менеджер по персоналу (2 человека).	Проведение интервью, результаты обратной связи.
10.	Корректировка и внесение изменений в проект (при необходимости) и его утверждение с руководством.	5.04 - 12.04	6	Руководитель отдела персонала.	Корректировка системы.
11.	Внедрение новой системы оплаты труда.	13.04-30.04	36	Программист, главный бухгалтер.	Калькулятор расчета премиальной части по внедренной системе.
12.	Проведение тренинга по продажам для продавцов магазинов.	1.05-2.05	16	Бизнес-тренер	Получены новые знания и умения для эффективных продаж в условиях конкуренции.
13.	Проведение тренингов для специалистов и руководителей.	3.05-4.05	16	Бизнес - тренер	Методы эффективного управления в сфере продаж.
14.	Пост – тренинговая аттестация продавцов	5.05-10.05	15	Менеджеры по персоналу.	Оценка персонала.

Окончание таблицы 3.6.

15. Организация и проведение тимбилдинга для всех сотрудников.	11.05-18.05	12	Ведущий организатор.	–	Мероприятие, направленное на командообразование, повышение уровня приверженности сотрудников и корпоративного духа в компании.
16.. Проведение групповых интервью, с целью получения обратной связи после проведения тимбилдинга.	19.05-20.05	4	Менеджер персоналу человека).	по (2	Обратная связь от сотрудников.
17. Разработка и внедрение программы «Лучший сотрудник» по итогам месяца.	21.05-31.05	16	Менеджеры персоналу человека), руководитель отдела персонала.	по (2	Анализ показателей личных продаж, выбор кандидатов.
18. Организация «Доски почета» в клиентской зоне торговых залов сети магазинов и сервисов	1.06-7.06	5	Менеджеры персоналу человека)	по (2	Фото лучшего сотрудника на министенде в клиентском уголке торговых залов магазинов и сервисов.
19. Организация и разработка мероприятия «Банка подарков» для сотрудников, показавших лучший результат за год.	8.06-20.06	10	Менеджеры персоналу человека), руководитель отдела персонала.	по (2	Сертификаты номиналом 10000 рублей.
20. Организация обратной связи посредством проведения общего собрания для сотрудников компании после внедрения новой системы мотивации.	21.06 - 30.06	12	Менеджеры персоналу человека), руководитель отдела персонала.	по (2	Общее собрание для сотрудников компании, групповые интервью, обсуждение проведенных мероприятий.
21. Анализ новой системы мотивации персонала.	1.07-14.07	14	Менеджеры персоналу человека), руководитель отдела персонала.	по (2	Повышение уровня мотивации сотрудников.
22. Анализ показателей деятельности работников после внедрения проекта ежемесячно.	14.07-14.12	36	Главный бухгалтер.		Повышение производительности труда, увеличение объемов продаж и прибыли компании.
23. Подведение итогов проекта	15.12-31.12	16	Менеджеры персоналу человека), РОП	по (2	Цель проекта достигнута.

В таблице 3.6. мы детализировали план мероприятий, отметили результаты по внедрению усовершенствования системы мотивации персонала, определили список ответственных лиц, сроки выполнения, а также трудозатраты в часах на проведение данных мероприятий. Длительность и поэтапность данного проекта наглядно отображает диаграмма Ганта (Приложение В).

Далее необходимо раскрыть суть и обосновать основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала компании.

Одно из основных мероприятий, направленное на улучшение и усовершенствование системы мотивации персонала – это разработка проекта расчета премиальной части заработной платы работников. В новой системе премиальная часть рассчитывается из индивидуального вклада каждого сотрудника, а также его эффективности и результативности. Данная система в современном менеджменте называется системой КРІ, которая расшифровывается как Key Performance Indicator ключевые показатели эффективности и результативности.

Работа по КРІ позволяет специалистам лучше понимать, что им нужно делать, чтобы быть эффективными. Под «эффективностью» понимается не только объем работ, сделанный за единицу времени, но и польза, полученная компанией от деятельности каждого сотрудника.

В данной системе выделяют показатели результата и побуждающие показатели. Соответственно, показатели результата - это тот самый объем продаж, полученный в результате выполненной работы, а побуждающие - это показатели, которые измеряют действие и которые влияют на результаты компании или на показатели результата.

Согласно данной системе каждый сотрудник компании оценивается индивидуально непосредственным руководителем. Ошибки выставляются еженедельно, а также дается время для их устранения. Данная система при эффективной работе сотрудника позволяет сохранить 50 % премии даже при условии воздействия коэффициента достигаемости.

В этом случае коэффициент достигаемости выполнения планов, равные 0,6 и 0,8, будут влиять сумму оставшихся 50 % премиальной части. Это является одним из основных плюсов системы оценки и оплаты труда работника, который будет способствовать увеличению и улучшению мотивации, а соответственно, повлияет и на производительность труда. Обобщая, мы получаем следующий результат: замотивированный сотрудник, который для сохранения премиальной части заработной платы выполняет работу более эффективно.

Для каждого сотрудника создан индивидуальный план расчета заработной платы согласно спецификации трудовой деятельности. Пример данного расчета можно посмотреть в Приложении Г.

Предложенная система расчета премиальной части сохраняет не только половину всей премии, а также направлена на ее увеличения, по средствам эффективной, оперативной и безошибочной работы каждого сотрудника. Система КРІ предполагает выполнение объема и качества работы на высоком уровне, что, безусловно, является положительным фактором для руководителей. Данная система должна быть рассчитана для каждой категории сотрудников индивидуально, так как у каждого своя спецификация, а соответственно и показатели будут различны.

Проведем сравнение расчета премиальной части продавцов по системе КРІ, предложенной нами с действующей стандартной системой, учитывающей планы продаж и их выполнение. За основу возьмем средний показатель премиальной части за последние 3 месяца, который составляет 22000 рублей на одного продавца. При расчете премиальной части заработной платы при выполнении плана продаж на 80%, конечная сумма составит $22000 * 0,8 = 17600$, где 0,8 - это коэффициент достижения плана. Потеря в премиальной части при данном расчете равна 4400 рублей. Если же рассчитать премиальную часть по предложенной системе, получается: $22000 - 50\% = 11000$ руб. – это часть сохраняется при выполнении эффективной и безошибочной работы.

Коэффициент выполнения плановых показателей в данной системе расчета будет применен лишь на оставшиеся 50% - $11000\text{руб} * 0,8 = 8800$. Потеря в премиальной части составит 2200руб., при таких же условиях выполнения планов продаж. Все значения, использованные в расчетах средние и использованы при равных условиях. То есть, одним словом половина премиальной части зависит от побуждающих показателей.

Также наряду с материальными методами мотивации необходимо анализировать и усовершенствовать нематериальные.

Мы предлагаем следующие мероприятия для усовершенствования системы:

1. Выделение лучшего продавца/сервисника по итогам месяца.
2. Фотопортрет в клиентской зоне лучшего сотрудника торговой точки
3. Банк подарков для сотрудников, показавших лучший результат за год.
4. Проведение тимбилдинга для всех сотрудников компании.

В данном параграфе мы представили систему мотивации персонала компании «Белая Техника» как процесс, определили цели проекта по ее усовершенствованию, направленную на повышение производительности труда работников, выявили вероятность появления рисков и оценили их воздействие, предложили мероприятия по их минимизации, а также определили и разработали ряд мероприятий для усовершенствования системы мотивации, установили сроки, а также утвердили список исполнителей и ответственных лиц. Для повышения уровня мотивации была разработана и предложена новая система расчета премиальной части, которая в свою очередь опирается на постоянные и переменные показатели эффективности и результативности труда каждого. Были предложены мероприятия с использованием методов нематериальной мотивации: признание лучших сотрудников за периоды, организация специального «банка подарков», а также проведение командообразующего мероприятия для всех сотрудников, направленного на повышение приверженности и сплоченности коллектива.

3.2. Формирование бюджета проекта по усовершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника»

После определения мероприятий и их сроков, необходимо сформировать бюджет проекта, который состоит из инвестиционных и эксплуатационных затрат, где инвестиционные затраты – это те капиталовложения, которые связаны с реализацией проекта, а эксплуатационные – это затраты, которые характеризуются периодическими расходами.

Таблица 3.7. – Расчет инвестиционных затрат на реализацию проекта

Мероприятие	Расчет стоимости	Итого
1	2	3
Февраль		
1. Анализ сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника»	Оплата 6 часа работы: Управляющий сети магазинов почасовая оплата 190 руб.=1140 руб. Управляющий сервисным центром почасовая оплата 175 руб. = 1050 руб.	2190 руб.
2. Анализ индивидуальных продаж.	Оплата 4 часов работы: Управляющий сети магазинов почасовая оплата 190 руб.=760 руб. Управляющий сервисным центром почасовая оплата 175 руб. = 700руб.	1460 руб.
3. Анализ хозяйственно-экономической деятельности компании за период 2015-2017 года.	Оплата 10 часов работы главного бухгалтера 10*200=2000	2000 руб.
4. Проведение исследования «Тайный покупатель», направленный на выявления качества обслуживания клиентов в компании.	Оплата услуг «Тайному покупателю»	78000 руб.
Итого за февраль		83 650 руб.
Март		
5. Выявление мотивационного профиля компании.	Оплата 8 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб. = 1840 руб.; РОП почасовая оплата 210 руб. = 1680 руб.;	3520 руб.
6. Разработка проекта единой материальной мотивации персонала компании.	Оплата 40 часов работы: управляющий магазином =50*190=9500 Управляющий СЦ = 40* 175 = 7600	24200 руб.

Продолжение таблицы 3.7.

1	2	3
	Бухгалтер = $40 \cdot 200 = 8000$ РОП = $40 \cdot 215 = 8600$	
Итого за март		30390
Апрель		
8. Проведение собрания для сотрудников.	Оплата 4 часов работы: Руководитель отдела персонала почасовая оплата 215 руб. = 860 руб.	860 руб.
9. Сбор и анализ обратной связи путем групповых интервью.	Оплата 6 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб. = 1380руб.	1380 руб.
10. Корректировка и внесение изменений в проект (при необходимости) и его утверждение с руководством.	Оплата 6 часов работы: Руководитель отдела персонала почасовая оплата 215 руб. = 1290 руб.	1290 руб.
11. Внедрение новой системы оплаты труда.	Оплата 36 часов работы: управляющий магазином $= 36 \cdot 190 = 9500$ Управляющий СЦ = $36 \cdot 175 = 6300$ Бухгалтер = $36 \cdot 200 = 7200$ РОП = $36 \cdot 215 = 7740$	21240
Итого за апрель		24770
Май		
12. Проведение тренинга по продажам для продавцов и эксперт – приемщиков сети магазинов и сервисных центров.	Оплата услуг тренера = 82000 руб.	82000 руб.
13. Проведение тренингов для специалистов и руководящего состава компании.	Оплата услуг тренера = 75000 руб.	85000 руб.
14. Пост – тренинговая аттестация продавцов, направленная на оценку	Оплата 15 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб. = 3450 руб.	3450 руб.
15. Организация и проведение тимбилдинга для всех сотрудников.	Оплата ведущему за организацию и проведение программы = 90000 руб.	90000 руб.
16.. Проведение интервью и получения обратной связи после тимбилдинга.	Оплата 4 часов работы: менеджер отдела персонала (2 чел) почасовая оплата 115 руб. = 920 руб.	920 руб.

Продолжение таблицы 3.7.

1	2	3
17. Разработка и внедрение программы «Лучший сотрудник» по итогам месяца.	Оплата 16 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб. = 3680 руб.	3680 руб.
Итого за май		265050 руб.
Июнь		
18. Организация «Доски почета» в клиентской зоне торговых залов сети магазинов и сервисов	Оплата 5 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб. = 1150 руб.	1150руб.
19. Организация и разработка мероприятия «Банка подарков» для сотрудников, показавших лучший результат за год.	Оплата 10 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб. = 2300 руб. РОП = 10*215 = 2150	4450 руб.
20. Организация обратной связи посредством проведения общего собрания для сотрудников компании после внедрения новой системы мотивации.	Оплата 12 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб. = 2760 руб. РОП = 12*215 = 2580 руб.	5340 руб.
Итого за июнь		10940 руб.
Июль		
21. Анализ новой системы мотивации персонала.	Оплата 14 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб. = 3220 руб. РОП = 14*215 = 3010руб.	6230 руб.
22. Анализ показателей деятельности работников после внедрения проекта ежемесячно.	Оплата 6 часов работы бухгалтера в течении последующих 6 месяцев = 6*6*200 = 72000. Оплата в июле = 6*200 = 1200 руб.	1200 руб.
Итого за июль		7430
Август - Ноябрь		
22. Анализ показателей деятельности работников после внедрения проекта ежемесячно.	Оплата бухгалтера за 6 часов работы анализа деятельности в августе = 1200 руб. в сентябрь = 1200 руб. в октябрь = 1200 руб. в ноябре = 1200 руб.	4800 руб.
Итого за период август - ноябрь		4800 руб.
Декабрь		
23. Подведение итогов проекта.	Оплата 16 часов работы: менеджер отдела персонала (2 человека) почасовая оплата 115 руб.	7120 руб.

Окончание таблицы 3.7.

1	2	3
	= 3680 руб. РОП = 16*215 = 3440руб.	
	Оплата бухгалтеру за анализ экономических показателей за 6 часов работы = 6*200 = 1200 руб.	1200 руб.
Итого за декабрь		8320 руб.
Итого за проект		435350 руб.

Таким образом сумма инвестиционных затрат составляет 435 350 рублей без учета рисков.

Далее необходимо рассчитать сумму эксплуатационных затрат на реализацию проекта. Данные расчеты представим в таблице 3.8.

Таблица 3.8. – Эксплуатационные затраты на реализацию проекта

Период	Мероприятие	Расчет затрат	Итого
Февраль – декабрь	Закуп канцелярии для проведения аттестаций, опросов, тренингов.	Из расчета 1000 руб. на 1 мероприятие. 23*100	23000 руб.
Май	Проведение тренингов для сотрудников	Организация перекусов во время тренинга: чай, кофе, печенье, конфеты, воды - 6000 руб *4 дня	24000 руб.
	Тимбилдинг для сотрудников	Организация перекусов: чай, кофе, печенье, конфеты, вода из расчета кол-во участников*500 руб	37500 руб.
Июнь	Реализация проекта расчета премиальной части работников по предложенной системе КРІ. апрель	Увеличение ФОТ согласно новой системе расчета премии: Для продавцов: 32 *3200 руб. = 102400 руб. Для стр. продавцов = 7* 3500 = 24500	126900руб.
Июнь	Фотопечать портрета лучших сотрудников за 1 месяц.	8 торговых точек, 500 руб.- одна фотография= 4000, Фоторамки - 500*8=4000 руб.	8000 руб.
Июль	Реализация проекта расчета премиальной части работников по предложенной системе КРІ. апрель	Увеличение ФОТ согласно новой системе расчета премии: Для продавцов: 32 *3200 руб. = 102400 руб. Для стр. продавцов = 7* 3500 = 24500 руб.*	129 438руб.
Август	Реализация проекта расчета премиальной части работников по предложенной системе КРІ. апрель	Увеличение ФОТ согласно новой системе расчета премии: Для продавцов: 32 *3200 руб. = 102400 руб. Для стр. продавцов = 7* 3500 = 24500 руб.* 126900 + 3% - вероятность увеличения объема продаж	130707руб.

Окончание таблицы 3.8.

1	2	3	4
Сентябрь	Реализация проекта расчета премиальной части работников по предложенной системе КРІ. апрель	Увеличение ФОТ согласно новой системе расчета премии: Для продавцов: 32 *3200 руб. = 102400 руб. Для стр. продавцов = 7* 3500 = 24500 руб.* 126900 + 4%	131976руб.
Октябрь	Реализация проекта расчета премиальной части работников по предложенной системе КРІ. апрель	Увеличение ФОТ согласно новой системе расчета премии: Для продавцов: 32 *3200 руб. = 102400 руб. Для стр. продавцов = 7* 3500 = 24500 руб.* 126900 + 6%	134514 руб.
Ноябрь	Реализация проекта расчета премиальной части работников по предложенной системе КРІ. апрель	Увеличение ФОТ согласно новой системе расчета премии: Для продавцов: 32 *3200 руб. = 102400 руб. Для стр. продавцов = 7* 3500 = 24500 руб.* 126900 + 8%	137052руб.
Декабрь	Банк подарков для лучших сотрудников за год (ПО КАТЕГОРИЯМ)	3 категории сотрудников: продавцы, инженеры, приемщики, выделить на каждую категорию по 15000 руб.*	45000 руб.
Итого			928 087 руб.

* за основу взята средняя премия продавца/ст. продавца (данная система применима только для этой категории работников).

Сумма эксплуатационных затрат на реализацию данных мероприятий по нашим подсчетам составляет 928 087 рублей. Причем, основная сумма будет расходована в период внедрения расчета премиальной части при помощи КРІ.

Кроме того, следует отметить, что данная сумма в равных долях распределена в период внедрения и реализации данного проекта.

Таким образом, определив инвестиционные и эксплуатационные затраты мы можем составить бюджет предложенного нами проекта, направленного на усовершенствование системы мотивации в компании, с учетом денежного риска (+10%) Бюджет проекта заносим в общую таблицу 3.9.

Таблица 3.9. – Бюджет проекта по реализации усовершенствования системы мотивации персонала в компании «Белая Техника»

Месяц	Суммы инвестиционных затрат (руб.)	Суммы эксплуатационных затрат	Итого	С учетом риска (+10%)
Февраль	83650	23500	107150	117865
Март	30390	0	30390	33429
Апрель	24770	0	24770	27247
Май	265050	62000	327050	359755
Июнь	10940	134900	145840	160424
Июль	7430	129438	136868	150554,8
Август	1200	130707	131907	145098
Сентябрь	1200	131976	133176	146494
Октябрь	1200	134514	135714	149285
Ноябрь	1200	137052	138252	152077
Декабрь	8320	45000	53320	58652
Всего	435350	928087	1363437	1500

По полученным данным о затратах на мероприятия, направленные на усовершенствование системы мотивации персонала бюджет предложенного нами проекта составит 1500 тыс. руб., с учетом дополнительных расходов. Причем, наибольшая сумма будет расходоваться в период внедрения новой системы расчета премиальной части, а также в период активного обучения персонала, посредством проведения тренингов.

Выводы по 2 параграфу:

В данном параграфе мы предложили ряд мероприятий, направленных на усовершенствование системы мотивации персонала сети магазинов мобильных устройств, детализировали данные мероприятия, определили длительность и поэтапность при помощи Диаграммы Ганта, а также рассчитали и представили стоимость инвестиционных и эксплуатационных затрат, составили бюджет данного проекта и определили список ответственных лиц.

3.3. Оценка экономической эффективности проекта по усовершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов мобильных устройств "Белая Техника".

После утверждения проекта и расчета бюджета на его реализацию нам необходимо обосновать его экономическую эффективность. Доходом для реализации проекта по усовершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов мобильных устройств будет являться увеличение выручки после проведения основных мероприятий.

Увеличение прибыли компании планируется за счет увеличения производительности труда.

Для начала нам необходимо проанализировать показатели производительности труда, выручки и уровень мотивации персонала в динамике за последние 3 года (таблица 3.13.)

Таблица 3.10. – Динамика экономических показателей компании за период 2015 – 2017 годы.

№	Показатель	Период		
		2015 г	2016 г	2017 г
1	Выручка, тыс.руб/год	90 788	190 654	285 982
2	Производительность труда, тыс.руб/год	7 565	8 289	7 332
3	Количество рабочего персонала.	12	23	39
4	Уровень мотивации работников	75 %	69 %	61 %
5	Средний чек	7000	7650	6790

Анализируя таблицу 3.10. можно сделать следующие выводы:

1. В динамике за последние 3 года выручка компании значительно увеличилась, что связано с ростом и развитием компании, расширения спектра услуг, а также увеличением спроса на предлагаемую продукцию.

2. В связи с ростом компании, развитии сети магазинов и сервисов, численность рабочего персонала также увеличилась.

3. Если рассматривать производительность труда (объем генерируемой выручки), то здесь наблюдается отрицательная динамика, производительность труда по отношению к 2015 году увеличилась на 9 %, за счет увеличения оказываемых услуг, к концу 2017 года, данный показатель снижается на 11%.

4. Уровень мотивации рабочего персонала также находится в отрицательной динамике. В 2016 году происходит изменение в расчете премиальной части заработной платы, принцип долевого участия сменяется на стандартную систему расчета, основываясь на индивидуальные продажи и плановые показатели. Происходит ввод коэффициента достигаемости, равный 0,8 и 0,6. Потеря в премиальной части составляет 20% и 40% соответственно. Недовольство со стороны работников увеличивается, а мотивированность ослабевает.

Проведя анализ экономических показателей, мы установили зависимость снижения производительности труда от уровня мотивации работников (таблица 3.11.). Целью проекта по усовершенствованию системы мотивации является увеличение производительности труда на 15% к 1.02.2019 году, а соответственно и выручки компании.

Таблица 3.11. Зависимость производительности труда от уровня мотивации персонала.

Период	Уровень мотивации, %	Уровень производительности, %
2016к 2015	69%	+ 9 %
2017 к 2016	61%	- 11 %
2018 к 2017	70%	+15 %

Исходя из данных таблицы 3.14., мы рассчитали зависимость производительности труда от мотивации персонала и получили следующее: увеличение мотивации на 1% увеличивает производительность на 1,6%.

Рассмотрим график зависимости увеличения выручки от увеличения заинтересованности на рисунке 3.6.

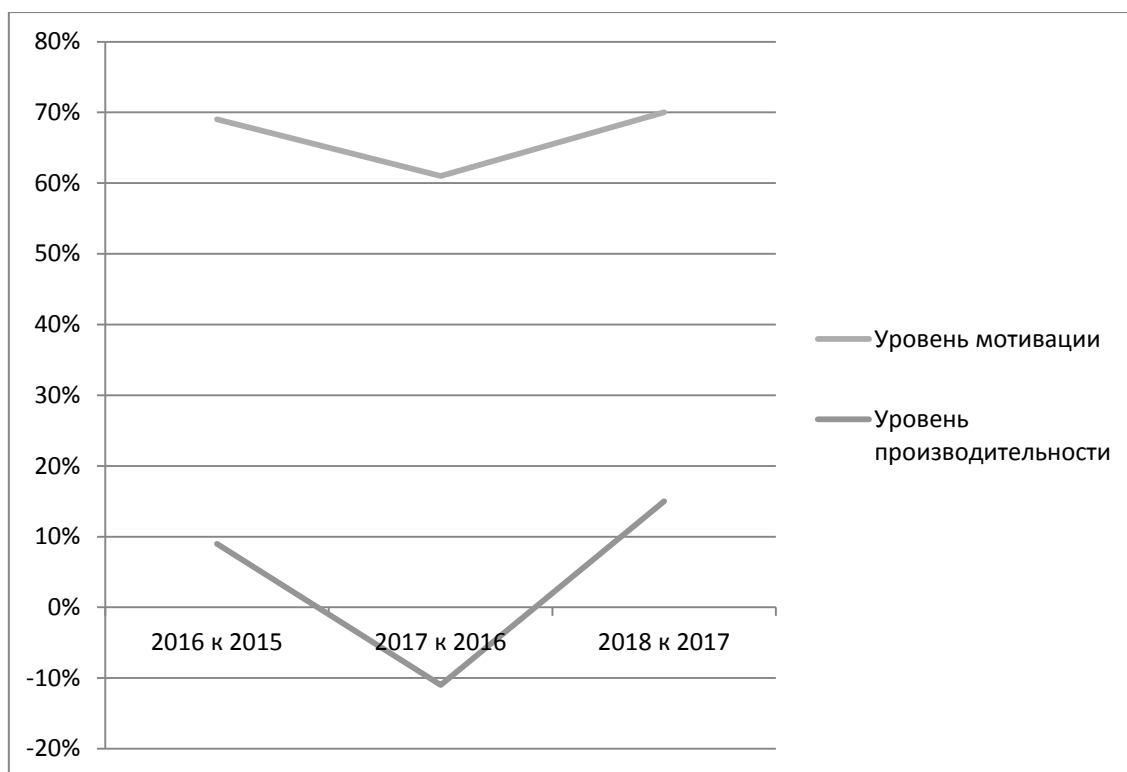


Рисунок 3.6. – График зависимости производительности труда от мотивации персонала

Из рисунка 3.6. мы видим, что к концу 2018 года за счет внедрения планируемых мероприятий мотивация персонала составит 70%, что больше на 9% от прошлого года. При соотношении мотивации к производительности, второй показатель при таком увеличении составит 15%. Это значит, что заинтересованность в последующих годах будет увеличиваться, следовательно, увеличится производительность труда, которая приведет к росту выручки компании.

Рассмотрим динамику мотивации и производительности труда при внедрении проекта (таблица 3.12.)

Таблица 3.12 – Динамика увеличения производительности труда при внедрении проекта.

Месяц	Уровень заинтересованности в продажах	Процент увеличения производительности.	Производительность на 1 человека/месяц, тыс.рубл.
1	2	3	4
Февраль	0%	0%	611,00
Март	0%	0,1%	612,23
Апрель	0%	0,2%	612,23
Май	1%	1,6%	621,09
Июнь	2,5%	4%	636,04
Июль	3,9%	6,24%	650,07
Август	4,5%	7,2%	656,08
Сентябрь	6%	9,6%	671,1
Октябрь	7,5%	12%	686, 13
Ноябрь	8%	12,8%	691,14
Декабрь	9%	15%	701, 15

Как мы видим из таблицы 3.12. при внедрении проекта и повышении заинтересованности в продажах производительность будет расти и к январю 2019 года составит 701,15 тыс. рублей, что больше на 15% в сравнении с предыдущим годом. Основные мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала приходятся на май 2018 года, что видно из таблицы.

При реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала продавцы - консультанты будут заинтересованы в продажах. Увеличение объема продаж планируется за счет увеличения суммы среднего чека. В свою очередь, сумма чека будет увеличиваться путем дополнительных продаж. Это станет возможным т.к. повысится заинтересованность работников в продажах за счет материальной мотивации, направленной на расчет премиальной части по предложенной системе КРІ.

Далее, на основании показателей среднего чека и объема продаж рассчитаем выручку сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника» после внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации (таблица 3.13).

Таблица 3.13. – Выручка после внедрения проекта

Месяц	Сумма среднего чека до проекта, тыс.руб.	Сумма среднего чека после проекта, Тыс.руб.	Производительность, тыс.руб.		Выручка до проекта, тыс.руб.	Выручка после проекта, тыс.руб
			До проекта	После проекта		
1	2	3	4	5	6	7
Февраль	6780	6789	611	611	23829	23829
Март	6521	6790	610	612	23795	23876
Апрель	6400	6800	603	612	23517	23876
Май	6789	7060	612	621	23873	24222
Июнь	5990	7213	595	636	23205	24805
Июль	6870	7280	599	650	23361	25352
Август	6800	7440	614	656	23946	25587
Сентябрь	6920	7500	610	671	23790	26172
Октябрь	6700	7604	621	686	24219	26759
Ноябрь	7100	7660	691	691	26966	26954
Декабрь	6980	7809	645	701	25155	27344
Итого					265658	278782

Анализируя данные таблицы 3.13., видно, что в первые три месяца реализации проекта выручка остается неизменной, и только после внедрения мероприятий направленных на новую систему расчета премиальной части, а также проведения тренингов и командообразующих мероприятий выручка будет увеличиваться, что объясняется повышенной заинтересованностью в продажах у работников.

Далее нам необходимо рассчитать доход от реализации проекта. Заносим в таблицу 3.14. данные об экономической деятельности всей организации. Для расчета будут использованы такие данные как:

- 1) – выручка компании до и после внедрения проекта;
- 2) – переменные затраты, которые составляют, как правило, около 80% от общей выручки;
- 3) – постоянные затраты и общий доход компании до внедрения;
- б) – переменные и постоянные затраты после внедрения проекта; 7) – общие затраты и общий доход компании после проведения мероприятий.

Таблица 3.14. – Предполагаемый доход от проекта

Показатель	Период, месяц											Итого
	февр.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Выручка без проекта, тыс.руб	23829	23795	23517	23873	23205	23361	23946	23790	24219	23966	25155	265658
Затраты общие без проекта, тыс.руб	19539	19512	19283	19576	19028	19156	19635	19507	19859	19507	20627	217839
Постоянные (без проекта) тыс.руб.	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	38500
Переменные (без проекта)	16039	16012	15783	16076	15528	15656	16135	16007	16359	18612	17127	179339
Прибыль (без проекта)	4289	4283	4233	4297	4176	4204	4310	4282	4359	4258	4527	47818
Выручка с проектом (тыс.руб.)	23829	23876	23876	24222	24805	25352	25587	26172	26759	26954	27344	278782
Затраты общие с проектом, тыс.руб.	19539	19579	19579	19862	20340	20789	20981	21461	21942	22102	22422	228601
Постоянные с проектом (тыс. руб.)	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	3500	38500
Переменные с проектом (тыс. руб.)	16039	16079	16079	16362	16840	17289	17481	17961	18442	18602	18922	225101
Прибыль вместе с проектом (тыс.руб.)	4289	4297	4297	4360	4465	4563	4605	4711	4816	4851	4922	50180
Доход от реализации проекта	0,	14	64	62	288	295	358	394	428	457	593	2362

Для того что бы увидеть динамику увеличения прибыли до и после внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации персонала построим график прибыли (рисунок 3.7.).

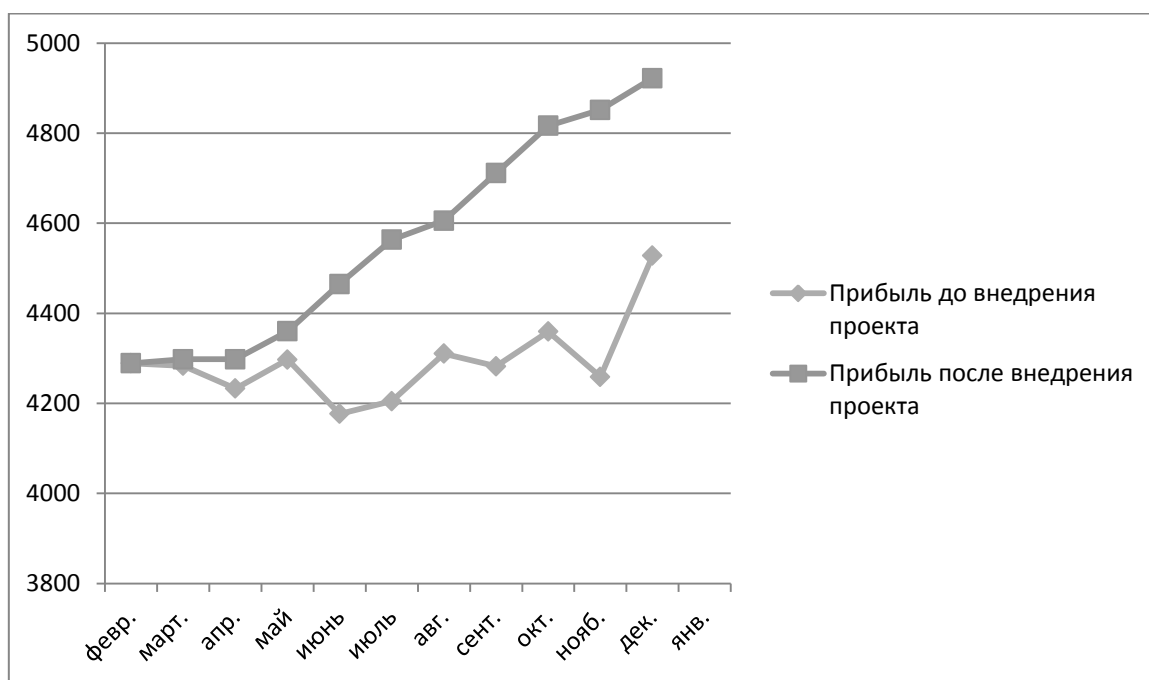


Рисунок 3.7. Динамика прибыли до и после внедрения проекта

На рисунке 3.7. четко отражается увеличение прибыли после внедрения проекта по совершенствованию системы мотивации персонала. Также мы видим, что прирост начинается уже с мая месяца, после проведения мероприятий, направленных на материальную систему, а также после проведения обучающих тренингов и тимбилдинга и постепенно увеличивается с каждым месяцем. Доход от реализации проекта по нашим расчетам составляет 2362 тыс. руб.

Далее нам необходимо сопоставить расходы, направленные на реализацию данного проекта, и доходы, полученные после его внедрения. Данные заносим в таблицу 3.15. Из таблицы 3.15. видно, что доход от проведения предлагаемых мероприятий превышает общую сумму расходов и составляет в совокупности 1457 тыс. руб.

Таблица 3.15. – Расходы на реализацию проекта

Показатель	Период, месяц											Итого
	февр.	март	апр.	май	июнь	июль	авг.	сент.	окт.	нояб.	дек.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Эксплуатационные затраты, руб.	23500	0	0	62000	34900	129438	130707	131976	134514	137052	45000	928087
Инвестиционные затраты, руб.	83650	30390	24770	265050	10940	7430	1200	1200	1200	1200	8320	435350
Сумма затрат, руб.	107150	30390	24770	327050	145840	136868	131907	133176	135714	138252	53320	1 363 437
Сумма затрат с учетом риска	117865	33429	27247	359755	160424	150554	145098	146494	149285	152077	58652	1500000
Доход, тыс.руб. от реализации проекта	0	14	64	62	288	295	358	394	428	457	593	2957
Итого												1457

На основании полученных данных, рассчитаем предполагаемый доход проекта с учетом ставки дисконтирования, где дисконтирование - приведение величины будущей прибыли в сумму настоящего периода. Отметим то, что ставка дисконтирования составляет 20%.

Далее нам необходимо рассчитать коэффициент дисконтирования для учета временного фактора по следующей формуле 1:

$$K_d = \frac{1}{(1+d)^t}, (1), \text{ где:}$$

d- норма дисконта, t – период реализации проекта в месяцах.

Коэффициент дисконтирования, рассчитанный по предложенной формуле равен 0,017.

Рассчитаем изменение ставки дисконтирования на период внедрение проекта по совершенствованию системы мотивации персонала. Реализация данного проекта рассчитана на 11 месяцев. Динамику изменения данного показателя заносим в таблицу 3.16.

Таблица 3.16. – Динамика изменения коэффициента дисконтирования на период реализации проекта

Период	Коэффициент дисконтирования
02.2018	1
03.2018	0,983
04.2018	0,966
05.2018	0,949
06.2018	0,932
07.2018	0,915
08.2018	0,898
09.2018	0,881
10.2018	0,864
11.2018	0,847
12.2018	0,83

Далее, используя таблицу 3.16. нам необходимо рассчитать сумму предполагаемого дохода от внедрения и реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала с учетом ставки дисконта (таблица 3.17.)

Таблица 3.17. – Оценка экономической эффективности проекта

Период t	Доход D_t , тыс.руб	Затраты Z_t , тыс.руб	Коэф. диск. $k_{от}$	Диск. доход $D_t \cdot k_{от}$ тыс.руб.	Диск. затраты $Z_t \cdot k_{от}$ тыс.руб.	$ЧДД_t$ тыс.руб.	$ЧТС_t$ тыс.руб.
Февраль	0	117	1	0	117	-117	-117
Март	14,6	33	0,983	14	32	-18	-136
Апрель	64,79	27	0,966	62	26	36	-100
Май	62,76	359	0,949	59	341	-281	-381
Июнь	288,1	160	0,932	268	149	118	-262
Июль	295,4	150	0,915	270	137	132	-130
Август	358,51	145	0,898	321	130	191	61
Сентяб.	394,17	146	0,881	347	129	218	279
Октябрь	428,92	149	0,864	370	128	241	521
Ноябрь	457,21	152	0,847	387	128	258	779
Декабрь	593,05	58	0,83	492	48	443	1223
Итого	2957	1500	-	2594	1180	1223	-

Из расчета данных таблицы 3.17. мы видим, что чистый дисконтированный доход ЧДД проекта составляет 1223 тыс. руб. и показывает прибыльность проекта по усовершенствованию системы мотивации персонала.

Далее нам необходимо определить срок окупаемости проекта. Для определения окупаемости в графическом выражении рисуем график динамики чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (рисунок 3.8.).

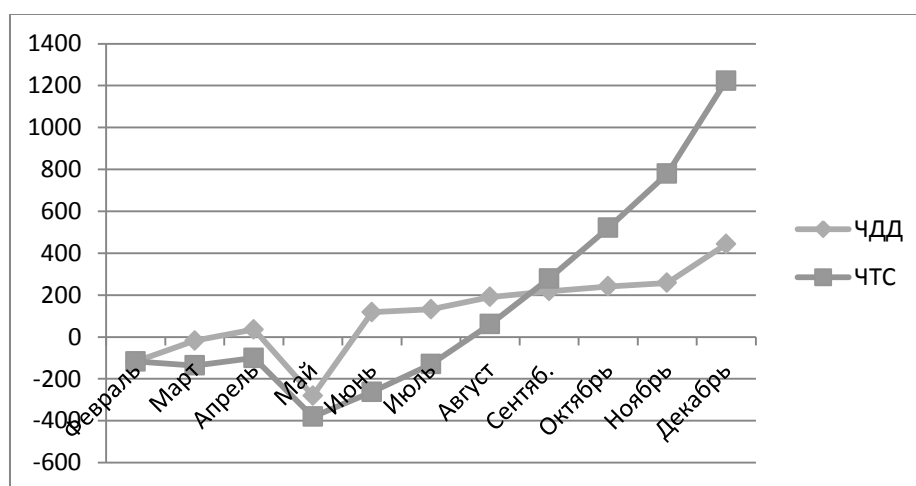


Рисунок 3.8. – Динамика изменений ЧДД и ЧТС

Таким образом, из графика видно, что проект окупается с 7 месяца после начала реализации проекта. Подтвердим данные с графика и рассчитаем окупаемость проекта по формуле 2:

$$T = n + \frac{ЧТС_n}{ЧДД_{n+1}} \quad (2), \text{ где}$$

T – срок окупаемости проекта;

n – период времени отрицательной доходности проекта;

$ЧТС\ n$ – размер $ЧТС$ в месяц, предшествующий доходному (7 месяц реализации проекта);

$ЧДД\ n$ – размер $ЧДД$ в первый месяц получения дохода от проекта (8 месяц проекта).

Получаем следующий результат: $T = 6 + 61 \text{ тыс. руб.} / 279 \text{ тыс. руб.} = 6,2$

Таким образом, срок окупаемости проекта составляет 6,2 месяца, что соответствует графику.

Далее рассчитаем индекс доходности. Данный показатель характеризует и отражает эффективность реализации работ. Индекс доходности – это величина дохода на каждый вложенный рубль в проект по усовершенствованию системы мотивации персонала. Данный показатель рассчитывается методом отношения суммы дисконтированного дохода к сумме дисконтированных затрат. Используя данные таблицы 3.20. получаем следующий результат: $I = 2594/1223 = 1,38$.

Из расчета мы видим, что данный показатель составляет 1,38 и характеризует успешную реализацию проекта и положительный экономический эффект.

Теперь нам необходимо рассчитать рентабельность проекта по формуле:

$$R = 1.38 * 100\% - 100\% = 38\%$$

Таким образом, рентабельность проекта по совершенствованию системы мотивации персонала составляет 38%. Данный показатель своей положительностью отражает выгоду реализации внедряемых мероприятий.

Также помимо экономической эффективности предложенные мероприятия направлены на улучшение корпоративного духа, приверженности работников к компании, повышении мотивации персонала к труду, повышение качества обслуживания клиентов, что отражается на таких показателях как производительность труда и объем выручки. Такие показатели, в свою очередь, влияют на стратегические цели компании и организации в целом.

Выводы по параграфу 3.3.:

1. Предполагаемый доход от реализации проекта, направленного на совершенствование системы мотивации персонала оценивается путем увеличения производительности труда (объема генерируемой выручки) работников.

2. Показателем прибыли от реализации проекта является дисконтированный доход, который составляет 1223 тыс. руб.

3. Рентабельность проекта, исходя из расчета, составляет 38%, срок окупаемости данных мероприятий составляет 7 месяцев. Данные показатели характеризуют положительную направленность реализуемых и внедряемых мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала в компании.

4. Экономическая эффективность от реализации проекта, направленного на совершенствование системы мотивации персонала торговой сети «Белая Техника» отражается в таких показателях как: увеличение объема общей выручки, за счет увеличения производительности труда работников, которая в свою очередь достигается за счет увеличения суммы среднего чека.

Выводы по 3 главе:

1. В процессе реализации проекта по совершенствованию системы мотивации персонала сети магазинов мобильных устройств «Белая Техника» были выявлены основные направления и технологии по успешному достижению основной цели – повышению производительности труда на 15%.

2. Для реализации данного проекта было предложено 23 мероприятия, направленных на поэтапное и безошибочное внедрение. Стоимость проекта рассчитывалась с учетом всех возможных рисков, и составила 1500 тыс.руб.

3. Основные мероприятия проекта направлены на материальные и нематериальные методы мотивации персонала.

4. Для реализации проекта и повышения производительности труда была предложена новая система расчета премиальной части заработной платы работников, учитывающих постоянные и переменные показатели – показатели KPI. Сохранение и увеличение премии реализуется за счет эффективности и результативности каждого работника при учете плановых показателей.

5. Нематериальное мотивирование направлено на обучение сотрудников, организации конкурса «Лучший сотрудник», проведении командообразующего мероприятия, подразумевающего под собой сплочение коллектива и увеличении приверженности к компании.

6. Срок проекта составляет 11 месяцев и отражает экономическую эффективность и прибыльность предложенных мероприятий. Доход от проекта с учетом коэффициента дисконтирования составляет 2594 руб. тыс. и окупается по нашим подсчетам уже через 6 месяцев.

7. Прибыльность проекта предполагается за счет усиления заинтересованности работников в продажах, путем осуществления дополнительных продаж и увеличения суммы среднего чека, эти показатели в свою очередь характеризуют производительность труда в исследуемой компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основой эффективной деятельности компании является рациональная организация управления, а ее главным источником становится человеческий ресурс. Поэтому, обеспечение его максимального генерирования и эффективного использования - стратегически важный аспект в деятельности каждого предприятия. Следует отметить тот факт, что если рассматривать этот процесс с точки зрения его постоянного усиления и совершенствования, ключевая роль в нем принадлежит управлению персоналом, и непосредственно одной из его важнейших функций – мотивации.

Эффективная система мотивация является одним из наиболее существенных факторов конкурентоспособности современных организаций. Теоретические аспекты построения механизмов мотивации нуждаются в дальнейшей и постоянной разработке, также далеки от совершенства и практические шаги по поводу их использования в системе управления персонала.

При анализе теоретических аспектов конкурентоспособности организации и мотивации персонала, была отмечена положительная взаимосвязь. При улучшении и совершенствовании системы мотивации персонала, направленной на достижение стратегических целей компании, конкурентоспособность последней находится в положительной динамике.

В ходе научно – исследовательской работы был проведен анализ внешней и внутренней среды сети магазинов «Белая Техника» используя такие инструменты как: STEP – анализ, метод 5 конкурентных сил М. Портера, 7S МакКинси, SNW – анализ, основанный на сравнении внутренней среды с конкурентом, а также исходя из результатов и выводов данных методов произведен результирующий анализ с помощью модифицированной матрицы SWOT, которая в свою очередь отражает силы и слабости компании, угрозы и возможности.

Компания напрямую зависит от покупательских способностей населения. Цены на предлагаемую продукцию прямо пропорциональны курсу доллара.

Основными угрозами для роста и развития компании «Белая Техника» на сегодняшний день является экономическая и политическая ситуация в стране и за ее пределами, появление на рынке новых конкурентов, а также слабая система мотивации персонала – главного конкурентного преимущества любой организации, от которой напрямую зависит производительность труда и выручка в целом. Для ликвидации слабых сторон компании необходимо учесть все возможности: выйти на прямых поставщиков, что значительно снизит закупочные, а, следовательно, и розничные цены на предлагаемую продукцию; воспользоваться уходом с рынка конкурентов; поработать с наружной рекламой и СМИ, для еще более узнаваемости компании, а также изучить потребности сотрудников для правильной разработки системы мотивации, которая в свою очередь будет направлена на повышение производительности труда, снижении текучести и удержания персонала в организации.

Также в ходе проведения исследования были анализированы показатели хозяйственно – экономической деятельности компании и кадровый аудит, которые в свою очередь выявили проблему в снижении производительности труда и удовлетворенности им работниками. По средствам анкетных опросников и проведения интервью с персоналом была установлена зависимость снижения данных показателей.

Разработка проекта и детализация мероприятий направлена на повышение производительности труда путем повышения заинтересованности работников в продажах посредством усовершенствованной системы мотивации персонала в компании. Одно из основных мероприятий данного проекта является система расчета премиальной части сотрудников при помощи показателей эффективности и результативности. Также часть мероприятий направлена на улучшение организационной работы и внутрифирменной корпоративной культуры.

Поставленная цель в начале разработки проекта, направленная на повышение производительности труда, является достигнутой, при помощи использования ряда технологий.

При реализации данного проекта по совершенствованию системы мотивации персонала отмечается следующая тенденция: повышение заинтересованности в продажах ведет к повышению уровня производительности труда, а, следовательно, и к увеличению общей выручки компании в целом. Данные показатели и их взаимозависимость обуславливают конкурентоспособность компании в целом.

Также необходимо отметить тот факт, что возможность реализации данного проекта осуществляется путем экономической эффективности, направленной в свою очередь на увеличение прибыли компании за счет увеличения производительности труда.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Азоев, Г. Л., Конкурентные преимущества предприятия/ Г. Л Азоев, А. П. Челенков. – М.: Новости, 2004 – 256с.
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: 8-е издание / М. Армстронг. – М.: Питер, 2008 – 832 с.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
4. Белова, А. В. Современный российский опыт мотивации и стимулирования персонала / А.В. Белова. – Молодой ученый, 2016. — 494с.
5. Бурков, В.Н. Большие системы: моделирование организационных механизмов/ В. Н. Бурков, Б. Данев , А. К. Еналеев. – М.: Наука, 1989 - 246с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – С.147.
7. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – 2-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов – М.: Фирма «Гардарика», 1996. – 416 с.
8. Гаудж, П. Исследование мотивации персонала / П. Гаудж. - М.: Баланс Бизнес Букс, 2008. - 272 с.
9. Добролюбов, Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала / Е.А. Добролюбов // Банковские технологии.- 2002.-№5.-С. 41-44.
10. Инновационные методы мотивации персонала. – [Электронный ресурс]. – [http://sibac.info/archive/economy/11\(26\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/11(26).pdf)
11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — М.: Инфра-М, 2009. — 301 с.
12. Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 56 с.

13. Кибанов, А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
14. Кирхлер, Э. Мотивация в организациях. Психология труда и организационная психология/ Э. Кирхлер. – М.: Гуманитарный центр, 2013. – 168 с.
15. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
16. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА–М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999г. – 312с.
17. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
18. Менеджмент: Современный российский менеджмент: Учебник / под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. – М.: ИД ФБК-Пресс, 2000. – 504с.
19. Мескон, М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури . – М.: Дело, 2004. 360с.
20. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие /Под ред. Дж. Минго. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2010, 115с.
21. Одегов, Ю.Г. Экономика персонала. – Ч. 1: Теория / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – М.: Изд-во «Альфа–Пресс», 2009. – 1056с.
22. Орлова, Е.В. Мотивация персонала. Денежная и иная (проблемы документального оформления, учета, налогообложения) / Е.В. Орлова. - М.: Библиотечка "Российской Газеты", 2012. - 176 с.
23. Печенкин, А. В. Оценка конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей / А. А. Печенкин. — М.: МГЭИ, 2012. — 123с.
24. Пострелова, А. В Оценка конкурентоспособности предприятия/ А.В. Пострелова, М.С. Маркин. – Молодой ученый. — 2013. — №6. — 402с.

25. Самоукина, Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н.В. Самоукина. – М.: Вершина, 2006. – 224 с.
26. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – М: Инфра-М, 2009. – 606 с.
27. Сотников, С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512с.
28. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
29. Шапиро, С. А. Мотивация и стимулирование персонала/ С.А. Шапиро-2005-150 с.
30. Яковлева, Т. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда/ Т. Яковлева. – СПб.: Питер, 2011. – 240 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ
ПРИЛОЖЕНИЕ А
Организационная структура



ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Штатное расписание

	Код
Форма по ОКУД	0301017
по ОКПО	

Общество с ограниченной ответственностью "Плеяды Восток"
наименование организации

**ШТАТНОЕ
РАСПИСАНИЕ**

Номер документа	Дата составления
12	25.12.2017

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации
от " 15 " декабря 20 17 года № 52
штат в количестве 103 единицы

на период Октябрь 2017 г.

Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб			Всего в месяц, руб. (гр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) x гр. 4	Примечание
наименование	код								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дирекция	1	Генеральный директор	1	30 000,00				30 000,00	
Дирекция	1	Директор	1	30 000,00				30 000,00	
Дирекция	1	Главный бухгалтер	1	25 000,00				25 000,00	
Дирекция	1	Бухгалтер	1	20 000,00				20 000,00	
Дирекция	1	Руководитель СЦ	1	20 000,00				20000,00	
Дирекция	1	Управляющий СЦ	1	20 000,00				20 000,00	
Дирекция	1	Руководитель БТ	1	20 000,00				20 000,00	
Дирекция	1	Зав.складом	1	20 000,00				20 000,00	
Дирекция	1	руководитель оптовых продаж	1	20 000,00				20 000,00	
Дирекция	1	Кладовщик	2	15 000,00				15 000,00	
Дирекция	1	Маркетолог	2	15 000,00				15 000,00	
Дирекция	1	Интернет - Маркетолог	2	15 000,00				15 000,00	

Окончание приложения Б

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Дирекция	1	Директор по персоналу	1	20 000,00				20 000,00	
Дирекция	1	Менеджер по персоналу	2	15 000,00				15 000,00	
Дирекция	1	Програмист	3	15 000,00				15 000,00	
Дирекция	1	Дворник	3	12 500,00				12 500,00	
Дирекция	1	Уборщик	5	12 500,00				12 500,00	
Дирекция	1	Курьер	4	12 500,00				12 500,00	
СЦ-БС	2	Старший инженер	5	15 000,00				15 000,00	
СЦ-БС	2	Старший эксперт-приемщик	3	15 000,00				15 000,00	
СЦ-БС	2	Эксперт-приемщик	18	15 000,00					
СЦ-БС	2	Инженер	20	15 000,00				15 000,00	
БТ	3	Старший менеджер	4	15 000,00				15 000,00	
БТ	3	Менеджер по продажам	12	15 000,00				15 000,00	
БТ	3	Менеджер оптовых продаж	5	15 000,00				15 000,00	
Итого по листу			103						
Итого по документу			103						

**Руководитель кадровой
службы**

должность

личная
подпись

расшифровка подписи

Главный бухгалтер

личная
подпись

А. А. Танкович

расшифровка подписи

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Пример калькулятора расчета системы КРІ

Итого		25879	25879	
Состав премии, %		100%		
Состав премии, руб (рассчитывается исходя из установленных процентов)		12670	12670	
Достижение плана по продажам	Доля в КРІ	%	50%	
		Сумма	(по калькулятору) 5209	
Внешний и внутренний вид магазинов	Доля в КРІ	%	15%	
		Сумма	1901	
	≤4 замечаний	%	15%	
		Сумма	1901	
	5-6 замечаний	%	10%	
		Сумма	1267	
	7-8 замечаний	%	5%	
		Сумма	634	
≥9 замечаний	%	0%		
	Сумма	0		
Покупатели/Сайт и соц.сети	Доля в КРІ	%	10%	
		Сумма	1267	
	≤4 замечания	%	10%	
		Сумма	1267	
	5-6 замечаний	%	6%	
		Сумма	760	
	7-8 замечаний	%	3%	
		Сумма	380	
≥9 замечаний	%	0%		
	Сумма	0		
Рабочие процессы	Доля в КРІ	%	10%	
		Сумма	1267	
	≤4 замечания	%	10%	
		Сумма	1267	
	5-6 замечаний	%	6%	
		Сумма	760	
	7-8 замечаний	%	3%	
		Сумма	0	
≥9 замечаний	%	0%		
	Сумма	0		
Товар/Контрагенты/Безопасность	Доля в КРІ	%	10%	
		Сумма	1267	
	≤4 замечания	%	10%	
		Сумма	1267	
	5-6 замечаний	%	6%	
		Сумма	760	
	7-8 замечаний	%	3%	
		Сумма	0	
	≥9 замечаний	%	0%	
		Сумма	0	
	≥9 замечаний	Сумма	634	380
		%	5%	
Без замечаний	Сумма	634		
	%	3%		
1-2 замечания	Сумма	380		
	%	3%		
≥3 замечания	Сумма	0		
	%	0		

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Диаграмма Ганта

