

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, HR-директор

ООО «Массимо Дутти»

_____ / А.В Захаренко

«_____» _____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

д.п.н., профессор

_____ / И.В. Резанович

«_____» _____ 2019 г.

МЕХАНИЗМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ТОРГОВОГО
ПЕРСОНАЛА

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.04.03.2019.301 ВКР

Консультант

по экономической

части, к.э.н., доцент

_____ / Е.А. Резанович

«_____» _____ 2019 г.

Руководитель проекта,

к.п.н., доцент

_____ / С.В. Чистякова

«_____» _____ 2019 г.

Автор проекта,

студент группы зЭУ-357

_____ / Е.И. Бавыкина

«_____» _____ 2019 г.

Нормоконтролер,

к.п.н., доцент

_____ / Н.П. Цырикова

«_____» _____ 2019 г.

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1 Понятие оценки эффективности.....	6
1.2 Оценка эффективности труда на предприятиях розничной торговли.....	15
1.3 Механизмы оценки эффективности труда торгового персонала на российских и зарубежных предприятиях розничной торговли	26
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ КОМПАНИИ ООО "МАССИМО ДУТТИ"	34
2.1 Организационный аудит компании ООО "Массимо Дутти"	34
2.2 Кадровый аудит компании ООО "Массимо Дутти"	57
2.3 Анализ механизмов оценки эффективности труда торгового персонала в ООО "Массимо Дутти"	73
3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА ООО "МАССИМО ДУТТИ"	80
3.1 Проект совершенствования механизмов оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти"	80
3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования механизмов оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти"	115
3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения проекта совершенствования механизмов оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти"	122
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	137
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	139
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ДИАГРАММА ГАНТА.....	143

ВВЕДЕНИЕ

В любой компании рано или поздно наступает момент, когда руководство осознает необходимость в структурировании процессов, определении и формализации функций. Как правило, это происходит, когда компания вступает в стадию активного развития — когда вместе с ростом оборотов и доходов в компании растет количество проблем во взаимодействии между сотрудниками разных уровней. На этом этапе привычная система управления эффективностью персонала, основанная на устных договоренностях, дает все больше сбоев. Именно в этот непростой период грамотный руководитель начинает задумываться о степени эффективности процессов, происходящих в компании. И как следствие — о возможности и способах управлять этой эффективностью. Ведь всерьез столкнувшись со сложностями, компания вынуждена искать пути для ускорения и оптимизации процессов управления, оценки и мотивации персонала, повышения эффективности принятия решений.

Создание качественной системы управления эффективностью персоналом позволяет решить одну из основных задач управления компанией, не зависимо от ее масштабов — организацию цикла планирования, исполнения и контроля. Овладение основными теоретическими данными по управлению эффективностью персонала позволяет компании самостоятельно внедрить цикл планирования, исполнения и контроля, однако, грамотная и качественная организация внедрения работающей системы управления эффективностью в большинстве случаев невозможна без помощи внешних провайдеров консалтинговых услуг.

Целью данной работы является подготовка проекта внедрения новых механизмов оценки эффективности труда торгового персонала в компании "Массимо Дутти".

Исследованием эффективности труда персонала занимались многие зарубежные и отечественные ученые. Среди западных ученых следует отметить П. Друкера, М. Армстронг. По мнению П. Друкера основоположником

исследований эффективности труда является Тейлор, который разработал систему промышленного реинжиниринга. Аналогами данной системы и исследований считаются канбан, точно в срок, конвейер Форда.

В тоже время сам Друкер разработал одну из наиболее востребованных систем управления эффективностью - управление по целям.

Российские исследователи эффективности труда продолжают развивать теоретические наработки в данном вопросе.

При этом теоретическая сторона вопроса эффективности труда разработана недостаточно. Многие авторы по разному трактуют данный термин, делают акценты на разных составляющих.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Массимо Дутти».

Предмет исследования – механизмы оценки эффективности ООО «Массимо Дутти».

Целью магистерской диссертации является разработка проекта совершенствования механизмов оценки эффективности труда торгового персонала ООО «Массимо Дутти».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучение теоретических основ оценки эффективности;
- изучение особенностей оценки эффективности труда на предприятиях розничной торговли;
- изучение методов оценки эффективности торгового персонала на российских и зарубежных предприятиях розничной торговли;
- проведение организационный аудит компании ООО "Массимо Дутти";
- проведение кадрового аудита компании ООО "Массимо Дутти";
- проведение анализа системы оценки эффективности труда торгового персонала в ООО "Массимо Дутти";

- разработка проекта по совершенствованию системы оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти";
- выполнение расчета стоимости проекта по совершенствованию системы оценки эффективности торгового персонала ООО "Массимо Дутти";
- выполнение расчет экономической эффективности внедрения проекта оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти".

Научная гипотеза: внедрение единой платформы оценки эффективности труда, единого бизнес-процесса, а также технологии частичного самопланирования результатов труда торговым персоналом в рамках системы оценки эффективности персонала будет способствовать повышению эффективности использования кадрового потенциала Общества с ограниченной ответственностью «Массимо Дутти», за счёт:

- повышения производительности труда;
- повышения эффективности использования фонда рабочего времени;
- выявления высоко-потенциальных сотрудников.

Научная новизна работы заключается в авторском определении понятия «эффективность труда», анализе современных методов управления эффективностью труда и сравнительном анализе механизмов оценки эффективности труда торгового персонала персонала зарубежных и отечественных компаний.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию механизмов оценки эффективности труда торгового персонала ООО «Массимо Дутти», способствующих достижению стратегических целей.

Работа состоит из введения, трёх глав, заключения, библиографического списка (42 источников) и 1 приложения. Работа включает 54 таблицы и 31 рисунок. Общий объем работы 144 страниц.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА

1.1 Понятие оценки эффективности

Рассмотрим теоретические аспекты управления эффективностью труда, для понимания данного бизнес-процесса.

Согласно определению толкового словаря, эффективный – дающий эффект, действенный способ [41].

Таким образом, эффективность – определенная оценка результата работы. При этом понятие эффективности контекстное, его значение зависит от темы обсуждения. Кроме того, эффективность - совокупное понятие, оно характеризует успешность по определенным критериям, которые заданы для конкретной задачи.

Если рассмотреть понятие эффективности в более узком смысле, экономическую эффективность, мы увидим уже более раскрытое толкование. Так, толковый экономический словарь трактует понятие эффективности как достижение каких-то конкретных результатов с наименьшими возможными издержками либо получение максимального возможного объема продукции из имеющихся в наличии ресурсов [40].

Эффективность компании затрагивает практически все виды основной деятельности:

- относительно продуктов и услуг на существующих рынках;
- отказа от продуктов, услуг и рынков вчерашнего дня;
- разработки новых продуктов и услуг для существующих рынков;
- создания новых рынков;
- в сфере организации сбыта;
- в сфере сервисных стандартов и эффективности обслуживания;
- кредитных стандартов, эффективности использования кредитов и т.д. [10].

Что касается эффективности персонала, в настоящий момент ещё не сложилось определенной точки зрения на толкование понятия. Рассмотрим определения разных авторов для целостного понимания всех аспектов управления эффективностью (таблица 1.1).

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика понятий эффективности

Автор	Терминология
К. Маркс	Постоянная цель капиталистического производства состоит в том, чтобы при минимуме авансированного капитала производить максимум прибавочной стоимости. То есть экономическую тенденцию капитала, которая учит человечество экономно расходовать свои силы и достигать производственные цели с наименьшими затратами средств [11].
В. И. Ленин	Целью всякой хозяйственной деятельности является достижение наибольших результатов при наименьших усилиях, т.е. максимальная производительность [11].
Т. С. Хачатуров	Эффективность и социальная, и экономическая представляет собой отношение экономического или социального эффекта к необходимым на его достижение затратам [11].
П. Хейне	Эффективность неизбежно является оценочной категорией. Эффективность всегда связана с отношением ценности результата к ценности затрат [11].
П. Друкер, Менеджмент	Эффективность — это основа успеха, а результативность — минимальное условие для выживания института после достижения успеха. Результативность — умение делать дело правильно, а эффективность - умение делать правильные вещи. Эффективность - это способность выдавать постоянные результаты в течение продолжительного периода времени и при выполнении множества разнообразных заданий [10].
Макарова И.К., Управление персоналом	Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами в первую очередь определяется ее вкладом в достижение организационных целей компании [21].
Егоршин А.П. Управление персоналом	Эффективность трудовой деятельности рассчитывается как отношение фактически достигнутых критериальных показателей к базисным значениям конечных результатов деятельности, соотнесенных между собой с помощью весовых коэффициентов и моделей стимулирования при нормативном значении эффективности, равном 100 баллам [11].
Базаров Т.Ю., Управление персоналом	Эффективную команду можно охарактеризовать общепринятыми критериями эффективности любой организационной структуры, однако есть специфические черты, присущие только команде. Прежде всего, это нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач. Высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем дополняют ее характеристику[35].

Анализируя данные толкования, мы видим, что разные авторы делают акцент на разных составляющих термина. Тем не менее, все авторы подчеркивают, что

эффективность определяется связью между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

При этом, ввиду сложности оценки качественных характеристик человеческого труда, учитывают вклад в достижение целей компании, творческую и инициаторскую характеристики.

Итак, мы можем выразить эффективность формулой:

$$\mathcal{E} = \frac{P}{Z}, \quad (1)$$

где \mathcal{E} - эффективность; P - результат; Z - затраты.

Таким образом, говоря об эффективности управления персоналом и методах измерения эффективности, мы неизбежно сталкиваемся с тем, что основа основ тут – эффективность трудовой деятельности сотрудников.

При этом, стоит развести понятия "эффективности труда персонала" и "производительности труда". Первым, кто начал изучать производительность труда, был Ф. Тейлор и с тех пор предложенные им принципы лишь дополнялись и видоизменялись. Тейлор отождествлял производительность труда с экономическим ростом.

Принципы повышения производительности, предложенные Тейлором, звучат так:

- необходимо устранить ненужные движения;
- нужные движения необходимо изложить в логической последовательности;
- необходимо пересмотреть инструменты труда.

Кроме того, Тейлор отрицал мастерство в пользу метода, предлагал оплату труда согласно производительности, а не согласно затратам, а также, расширение и обогащение труда для уменьшения усталости.

Таким образом, Тейлор предложил анализ задачи, промышленный реинжиниринг. Позже появились его аналоги: системы кайзен, точь-в-точь, тотальное управление качеством, конвейер Форда. [10]

Друкер отмечает, что данные принципы работают и сейчас, но они лишь повышают производительность. Таким образом, для управления эффективностью менеджер должен поставить перед собой следующие задачи:

- 1) Повышение результативности;
- 2) Реализация потенциала (эффективная расстановка ресурсов) [10].

Целями управления эффективностью могут быть:

- Исправление низкого качества исполнения (определение необходимости развития);
- Мотивирование сотрудников на освоение высоких стандартов исполнения (через постановку амбициозных и объемных целей, через обеспечение положительной поддержки);
- Приведение в соответствие уровня вознаграждения и уровня исполнения (через повышение оплаты труда или с помощью нематериальных способов вознаграждения);
- Утверждение заявленных ценностей и культуры компании;
- Определение необходимости развития сотрудников для выполнения более сложных задач;
- Планирование развития и продвижения сотрудников, состоящих в кадровом резерве;
- Контроль исполнения и выявление достижений организации и аспектов деятельности, нуждающихся в развитии.

Эффективность трудовой деятельности правомерно рассматривать как часть эффективности общественного производства, поскольку труд является одним из важнейших факторов производства. Кроме того, экономисты оценивают данный фактор, как важнейший ресурс компании. Такое восприятие складывается в силу того, что персонал - единственный ресурс, который можно не только использовать, но и развивать. И если оценивать труд с экономической точки зрения, то эффективность определяется исходя из поставленных целей как

соотношением достигнутых результатов к затраченным на это ресурсам. То есть, в другой интерпретации, эффективность всегда связана с отношением ценности результата и ценности затрат.

Учитывая сложность оценки эффективности живого труда можно выделить два вида эффективности, которые обусловлены социально-экономической природой данной системы: экономическая эффективность и социальная эффективность.

Вместе с тем, в настоящее время нет единого подхода к определению критериев эффективности управления персоналом и к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятия и др. Это обусловлено, прежде всего, тем, что невозможно применять количественные методы к системе управления, которая принципиально рассматривается с качественной точки зрения. Анализ же существующих подходов позволяет выделить три самых общих подхода:

1) Сторонники первого подхода считают, что конечные результаты производства должны служить критериями эффективности труда персонала. В качестве критериев рассматривают такие показатели как: 1) прибыль предприятия; 2) затраты на 1 рубль продукции; 3) уровень рентабельности; 4) дивиденды на 1 акцию и т.д.

2) Сторонники второго подхода считают, что критерии обязательно должны отражать результативность и сложность живого труда. В качестве таких критериев предлагаются: 1) производительность труда (выработка на 1 рабочего); 2) общий ФОТ; 3) темпы роста производительности труда и заработной платы; 4) удельный вес заработной платы в себестоимости продукции и др.

3) Сторонники третьего подхода полагают, что эффективность управления персоналом определяется организацией и мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе. В качестве критериев выделяются: 1)

текучесть персонала; 2) уровень квалификации; 3) затраты на обучение работников; 4) расходы на социальные программы и т.д. [3]

При этом, анализируя критерии, можно сказать, что данные показатели лишь частично характеризуют качество экономической деятельности предприятия, производство или работы службы персонала. А оценка эффективности должна давать широкие характеристики.

Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами в первую очередь определяется ее вкладом в достижение организационных целей компании. Для этого Друкер предлагает оценивать эффективность процесса с точки зрения его предназначения (миссии) и задачи, которая стоит перед этим процессом. Соответственно, в каждой компании эффективность управления персоналом будет оцениваться по-разному, в зависимости от миссии и цели компании [10].

Однако реальная эффективность системы управления персоналом может быть подсчитана лишь при сопоставлении степени реализации бизнес-целей с затраченными на это ресурсами. Интегральный показатель (эффективность организации в целом) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих в том числе и эффективность управления человеческими ресурсами. В тоже время необходимо трансформировать показатель эффективности работы всей подсистемы в более детальные показатели, по отдельным подсистемам.

Рассмотрим наиболее популярные показатели оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в современных компаниях.

При оценке экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами используем две группы показателей.

1) Показатели, отражающие реальные затраты на персонал:

- общие издержки предприятия на персонал за период;
- доля издержек на персонал в объеме реализации;
- доля расходов на персонал в структуре общих расходов предприятия;

- процент, ФОТ от общего объема реализации;
- процент, который составляют затраты на оплату труда в структуре затрат компании;

- процент затрат на обучение от ФОТ;
- процент затрат на финансирование социальных программ от ФОТ;
- средняя зарплата на предприятии по основным категориям персонала;
- процент расходов на корпоративные мероприятия от ФОТ;
- издержки предприятия на одного работника.

2) Показатели, оценивающие отдачу от деятельности работников предприятия:

- объем реализации на одного сотрудника;
- объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника;
- производительность труда (как в денежных, так и в натуральных показателях) – объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного сотрудника (в динамике);

- соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда на предприятия.

Для оценки социальной эффективности системы управления персоналом также будем использовать две группы показателей.

1) Показатели, характеризующие качество персонала:

- структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный персонал);
- доля административного персонала к общей численности персонала;
- число производственного персонала на одного непроизводственного или административного работника;
- возрастная структура;
- образовательная структура;
- половая структура;
- структура персонала по стажу в компании;

- коэффициент текучести по категориям и по стажу работы в компании;
- индекс стабильности персонала (отношение увольнений работников со сроком работы в организации более одного года к количеству сотрудников, принятых на работу за предшествующий год (в %));
- коэффициент внутренней мобильности – отношение числа работников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу работников компании за период;
- показатель абсентеизма (отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода, к общему балансу рабочего времени организации за этот период (год)).

2. Показатели, характеризующие эффективность работы службы управления персоналом как одного из подразделений организации:

- расходы службы управления персоналом в процентах от общих расходов компании;
- динамика годового бюджета службы управления персоналом;
- соотношение численности персонала службы управления персоналом к общему числу сотрудников организации;
- расходы службы управления персоналом на одного сотрудника организации;
- время закрытия вакансии;
- процент вновь принятых сотрудников от общего числа работающих;
- уровень качества трудовой жизни – результат опроса сотрудников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и т.д.;
- число уволенных из организации по инициативе сотрудников;
- эффективность взаимодействия службы управления персоналом с другими подразделениями, работниками (на основе опроса смежных подразделений и сотрудников компании);

- оценка программ обучения;
- расходы при проведении специальных программ и проектов в области кадрового менеджмента;
- своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных программах и планах [21].

Если рассмотреть управление эффективностью труда как бизнес-процесс, то мы увидим цикличность данного процесса (рис.1.1). Исходной точкой бизнес-процесса всё же считается планирование. На этом этапе устанавливаются цели, планы, формируется перечень показателей эффективности. Исполнения или реализация функции управления эффективностью, на этом этапе функционируют системы оценки эффективности труда. На этапе контроля оценивается качество работы подсистемы.

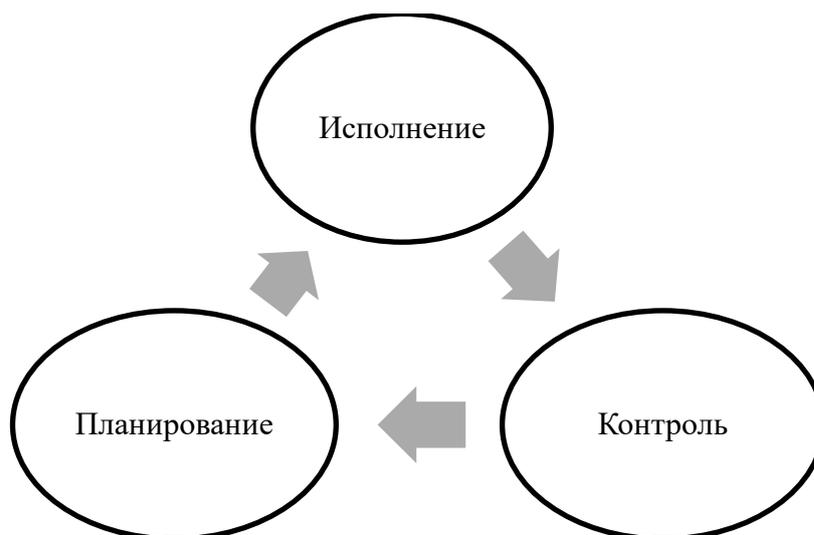


Рисунок 1.1 - Бизнес процесс управления эффективностью

Принципиальная разница между категориями «эффект» и «эффективность» состоит в том, что эффект характеризует абсолютный результат деятельности, а эффективность выражает его относительную величину, полученную с единицы произведенных затрат или ресурсов.

Отсюда следует, что повышение эффективности означает:

- получение максимально эффекта при неизменных затратах,
- либо заданного эффекта при минимальных затратах,

– либо максимального эффекта при минимальных затратах.

Эффективность - это комплексное понятие, характеризующее успешность деятельности всей организации. Говоря об эффективности, мы подразумеваем не только результативность деятельности, но и соответствие этой деятельности поставленным целям. Эффективность труда охватывает целый комплекс показателей, но в целом характеризует отношение результата к затратам на реализацию деятельности.

1.2 Оценка эффективности труда на предприятиях розничной торговли

Статья 492 ГК РФ трактует розничную торговлю, как предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу, в ходе которой продавец передает покупателю товар для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью [11].

Именно розничная торговля ориентирует производителей максимально учитывать запросы общества. В основе розничной торговли используется теория индивидуального выбора, которая исходит из принципа приоритета потребителя. Поэтому розничная торговля является социальным выражением качества жизни общества.

Фирмы-производители изготавливают товары и продают их фирмам, занимающимся оптовой или розничной торговлей. Оптовики перепродают эти товары розничным торговцам, а те - конечным потребителям.

Именно торговля, реализуя произведенную потребительскую стоимость, связывает производство с потреблением и поддерживает равновесие между спросом и предложением. При этом не имеет значения, кто и где осуществляет реализацию товаров и через какие каналы сбыта они доводятся до конечных потребителей.

Поскольку основной формой деятельности компании являются продажи, при внедрении любых кадровых изменений в торговой компании следует учитывать следующие особенности организации:

- 1) Стратегия продаж компании;
- 2) Система продаж и особенности управления продажами;
- 3) Тактика продаж;
- 4) Распределение должностных обязанностей;
- 5) Организационная культура [25].

Управление персоналом торговой компании имеет ряд особенностей, которые необходимо учитывать для успешного функционирования системы, а также для осознания и внедрения изменений.

Персонал торговой компании можно разделить на управленческий, торгово-оперативный и вспомогательный персонал.

Фишман выделяет 5 ключевых особенностей сферы торговли:

- 1) Прямой контакт с клиентом;
- 2) Большое и часто критическое количество контактов категории "человек-человек";
- 3) Низкий имидж предприятий сферы;
- 4) Высокий риск внутренних и внешних краж;
- 5) Высокая степень зависимости компании от результатов работы торгового персонала, находящегося в прямом контакте с клиентом [37].

Отсюда вытекают основные направления управления персоналом:

- стабилизация численного состава компании (сокращение текучести кадров как следствие низкого имиджа, быстрого эмоционального выгорания);
- расширение профессиональных компетенций за счет профессиональных совмещений (обогащение труда за счет выполнения различных функций, для заинтересованности работой, развития и мотивации);

– управление мотивацией становится основным инструментом управления персонала (необходимы системы, направленные на долгосрочную перспективу ввиду высокой текучести и зависимости компании от результатов труда);

– необходимость системы оценки и контроля (ввиду высоких кадровых рисков) [37].

Учитывая тот факт, что основной целью управления персоналом компании является достижение стратегических целей организации, данные тенденции укладываются в понятие управления эффективностью.

Ключевыми направлениями управления эффективностью труда торгового персонала являются планирование (установление целей и планов), функционирование (стимулирование) и контроль (оценка).

Рассмотрим особенности реализации данных направлений деятельности в сфере розничной торговли.

Планирование. Цели и планируемые результаты в области персонала должны быть прописаны и вписываться в картину общих целей компании. Необходимо декомпозировать цели компании до уровня исполнителя. В таком случае и работник понимает, чего от него ждут и компания знает, кто ответственен за данный показатель.

Относительно торгового персонала, могут быть прописаны планы продаж на долгосрочные и краткосрочные периоды, нормы (обслуживания, качества, времени). В зависимости от должности и специфики компании, торговый персонал может привлекаться к процессу планирования, поскольку участие в установлении целей повышает лояльность и ответственность работника.

Мотивация и стимулирование труда. К наиболее распространенным современным методам мотивации относятся МВО и КРІ.

Контроль. Функции контроля как правило возлагаются на непосредственного руководителя. Он сопоставляет планируемые и достигнутые показатели и принимает соответствующие решения.

В целом, методы управления эффективностью в розничной торговле можно разделить на две группы: частные и системные.

Частные методы позволяют решить отдельно взятую задачу. К таким методам относятся.

Сравнение отчетности по результатам труда торгового персонала вместе с другими наблюдениями составляет исходный материал для оценки торговых работников. Это могут быть сравнение плановых и фактических показателей, сравнение показателей в динамике за определенный период, сравнение показателей результативности работников между собой, а также сравнение показателей с показателями отрасли либо конкурентов.

Анализируемые показатели индивидуальны для каждой организации розничной торговли. Рассмотрим количественные и качественные показатели эффективности работы торгового персонала.

Количественные: объём продаж, прибыль приносимая компании, количество сделок, средняя стоимость сделки, среднее число единиц в чеке, производительность, средняя продолжительность контакта, % выполнения плана.

Качественные: повторные обращения клиентов, удовлетворенность клиентов, соотношение постоянных и новых клиентов, продажи промо-товаров, конверсия.

Одним из методов оценки качества работы торгового персонала является оценка тайным покупателем. Данный метод имеет ряд преимуществ, поскольку продавец не знает о том, что его оценивают и ведет себя как обычно. Как правило у тайного покупателя имеется чек лист, по пунктам которого необходимо выполнить проверку. В качестве доказательной базы могут прикладываться аудиозапись и фотографии проверки. Тем не менее метод имеет такие недостатки как: субъективность восприятия и непрофессионализм оценивающего, опытные продавцы легко вычисляют тайных покупателей, а также для получения объективной информации нужно проводить регулярные проверки, что является довольно затратным мероприятием.

Во время кризиса руководители фокусируют свое внимание на вопросах повышения эффективности процессов и оптимизации затрат. Все более популярным становится инструмент функционально-стоимостного анализа. Это метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей, в основе которого лежит использование функций и ресурсов, задействованных в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживании клиентов, а также в обеспечении качества [36].

Функционально-стоимостный анализ — это метод комплексного технико-экономического исследования объекта с целью развития его полезных функций при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление.

Не все свойства товара являются очень полезными. В связи с этим нужно провести анализ, используя принцип Эйзенхауэра по схеме ABC. Необходимо выделить главные (А), второстепенные (В) и ненужные или излишние функции (С). Средства следует затрачивать на получение главных функций, в определенной мере — на второстепенные (В). Затрат на получение излишних функций нужно избегать.

В контексте повышения эффективности труда торгового персонала данный метод используется для анализа важности и стоимости выполняемых задач. Анализируя содержание труда, можно выявить второстепенные задачи, на которые затрачиваются лишние ресурсы, и важные задачи, которым уделяется недостаточно внимания.

В ходе выполнения анализа определяются ключевые функции работников, их важность, а затем просчитывается ресурсоемкость данных функций. После этого значимость каждой функции сопоставляется с затратами на неё и делаются выводы. Функционально-стоимостной анализ также включает блок рекомендаций по выявленным несоответствиям.

Данный метод является очень эффективным инструментом оценки и повышения эффективности труда персонала, поскольку позволяет сократить издержки и повысить отдачу от вложенных ресурсов (в случае с торговым персоналом, это деньги и время). Он связывает текущую деятельность с приоритетами компании. При этом метод требует серьезной подготовки специалиста, выполняющего оценку. Кроме того, метод не мотивирует работников на большую производительность, лишь расставляет ресурсы по местам.

Данные методы формальной оценки производительности имеют как минимум три преимущества. Во-первых, они позволяют руководству информировать подчиненных о своих стандартах оценки производительности торговых представителей. Во-вторых, они обязывают торговых менеджеров собирать исчерпывающую информацию о каждом из работников. В-третьих, зная, что их деятельность будет оцениваться, торговые представители стремятся выполнить установленные для них квоты [15].

Другая группа методов - системные. Они охватывают сразу несколько процессов и позволяют комплексно подойти в вопросу достижения цели. Данные методы отличаются тем, что они связаны с целеполаганием и дают более полную картину реальной эффективности. Рассмотрим данные методы.

Management By Objectives, МВО. В русском языке получил название управление по целям. Данный метод был разработан Друкером и актуален по сей день. Кратко данный подход можно охарактеризовать простым тезисом: "Чем яснее понимается цель, тем больше вероятность ее достижения, при этом прогресс возможно измерить лишь по отношению к поставленной цели".

МВО чаще всего используют непосредственно как подход к оценке эффективности сотрудников и подразделений, и, при необходимости, как основы для определения вознаграждения по результатам – премий. [10]

Суть данного управленческого метода заключается в том, что для объекта управления (сотрудника, подразделения, компании в целом) формируется список

ключевых задач (критериев) в едином стандарте. Цели для отдельного работника всегда связаны с более высокими (цели команды, отдела, организации). Цели устанавливаются краткосрочные и долгосрочные.

Метод управления по целям требует соблюдения следующих принципов:

1) Все объекты управления должны быть описаны до начала процесса управления.

2) Правильное понимание сотрудником своих целей создает возможность их достижения.

3) Те объекты управления, цели которых не могут быть описаны, – неуправляемы. Исследования менеджерского мышления показывают, что эффективный менеджер мыслит критериями, измеряя и «оцифровывая» каждую из целей (задач), стоящих перед ним и его подчиненными. Желательно использовать объективные критерии, хотя всегда остается место для субъективных.

4) Проактивное управление лучше реактивного. Действовать «на опережение» – не значит немедленно, без предварительных расчетов приступать к реализации шагов по достижению цели (в 80% случаев необдуманная быстрота только мешает).

5) Цели могут корректироваться; извещение объекта управления при этом обязательно. При радикальном изменении внешней или внутренней среды цели могут изменяться. Причины изменения должны быть осознаваемыми и достаточно весомыми. В случае изменения цели все участники процесса должны быть уведомлены об этом.

6) Цели должны быть описаны по технологии SMART. Это стандарт постановки целей, который задает требования к эффективно сформулированной цели.

7) Объект управления лучше всего описывать в трех-пяти целях. Цели МВО – не дополнительные, а ключевые, на них должно основываться измерение эффективности работы.

8) Лучший способ протестировать МВО – сравнить уже имеющиеся результаты с запланированными и утвердить оценку у работника и руководителя.

9) Необходимый элемент построения системы МВО – механизм обратной связи [10].

Цели могут устанавливаться как снизу вверх, так и сверху вниз.

При правильной постановке целей сотрудник осознает, что он полностью отвечает за выполнение порученного ему дела, даже если внешние объективные причины препятствуют этому. Его задача – преодолевать препятствия, которые находятся на пути к достижению цели. Определенность целей и задач становится мощным мотивирующим фактором.

Другой метод, получивший широкое распространение в сфере розничной торговли, КРІ (Key Performance Indicator - Ключевые показатели эффективности).

Данные показатели включают в себя все критерии, по которым оценивается работа сотрудника.

Система Ключевых Показателей Эффективности (КПЭ) определяется как «система оценки, которая помогает организации определить достижение стратегических и тактических (операционных) целей». Система показателей КРІ и мотивация персонала — неразрывно связанные понятия.

КРІ — это инструмент измерения поставленных целей как организации, так и ее сотрудников, непосредственно связанный с целью или задачей, которая отражает стратегические цели организации. КРІ включаются в Планы личного развития сотрудников и должны обеспечивать выполнение КРІ вышестоящего уровня (принцип каскадирования задач).

Внедрение системы КРІ в организации

Внедрение системы КРІ в организации проходит несколько ключевых этапов. Последовательность этапов является определяющей, и ее изменение негативно отражается на работоспособности системы.

Этап 1. Формирование стратегии

Четко сформулированная стратегия описывает основные шаги, которые следует предпринять для достижения поставленных целей и желаемых результатов. Стратегия организации должна быть разбита на конкретные стратегические инициативы, в рамках которых выделены задачи для отдельных структурных подразделений. Важнейшим элементом этого этапа является определение главных стратегических инициатив и координация подразделений. Это позволяет значительно экономить средства и время.

Этап 2. Определение важнейших факторов успеха

На втором этапе определяются важнейшие факторы успеха, т. е. параметры различных аспектов деятельности организации, которые являются жизненно важными для реализации ее стратегии.

Этап 3. Определение ключевых показателей эффективности

На данном этапе происходит отбор мероприятий по реализации стратегии организации. Инструментом для определения важнейших факторов успеха являются КРІ, причем КРІ — количественные показатели, выраженные в цифровой форме. Необходимо сконцентрироваться только на самых существенных из них, отсекая все второстепенные, сокращая их количество до так называемых «ключевых». Количество КРІ должно быть ограниченным (для реальности их выполнения и качества мониторинга). Кроме того, выбранные КРІ должны стимулировать сотрудников на осуществление соответствующих действий.

Основные требования к КРІ:

- Ограниченное количество показателей;
- Единство для всей организации;
- Измеримость, возможность дать показатель в цифровом выражении;
- Прямая связь с важнейшими факторами успеха.

Это и количественные (объемы продаж или прибыли), и качественные показатели (соблюдение единых стандартов работы персонала) Обычно выделяют от трех до семи показателей, по которым происходит оценка и начисление

премий. Такая система обладает наибольшим мотивирующим эффектом, поскольку зарплата сотрудника зависит от того, какой вклад в достижение целей магазина он внес. КPI каждого сотрудника должны быть связаны с целями компании в целом. Наличие качественных показателей является при этом обязательным, так как не всегда возможно оценить работу только по достижению плановых показателей [32].

BSC (Balanced Scorecard) - сбалансированная система показателей. Это ещё один востребованный инструмент в управлении персоналом. Balanced Scorecard (BSC) может быть представлена как «стратегическая карта показателей деятельности» компании.

Метод отличается следующими преимуществами:

- отражает как финансовые, так и нефинансовые элементы стратегии организации,

- отслеживает причинно - следственные взаимосвязи в бизнесе,

- позволяет выявить слабые места при возникновении проблем,

- обеспечивает увязку стратегических целей компании с операционной деятельностью и контролем исполнения.

- В основе BSC лежат два ключевых постулата:

- хорошо организованная реализация стратегии имеет более высокое значение, чем качество самой стратегии;

- использование в управлении только финансовых показателей не позволяет успешно максимизировать стоимость компании в долгосрочном периоде.

Основные положения BSC.

Положения BSC направлены на реализацию стратегии, разработанной на предприятии; методология BSC не касается выработки стратегии и не предъявляет к ней никаких специфичных требований - ни к методам, ни к содержательной стороне. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, её формализации, проведении и донесении до каждого

сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью контроля реализации стратегии и принятия корректирующих действий.

Методология BSC заключается в построении стратегической карты, в которой цели разделены на 4 группы (снизу вверх):

- персонал;
- бизнес-процессы;
- клиенты;
- финансы.

Для каждой группы устанавливаются цели, которые взаимосвязаны между собой. Связи начинаются от персонала и следуют выше по уровням. Далее составляется таблица, где обозначаются показатели достижения к каждой цели и их планируемые уровни.

Именно BSC демонстрирует, что в основе достижения стратегических целей компании лежит эффективная работа персонала [6].

Проведем сравнительный анализ данных методов, для определения преимуществ и недостатков (табл.1.2).

Таблица 1.2 - Сравнительный анализ методов оценки эффективности

Параметр	ФСА	МВО	KPI	BSC
Периодичность проверки	единовременно	периодически	регулярно	периодически
Связь со стратегическими целями	есть	есть	есть	есть
Прозрачность оценки	для руководства	для исполнителя и руководителя	для всех	для всех
Связь с вознаграждением	нет	нет	есть	на усмотрение руководства
Возможность обратной связи	нет	есть	нет	нет
Участие исполнителя в планировании	нет	есть	на усмотрение руководства	на усмотрение руководства
Управление издержками	есть	нет	есть	есть

Итак, управление эффективностью труда торгового персонала - важная задача для предприятий розничной торговли. Именно данная категория работников является прибылеобразующей, поэтому организация сильно от неё зависит. Кроме того, торговый персонал излишне подвержен эмоциональным выгораниям, поэтому управление эффективностью служит для них дополнительным стимулом, обогащает труд и обеспечивает связь между результатами труда и заработной платой.

В сфере розничной торговли управление эффективностью может осуществляться разово либо системно. В частным методом относят анализ показателей, сравнение их в периодах или с другими работниками и принятие решений на базе полученной информации. Функционально-стоимостной анализ также используется для повышения эффективности труда персонала.

К системным методам управления эффективностью относятся управление по целями, ключевые показатели эффективности и сбалансированная система показателей. Данные методы отличаются тем, что выполняются непрерывно и охватывают несколько сфер деятельности персонала. Данные методы применимы к торговому персоналу, поскольку для этой группы работников легко подобрать показатели эффективности как качественные, так и количественные.

1.3 Механизмы оценки эффективности труда торгового персонала на российских и зарубежных предприятиях розничной торговли

Управление эффективностью в том или ином виде присутствует в любой компании. Практически в каждой организации существуют свои стандарты и нормы к сотрудникам, относительно которых оценивают результаты их работы. Данные процессы могут быть нестандартизированными, но тем не менее они существуют. Поэтому при проведение изменений важно правильно оценить текущую ситуацию, а также сравнить её с ситуацией на рынке.

В сфере розничной торговли вопрос эффективности работы персонала стоит особенно остро, поскольку от торгового персонала существенно зависит состояние всей компаний.

Проанализируем, какие практики применяют к своему персоналу передовые компании сферы розничной торговли в России и за рубежом.

Связной/ Евросеть. Объединенная компания Связной/ Евросеть — крупнейшая в мире розничная сеть в сегменте высоких технологий. У компании 5,5 тысяч магазинов в 1300 городах России, более 30 тысяч продавцов-консультантов, которые обслуживают более 2 миллионов покупателей в день.

Глубокая интеграция с производителями высоких технологий и разработчиками различных сервисов позволяет компании создавать уникальные и совершенно неожиданные возможности для клиентов. Миссия компании — сделать позитивным опыт взаимодействия человека с технологиями.

Позиция продавца считается в компании ключевой, именно поэтому при работе с эффективностью труда, главным образом обращают внимание на торговый персонал.

В 2017 году Евросеть заняла 1 место в конкурсе «Премия HR-бренд» с проектом "Бизнес-игра EUROFORCE"

EUROFORCE – проект в формате бизнес-игры. Это 220 сотрудника, руководящие 15-20 магазинами, а также командой директоров и продавцов и отвечающие за результативность всего сектора.

Данный проект затрагивает вопросы мотивации и эффективности работы персонала.

Игровая система мотивации объединяет управленческие и коммерческие показатели их работы. Помимо ежемесячных бонусов, выполнение запланированных показателей приводит регионального директора к победе в бизнес-игре. В ней действует своя валюта – «золотые монеты». Региональный директор может инвестировать накопленные монеты на развитие салонов

подконтрольного им сектора, на развитие себя и своих людей, личные привилегии или обменять на реальные деньги.

По итогам года лучшие региональные директора, накопившие большее число монет, попадают в ТОП-30 победителей, тем самым становятся членами элитного бизнес-клуба, заносятся в кадровый резерв компании управленцев высшего звена. Все 30 победителей едут в захватывающее путешествие в одну из деловых столиц мира, где топ-менеджеры компании вручают им эксклюзивные брендовые часы Longines.

Проект в формате бизнес-игры позволил выделить в компании отдельный элитный бизнес-клуб коммерсантов с широкими и прозрачными возможностями карьерного роста. Лучшие региональные директора являются претендентами на должности высшего управленческого звена - директора по продажам субфилиала, директора по продажам филиала, управляющего филиала, вплоть до позиции вице-президента и выше.

Таким образом, управление эффективностью в компании проводится в игровой форме, где за определенные результаты работники получают награды [27].

Компания ПАО "ВЫМПЕЛКОМ". ПАО «ВымпелКом» (бренд «Билайн») входит в группу компаний VEON Ltd. Данная компания оказывает телекоммуникационные услуги.

Бренд «Билайн», под которым оказывает услуги ПАО «ВымпелКом» — один из самых узнаваемых в России и странах СНГ. Данный бренд кроме телекоммуникационных услуг, объединяет также сеть фирменных магазинов "Билайн"

В данной работе рассмотрим сеть фирменных магазинов "Билайн", где основной штат сотрудников - торговый персонал.

Билайн провозглашает следующие корпоративные ценности:

Любовь к клиенту (изучать рынок, интересы, цели и задачи клиента);

Ответственность за бизнес-результат (гибкость и эффективность, соблюдение обязательств, ответственность);

Ориентированность вперед (поиск и внедрение новых идей);

Работа в команде (взаимное уважение, конструктивный диалог, партнерские отношения);

Честность и открытость (соблюдение деловой этики, обратная связь).

В 2017 году Билайн получил HR-премию People Investor за реализацию проекта BeeFree.

BeeFREE — стратегический проект, который Билайн запустил для обновления корпоративной культуры, внутренних процессов и инфраструктуры. Это возможность для сотрудников работать часть времени дистанционно, не приезжая в офис. BeeFREE = Bee: Flexible, Ready, Effective Employee, что означает гибкий, готовый к изменениям, эффективный сотрудник. Проект призван повысить производительность сотрудников за счет свободы планирования рабочего дня и 100% ответственности за результаты. Основная идея — внедрение новой эффективной рабочей среды, не ограниченной традиционным офисным пространством.

Цели проекта:

1. Формирование культуры, ориентированной на результат. Работа — это результат, которого мы достигаем, а не место где мы присутствуем.

2. Повышение привлекательности Билайн как работодателя для кандидатов на рынке труда, в том числе среди нового поколения. Молодые люди с новым мышлением уже приходят к нам и в ближайшие 2–3 года их количество будет увеличиваться. А мы уже готовы предложить им конкурентные условия и уникальный формат работы.

3. Рост производительности за счет диджитализации бизнес-процессов, эффективного планирования и тайм-менеджмента.

4. Снижение административных расходов.

Основные этапы проекта:

2015 г. — описание и разработка целевых решений проекта (анализ должностей и функционала сотрудников, анализ целевого ИТ-решения, расчет кейса). Запуск пилотных групп в Штаб-квартире и Южном регионе (140 сотрудников из разных подразделений). Анализ результатов пилотных групп (90% всех задач реализованы в срок). Подготовка обучающих курсов.

2016–2017 гг. — запуск «BeeFREE» в 36 городах, изменение культуры компании (ориентация на результат), определение и запуск ключевых ИТ-решений, запуск Политики по компенсациям, реорганизация офисных пространств по утвержденному бренд-буку.

2018 г. — запуск «BeeFREE» по всем городам в России, доработка и поддержка ключевых ИТ-решений проекта. «BeeFREE» внедрен в операционную жизнь компании.

Увеличена эффективность использования рабочих мест на 25%, благодаря использованию Sharing Desk (общих рабочих столов). [27]

В данном проекте компания реализовала возможность сотрудников самостоятельно повысить свою эффективность за счет личного планирования и личной ответственности. С помощью приложения сотрудники самостоятельно ставят для себя цели и отслеживают ход их реализации. С помощью данного проекта компания планирует повысить эффективность своих сотрудников на 40%. [27]

МТС. Публичное акционерное общество «Мобильные ТелеСистемы» (ПАО «МТС») – ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению телекоммуникационных услуг, а также ИТ-решений.

МТС – один из крупнейших российских работодателей в России. В данной компании в городах присутствия работают около 69 тысяч человек, в России – около 29 тысяч человек. Компания традиционно входит в топ-5 рейтинга наиболее привлекательных российских работодателей.

Компания активно участвует в социальных программах и благотворительных проектах, направленных на поддержку незащищённых слоев населения, лечение

больных детей, развитие детского творчества. Ежегодно проектами благотворительности и корпоративной социальной ответственности МТС охвачено свыше 10 млн. человек.

В данной работе будет рассмотрена сеть фирменных салонов "МТС", где основная часть штата - торговый персонал.

В розничной сети МТС для работы и общения мы создали свою собственную социальную сеть МТС Лайф. Жителем Лайфа может стать любой сотрудник компании. В сети уже зарегистрировано более 16000 человек, в том числе и все руководство Розничной сети МТС [17].

МТС "Лайф" направлена на коммуникационные процессы в компании. В данной социальной сети можно не только обсудить рабочие вопросы, быстро решить проблемную ситуацию, услышать экспертное мнение или разместить свою идею для улучшения процессов в компании, но и познакомиться с коллегами из любого города или почитать свежий гороскоп. В "Лайфе" ежедневно появляются новые группы и свои «звезды», которых знают все обитатели сети. Заходить в социальную сеть можно с компьютера или через приложение для планшета и смартфона в любое время суток.

Отличительной особенностью данной социальной сети является ее направленность не только на выстраивание коммуникаций, но и на повышение эффективности сотрудников. В личном кабинете у каждого сотрудника есть информация о результатах его работы, информация о планах и ходе его выполнения. Благодаря этому, сотрудники могут планировать свои результаты удаленно, выявлять проблемы и планировать дальнейшие действия.

Мы видим, что передовые компании делают акцент на управление эффективностью ключевого фактора прибыли организации - торгового персонала. Именно данная категория работников взаимодействует с клиентами и имеет реальное влияние на ход сделки.

Современные компании подбирают системы управления эффективностью труда в зависимости от своей стратегии и корпоративной культуры. Так, Евросеть

вовлекает сотрудников в управление собственной эффективностью путем геймификации, Билайн путем делегирования функции планирования и организации рабочего времени, а МТС предоставляет доступ к показателям эффективности в собственной социальной сети [17].

Проекты данных компаний удостоены HR-премиями, что говорит о тенденции развития рынка розничной торговли. Компании не только осознают важность управления эффективностью, но и вовлекают в этот процесс самих работников.

Выводы по главе 1

1) Эффективность - определяется связью между достигнутым результатом и использованными ресурсами. Говоря об эффективности, мы подразумеваем не только результативность деятельности, но и соответствие этой деятельности поставленным целям.

2) Эффективность труда охватывает целый комплекс показателей, но в целом характеризует отношение результата к затратам на реализацию деятельности. Можно выделить два вида эффективности, которые обусловлены социально-экономической природой данной системы: экономическая эффективность и социальная эффективность. Отсюда следуют и показатели: экономические (затраты на персонал и отдача от вложений) и социальные (качество персонала и качество работы службы управления персоналом).

3) Повышение эффективности может достигаться тремя путями: получение максимально эффекта при неизменных затратах, либо заданного эффекта при минимальных затратах, либо максимального эффекта при минимальных затратах.

4) Особенности управления персоналом в сфере розничной торговли обусловлены следующими факторами: прямой контакт с клиентом, большое и часто критическое количество контактов категории "человек-человек", низкий имидж предприятий сферы торговли, высокий риск внутренних и внешних краж, высокая степень зависимости компании от результатов работы торгового персонала, находящегося в прямом контакте с клиентом. Ключевыми направлениями управления эффективностью труда торгового персонала являются

планирование (установление целей и планов), функционирование (стимулирование) и контроль (оценка).

5) Методы оценки эффективности труда торгового персонала делятся на две группы: единоразовые и систематические. К первой группе относят анализ показателей и сравнение их с базой, функционально-стоимостной анализ. Ко второй группе относятся: управление по целям, ключевые показатели эффективности, сбалансированная система показателей. Данные методы отличаются тем, что выполняются непрерывно и охватывают несколько сфер деятельности персонала. Данные методы применимы к торговому персоналу, поскольку для этой группы работников легко подобрать показатели эффективности как качественные, так и количественные.

6) В сфере розничной торговли повышение эффективности труда торгового персонала особенно актуальный вопрос, поскольку от труда продавцов зависит состояние организации. Ведущие компании активно внедряют системы управления эффективностью труда в зависимости от своей стратегии и корпоративной культуры. Так, Евросеть вовлекает сотрудников в управление собственной эффективностью путем геймификации, Билайн путем делегирования функции планирования и организации рабочего времени, а МТС предоставляет доступ к показателям эффективности в собственной социальной сети.

7) Отличительной особенностью современных систем управления эффективностью является вовлечение работников в управление собственной эффективностью. Работники устанавливают планы, контролируют ход их достижения, а затем анализируют достигнутые результаты. Такое участие персонала в планировании собственной активности в разы повышает эффективность, поскольку принимая решения самостоятельно, работник становится ответственным за реализацию этого решения.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ КОМПАНИИ ООО "МАССИМО ДУТТИ"

2.1 Организационный аудит компании ООО "Массимо Дутти"

Компания "Массимо Дутти" - испанская компания по производству и продаже одежды. Она была основана в 1985 году, а в 1991 "Inditex Group" выкупила контрольный пакет её акций, а затем и полный. Сейчас компания насчитывает свыше 790 магазинов в 77 странах, а также интернет-магазины в 37 странах [28].

Среднесписочная численность персонала компании 1376 человек. Из них торгового персонала 1209.

Первоначально бренд ориентировался на мужскую моду. Начиная с 1995 года, женская мода была представлена по всем направлениям: от самых строгих, деловых линий до более повседневных. Имея все это, компания "Массимо Дутти" укрепила свои позиции на всех уровнях как группа, растущая и на национальном, и на международном рынках. На сегодняшний день в ней работает свыше 10000 человек [28].

В 2003 году "Массимо Дутти" выпустила линейку детской одежды под торговым названием "Массимо Дутти" Детская мода. Эта линейка постепенно вводится в продажу в магазинах нескольких стран, где размер магазинов позволяет разместить ее товары.

С сентября 2006 года компания "Массимо Дутти" полностью создавала и занималась продвижением следующих линеек:

Для женщин: женская одежда, аксессуары, парфюмерия.

Для мужчин: мужская одежда, аксессуары, одежда индивидуального дизайна, парфюмерия.

Детская одежда: одежда для мальчиков и девочек от 7 до 15 лет.

Ежегодно "Массимо Дутти" проводит традиционный розыгрыш Кубка "Massimo Dutti" CSI5 (Международный турнир по конкуру). У бренда есть своя

команда. Соревнования проводятся в разных странах. Так, например, в 2017 году кубок прошел в Париже.

Новым этапом развития компании стало приобщение к миру подиумной моды. С 2016 года компания начала проводить показы лимитированных коллекций, привлекая в данному событию лучших моделей, фотографов, дизайнеров, а в качестве гостей, звезд и блоггеров.

В августе 2017 - состоялся первый подиумный показ в азиатской стране - Шан Хае. Традиционные же города для таких показов - Париж, Милан [28].

Примерно в этот же период начинают открываться флагманские магазины. Они отличаются большой площадью и невероятным дизайном. Внутри и снаружи такие магазины больше похожи на музеи.

Такие магазины есть в Париже, Барселоне, Милане, Мехико. В 2017 году открылся первый флагманский магазин в России - Москва, Кузнецкий Мост. Его площадь составляет 1000 кв м.

"Массимо Дутти" в 2018 открыл флагманские магазины в Сарагосе (Испания), на улице Амираплац в Мюнхене (Германия) и в торговых центрах Солана в Пекине (Китай) и Истинье Парк в Стамбуле (Турция). Магазины в обоих торговых центрах оснащены новейшим технологическим оборудованием, которое бренд внедряет в своих магазинах, таким как интерактивные примерочные и система Magic Mirror — интеллектуальное зеркало с интерактивной помощью покупателям.

Этикетка Join Life, с помощью которой наши бренды способствуют внедрению лучших социальных практик, стала отличительным знаком многих коллекций таких брендов, как Zara, Oysho и Massimo Dutti, которые были изготовлены с применением лучших методов и экологичных материалов. К вышеуказанным брендам также присоединился бренд Pull&Bear со своей капсульной коллекцией.

В начале этого года всеми брендами компании были реализованы инновационные коммерческие инициативы, такие как модный показ Массимо Дутти в Токийском дворце в Париже с акцией "See Now Buy Now" [28].

Корпоративная социальная ответственность (КСО) компании "Массимо Дутти", понимаемая как выполнение ее обязательств перед обществом и окружающей средой в процессе осуществления ее деятельности, является неотъемлемой частью ее бизнес-модели, а также модели группы Inditex.

Социальные обязательства "Массимо Дутти" и группы Inditex находят свое выражение в осуществлении деятельности по спонсорству, меценатству и социальной помощи, которая реализуется непосредственно нашей организацией или путем сотрудничества с общественными организациями.

В соответствии со своей социальной приверженностью, "Массимо Дутти" с 2001 года гордится тем, что тесно сотрудничает с благотворительными организациями по вопросам психического здоровья и инвалидности, специализирующимися на социальной реабилитации и программах профессионального трудоустройства для лиц с тяжелыми психическими расстройствами или физическими недостатками. "Массимо Дутти" стал первым брендом Inditex, который стал частью программы «for and from» и теперь имеет три магазина в Испании, которые управляются и обеспечивают долгосрочную работу для людей с ограниченными возможностями: Allariz (Оренсе), Llagostera (Барселона) и Igualada (Барселона) [26].

"Массимо Дутти" обязуется предоставить всем своим клиентам высокие стандарты деятельности, качества, здоровья и безопасности в своих товарах и осуществлять коммуникацию с клиентами в соответствии с критериями понятности и прозрачности. Эти товары производятся этичным и ответственным способом.

Производители товаров, реализуемых компанией "Массимо Дутти", обязаны выполнять требования Кодекса поведения производителей и поставщиков группы Inditex. В нем устанавливаются минимальные стандарты этичного и ответственного поведения, которые должны соблюдать производители и поставщики товаров, реализуемых группой Inditex, при осуществлении своей деятельности.

"Массимо Дутти" защищает своих клиентов путем создания и внедрения стандартов, соблюдение которых является обязательным для всех поставщиков группы Inditex, в том, что касается здоровья (Clear To Wear) и безопасности товаров (Safe To Wear); это гарантирует, что использование реализуемых товаров не сопряжено с рисками для вашего здоровья и/или безопасности.

"Массимо Дутти" осуществляет всю свою деятельность при максимально бережном отношении к окружающей среде, способствуя сохранению биологического разнообразия и устойчивому управлению природными ресурсами. Кроме того, "Массимо Дутти" обязуется сводить к минимуму воздействие на окружающую среду на протяжении всего срока службы своих товаров до их окончательной утилизации, принимая на каждом этапе процесса дизайна, производства, дистрибьюции, продажи и окончательной утилизации меры по сокращению и компенсации этого воздействия[28].

Общие сведения о "Массимо Дутти" Россия содержатся в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Краткая характеристика организации ООО "Массимо Дутти"

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное и сокращенное название организации	Массимо Дутти
2. Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
3. Почтовый адрес, контактный телефон	Россия, Москва, Пресненская набережная, 10 +7 495 643-13-55
4. Дата создания организации	1985
5. Описание миссии организации	Миссия компании – сделать моду доступной для широких аудиторий, при этом необходимо оставить моду качественной, стильной и актуальной.
6. Отрасль хозяйственной деятельности	Продажи
7. Основные виды деятельности	Ритейл женской, мужской и детской одежды, обуви, парфюмерии
8. Годовые объемы выпуска по основным видам продукции / оказание услуг, нат. ед.	1200000 нат. ед
9. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	1,28
11. Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	Клиенты: частные лица, Филипп Морис Поставщики: InditexGroup, InstarLogistic Конкуренты: MaxMara, Mexx, TommyHilfiger
12. Среднесписочная численность персонала, чел.	1376

Не смотря на долгое присутствие на рынке, этап жизненного цикла компании характеризуется как этап роста. Это можно обосновать следующими данными:

- каждый год компания открывает 2-3 магазина, ведется освоение новых рынков и расширение существующих;
- бизнес-процессы находятся в постоянном движении, их адаптируют к внешней и, в меньшей степени, к внутренней;
- отсутствует четкое видение корпоративной культуры, культуры разных филиалов отличаются друг от друга.

Проанализируем в динамике основные экономические показатели эффективности работы организации за последние 3 года. Разобьем года на полугодия (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Экономические показатели эффективности работы ООО "Массимо Дутти" за последние 3 года

Показатель	1 пол. 2015	2 пол. 2015	1 пол. 2016	2 пол. 2016	1 пол. 2017	2 пол. 2017
Выручка от реализации, тыс. руб	267407	264377	267131	268508	275285	275393
Себестоимость реализованной продукции тыс. руб	256710	253802	256446	257768	264274	264377
Чистая прибыль, тыс. руб	10696	10575	10685	10740	11011	11016
Рентабельность продаж, %	0,202	0,22	0,23	0,0045	0,0045	0,04
Кредиторская задолженность, тыс. руб	5 467.6	6 115.9	5 580.2	6 248.8	6 853.9	7 920
Дебиторская задолженность, тыс. руб	267407	264377	267131	268508	275285	275393
Производительность труда тыс. руб / час	4,95	4,956	4,967	4,970	4,976	4,975
Уровень брака, %	0.04	0.05	0.03	0.03	0.04	0.05
Доля постоянных клиентов, %	37.00	42.00	43.00	44.00	45.00	47.00
Средняя сумма заказа, тыс. руб	19,50	21,00	21,00	22,00	21,30	22,00

Мы видим положительную динамику показателей по всем направлениям. Выручка растет, рентабельность увеличивается. Исходя из этого, можно сделать вывод, что себестоимость реализованной единицы продукции выросла. Глядя на

темпы роста производительности труда, мы можем сказать, что на рост экономических показателей влияют и другие факторы. Поскольку цены фиксированы в евро, имеют место ценовые колебания, влияющие на итоговую выручку.

Мы видим небольшой рост кредиторской и дебиторской задолженностей, при этом их изменения относительно объемов продаж несущественны.

Так же стоит отметить невысокий процент уровня брака, остающийся на постоянном уровне. Данный уровень считается естественным для компании.

Доля постоянных покупателей выросла на 10% за последние три года, при этом средний чек увеличился практически в два раза.

Исходя из представленных данных, мы можем сделать вывод об отсутствии экономических проблем в компании. Именно благодаря этому, компания успешно реализует свои стратегические цели. Напомним, что стратегической целью компании является достижение 70% доли российского рынка в выбранном сегменте в течение 7 лет.

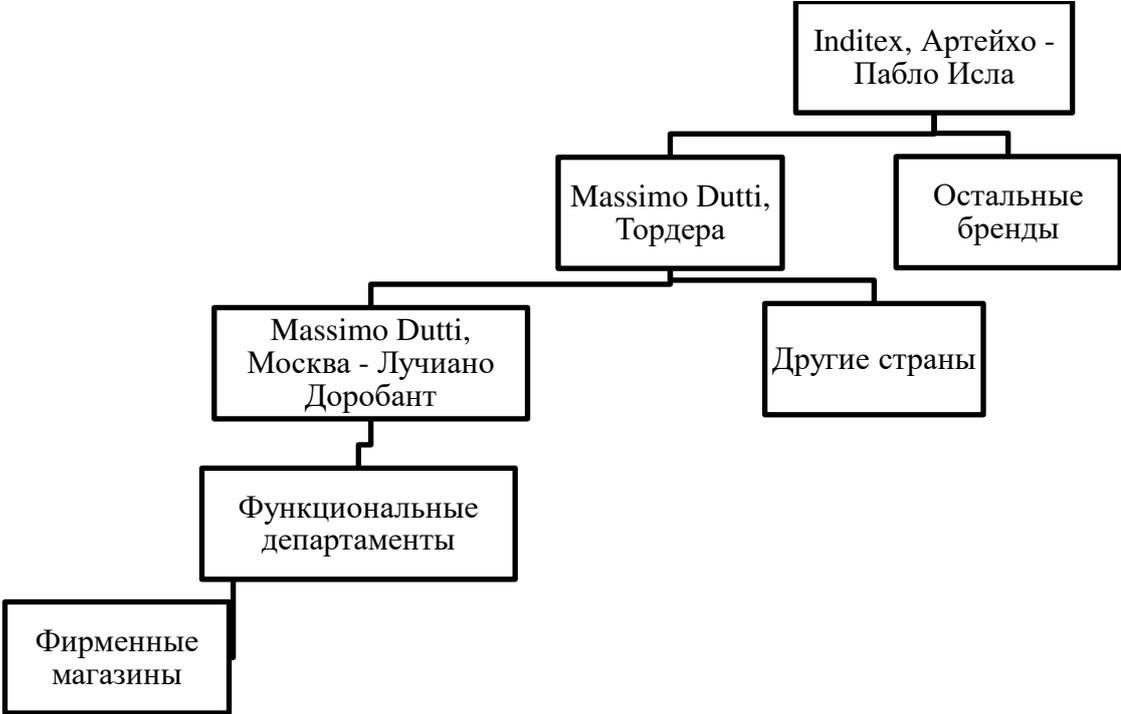


Рисунок 2.1 - Структура управления "Массимо Дутти"

На рисунке 2.1 представлена структура управления "Massimo Dutti" в мире. В России внутренняя организационная структура является процессной. Во главе каждого департамента находится директор. Департамент включает в себя нескольких сотрудников, которые курируют магазины по определенному бизнес-процессу.

Существуют следующие департаменты: DT-департамент (коммерческие директора, контроль и управление коммерческими показателями магазинов), HR-департамент (менеджеры по человеческим ресурсам, курирование УП вопросов в магазинах), департамент по проектам и строительству (открытие новых магазинов и реконструкция), юридический департамент (юридическая поддержка компании), VM-департамент (визуальные мерчандайзеры, коммерческий и визуальный мерчандайзинг магазинов), WD-департамент (оформители витрин, коммерческое и визуальное оформление витрин, специалисты по продукту), IT-департамент (технические специалисты, техническая поддержка по оборудованию), CBA-департамент (специалисты по корпоративным бизнес-приложениям, техническая поддержка по данным приложениям, обучение персонала), департамент заработной платы и кадрового администрирования (ведение кадрового документооборота, расчет и выплата заработной платы), департамент бухгалтерии (бухгалтеры, ведение кассовой отчетности), департамент предотвращения потерь (контроль внешних и внутренних потерь), департамент логистики (логисты, контроль процесса логистики, обеспечение бесперебойных поставок), департамент закупок и обеспечения (обеспечение магазинов расходными материалами), департамент электронной коммерции (специалисты онлайн-магазинов, ведение продаж в онлайн-магазинах), департамент товарного учета (контроль товарооборота между магазинами и складом)

Структура магазина следующая: директор магазина, менеджер отдела, ассистент менеджера отдела, старший кассир, ассистент старшего кассира, специалист по продукту, ответственный за склад, мерчандайзер, продавцы-

кассиры (в зависимости от размера штата некоторых должностей может не быть). Представим организационную структуру в виде таблицы (табл.2.3). Она является процессной, что соответствует рыночным требованиям.

Таблица 2.3 - Организационная структура Массимо Дутти

Магазины	DT департамент	HR департамент	VM департамент	WD департамент	IT департамент	СВА департамент	Департамент кадрового администрирования	Департамент по проектам	Департамент бухгалтерии	Департамент логистики	Предотвращение потерь	Департамент обеспечения	Департамент товарного учета	Юридический департамент	Электронная коммерция
S1	SM	SM	LM	LM	HC	HC	HC	SM	HC	DM	DM	DM	SM	SM	DM
S2	SM	SM	LM	LM	HC	HC	HC	SM	HC	DM	DM	DM	SM	SM	DM
S3	SM	SM	LM	LM	HC	HC	HC	SM	HC	DM	DM	DM	SM	SM	DM

Обозначения:

S1, S2, S3 - магазины;

SM - директор магазина;

DM - менеджер отдела;

HC - старший кассир;

LM - мерчандайзер магазина.

Таким образом, столбцы - это процессы, за которые отвечают специальные отделы, а строки - магазины. В ячейках на пересечении магазина и процесса находится ответственное лицо. Для управления каждым процессом существует специальный отдел, состоящий из специалистов и директора. Каждый из специалистов курирует несколько магазинов. Все магазины управляются по этим процессам и для каждого процесса существуют ответственные лица. Данный тип

организационной структуры позволяет максимально быстро реагировать на изменения, происходящие в окружающем мире, будь то курсовые колебания или изменения в предпочтениях потребителей.

Проанализируем факторы социальной, технологической, экономической и политической среды, влияющие на организацию. Результаты анализа представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Развернутый STEP-анализ

Фактор	Характеристика
Рост требований к качеству обслуживания	Данный фактор имеет максимальное влияние на компанию. С одной стороны, требования к качеству обслуживания определены ценовым сегментом и именно обслуживание позволяет повлиять на объем продаж. С другой стороны, из-за кризисной ситуации и скачка курса евро, цены у конкурентов из более высокой ценовой категории увеличились в 2 раза, и покупатели ушли в менее низкий сегмент. Данные покупатели будут сравнивать не только характеристики одежды, но и уровень обслуживания. От продавцов зависит, останутся ли покупатели в данной компании.
Рост требований к внешнему виду от работодателей	Рост требований к внешнему виду от работодателей определяет спрос на сам продукт, представленный в магазинах. Одежда классического, делового и кэжуал стилей становится более востребованной. Ценовая политика позволяет покупать одежду офисным сотрудникам и представителям компании.
Растущее значение внешнего вида	Данный фактор определяет спрос на спортивный, кэжуал стили и тренды сезона. Чем выше уровень жизни в городе, тем выше спрос на качественную и красивую одежду.
Мода на одежду из натуральных материалов	Всевозможные «зеленые» движения сформировали моду на одежду из натуральных материалов. Натуральные материалы не только красиво смотрятся, но и более комфортны в носке. Компания же придерживается различных конвенций о защите природы и отказывается от использования некоторых материалов (мех, шерсть ангорского кролика).
Спад значимости бонусных программ	Актуальность скидочных карт, накопительных бонусных систем и программ лояльности теряет свои обороты. Клиенты начинают осознавать, как данные программы сказываются на цене продукта и уделяют этому меньше внимания.
Рост процента поколения Y среди работающих	Данная тенденция определяет необходимость разработки методов привлечения и удержания сотрудников данного поколения, поскольку их тяжелее мотивировать и удерживать, в силу отличительных ценностей.
Рост спроса на специалистов-инженеров	Данный фактор также может повлиять на сложности в привлечении и отборе кадров, поскольку при высоком спросе на инженеров, школьники идут получать техническое образование и с таким уровнем знаний не хотят работать в сфере продаж. К этому можно отнести и низкий престиж профессии продавца.

Фактор	Характеристика
Упрощение налогообложения	Фактор оказывает незначительное влияние, тем не менее, он упростит работу бухгалтеров и частично повлияет на прибыль.
Усложнение документооборота и появление новых штрафов	Данный фактор также малозначителен, поскольку компания строго следит за обновлением нормативно-правовой базы и проводит все необходимые изменения, а также соблюдает все требования, которые предъявляет законодательство страны.
Снижение покупательской способности населения	Данный фактор имеет небольшое влияние на компанию, поскольку большая доля клиентов – постоянные покупатели, которые придут в распродажу, если не смогут купить вещь в сезон. Поэтому на прибыль это повлияет незначительно. Также отрицательное влияние фактора нивелируется переходом покупателей из более высокого ценового сегмента в наш.
Банкротство магазинов одежды	Из-за кризиса закрываются многие магазины одежды разных ценовых категорий, что освобождает ниши и увеличивает целевую аудиторию, а также уменьшает конкуренцию.
Экономическая нестабильность	Данный фактор обуславливает сложность долгосрочного прогнозирования и планирования, что замедляет некоторые бизнес-процессы
Поддержка государством малого бизнеса	Данный фактор имеет незначительное влияние, тем не менее, частично обостряется конкуренция: в сфере малого бизнеса открываются ателье, магазины авторской одежды ручной работы.
Увеличение штрафов за несоблюдение ТК	Данный фактор незначительно влияет на компанию, в силу постоянного отслеживания тенденций трудового законодательства, но значительно усложняет кадровую работу и документооборот.
Сложности с поставками в связи с санкциями	В связи с обострением внешнеполитической обстановки, участились случаи задержек поставки оборудования и одежды из-за задержек перелетов, таможенных проверок, усложненного документооборота. Также пришлось прервать сотрудничество с некоторыми фабриками.
Обострение отношений России с Турцией	Данный фактор существенно повлиял на компанию, поскольку определенная доля одежды отшивалась в Турции. Сначала компания потребовала удалить ярлыки, указывающие на турецкое производство, а затем вынуждена была приостановить сотрудничество с местными фабриками.
Появление новых технологий в сфере продаж	Данный фактор позволяет постоянно совершенствовать Кодекс продаж и улучшать качество обслуживания клиентов магазина, что приводит к увеличению объемов продаж и максимизации прибыли
Рост значения онлайн-магазинов	Тенденция онлайн образа жизни распространяется и на шопинг, для людей становится важным иметь возможность посмотреть и заказать одежду с телефона, планшета, компьютера. Таким образом, наличие онлайн-магазина является конкурентным преимуществом.
Рост роли мобильных приложений	Это также относится к предыдущему пункту об онлайн-жизни. Данный фактор компания использует и для повышения лояльности сотрудников, разрабатывая и внедряя корпоративное приложение, доступное только для сотрудников сети.
Автоматизация рабочих мест в данной сфере	Данный фактор реализуется в автоматизации функций работников магазина. Это такие функции, как формирование заявки на поставку, формирование отчетов по продажам, отслеживание стока магазина, часть этапов мерчандайзинга.

Итак мы охарактеризовали факторы, оказывающие влияние на компанию.

Теперь подведем итог характеристики данных факторов, отметив их значимость, вероятность и направление влияния (табл. 2.5). Подсчитаем итоговую оценку. Также мы разделим факторы влияния по группам (социальные, экономические, политические, технологические).

Таблица 2.5 - STEP-анализ

Группа	Факторы	Влияние +/-	Важность (0-5)	Вероятность (0-1)	Оценка
Социальные	Рост требований к качеству обслуживания	+	5	0,8	4
	Рост требований к внешнему виду от работодателей	+	5	0,6	3
	Растущее значение внешнего вида	+	5	0,8	4
	Мода на одежду из натуральных материалов	+	4	0,7	2,8
	Спад значимости бонусных программ	+	2	0,6	1,2
	Рост процента поколения Y среди работающих	-	3	0,9	-2,7
	Рост спроса на специалистов-инженеров	-	2	0,5	-1
Экономические	Упрощение системы налогообложения	+	3	0,9	2,1
	Усложнение документооборота и появление новых штрафов	-	3	0,5	-1,5
	Снижение покупательской способности населения	-	1	0,9	-0,9
	Банкротство магазинов одежды	+	4	0,7	2,8
	Экономическая нестабильность	-	2	0,7	-1,4
Политические	Поддержка государством малого бизнеса	+	5	0,6	3
	Увеличение штрафов за несоблюдение ТК	+	2	0,8	1,6
	Сложности с поставками в связи с санкциями	-	3	0,3	-0,9
	Обострение отношений России с Турцией	-	3	1	-3
Технологические	Появление новых технологий в сфере продаж	-	4	0,5	-2
	Рост значения онлайн-магазинов	+	5	0,4	2
	Рост роли мобильных приложений	+	5	0,5	2,5
	Автоматизация рабочих мест в данной сфере	+	2	0,8	1,6

Как видно из данного анализа, внешняя среда слабо влияет на компанию. Существенное значение имеют социальные факторы, поскольку в первую очередь предприятие зависит от потребителя и его предпочтений. Среди данных факторов особо выделяются рост требований к качеству обслуживания и растущее значение внешнего вида человека. Перспективной угрозой является рост процента поколения Y среди работающих, чьи ценности существенно отличаются от предыдущего поколения. Экономические факторы в основном влияют отрицательно на компанию, но их значение имеет малый вес. Среди политических факторов важным является поддержка государством малого бизнеса. Маловероятно, что данный бизнес будет конкурировать с описанной компанией, но легче будет найти партнеров (перевозчики, ателье, химчистки), а также повысится покупательная способность населения.

Проведем анализ 5-ти сил Портера. Анализ показывает, что по всем направлениям Массимо Дутти конкурентоспособен (рисунок 2.2).

Рыночная власть поставщиков (10%). Поскольку в работе рассматриваются магазины России, то поставщики одежды не имеют влияния (весь товар поступает от логистической платформы в Тордера, Испания). Поставщики - провайдеры услуг (курьерские службы, ателье, химчистки, банки) имеют менее значимое влияние и низкую власть, поскольку среди них высокая конкуренция.

Один из поставщиков, имеющий влияние – арендодатель, но согласно политике Inditex, компания заходит в торговые центры сразу несколькими брендами и арендует большие площади, благодаря чему получает индивидуальные предложения по арендной плате.

Угроза появления новых игроков минимальна (5%). Для открытия магазина собственного бренда (к тому же высокого качества) требуются большие капиталовложения и в кризисный период вряд ли кто-то рискнет открывать такое дело.

Власть потребителей имеет большое влияние (45%): если им что-то не нравится, они с легкостью могут купить это в других магазинах. Но данные риски

снижает лояльность потребителей: за многие годы работы Массимо Дутти зарекомендовал себя как магазин, оптимально сочетающий цену, качество и стиль, предлагающий высокое качество обслуживания даже в конфликтных ситуациях и в случаях возврата.

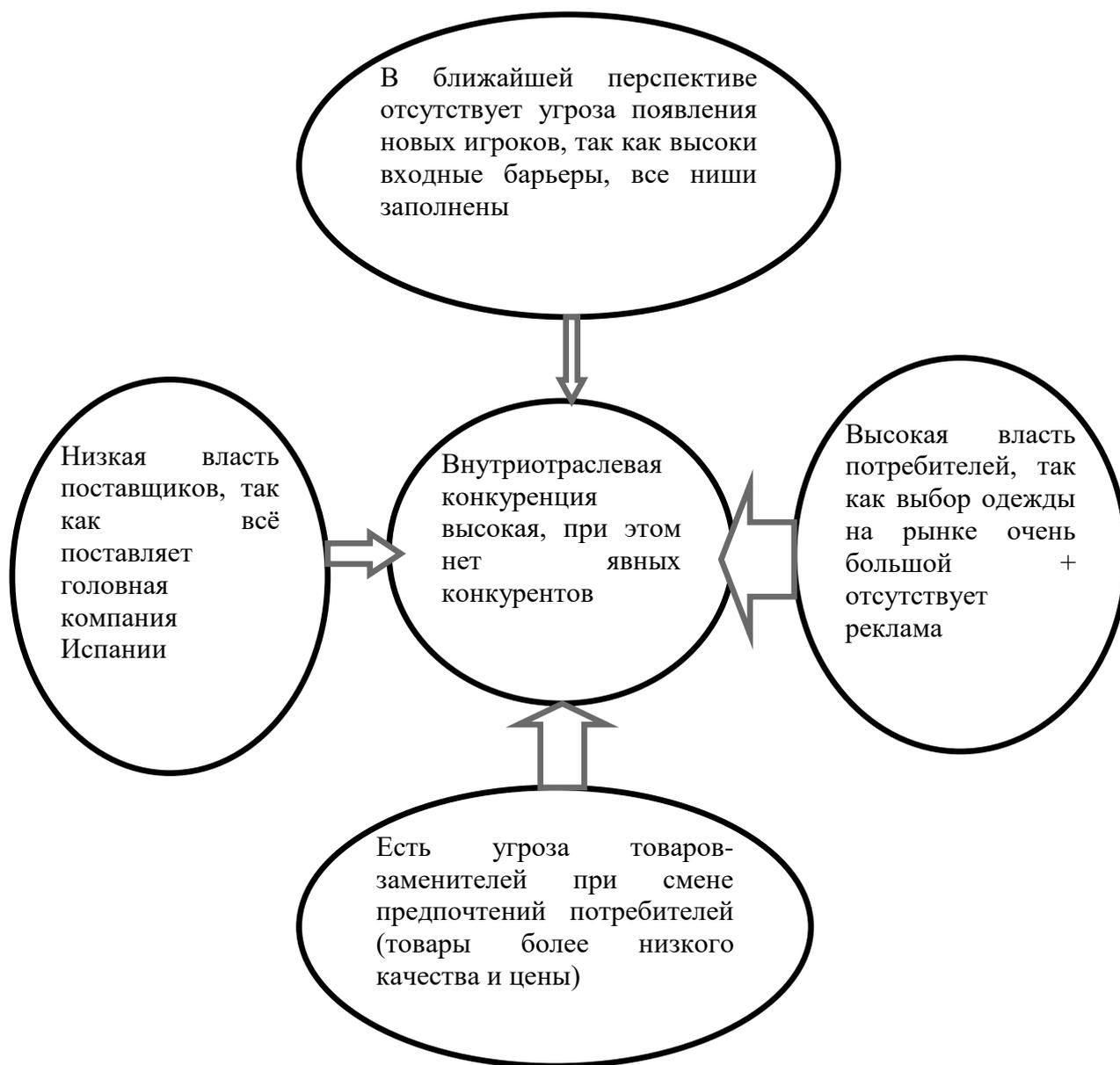


Рисунок 2.2 - Анализ 5-ти сил Портера

Угроза появления товаров-заменителей не высока, но присутствует (20%). Появляется тенденция к авторскому пошиву одежды, а Personal Tailoring в России

есть только в Москве. Тем не менее, это не коснется сразу всех потребителей и всех групп товаров, поскольку у магазинов перед ателье есть свои преимущества (ассортимент, обслуживание, цена, гарантия качества и возможность возврата). Также при снижении доходов потребителей, есть угроза потерять часть покупателей, если они предпочтут одежду более низкой цены. Но на данный момент такой тенденции в "Массимо Дутти" не наблюдается.

Что касается внутриотраслевой конкуренции, то она высока, если брать рынок ритейла одежды в целом (20%). Но с учетом целевой аудитории, конкурентов у "Массимо Дутти" не так много. Есть конкуренты по отдельным группам товаров: обувь, сумки, кожаные изделия, но их доля в общем объеме продаж около 7%. Основной товар – это одежда.

По стилю с "Массимо Дутти" могут сравниться Zara и Mango (также в торговых центрах они располагаются недалеко друг от друга), в то время как по качеству они сильно проигрывают. Рассматривая ценовой сегмент middle+ (MaxMara, CalvinKlein, Mexx) прослеживается сильное отличие в ценах и в объемах продаж, так что данный сегмент тоже слабо конкурирует с "Массимо Дутти". Именно в силу сильной дифференциации рынка, "Массимо Дутти" имеет определенный круг покупателей (доля «случайных» посетителей, совершивших покупку около 15%) и поэтому он слабо зависим от конкуренции.

После анализа внешней среды, стало видно, что угроз практически нет и при дальнейшем удовлетворении предпочтений потребителей их не возникнет. Данное положение обеспечивает имидж компании, постоянное совершенствование бизнес-процессов и бизнес-модели.

Теперь рассмотрим внутреннюю среду с помощью SNW-анализа. Данный инструмент поможет выявить возможные проблемы внутри компании. Сравним показатели "Массимо Дутти" со среднеотраслевыми показателями по общему состоянию бизнеса ритейла в сфере управления персоналом.

Для начала охарактеризуем показатели компании "Массимо Дутти" в целом. Приведем результаты в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Показатели внутренней среды ООО "Массимо Дутти"

Показатель	Характеристика
Доля рынка	Стратегия предприятия предполагает достижение 80% рынка в выбранном сегменте. Сегмент слабо дифференцирован. Тем не менее, на текущий момент достигнутая доля определяется как 55%. Данный показатель очень высокий для отрасли розничной торговли одежды и аксессуаров.
Конкурентоспособность предприятия	Предприятие характеризуется высокой конкурентоспособностью, это обеспечивается вхождением в InditexGroup с её высокоэффективной моделью бизнеса
Ассортимент и качество продукции	Massimo Dutti предлагает широкий ассортимент продукции: мужская, женская и детская одежда, обувь и аксессуары. Вся продукция отличается высоким качеством и натуральными материалами, за что и ценят бренд. Каждый сезон выпускают для каждой линейки несколько коллекций (6-7), в которых максимально учтены тенденции и пожелания покупателей. Ценовая политика старается обеспечить максимальную связь между качеством и стоимостью. Хотя цена на некоторые товары высока, она оправдана стилем, качеством и типом материала, из которого изготовлен продукт.
Реклама и позиционирование товара	Реклама реализуется в виде модных показов, освещения коллекций в социальных сетях (Instagram, Facebook, Twitter). Также позиционируют бренд ведущие блоггеры, модели и другие члены фешн-сообщества. Также рекламируют товар продавцы в процессе продажи. Данный тип рекламной политики максимально подходит для выбранного сегмента.
Имидж предприятия	Организация за 30 лет заработала хорошую репутацию: уровень магазинов в России приравнивают к европейскому уровню. Качество, стиль, материал не вызывают сомнений даже у самых притязательных покупателей.
Качество торговой марки	Бренд Массимо Дутти давно завоевал доверие среди потребителей. Название бренда ассоциируется с красивой, модной и, главное, качественной одеждой из натуральных материалов. Также есть неформальный слоган, которым характеризуют бренд "одежда на не один сезон" - также подчеркивая качество и приверженности "слоу-фешн". Качество торговой марки поддерживает и внешний вид магазинов, качество обслуживания и персонал.
Финансовое положение	Финансовое положение устойчивое, что позволяет осваивать и развивать новые рынки. Устойчивость финансового положения обусловлено InditexGroup. Темпы роста чистой прибыли очень высокие, финансовые потоки надежные.
Доступность инвестиционных ресурсов	Управление финансами осуществляется на очень высоком уровне. Инвестиционные ресурсы всегда доступны, поскольку необходимы постоянные инвестиции как крупных (открытие новых магазинов), так и мелких масштабов (обучение и развитие персонала).

Показатель	Характеристика
Стратегия предприятия	Стратегия компании – это достижение 70% доли рынка в выбранном сегменте за 7 лет за счет: открытия новых магазинов в новых городах; развития онлайн-магазина и увеличение его доли продаж; поддержание стратегии лидерства по издержкам (рациональное использование имеющихся ресурсов); высокого качества обслуживания; Для этого постоянно открываются новые магазины, совершенствуются бизнес-процессы, проводится мониторинг рынка, конкурентов
Ценовая политика	Ценовая политика гибкая, старается обеспечить максимальную доступность для населения. Цены на товары зависят не только от себестоимости, но и от популярности модели (на топовые модели цены не повышаются, а снижаются на неходовые модели). Постоянные акции в виде скидок до 30% на выбранные модели стимулируют покупки, а в сезонные распродажи размер скидок достигает 70% (начиная с 40%, постепенно увеличивается). Данная политика позволяет не только максимизировать прибыль (до 70% доходят лишь немногие модели – большинство раскупают на первых этапах), но и освободить сток, чтобы неходовые позиции не занимали места и не приносили убытки.
Качество обслуживания	Качество обслуживания выше среднеотраслевого. Тем не менее, в силу перераспределения целевой аудитории между сегментами ритейла одежды, к качеству обслуживания требования растут и нужно сравнивать показатели не со среднеотраслевыми, а с магазинами более высокого ценового сегмента.
Регламентированность работ	Регламентированность работ находится на не слишком высоком уровне. С одной стороны, компания контролирует бизнес-процессы и нормы труда, с другой стороны дает сотрудникам самостоятельность в работе.
Послепродажное обслуживание	Послепродажное обслуживание в Массимо Дутти заключается в качестве оформления возвратов неподошедших вещей, оперативному решению вопросов, возникших относительно качества изделия. Также магазины контактируют с клиентами, сообщая им о начале распродаж и специальных предложениях.
Имидж работодателя	Компания практически не работает над формированием HR-бренда, также как над рекламой. Таким образом, имидж формируется посредством «сарафанного радио» и имиджем торговой марки. В силу того, что компания предоставляет сотрудникам больше льгот, чем другие сети розничной торговли, данный имидж формируется положительным.
Уровень заработной платы	Уровень заработной платы в компании чуть выше, чем по отрасли. Тем не менее, заработная плата дополняется другими материальными бонусами (скидка в сети, форма, ДМС, скидки на страхование, отели, перелеты, лингвистические курсы)
Уровень текучести	С текучестью в компании ситуация лучше, чем по отрасли. В компании Массимо Дутти данную ситуацию нужно ещё улучшать, поскольку стартовые издержки новых сотрудников очень высокие, а также очень большой срок необходимой адаптации.

Показатель	Характеристика
Компетентность персонала	Компетентность персонала находится на высоком, но не предельном уровне. Новые сотрудники долго обучаются, старые эмоционально выгорают и перестают обучаться дополнительно. Это может повлечь за собой определенные риски и последствия.
Лояльность персонала	Не смотря на высокий уровень заботы о сотрудниках со стороны компании, уровень лояльности сотрудников не высок, а низкая лояльность сотрудников грозит нелояльностью покупателей, а также утечкой информации.
Эффективность труда работников	Эффективность труда работников слабо оценивается. Процесс не регламентирован, показатели строго не определены и не оцениваются. Кроме того, показатели не связаны со стратегическими целями.
Организационная структура	Организационная структура компании – процессная. Она позволяет гибко реагировать на изменения, быстро принимать решения и внедрять изменения, а также эффективно контролировать процессы. Отдельные отделы и работники отвечают за реализацию определенного процесса, проходящего через различные уровни управления и деятельности. В рамках магазина структура иерархическая, но уровень должности определяет в основном функционал и ответственность, а не объем полномочий.
Корпоративная культура	Корпоративная культура находится на невысоком уровне, как и в среднем по отрасли. Культура организации достаточно размытая из-за постоянного найма новых сотрудников. Кроме транслируемых ценностей и отдельных мероприятий, работа над корпоративной культурой не проводится, поэтому она тормозит некоторые процессы.
Способность к лидерству	Компания входит в Индитекс Груп, где лидерство - ключевое преимущество, при чем во всех направлениях. Массимо Дутти также занимает лидирующие позиции по большинству критериев.
Инновации в качестве способа реализации продуктов	Инновации также являются ключевым преимуществом компании. Компания постоянно внедряет в свою деятельность современные технологии и следит за постоянно растущими требованиями потребителей к технологичности компаний.

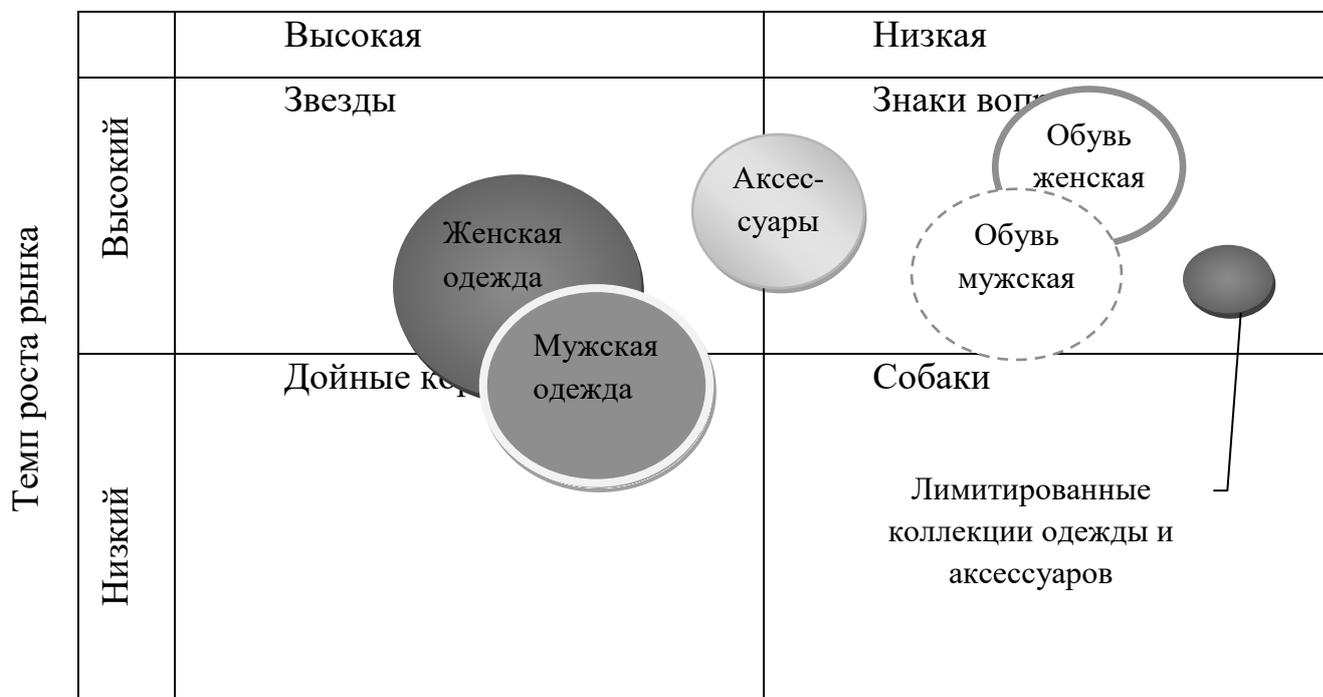
Подведем итог данного анализа в форме таблицы и сравним оценки по компании "Массимо Дутти" со среднеотраслевыми показателями (сфера розничной торговли) (таблица 2.7). По результатам, компания имеет более высокие оценки, чем среднеотраслевые. При этом в некоторых пунктах значения компании совпадают (эффективность труда, уровень заработной платы). В данный момент ситуация не представляет угрозы, но проблемы могут появиться в долгосрочной перспективе, например, помешать реализации стратегии. В рамках стратегии лидерства необходимо улучшать показатели по данным направления.

Таблица 2.7 - SNW-анализ

Группа	Показатели эффективности	-3	-2	-1	0	1	2	3
Маркетинг	Доля рынка			△		☆		
	Конкурентоспособность предприятия				△		☆	
	Ассортимент и качество продукции						△	☆
	Реклама и позиционирование товара					△	☆	
	Имидж предприятия						☆	△
	Качество торговой марки						△	☆
Финансы	Финансовое положение					△	☆	
	Доступность инвестиционных ресурсов				△		☆	
	Стратегия предприятия				△		☆	
	Ценовая политика				△		☆	
Операции	Качество обслуживания						☆	△
	Регламентированность работ		△		☆			
	Послепродажное обслуживание				△	☆		
Человеческие ресурсы	Имидж работодателя				△	☆		
	Уровень заработной платы				△		☆	
	Уровень текучести			△				☆
	Компетентность персонала			△		☆		
	Лояльность персонала			△			☆	
	Эффективность труда работников			△	☆			
Культура и корпорация	Организационная структура				△			☆
	Корпоративная культура				△		☆	
	Способность к лидерству			△			☆	
	Инновации в качестве способа реализации продуктов			△				☆

Звездами и сплошной линией отражены показатели компании "Массимо Дутти", пунктирной линией и треугольниками обозначены среднеотраслевые показатели

Отразим основные категории товаров "Массимо Дутти" на матрице БКГ (рисунок 2.3).



Относительная доля рынка

Рисунок 2.3 - Матрица БКГ

Данный анализ показывает, что у компании нет проблем с продуктами. Основная доля продуктового портфеля сосредоточена в квадратах дойных коров и звезд, так же есть некоторые продукты в квадрате знаков вопроса. Значит, в перспективе проблем с дифференциацией рынка и распределением продуктового портфеля не возникнет.

Теперь рассмотрим Концепцию 7S McKinsey, которая описывает 7 факторов того, характеризующих деятельность предприятия. Данные факторы находятся в тесной взаимосвязи, поэтому отставание одного из них может отразиться на состоянии остальных. Руководство организации должны учитывать все эти факторы, чтобы быть уверенными в благополучном осуществлении стратегии.

Рассмотрим показатели 7S детально.

1 фактор: Стратегия. Стратегия компании – это достижение 70% доли рынка в выбранном сегменте за 7 лет за счет:

- открытия новых магазинов в новых городах;
- развития онлайн-магазина и увеличение его доли продаж;
- поддержание стратегии лидерства по издержкам (рациональное использование имеющихся ресурсов);
- высокого качества обслуживания;

Для этого постоянно открываются новые магазины, совершенствуются бизнес-процессы, проводится мониторинг рынка, конкурентов, персонала. Стратегия четко прописана и связана с показателями деятельности.

2 фактор: Структура. Организационная структура организации – процессная. Она позволяет гибко реагировать на изменения, быстро принимать решения и внедрять изменения, а также эффективно контролировать процессы. Отдельные отделы и работники отвечают за реализацию определенного процесса, проходящего через различные уровни управления и деятельности.

Для управления каждым процессом существует специальный отдел, состоящий из специалистов и директора. Такой тип гибко реагирует на изменения окружающей среды и отвечает требованиям стратегии. Более подробно структура рассмотрена в 2.2.

3 фактор: Система. Работа магазинов "Массимо Дутти" в России имеет следующий производственный цикл:

- получение и разбор поставки, размещение продукции на складе;
- визуальный и коммерческий мерчандайзинг;
- работа с покупателем;
- оформление покупки на кассе;

Все бизнес-процессы данного цикла имеют определенный алгоритм, который позволяет работать наиболее эффективно. Бизнес-процессы постоянно анализируются и улучшаются.

4 фактор: Навыки. Сама компания в силу принадлежности к холдингу Inditex Group имеет большой опыт в продажах, общении с клиентами, в дизайне и логистике. Накопленные знания компания стремится передать сотрудникам. Поскольку высокое качество обслуживания рассматривается как конкурентное преимущество, компания уделяет много внимания развитию навыков персонала и постоянному обучению сотрудников.

Компания постоянно совершенствует свои навыки. Непрерывно в работу внедряются новые технологии, позволяющие компании адаптироваться к требованиям окружающей среды.

5 фактор: Общеизвестные ценности. В первую очередь, общеизвестные ценности компании - это клиентоориентированность, скорость работы и развитие, честность и уважение как к коллегам, так и к клиентам.

Компания ценит сотрудников и постоянно вводит дополнительные бонусы для них. Особенно важной является ценность равенства всех сотрудников, не зависимо от занимаемой ими позиции. Она проявляется в одинаковых бонусах (кроме оплаты труда, скидочного лимита), одинаковых условиях проживания и проезда в командировках, стоимости униформы, отсутствием дополнительных привилегий в зависимости от должности).

6 Фактор: Персонал. Персонал компании составляет около 1300 человек. Основную долю штата занимают молодые девушки, которые работают в качестве продавцов-кассиров и продавцов-консультантов. Персонал хорошо обучают, мотивируют, адаптируют. Уровни текучести и абсентеизма находятся в пределах нормы по отрасли. Хорошо проработана система кадровой безопасности, большие усилия прилагаются к системе управления лояльностью.

Недостаточно проработана система контроля работников. Она плохо связана с мотивацией. Таким образом, страдает система оценки эффективности труда.

Отразим проанализированные факторы на диаграмме (рис.2.4). В целом информация характеризует успешность деятельности предприятия и устойчивость как отдельных компонентов, так и системы.

Рисунок 2.4 - Анализ 7S МакКинси

Мы видим, что характеристики «жестких» факторов лучше, чем «мягких», что вероятнее всего связано с историческим развитием компании. Они более проработаны, продуманы. Также жесткие факторы менее подвержены изменениям и влияниям окружающей среды. Мягкие факторы более изменчивы, а потому менее регламентированы.

Подведем итог анализов в форме SWOT-анализа (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - SWOT-анализ

Внешняя среда		Возможности	Угрозы
		Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> – Растущая роль внешнего вида сотрудников и рост требований работодателей к нему; – Рост требований к качеству обслуживания; – Рост популярности одежды из натуральных материалов;
Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none"> – Хорошая стратегия и гибкая орг.структура; – Ценовая политика соответствует сегменту рынка и качеству; – Высокий уровень маркетинга и качество обслуживания; 	Улучшение качества обслуживания и повышения лояльности клиентов путем развития персонала и повышения качества обслуживания клиентов	Улучшение обслуживания и ускорение бизнес-процессов в период распродаж и работа с ценностями персонала
	Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none"> – Слабый уровень контроля и оперативного планирования работы персонала; – Зарботная плата чуть выше среднеотраслевой; – Оценки показателей эффективности персонала на среднем уровне; 	Проведение маркетинговых мероприятий и стимулирование повышения индивидуальных показателей сотрудников для увеличения продаж

Данный анализ показывает, что в целом среда компании благоприятна для развития. При этом мы видим наличие слабых мест компании и угрозу возникновения некоторых проблем в перспективе реализации долгосрочных стратегий.

К этому ведет уровень контроля и мотивации, а также оценки эффективности на уровне среднеотраслевой, при росте процента поколения Y среди работающих.

Данное поколение не будет долго держаться за работодателя, а попробует работать у других.

Удержать их можно через предоставление возможности самостоятельно управлять своей деятельностью, работать с современными технологиями.

Все стратегии, которые можно предложить в рамках данного анализа предполагают работу с мотивацией, контролем и планированием, поскольку это эффективный метод повышения лояльности сотрудников, являющаяся залогом хорошего обслуживания, лояльности клиентов и высоких продаж. Если рассматривать эти процессы глобально, то мы говорим о системе управления эффективностью работы персонала, которая включает в себя планирование и контроль результатов работы, связанных с оплатой труда (т.е. с мотивацией).

Итак, анализ внешней и внутренней среды демонстрирует нам, что у компании отсутствуют серьезные экономические проблемы. Тем не менее, существуют некоторые слабые стороны, которые могут помешать реализации генеральной стратегии организации. Для предотвращения такого необходимо реализовать стратегию не только направленную на возможности и сильные стороны, но и учесть угрозы и слабые стороны.

2.2 Кадровый аудит компании ООО "Массимо Дутти"

В России на данный момент (2017 г) представлено 52 магазина. Большая часть магазинов (23) в Москве, 4 магазина в Санкт-Петербурге, остальные - центральная часть России.

Общая численность штата 1376 человек, из них 1209 - сотрудники магазинов.

Средний штат магазина 23 человека. Основные профессии в компании - это продавец-кассир, менеджер отдела, директор магазина, старший кассир, мерчандайзер, оформитель витрин, сетевой мерчандайзер, менеджер по персоналу, коммерческий директор.

Стратегия компании – достижение 70% доли российского рынка в выбранном сегменте в течение 7 лет за счет:

- К 2021 году увеличить чистую прибыль на 15%
 - Увеличить доходы от онлайн-продаж на 20%
 - Увеличить доходы от продаж лимитированной коллекции на 20%
- поддержание стратегии лидерства по издержкам (устранение неэффективных затрат, повышения компетентности персонала, повышения продуктивности).

Опишем цели управления персоналом и их место в стратегических целях организации с помощью стратегической карты (табл.2.9).

Таблица 2.9 - Цели компании ООО "Массимо Дутти"

Миссия	К 2021 сделать 100% магазинов энергоэффективными	Сделать моду доступной	Перейти в класс миддл+
Финансы	К 2021 году увеличить чистую прибыль на 3%	Увеличить доходы от онлайн-продаж на 15%	Увеличить доходы от продаж лимитированной коллекции на 20%
Клиенты	Увеличить сумму среднего чека на 5%	Привлечь 10% клиентов к онлайн магазину	Увеличить долю постоянных клиентов на 20%
Процессы	Сократить расходы времени на внутренние бизнес-процессы на 15%	Повысить эффективность маркетинга на 40% Внедрить новые технологии	Проводить ежесезонные фэшн-показы в разных странах
Персонал	Повысить производительность труда на 7%	Повысить лояльность персонала на 15%	Повысить компетентность персонала на 15%

Итак, мы видим, что цель повышения производительности труда связана с целью увеличения чистой прибыли и её реализация связана с увеличением суммы среднего чека, а также с оптимизацией внутренних бизнес-процессов.

Производительность измеряется объемом продаж в целом и по каждому сотруднику, среднему количеству единиц в чеке, время, потраченное на выполнение отдельных операций, продажа целевой продукции.

Лояльность персонала - является залогом успешной реализации практически всех планов, именно поэтому ее повышение является целью в сфере HR. Лояльность персонала оценивается специальной анкетой, а также рядом других показателей (уровень текучести, выполнение планов, субъективные оценки климата в коллективе менеджерами, выходные анкеты).

Компетентность персонала повлияет на лояльность клиентов, а также на объем продаж. Поддержание и развитие компетенций персонала необходимо в динамично развивающейся компании. Оценивается компетентность средним баллом по аттестации.

Основным документом, регламентирующим деятельность компании является корпоративный кодекс. В настоящее время в "Массимо Дутти" действует корпоративный кодекс Inditex. Существующий корпоративный кодекс был утвержден в 2001 году и с тех пор не изменялся. Корпоративный Кодекс Inditex Group регламентирует стандарты поведения и описывает обязательства компании. Кроме того в кодексе прописаны главные ценности компании и в каком виде они реализуются (уважение, прозрачность, честность, ответственность).

Также большое значение имеет Бюджет на персонал. Он регламентирует возможные затраты на персонал. Исходя из него подсчитывается количество часов, которые возможно потратить, и составляется расписание.

Действия каждого сотрудника определены должностной инструкцией.

Структура предприятия характеризуется главным офисом в Москве и филиалами по стране. Этим обусловлены и особенности кадрового делопроизводства.

Кадровым документооборотом занимается отдел кадрового администрирования. Он расположен в центральном офисе. Там же хранятся все документы по персоналу.

Реализуется документооборот следующим образом: специалист отдела кадрового администрирования курирует 7-8 магазинов. Он создает все документы по подведомственному персоналу, с курьером отправляет на подпись на места. После подписания документы с курьером отправляются обратно. В магазинах за сохранность документов отвечает старший кассир, который принимает и отправляет документы с курьером. Особо важные документы (трудовой договор, трудовая книжка, справки) хранятся в сейфе.

Часть документов (ежемесячные приказы на премии по результатам продаж по каждому сотруднику) формируется автоматически и выгружается в систему рассылки писем. Данные приказы печатаются сотрудниками самостоятельно, подписываются и упаковываются. Затем старший кассир собирает приказы со всего магазина и отправляет почтой специалисту. Данная особенность связана с требованием конфиденциальности информации сотрудников об их доходах. Распределение обязанностей по вопросам персонала представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Матрица распределения обязанностей

Подразделение	Отдел	Функции	Ответственные на местах
Кадрового администрирования	Зарботной платы	Расчет заработной платы, ведение информации о всех больничных, прогулах. Контроль соответствия планового расписания и фактического	Ассистент менеджера
	Кадрового документооб-а	Ведение кадровой документации	Старший кассир
HR	HR-директор	Разработка стратегий управления человеческими ресурсами, разработка бюджета на персонал, контроль за его соблюдением. Диагностика рынка труда	Директор магазина
	Сетевые HRы	Курирование магазинов по текущим вопросам управления персонала. Ответственные за персонал на местах.	Менеджеры отдела
	Обучения и развития	Разработка программ обучения и развития, их внедрение и реализация. Проведение тренингов.	Директор магазина
	Подбора персонала	Масс-рекрутинг при новых открытиях в регионах и постоянно в Москве	Директор магазина

Кадровую политику организации можно охарактеризовать как активную рационалистическую.

- прогнозирует развитие кризисных ситуаций;
- имеет средства для воздействия на них;
- служба управления персоналом способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить анализ ситуации и вносить коррективы в соответствии с изменением параметров внешней и внутренней среды.

Руководство организации обладает качественной системой диагностики и обоснованным прогнозом развития ситуации на среднесрочную и долгосрочную перспективу и может влиять на создавшуюся ситуацию. В программах развития организации содержатся прогнозы потребности в персонале на любой срок. Имеется долгосрочная программа кадрового развития с вариантами ее реализации в зависимости от изменяющейся ситуации.

Также кадровая политика характеризуется как закрытая.

Вакантные должности закрываются в первую очередь за счет внутренних резервов. Для этого создан специальный сайт Carees.com. Там публикуют свои резюме все сотрудники, которые хотят попробовать себя в новой сфере, либо в другом регионе (либо другой стране). Там же публикуются и актуальные вакансии.

В случае, если внутренним наймом закрыть вакансию не удалось, обращаются к внешнему рынку труда.

Рассмотрим кадровую политику в отношении торгового персонала в Массимо Дутти, проанализировав её по подсистемам.

Мотивация. Рассмотрим подробнее систему мотивации.

Материальная. Заработная плата начисляется в качестве оклада и % от общих продаж магазина в соответствии с отработанными часами. Материальным стимулом также является дорогостоящая форма (классические и кэжуал костюмы), которая меняется 2 раза в год, а после смены отдается сотруднику. Сотрудники сети получают скидку 25% во всех магазинах бренда (в пределах

установленного лимита). Дополнительное медицинское страхование, оплата проезда, перелета и проживания, скидки у партнеров – также входят в социальный пакет.

Нематериальная. Гибкий график, соблюдение трудового законодательства, принадлежность к транснациональной компании – являются нематериальными стимулами. Также сюда можно отнести постоянное развитие, делегирование полномочий и возможность карьерного роста.

Нормирование труда. Рассмотрим подробнее систему нормирования труда.

Виды норм. Труд продавцов-консультантов строго нормируется. К основным нормам можно отнести:

- Выполнение личного и общего плана продаж по единицам и по сумме (дневной, месячный, годовой);
- Продуктивность работы (среднее число проданных единиц в час, рассчитывается каждый день;
- УРТ (среднее количество единиц в чеке);
- Временные нормы на выполнение отдельных операций (мерчандайзинг, разбор поставки, формирование отчетов);
- Значение мермы (специальный показатель, характеризующий недостачу, учитывающий влияния разных факторов);
- Выполнение планов по продажам определенных моделей.

Способы установки. Нормы устанавливаются аналитическим путем (исследуя, сколько времени занимает определенная операция) и сравнительным путем (сравнивая с успешными магазинами).

Способы контроля. Большинство норм считаются автоматически при проведении продажи (выполнение планов, продажи единиц), другие считаются менеджерами.

Оценка. Рассмотрим подробнее систему оценки.

Оценивают персонал в основном по нескольким параметрам:

Оценка по аттестации (периодическая, при повышении, при переходе на другую должность) - оценивается качество знаний, качество выполнения бизнес-процессов, личные и профессиональные качества.

Оценка MysteryShopper (тайный покупатель – проверка проводится 3 раза в год внешним подрядчиком, заключение дает коммерческий директор) - оцениваются в случайном порядке несколько сотрудников, данная оценка позволяет сделать заключение о качестве обслуживания магазина. Здесь важна не только сама оценка, но и результаты в динамике, поскольку иногда сотрудники могут угадать тайного покупателя и заведомо выполнить все требования, которые он будет проверять. Система автоматически подсчитывает общий бал, положение в рейтинге относительно других магазинов, относительно конкретного магазина по сравнению с прошлыми периодами и средние оценки по блокам.

Оценки KPI (ключевые показатели эффективности - фиксируются на ежедневной основе, еженедельно формируются отчеты). К KPI относятся - сумма продаж, UPT, средняя производительность в деньгах и в единицах, а также продажи ключевых позиций (промо-товары). Данные показатели подсчитываются автоматически в режиме реального времени и по промежуткам составляются отчеты.

Кроме общей характеристики внутренней среды необходимо более детально проанализировать качественную и количественную характеристику человеческих ресурсов на предприятии, состав и структуру персонала. Для анализа использовались: статистическая отчетность по производительности отделов, отчет о количестве работников в аппарате управления и оплате их труда, данные табельного учета и отдела кадров.

В анализах будем учитывать совокупную численность работников всех магазинов, руководителей и сетевых специалистов.

Проанализируем динамику численности торгового персонала компании за последние три года. Проанализированная информация представлена в таблице 2.11.

Таблица 2.11 - Динамика изменения численности персонала компании, чел

Категория работников	2015	2016	2017
Руководители	36	39	41
Специалисты	119	121	126
Сотрудники магазинов	1042	1140	1209
Всего	1197	1300	1376

На рисунке 2.5 представлена динамика изменения численности персонала в 2015-2017 гг. Динамика численности положительная, штат руководителей и специалистов увеличивается пропорционально изменению штата магазинов. Количество сотрудников магазина увеличивается в связи с открытием новых магазинов каждый год.

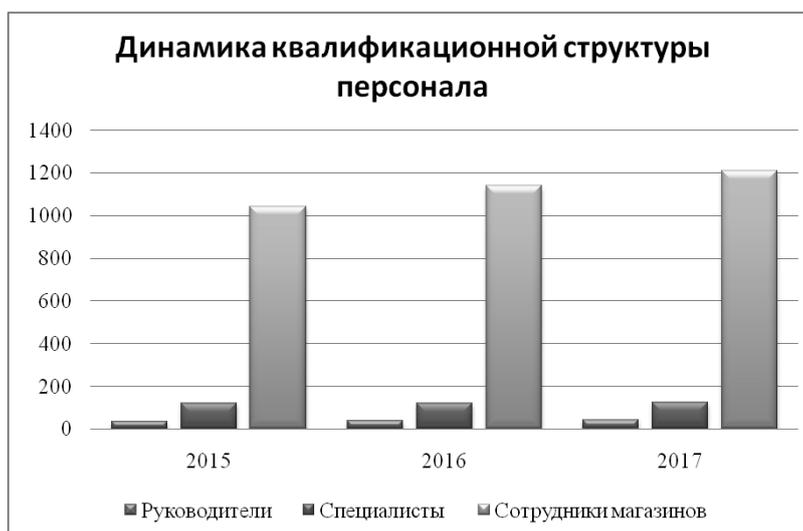


Рисунок 2.5 - Динамика квалификационной численности персонала, %

Теперь рассмотрим численность штата в динамике (рисунок 5.1). Мы видим что основной прирост персонала происходит в числе сотрудников магазина.

Уровень текучести в компании за это время составил 21% (по торговому персоналу). При кажущемся низком значении данный уровень текучести приносит компании большие затраты. Стартовые издержки на замену сотрудника включают в себя время специалиста по подбору кадров (оплата командировочных, перелета, проживания), время менеджеров магазина, покупка униформы, время неэффективной работы (учитывая необходимый объем знаний и навыков – около 5-ти месяцев).

Рассмотрим движение персонала за последний год (по торговому персоналу) (таблица 2.12).

Таблица 2.12 - Динамика движения персонала ООО "Массимо Дутти"

Показатель	1 квартал 2017	2 квартал 2017	3 квартал 2017	4 квартал 2017	Средне-годовое значение
Среднесписочная численность, чел	1203	1204	1208	1221	1209
Количество уволенных, чел	61	64	61	65	60
По собственному желанию, чел	56	58	57	58	55
По инициативе руководства, чел	5	6	4	7	5
Текучесть, %	5,07	5,32	5,05	5,32	20,76
Количество принятых, чел	62	68	74	70	68

Далее необходимо проанализировать структуру персонала для определения вектора последующих изменений.

Рассмотрим динамику изменения структуры персонала по возрасту в 2015-2017 годах (табл. 2.13)

Мы видим, что в течение 3х лет структура персонала по возрасту существенно не изменилась, и в ней преобладают молодые специалисты, что естественно для данной сферы деятельности.

Таблица 2.13 - Возрастная динамика персонала компании в 2015-2017 гг., чел

Год	до 25 лет	25-30 лет	31-40 лет	41-50 лет	51- 60 лет	Всего
2015	501	150	50	48	17	752
2016	475	143	58	63	10	801
2017	564	162	85	47	6	864

Для более наглядного результата отразим данные статистики и динамику на рисунке 2.6



Рисунок 2.6 - Динамика возрастной структуры персонала
ООО "Массимо Дутти", чел

Рассмотрим более детально возрастной состав по данным 2017 года (рис. 2.7).

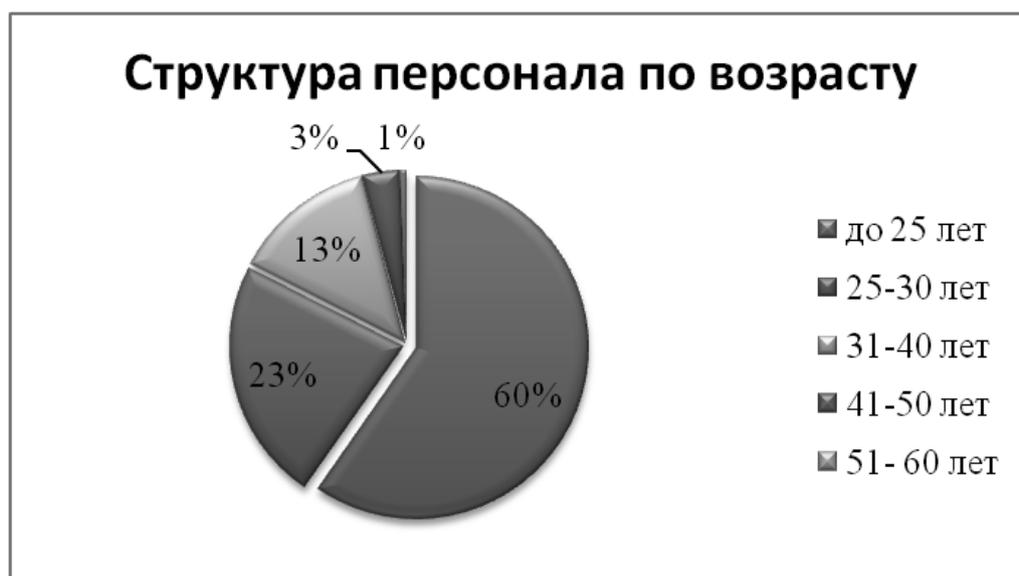


Рисунок 2.7 - Возрастная структура персонала
ООО "Массимо Дутти"

Таким образом, мы видим, что сотрудники до 25 лет составляют 60% штата. Доля сотрудников старше 40 лет меньше 4% процентов. Такие показатели связаны со спецификой сферы продаж, люди более старшего возраста ищут более стабильные профессии.

В течение трех лет данные о соотношении работников по полу оставались практически одинаковым, поэтому сведем всю информацию и покажем среднее количество всех работающих на рисунке 2.8.

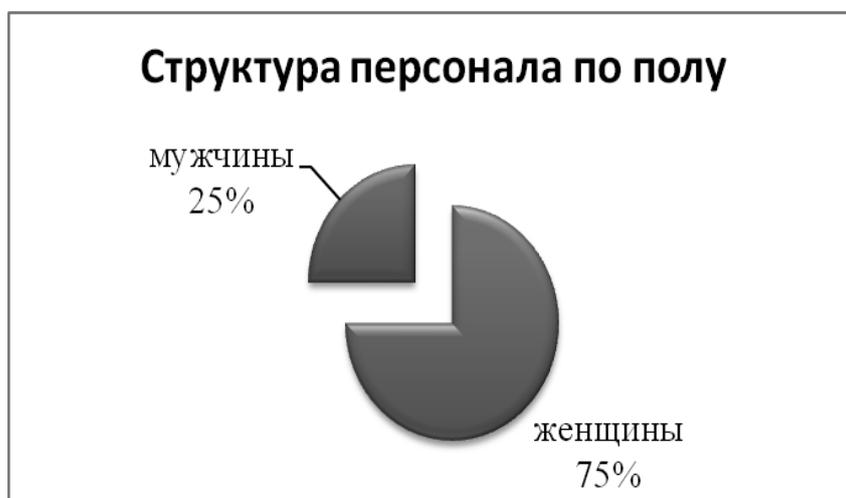


Рисунок 2.8 - Половая структура персонала ООО "Массимо Дутти"

Мы видим, что основная часть сотрудников - женщины. Данная структура типична для сферы розничной торговли.

Теперь необходимо проанализировать структуру персонала по стажу работы в компании. Это особенно важно при внесении изменений в корпоративную культуру. Структура сотрудников по стажу за последние три года представлена в таблице 5.3. Выбраны параметры менее года, 1-5 лет и более 5 лет, поскольку это наиболее типичные критерии для данной сферы.

Таблица 2.13 - Динамика изменения численности персонала

Стаж работы	2015	2016	2017
до 1 года	47%	43%	43%
1-5 лет	34%	35%	36%
более 5 лет	19%	22%	21%

Отообразим полученные данные в диаграмме (рисунок 2.9) для получения более наглядной информации.

Мы видим, что большая часть сотрудников (43%) работает в компании менее года. Обусловлено это естественным уровнем текучести и постоянно

открывающимися магазинами, набирающими штат в основном с внешнего рынка труда. Кроме того, данный показатель необходимо рассмотреть в динамике, чтобы получить более информативные данные.



Рисунок 2.9 - Структура персонала по стажу работы в компании

Если мы рассмотрим динамику структуры по стажу (рисунок 2.10), мы увидим, что в последнее время доля сотрудников, работающих в компании менее года почти не меняется. Учитывая, что в результате новых открытий в компанию всегда приходят новые люди, это значит, что “старые” сотрудники продолжают работать больше года.



Рисунок 2.10 - Структура персонала по уровню образования, %

Далее рассмотрим структуру персонала компании по уровню образования. Данная информация необходима для кадрового планирования и планирования проведения изменений. Информация о структуре работников по уровню образования представлена в таблице 2.14

Таблица 2.14 - Динамика изменения численности персонала

Уровень образования	Число работников, чел	% от общего числа
Среднее профессиональное	206	15
Неоконченное высшее	550	40
Высшее	619	45

Представим данную информацию в виде диаграммы (рис 2.11). Из данной диаграммы мы видим, что 40% сотрудников компании - сотрудники с неоконченным высшим образованием. Учитывая, что 60% сотрудников моложе 25, основная часть штата магазинов — это студенты, пришедшие на временную подработку. Студенты - молодые и амбициозные люди, при определенном уровне мотивации и лояльности они будут очень эффективно работать. К тому же, если они будут заинтересованы в компании, часть из них останется работать и после окончания периода обучения.

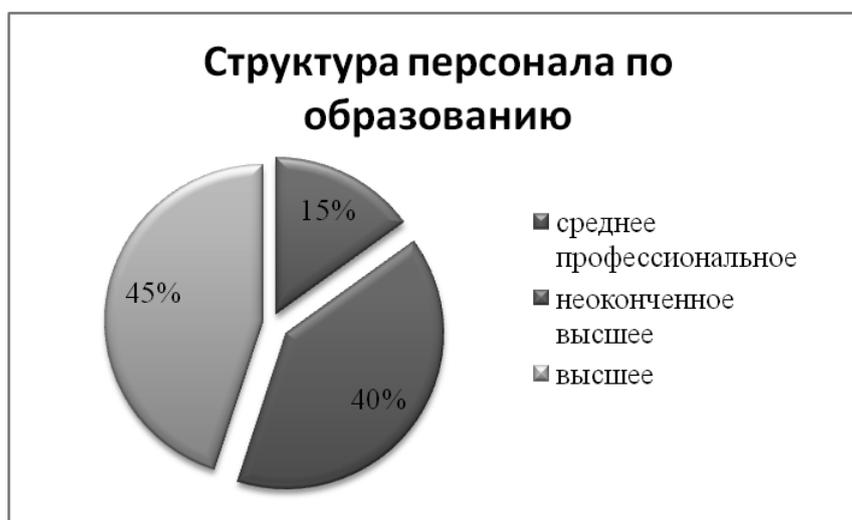


Рисунок 2.11 - Структура персонала по уровню образования

Структура персонала, представленная на диаграммах, говорит, что большую часть персонала представляют сотрудники до 25-ти лет. Значит, при изменениях компания столкнется с поколением Y. Данное поколение характеризуется как

сложно-управляемое, поскольку у них целый ряд требований к работодателю. С другой стороны, среди этих требований: гибкость, изменения, общие ценности и цели, развитие. Таким образом, через корпоративную культуру можно найти общий язык с данными работниками. Структура персонала по стажу будет полезна при анализе силового поля Курта Левина.

Для проведения изменений и анализа их актуальности необходимо проанализировать корпоративную культуру. Для этого используем качественные методы (описание элементов) и количественные (методика Камерона и Куинна).

Легенды и герои. Главная легенда Inditex Group – история основания бренда Zara Амансио Ортега. Легенда гласит, что Амансио Ортега родился и вырос в бедной семье и иногда денег не хватало даже на продукты. Амансио стыдился этого и пообещал себе стать состоятельным и независимым.

Когда Амансио вырос и женился, со своей женой они начали шить мужское белье и аксессуары вручную у себя в квартире. Их продукты и услуги постепенно набирали спрос и основатель постепенно расширял ассортимент. Позже Амансио с женой открыли в городе небольшое ателье, а затем и первый магазин Zara. Все это время они постоянно общались с покупателями, узнавали чего они хотят и шили это.

Данная легенда транслирует такие ценности, как трудолюбие и упорство, равные права всех, а так же в ней прослеживается идея о том, что главный успех сети Inditex принесла ориентация на предпочтения потребителей.

Обычаи. Один из необычных обычаев, с которым тяжело свыкнуться новичку – обращаться ко всем сотрудникам на «ты», независимо от должности. Этим также подчеркивается равенство и недискриминация.

Логотипы и символика. Логотип компании выглядит следующим образом (рисунок 2.12). Он представляет собой герб с переплетенными буквами M и D. Также указано название и год начала деятельности. Отдельный логотип имеет процесс найма. Он отражен на рисунке 2.4. Он также минималистичен, как и

другие логотипы, переводится как «присоединяйся к моде». Данным логотипом компания позиционирует себя как часть fashion-индустрии.



Рисунок 2.12 - Логотип Massimo Dutti



Рисунок 2.13 - Логотип Join Fashion

Символика принадлежности.

В первую очередь, это форма, которую носят сотрудники. Её подбирают из основных коллекций, в соответствии с удобством, комфортностью, гигиеническим особенностям. Другой символ – красная помада для девушек, её использование добровольно-принудительное.

Используемая техника также отличается от обычной, она символизирует принадлежность к компании.

TGT - это специальный компьютер, связанный по сети с центральным офисом в Испании. С помощью TGT можно отследить ближайшие поставки, увидеть фотографии для мерчандайзинга, взять актуальные образцы документов, а также посмотреть модели которые есть в наличии, их количество и разменный ряд. PDA – устройство, позволяющее печатать ценники, выполнять пополнения и работать с поставками.

Проведем количественный анализ по технологии Ким Камерон и Роберт Куинн для визуализации типа организационной культуры.

Буквенные обозначения квадрантов:

А – клан (верхний левый квадрант);

В – адхократия (верхний правый квадрант);

С – рынок (нижний правый квадрант);

Д – иерархия (левый нижний квадрант).

Реальная культура отражена на графике сплошной линией, а предпочитаемая – пунктирной. В реальной культуре достаточно тяжело выделить определенный тип культуры, единственный отличительный сдвиг – это в сторону рыночной культуры, но остальные типы культур не сильно отличаются по показателю среднего значения. В корпоративной культуре видны сдвиги в сторону иерархической культуры и рыночной, в то время как работники хотели бы работать в клановой культуре с элементами адхократической, совместно с уменьшением иерархичности. Профиль корпоративной культуры представлен на рисунке 2.14

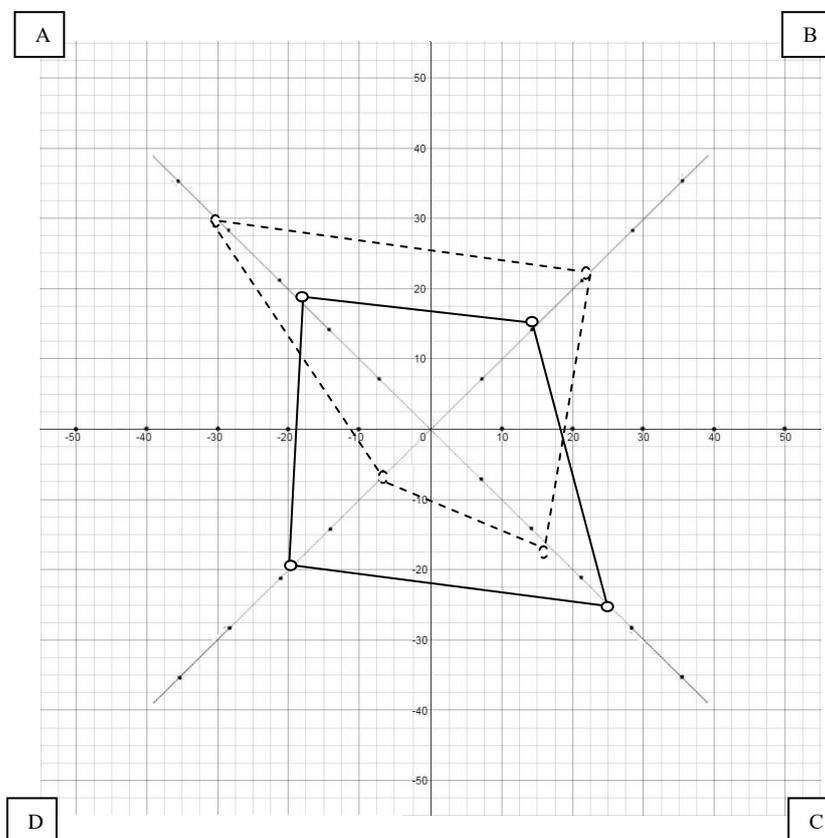


Рисунок 2.14 - Диаграмма организационной культуры Massimo Dutti

При анализе поло-возрастной структуры персонала, мы выяснили, что сотрудники, работающие в компании более 1 года составляют 82% персонала, что говорит о значительной силе сопротивления.

Кадровый аудит за последние три года демонстрирует положительную статистику, при этом уровень текучести в компании ниже, чем в отрасли. Стратегические цели прописаны и структурированы, организационная структура и корпоративная культура, соответствуют современным стандартам и стратегическим целям.

Тем не менее, существуют некоторые слабые стороны, которые могут помешать реализации генеральной стратегии организации. Это становится более заметным при детальном изучении внутренней среды. Более детально рассмотрев процессы оценки и мотивации (анализ управления эффективностью труда), мы заметили что, большая часть процессов оценивается субъективно и полученные оценки ни на что не влияют, данные не систематизируются и не анализируются. Возникает ситуация, когда при ухудшении показателей продаж менеджеры не могут найти истинных причин такого ухудшения.

Данная ситуация мешает реализации стратегии предприятия в перспективе и требует решения. Исходя из этого, необходимо реализовать стратегию не только направленную на возможности и сильные стороны, но и учесть угрозы и слабые стороны (рассмотрены в SWOT анализе).

2.3 Анализ механизмов оценки эффективности труда торгового персонала в ООО "Массимо Дутти"

Из анализов, сделанных во 2.1 и 2.2, мы выяснили, что компании Massimo Dutti практически отсутствуют экономические проблемы, а проведя организационно-кадровый аудит, мы пришли к выводу, что бизнес-процессы управления персоналом реализуются на высоком уровне.

Проведем аудит системы управления эффективностью трудовой деятельности для понимания существующих проблем (рис. 2.15).



Рисунок 2.15 - Текущая подсистема оценки эффективности труда торгового персонала в ООО "Массимо Дутти"

Проанализировав подсистему мы видим, что управление эффективностью осуществляется комплексно. Часть процесса автоматизирована, что позволяет работникам оценивать свою работу и работу других, а также рассчитать размер премии. Тем не менее процесс контроля и анализа информации не формализован.

Рассмотрим, степень автоматизации системы оценки эффективности в компании "Массимо Дутти" (табл. 2.15).

Мы видим, что анализ данных показателей полностью автоматизирован и данные доступны для сотрудников. При этом показатели связаны с заработной платой. При этом показатели производительности затрагивают лишь процесс продажи, а остальные бизнес-процессы не затронуты.

Таблица 2.15 - Показатели эффективности

Показатель	Способ сбора и систематизации	Возможность отслеживания для сотрудника	Влияние на заработную плату
Сумма продаж работника	автоматически	в течение смены, в конце дня, еженедельно, ежемесячно	прямое
Средняя сумма чека	автоматически	в течение смены, в конце дня, еженедельно, ежемесячно	косвенное + премии в конкурсах среди магазинов
Среднее число единиц в чеке	автоматически	в течение смены, в конце дня, еженедельно, ежемесячно	косвенное + премии в конкурсах среди магазинов
Производительность в час в деньгах	автоматически	в конце дня, еженедельно, ежемесячно	косвенное
Производительность в час в единицах	автоматически	в конце дня, еженедельно, ежемесячно	косвенное

Все показатели эффективности в компании можно разделить на два блока: показатели индивидуальной и общей эффективности.

Индивидуальные мы описали ранее: сумма продаж работника ($V_{и}$), средняя сумма чека ($ATV_{и}$), среднее число единиц в чеке ($UPT_{и}$), производительность в час в деньгах ($Pд$), производительность в час в единицах ($Pе$), а также продажа целевых продуктов (KP), процент выполнения плана ($\%и$).

Общие включают в себя следующие показатели: конверсия (CR), оценка тайного покупателя (MS), сумма продаж (V), средняя сумма чека (ATV), среднее число единиц в чеке (UPT), производительность в час в деньгах ($Pд$), производительность в час в единицах ($Pе$), процент выполнения плана, ($\%$), а также объем продаж он-лайн (заказы, сделанные для покупателей в магазине) и e-commerce (заказы, сделанные покупателем самостоятельно, самовывоз из магазина). Для внутреннего пользования есть нормы скорости работы, они не влияют на оценку эффективности, но если сотрудники их не выполняют, они считаются неэффективными. Это норма принятых единиц в час при приеме поставки и норма количества часов на модуль при выполнении координации. Аналогичные нормы действуют и для других бизнес-процессов, не относящихся к процессу продажи (оформление кассовой отчетности).

Существующий процесс оценки эффективности можно охарактеризовать следующим образом (таблица 2.16).

Таблица 2.16 - Процесс оценки эффективности

Этап	Событие	Исполнитель, время	Показатель
Постановка целей	На основании общей стратегии, динамики показателей для каждого магазина формируется план на год/месяц	DT, 8 часов в месяц (расписать план для каждого из 10 магазинов сначала на год, потом по месяцам)	V ATV, UPT, e-com
	На основании полученного плана директор ставит задачи для определенных временных промежутков	SM, 8 часов в месяц (разбить показатели на более мелкие, прописать и скорректировать каждую неделю)	Vi, V, ATV, UPT, CR, e-com, iPod
	Ознакомление сотрудников с целями и задачами	SM (40м/неделя = 3 часа)	Рд, Ре, КР
Сбор данных	Фиксирование данных во время работы	Автоматически	Vi, Vo, ATV, UPT, CR, e-com, iPod
	Сбор данных с устройств (касса, счетчик покупателей, TGT, Cassiopeia, iPod)		
	Подсчет показателей после закрытия магазина. Менеджер собирает отчеты с кассы и фиксирует их в сводной таблице Excel, а затем результаты дня отправляет для ознакомления сотрудникам в чат.	Менеджер, 20мин/день	Рд, Ре, КР, %.
Представление результатов	Ознакомление сотрудников, Закрепление информации на доске	Менеджер 40 минут/неделя	Vi V ATVи ATV UPTи UPT Рд.и Ре.и Рд. Ре КР %и % CR MS e-com iPod
	Обсуждение результатов с сотрудниками	Менеджер 20 минут/день	Vi V ATVи ATV UPTи UPT Рд.и Ре.и Рд. Ре КР %и %

Этап	Событие	Исполнитель, время	Показатель
Анализ	Сопоставление с предыдущими периодами, прогнозирование выполнения плана	Менеджер 60 минут/неделя	V и V ATV и ATV UPT и UPT Рд. и Ре. и Рд. Ре КР % и % CR MS e-com iPod
	Написание отчета по результатам	Менеджер 60 минут/неделя	V ATV UPT Рд. Ре КР % e-com iPod
Планирование дальнейших действий и контроль	Обсуждение результатов с DT, HR Составление планов по корректировке результатов и принятию	Менеджер 60 минут/месяц DT 30 минут/месяц HR 30 минут/месяц	V ATV UPT Рд. Ре КР % e-com iPod

Мы видим, что данный процесс довольно ресурсоёмкий, при этом нет четкого регламента на выполнение процедуры. Кроме того, некоторые показатели в данной процедуре не анализируются совсем (временные нормы).

Это приводит к тому, что процесс выполняется на усмотрение руководителя, который может забыть ознакомить сотрудников, провести беседы с "отстающими". Страдает качество выполнения работы, а значит и теряется прибыль.

Данный процесс также главным образом направлен на коммуникации между руководителями (менеджер - DT, HR). Основные объекты процесса - продавцы, практически не вовлечены в процесс. Они лишь получают информацию в виде таблиц и комментариев от директора. Именно поэтому основная их мотивация это "подтягивание" собственных показателей.

Есть проблема и в самих показателях. Большая их часть работает также только на коммуникации между руководителями (менеджер - DT, HR). Реально продавцы работают лишь с одним - личный объем продаж. Данная ситуация сложилась в силу смены системы оплаты труда. Недавно в формуле расчета заработной платы коэффициент от общего объема продаж сменили коэффициентом от индивидуального объема продаж. Сделано это было в первую очередь для повышения продуктивности сотрудников, а также для личной заинтересованности

в результатах собственного труда. Проблема возникла тогда, когда работникам не разъяснили сути отслеживания остальных показателей, хотя они играют большую роль. Рассмотрим значимость каждого из показателей для рядовых продавцов и магазина в целом.

Выводы по главе 2

1) Компания "Массимо Дутти" - испанская компания по производству и продаже одежды., входит в Inditex Group. Сейчас компания насчитывает свыше 790 магазинов в 77 странах, а также интернет-магазины в 37 странах. На сегодняшний день в ней работает свыше 10000 человек.

2) В настоящее время компания ведет активную социальную политику, оказывая поддержку социально-незащищенным слоям общества, проявляя внимание заботе об окружающей среде. К социальной политике привлекаются и сотрудники компании.

3) Компания находится на стадии роста. Экономические показатели находятся в положительной динамике. Выручка и прибыль растут, на компанию практически не оказывают влияния колебания экономике. Также повышается и рентабельность продаж. Данное явление можно объяснить устойчивой моделью бизнеса компании Inditex Group.

4) Экономические анализы внешней среды (STEP, 5 сил Портера) показывают отсутствие серьезных угроз для компании и при этом присутствуют возможности развития. Внутренняя среда (SNW, 7S МакКинси) также характеризуется сильными показателями. Тем не менее, есть некоторые недочеты в системе оценки и управления эффективностью торгового персонала. В ближайшей перспективе это может стать причиной экономических проблем.

5) Штат компании постоянно увеличивается. Это связано с непрерывным открытием новых магазинов. Около 90% персонала компании - это сотрудники магазинов, то есть торговый персонал.

6) Уровень текучести в компании составляет 21%, что в сфере розничной торговли является хорошим уровнем. Тем не менее данный уровень текучести

приносит компании большие затраты, ввиду высокой стоимости стартовых издержек.

7) Большая часть сотрудников - работники младше 30 лет, 75% - женщины. 43% работает в компании меньше года, при этом доля сотрудников, работающих от года до 5 лет постепенно растет. Рассматривая структуру персонала по уровню образования, мы пришли к выводу, что около половины сотрудников - это студенты.

8) Анализируя систему управления эффективностью, мы пришли к выводу, что данная система не регламентирована, выполняется несистемно и имеет слабые стороны. Показатели, характеризующие работу персонала не привязаны к целям организации и анализируются время от времени. Кроме того, с ними работает только руководство. Сам персонал не осознает, для чего нужен тот или иной показатель.

9) Данная система не мотивирует сотрудников на лучшие результаты и не дает четкой картины о работе сотрудников. В такой ситуации сложно делать прогнозы по эффективности работы торгового персонала и предвосхищать угрозы.

3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕХАНИЗМОВ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА ООО "МАССИМО ДУТТИ"

3.1 Проект совершенствования механизмов оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти"

Мы выясняли из анализов внутренней и внешней среды, что в компании Massimo Dutti практически отсутствуют экономические проблемы, а проведя организационно-кадровый аудит, мы пришли к выводу, что бизнес-процессы управления персоналом реализуются на высоком уровне.

Рассмотрим стратегию данной компании. Ключевыми стратегическими преимуществами компании являются:

- Лидерство по издержкам;
- Высокая эффективность работ;
- Уникальные технологии и знания.

Анализ текущего состояния подсистемы управления эффективностью показал, что данная подсистема не регламентирована, отсутствуют четкие цели и инструменты их достижения. При этом высокая эффективность работ является ключевым стратегическим преимуществом. Таким образом, необходимо внедрять новые разработки, которые будут способствовать повышению эффективности труда торгового персонала.

Основными недостатками текущего состояния являются:

- 1) Отсутствие четкого понимания назначения управления эффективностью;
- 2) Отсутствие определенных регламентов выполнения работ по управлению эффективностью;
- 3) Незаинтересованность работников в процессе, отсутствие мотивации;
- 4) Большое количество отслеживаемых показателей, которые не учитываются в дальнейшей работе;

5) Отсутствие связи данной подсистемы с остальными подсистемами управления персоналом;

6) Нет понимания резервов повышения эффективности.

Таким образом, новый бизнес-процесс должен отвечать стратегии компании и устранить эти недостатки.

1) Для понимания назначения проекта необходимо определить его место в стратегии предприятия.

Определим место персонала в стратегии компании с помощью стратегической карты, а также сбалансированной системы показателей (рис. 3.1). Это необходимо для осознания важности персонала как ключевого ресурса. Стратегия компании – это достижение 70% доли рынка в выбранном сегменте за 7 лет за счет.



Рисунок 3.1 - Стратегическая карта ООО "Массимо Дутти"

Стратегическая карта демонстрирует, что качество персонала, его лояльность и компетентность лежат в основе реализации стратегии. В сбалансированной системе показателей были рассмотрены возможности контроля достижения стратегических целей на всех уровнях (табл.3.1).

Таблица 3.1 - Сбалансированная система показателей стратегических целей

Цель	Показатель	Базовые значения	Целевые значения
Повышение производительности персонала (на 2% по показателям) к 01.03.2020	Средняя производительность	4,97 тыс.руб/час	5,02 тыс.руб/час
	Скорость прохождения обучения	3 мес.	1 мес.
	% дополнительно обучающихся сотрудников	40%	65%
Повышение лояльности персонала на 15% к 01.02.202	Оценка лояльности	65%	80%
	% вакансий, закрытых внутренним наймом	60%	75%
Увеличение скорости внутренних БП магазина на 30% к 2021 году	Выполнение норм времени по отдельным операциям (разбор поставки, экстры, мерчандайзинг, фолдирование, бух. отчетность, фин.отчетность)	65%	100%
	Выполнение норм производительности	75%	100%
Выполнение планов и норм на 100% к 2021 году	Выполнение норм времени по отдельным операциям	65%	100%
	Выполнение планов продаж по единицам	70%	100%
Повышение качества обслуживания (на 20% по показателям)	Оценка mystery shopper	79	95
	Показатель продуктивности	4,97	5,02
	% рекламаций от количества чеков	2	1
	% возвратов	5	3
Повышение лояльности клиентов на 15%	УРТ	1,4	2
	Количество чеков в день	30	34
	Положительные отзывы	60%	78%
Сокращение сроков окупаемости новых магазинов до 3-х лет	Срок окупаемости магазина	4,8	3
	Темп роста к предыдущему году	103%	105%
	24. % от выручки зеркального магазина	Индивид.	Индивид.
Увеличение прибыли на 3%	Темп роста прибыли	102%	105%
Открытие 19 магазинов к 2023 году	Количество открытых магазинов в год	6	8

При модернизации процессов, работы над лояльностью клиентов, в первую очередь необходимо добиться определенного уровня качества сотрудников.

Проект по модернизации корпоративной культуры не только повысит лояльность (общие ценности), компетентность (ценность знаний) и качество работы (общие цели), но и обеспечит выполнение цели в рамках общей миссии.

Пункты 2, 6. Отсутствие определенных регламентов выполнения работ по управлению эффективностью;

Регламенты являются неотъемлемой частью управления персоналом. Это опорные точки для принимаемых решений и действий. Отсутствие регламента приводит к тому, что процесс пускается на самотек и выполняется на усмотрение человека.

В рамках управления эффективностью, мы предлагаем внедрить следующие регламенты: положение об управлении эффективностью труда, регламент нового бизнес-процесса, а также памятку для работников.

Положение об управлении эффективностью труда содержит основные термины данного процесса, назначение и цели, а также основные моменты, на которые стоит опираться в ходе работы. Положение об управлении эффективностью труда нужно прежде всего HR-менеджерам, а также руководителям структурных подразделений. Оно поможет правильно выстраивать работу в данном направлении.

Регламент нового бизнес-процесса поможет структурировать бизнес-процесс и даст работникам общую картину того, как нужно работать, чего от них ждут и чего можно достичь.

Памятка для работников не является регламентом как таковым, но является продолжением бизнес-процесса. Мы предлагаем разработать памятку для торгового персонала по работе с показателями эффективности. В неё нужно включить информацию о показателях, а также их взаимосвязи. То есть памятка - это определенный алгоритм для работника по выявлению резервов повышения собственной эффективности

Эта памятка должна стать частью учебника по продажам, но при этом быть в легкой доступности у людей (в личном шкафчике, ежедневнике). Информация,

содержащаяся в ней, должна быть максимально доступно изложена, желательно, в инфографике.

В таблице 3.2 приведены описание показателей и их взаимосвязь.

Таблица 3.2 - Показатели эффективности труда торгового персонала

Показатель	Значение
Vi (индивидуальный объем продаж)	Результативность сотрудника, имеет прямое влияние на заработную плату.
V (общий объем продаж)	Позиция магазина в общем рейтинге, престиж рабочего места. Продавцы делают вклад в данный показатель за счет индивидуальных продаж, а менеджеры за счет организации работы.
ATVi (средняя сумма чека индивидуальная)	Критерий, показывающий резерв роста для продавца. К тому же, если есть проблемы с выполнением индивидуального плана, сотрудник должен обратить внимание на значение данного показателя.
ATV (средняя сумма чека общая)	Критерий, показывающий резерв роста для магазина. Низкий показатель отражает плохую работу команды, либо "отстающих", которые тянут коллектив вниз.
URTi (среднее число единиц в чеке индивидуальное)	Критерий, показывающий качество работы продавца с покупателем, выявление и формирование потребностей, знание продукта. Низкий UPT означает, что продавец хватается за все сразу, при этом забывая о качестве обслуживания, которое в компании является приоритетом.
URТ (среднее число единиц в чеке общее)	Критерий, показывающий качество работы магазина. Низкий UPT означает, низкое качество работы менеджера, специалиста по продукту и мерчандайзера. В команде с низким UPT необходимо выявить причину и организовать обучение по соответствующему блоку.
Рд.и (продуктивность в деньгах индивидуальная)	Данный показатель показывает результативность работы на протяжении периода. Рассчитывается делением объема продаж на количество отработанных часов. Важен для отделения случайных успехов от закономерных. Скачущая от недели к недели продуктивность, означает что производительность работника зависит не от него, а от временных промежутков, в которые он работает (работа в пиковые часы)
Ре.и (продуктивность в единицах индивидуальная)	Данный показатель показывает результативность работы на протяжении периода. Рассчитывается подсчетом проданных единиц продукции. Критерий также показывает причины кратковременных успехов: возможно продавец продал дорогостоящие товары. В тоже время, сотрудники с низкой продуктивностью могли продать большое число недорогих аксессуаров. В этом случае им необходимо обратить внимание на ATV.
Рд (продуктивность в деньгах общая)	Данный показатель показывает результативность работы на протяжении периода. Рассчитывается делением объема продаж на количество отработанных часов. Показывает эффективность расходования часов на протяжении периода.

Показатель	Значение
Re (продуктивность в единицах)	Данный показатель показывает результативность работы на протяжении периода в натуральных единицах.
KP (продажа ключевых продуктов)	Очень важный показатель, как для магазина, так и для сотрудников. Ключевые продукты направлены на увеличения объема продаж. Существуют двух видов: 1) Промо-товары. Товары с временной скидкой, легко обратить внимание покупателя на выгодное предложение. При этом дополнительно продать товар-компаньон без скидки. 2) Ключевые модели коллекции. Базовые модели, актуальные тренды, вещи must-have. Товары, которые сами себя продают. Нужно лишь обратить внимание покупателя. Продавцы с низким объемом продаж в первую очередь должны обращать внимание на этот показатель, а затем на сами продукты
%и (% выполнения месячного плана индивидуальный)	Показатель, характеризующий динамику работы, его "успеваемость" выполнить план. Служит сигналом к мобилизации сил, если сотрудник не успевает выполнить план.
% (% выполнения месячного плана общий)	Показатель, характеризующий динамику работы магазина. Наиболее важный критерий работы магазина. Он характеризует правильность постановки целей и организации работы на пути к ее реализации. Периодически проходят конкурсы на большее перевыполнение плана, в результате которых награждают всех членов команд-победителей
CR (конверсия)	Показатель, характеризующий качество работы магазина. Высокая конверсия характеризует высокие навыки продаж сотрудников. Снижение показателя служит индикатором наличия проблем.
MS (оценка тайного покупателя)	Оценка качества работы магазина. Имеет большое значение в динамике. Стабильно высокие или планомерно растущие показатели говорят действительно высоком уровне качества обслуживания. Низкие или прыгающие показатели свидетельствуют о проблемах и могут быть причиной плохих результатов.
e-com (суммарная продажа e- commerce)	Показатель, имеющий большое значение для продуктовой политики компании. Возможно, в данном регионе они представляют не те товары, которые хочет видеть потребитель. В то же время e-commerce - это контакт с покупателем, при котором можно совершить дополнительную сделку.
iPod (суммарная продажа iPod)	iPod продажи влияют на заработную плату продавцов и характеризуют высокое качество работы сотрудников. Во-первых, продавцы, продающие онлайн, хорошо знают полную коллекцию, которая не представлена в магазине. Во-вторых, эти продавцы умеют находить альтернативу для покупателя, если он чего-то не нашел в магазине.

Пункты 3, 4. Незаинтересованность работников в процессе, отсутствие мотивации;

Вспомним иерархию потребностей Маслоу (рисунок 3.2). Согласно данной теории, потребности человека находятся в иерархическом порядке и удовлетворяются от низших к высшим.



Рисунок 3.2 - Иерархия потребностей Маслоу

Рассмотрим способы удовлетворения данных потребностей у торгового персонала компании ООО "Массимо Дутти".

Физиологические - заработная плата, условия труда, режим труда и отдыха. В компании достаточно высокие заработные платы, отвечающие требованиям экономики и рынка труда. В каждом магазине предусмотрено помещение для отдыха, где можно пообедать и отдохнуть в перерыв. Рабочая смена не превышает 8 часов. Есть все условия для удовлетворения физиологических потребностей.

Экзистенциальные - безопасность, стабильность, здоровье. Компания большое внимание уделяет безопасности рабочего места, проверяет оборудование и соблюдение требований безопасности. Компания практически не поддается влиянию экономических кризисов и соблюдает все требования ТК РФ, поэтому сотрудники уверены в стабильности рабочего места. Здоровью в компании также уделяют много внимания: создают удобный график, чтобы сотрудники не уставали, обеспечивают комфортной обувью, а также покупают всем сотрудникам ДМС.

Социальные - общение, дружба, принадлежность. Сфера продаж - способ удовлетворения потребностей в общении, особенно, учитывая подход к продажам в Массимо Дутти (мягкий, дружеский). В магазинах дружные коллективы, к руководителям обращаются на "ты", располагая к дружескому общению. Компания работает над корпоративной культурой - форма, скидка сотрудника - для того, чтобы работники чувствовали принадлежность к корпорации.

Таким образом, потребности низших уровней у работников компании удовлетворены. В этом случае, мы можем говорить о возможности удовлетворения высших уровней - признании и развитии.

Сущность нового бизнес-процесса заключается в том, чтобы снять функцию контроля эффективности с менеджера и переложить её на сотрудников зала. Работник сам должен планировать свои успехи и сам нести за них ответственность, мы мотивируем работника ответственностью. Когда функция контроля лежит вне человека, естественная реакция - это сопротивление тому, что заставляют делать, тому, за чем следят. Но когда мы переводим контроль в самоконтроль, работник понимает, что ему доверяют, его достижения признают. В таком случае, он старается оправдать доверие руководства.

Предполагается реализовать это следующим образом. С помощью кассы, TGT и iPod также собираются данные о продажах. На кассе уже есть возможность посмотреть индивидуальные результаты текущей смены. Такую же возможность необходимо добавить в iPod (создав там индивидуальные сессии, как и на кассе) и в новое корпоративное приложение личный кабинет продавца, с возможностью просматривать там личные результаты работы в динамике за текущий и прошлые периоды.

Для работников в начале периода устанавливается план продаж и плановые показатели эффективности. Задача продавца - их достичь к концу периода.

Конечно, контроль со стороны все равно остается. Менеджер по-прежнему видит все результаты работы. При этом, он уже не контролирует сотрудника, а помогает ему быть эффективным. Продавцы могут в любой момент подойти к

менеджеру и спросить совет, как лучше исправить показатели. Также по результатам периода в форме диалога менеджер подводит итоги, как удалось достичь одни результаты и почему не получилось достичь другие.

Пункт 5. Отсутствие связи данной подсистемы с остальными подсистемами управления персоналом (табл. 3.3).

Таблица 3.3 - Окружение бизнес-процесса управления эффективностью

Бизнес-процессы	Влияние на управление эффективностью
Наём	Дает критерии для подбора персонала, на входе оцениваются не только компетенции кандидата (навыки продаж, знание fashion-индустрии), но и его ценности, их сопоставимость с ценностями компании (достижение результата, стремление к развитию).
Адаптация	Прописанные нормы и регламенты, ускоряют процесс адаптации. Во-вторых, такие документы, как учебник продаж, памятка по показателям снижают неопределенность работника, и дают понимание, чего от него хотят.
Мотивация	Новая оценка эффективности будет мотивировать сотрудника за счет: 1) конкретные показатели позволяют добиться конкретных результатов; 2) виден вклад каждого сотрудника в реализацию общей цели; 3) мотивация ответственностью: каждый сотрудник отвечает за свои результаты.
Оценка и аудит	Оценка эффективности каждого сотрудника и штата в целом дадут большую базу для аудита и оценки персонала. Станет проще принимать решения по сотрудникам, поскольку будут конкретные показатели его трудовой деятельности.
Контроль	Оценка эффективности каждого сотрудника и штата в целом обеспечат базу для контроля сотрудников. И, хотя, в текущей деятельности сотрудники будут контролировать себя сами (освободив рабочее время менеджмента), контроль итоговых показателей будет лежать на директорах магазина.
Обучение и развитие	В обучении новых сотрудников предстоит сделать акцент на продажах, а также дополнить программу обучения информацией по оценке эффективности. Внедрение проекта также потребует вовлечения сотрудников, отвечающих за обучение персонала. Сотрудники, достигшие высоких результатов, будут нуждаться в последующем развитии, чтобы не было демотивации.
Лояльность	Наглядная связь индивидуальных результатов работы с общей целью обеспечат вовлечение сотрудников в достижение целей компании.
Управление карьерой	Наличие конкретных показателей трудовой деятельности сотрудников станут основой для принятия решения по сотрудникам. Сотрудники с высокими показателями автоматически становятся резервом.
Высвобождение	Наличие конкретных показателей трудовой деятельности сотрудников станут основой для принятия решения по сотрудникам. Сотрудники с низкими показателями будут тянуть коллектив вниз и демотивировать коллег.

Необходимо проработать изменения в окружающих подсистемах, поскольку эффективность напрямую связана со всеми остальными HR-процессами.

Пункт 6. Отсутствие понимания резервов повышения эффективности. Рассмотрим понятие эффективности. Если взять в расчёт элементарную формулу

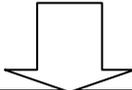
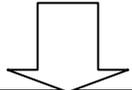
эффективности, мы получим, что эффективность равна кратности расходов и доходов.

Касательно торгового персонала, эффективность их работы считается к объёмах продаж, при этом расходы включают расходы на персонал и операцию, а доходы включают количество операций умноженную на сумму.

Рассмотрим понятие эффективности. Если взять в расчёт элементарную формулу эффективности, мы получим, что Эффективность равна кратности расходов и доходов. Касательно торгового персонала, эффективность их работы считается к объёмах продаж, при этом расходы включают расходы на персонал и операцию, а доходы включают количество операций умноженную на сумму.

Учитывая, что кроме сокращения затрат на операцию и снижения текучести персонала, повлиять на себестоимость продукции мы не можем, в расчёт расходов полную себестоимость продукции мы не будем.

Таблица 3.4 - Влияние факторов на эффективность торгового персонала

Издержки	Прибыль
<ul style="list-style-type: none"> - Время выполнения маловажных функций; - Низкая продуктивность; - Текучесть персонала; 	<ul style="list-style-type: none"> - Сумма покупок; - Число покупок; - Другие показатели результативности; - Мотивация; - Знания и умения; 
<ul style="list-style-type: none"> - Функционально-стоимостной анализ выявляет разрывы в значимости функций и затратах на них; - Бизнес-процесс структурирует выполнение работы и повышает производительность; - Использование технологий (приложение) и инструментов мотивации снижают текучесть; 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкурсы стимулируют активность и повышают мотивацию; - Обучение современными инструментами умножают знания и мотивируют; - Постановка задач и мониторинг KPI (приложение) мотивируют и увеличивают производительность.

Соответственно, в рамках работы для оценки эффективности труда торгового персонала мы будем использовать следующие механизмы:

- Функционально-стоимостной анализ
- Анализ состояния и корректировка бизнес-процесса
- Анализ показателей эффективности труда

– Управление целями на основе корпоративного приложения с элементами crm системы

Разберём роль и способ реализации данных методов подробнее в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Методы оценки эффективности труда торгового персонала

Метод	Значение	Способ реализации
Функционально-стоимостной анализ	Оценка значимости функций, выполняемых работниками, и затрат на них. Выявление разрывов в значимости и стоимости	Анализ исходного состояния до проекта, анализ состояния после проекта.
Анализ показателей эффективности труда	Производительность и качество работы продавцов состоят из множества показателей, их анализ позволяет выявить проблемы, зоны роста, а также рассчитывать справедливое вознаграждение	Данные собираются с различных устройств (касса, TGT, IPOD, peoplecounter) и интегрируются в CRM системе HR. Кроме того, они попадают в корпоративное приложение, где каждый работник сможет оценить свои результаты и результаты своей команды
Управление по целям	Достижение цели мотивирует сотрудников за счёт мотивации успеха, самостоятельности.	Месячный план продаж магазина делится на сотрудников. Далее сотрудники сами планируют способы и время достижения, при этом несут ответственность за свой результат. Данный процесс реализуется на базе нового приложения.
Корректировка бизнес-процесса управления эффективностью	Позволяет убрать временные издержки и структурировать работу	Создание бизнес процесса, понятного сотрудникам (представлен далее)
Проведение конкурсов	Конкурсы создают соревновательный дух и позволяют выявить наиболее активных и целеустремлённых работников.	Проведение конкурсов на индивидуальные и командные результаты труда (лучший прирост продаж, лучший UPT, наибольшее перевыполнение плана продаж)

Согласно калькуляторам по расчёту стоимости разработки приложений, необходимый объем функций и возможностей будет стоить около 1 млн рублей. Окончательную стоимость можно узнать после составления технического задания. К разработке технического задания и дальнейшему сотрудничеству с внешним подрядчиком будет привлечён директор отдела корпоративных бизнес

приложений и дополнительный сотрудник отдела.

Дизайн работа займёт около 2х недель, разработка около 2х месяцев.

Изменение элементов управления эффективностью будет по-разному восприниматься сотрудниками организации. Определим точки зрения на проект, используя инструмент поле сил Курта Левина.

Рассмотрим интересы групп влияния, представленные в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Интересы групп влияния

Группа влияния	Интересы
Акционеры	заинтересуются проектом с хорошим показателем рентабельности. Также важным показателем станет влияние на финансовую устойчивость;
Топ-менеджмент	заинтересован в регламентации процессов и их системности, поскольку компания становится более устойчивой и управляемой. Также важно для руководства вовлеченность сотрудников;
Мидл-менеджмент	заинтересован в росте продуктивности и сокращении уровня текучести, потому они также поддержат проект;
Новички	заинтересованы в более быстром процессе адаптации, поскольку есть документы и пособия, на которые можно опираться;
HR-менеджеры	не заинтересованы в дополнительной работе, касающейся планирования и реализации проекта, не заинтересованы в изменении привычных процессов и алгоритмах работы;
Линейные менеджеры	не заинтересованы в дополнительной работе, касающейся планирования и реализации проекта, не заинтересованы в изменении привычных процессов и стиле руководства, необходимо дополнительное обучение;
Опытные сотрудники	сопротивление новым алгоритмам и бизнес-процессам, необходимость дополнительного участия в процессах планирования и управления своей деятельностью.

Отразим перечисленные интересы с помощью инструмента поле сил Курта Левина (рис. 3.3).

Анализ данного поля, показывает, что для данного проекта движущие силы преобладают над сдерживающими. Тем не менее, в сдерживающих силах большая часть персонала, менеджеры и продавцы. При анализе поло-возрастной структуры персонала, мы выяснили, что сотрудники, работающие в компании более 1 года составляют 82% персонала, что говорит о значительной силе сопротивления. Также, мы выясняли, что большая часть сотрудников - представители поколения Y, а значит они покинут компанию, если будут

недовольны изменениями. Кроме того, есть риск снижения производительности недовольных категорий персонала.



Рисунок 3.3 - Поле сил Курта Левина

В связи с этим, необходимы мероприятия по преодолению данного сопротивления: вовлечение в проект и планирования, пояснение целей проекта, позиционирование нововведений в выгодном свете.

Итак, для модернизации подсистемы управления эффективностью необходимо провести ряд мероприятий.

Первое уже сделано: выполнена диагностика текущего состояния подсистемы. Теперь необходимо определить стратегию будущей подсистемы управления.

Определение назначения и целей оценки эффективности. Общая цель управления эффективностью труда – установление культуры высокоэффективной

работы, при которой индивиды и команды берут на себя ответственность за постоянное совершенствование бизнес-процессов, а также за свои собственные навыки и вклад в рамках общей схемы, обеспечиваемой эффективным руководством.

Говоря об эффективности труда торгового персонала, необходимо выделить ключевые функции работников. Для этого проведем функционально-стоимостной анализ. Проведенный нами функционально-стоимостной анализ строился по следующему алгоритму:

1. Идентификация функций;
2. Определение потребительских свойств услуги, оценка функций по потребительским свойствам;
3. Функционально-стоимостной анализ деятельности магазина по выделенным функциям за 1 месяц по следующим параметрам;
4. Определение проблемных функций («узких мест»);

На первом этапе выделяем и идентифицируем функции.

В таблице 3.7 были выделены функции, выполняемые подразделением. Функции были распределены по двум категориям: основные и вспомогательные. В таблице функции разделены на 3 этапа (представление товара, работа с покупателем, послепродажное обслуживание), по порядку выполнения данных функций и расположены в соответствии с этим. Также функции разделены на основные и вспомогательные, что необходимо для выполнения анализа.

На втором этапе анализа мы определили потребительские свойства услуг. Потребительские свойства услуги - это те её свойства, которые учитываются потребителями во время принятия ими решений о целесообразности пользования этой услугой и (или) о степени полезности этой услуги для их приложений.

Применительно к Massimo Dutti, можно выделить 5 свойств услуг.

Уникальный дизайн. Одежда Массимо Дутти отличается уникальным дизайном. Дизайнеры бренда учитывают веяния подиумной, уличной и

повседневной моды, предпочтения потребителей в определенной стране, сезонные потребности, факторы комфорта, эстетичности и универсальности.

Таблица 3.7 - Функции подразделения

№	Функции	Вид функции	Продукт функции
Этап 1. Представление товара			
1.1	Получение товара	Вспомогательная	Наличие товара в магазине, для обеспечения возможности продажи, а также удобное распределение его по складу, которое экономит время на поиск товара
1.2	Мерчандайзинг зала	Основная	Коммерчески- и визуально-оформленный зал
1.3	Оформление витрин	Вспомогательная	Оформленные витрины, привлекающие внимание проходящих покупателей
Этап 2. Работа с покупателем			
2.1	Приветствие	Вспомогательная	Установленный контакт с покупателем
2.2	Определение потребности	Основная	Выявленная или сформированная потребность покупателя
2.3	Работа с возражениями	Основная	Положительное отношение потребителя к продукту и к консультанту
2.4	Работа в примерочной	Основная	Подобранный образ
2.5	Работа на кассе	Вспомогательная	Завершение процесса продажи, закрепление положительного отношения
Этап 3. Послепродажное обслуживание			
3.1	Работа с возвратами и претензиями	Вспомогательная	Лояльность покупателя, выявленные проблемы
3.2	Поддержание связи с покупателями	Вспомогательная	Сформированный постоянный контакт
3.3	Контроль качества обслуживания	Основная	Устранение проблем

Натуральные материалы. Массимо Дутти большое внимание уделяет составам ткани. Использование натуральных материалов позволяет создать "дышащие" ткани, которые не вызовут аллергии и будут приятны к телу. Натуральные материалы дороже, но при этом они дольше служат, сохраняя свои качества, что ценят потребители.

Атмосфера магазина. Атмосфера магазина для middle+ класса - важный аспект продаж. Покупатель хочет не просто приобрести вещь, но почувствовать атмосферу fashion-индустрии. В магазинах Massimo Dutti атмосферу создают

уникальный интерьер, мерчандайзинг, специальный аромат бренда, музыка, настроение консультантов и их внешний вид.

Индивидуальный подход. Данное свойство заключается в эмпатии каждому покупателю. Товар ему не просто продают, но подбирают, исходя из цели покупки, образа жизни, предпочтений, совершенных покупок, особенностей фигуры и цветотипа. В случае, если что-то подобрать нет возможности, консультанты могут сделать заказ из онлайн-магазина, предложить подгон по фигуре, забронировать товар в ближайшей поставке, позвонить при получении интересных продуктов или подсказать магазин, где есть вещь, которая интересует покупателя.

Профессиональная консультация. Должность консультанта магазина звучит как fashion-advisor. Это обязывает сотрудников быть профессионалами своего дела. В-первую очередь, сотрудники отлично знают свой продукт. Все коллекции, модели, их состав, цены, соответствие, модные тенденции, особенности подбора моделей по типу фигуры и цветотипу, события модной индустрии и своего бренда. Данные свойства можно объединить в одно понятие - значимость (рисунок 3.4).

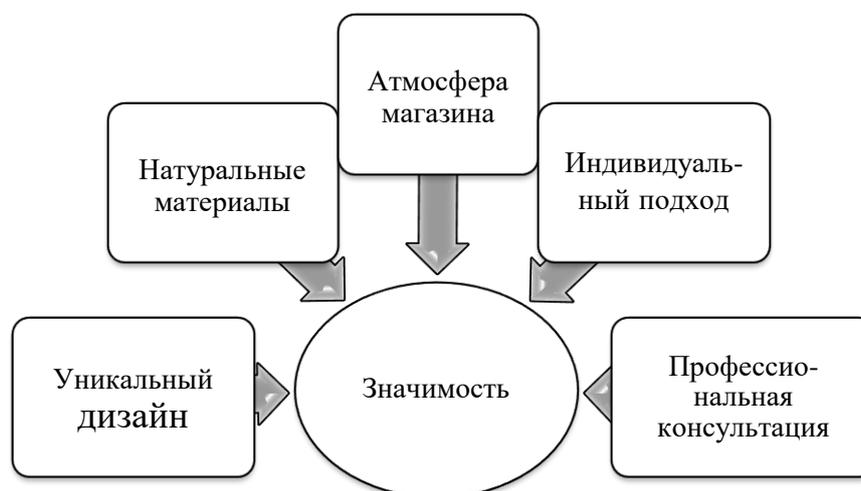


Рисунок 3.4 - Понятие значимости

Каждую из этих функций выполняют разные по должности и компетентности сотрудники. Оценим значимость каждой функции для процесса продажи при её исполнении продавцом-консультантом, специальным сотрудником

(мерчандайзер, специалист по продукту, ассистент старшего кассира) и менеджером (директор, менеджер отдела, ассистент менеджера отдела и старший кассир) по 10-ти бальной шкале (табл.3.8).

Для каждой оценки определим удельный вес в общей сумме для приведения к единой системе измерения всех показателей.

Таблица 3.8 - Оценка функций по параметру значимости, баллы

№ функции	Консультант	Специальный сотрудник	Менеджер	Средний бал	Средняя относительная
1.1	1	1	7	3	4,74
1.2	1	7	2	3,3	5,21
1.3	1	3	1	1,7	2,69
2.1	3	3	3	3	4,74
2.2	10	10	9	9,7	15,32
2.3	7	10	7	8	12,64
2.4	10	10	10	10	15,8
2.5	10	3	8	7	11,06
3.1	1	1	5	2,3	3,63
3.2	1	1	4	2	3,16
3.3	1	1	5	2,3	3,63
Сумма	-	-	-	52,3	100

Отметим данные оценки на графике (рисунок 3.5). На графике мы видим, что наиболее высокие оценки (7.7/10) имеют факторы 2.1 и 2.2 (приветствие и определение потребности). Это обусловлено высокой степенью значимости данных параметров - установление контакта с покупателем и определение цели его визита. В целом наибольший вес имеет 2 этап, поскольку именно на данном этапе осуществляется процесс продажи. Наименьший вес и наименьшую оценку имеет функция 1.3 (оформление витрин). Данный факт, обусловлен тем, что основную работу выполняют сетевые оформители витрин, а сотрудники магазина выполняют функцию косвенно (помогают в подготовке продукта, заменяют необходимые вещи, разбирают витрины, клеят стикеры). Но общее отставание этапа 1 в удельном весе требует устранения разрыва.

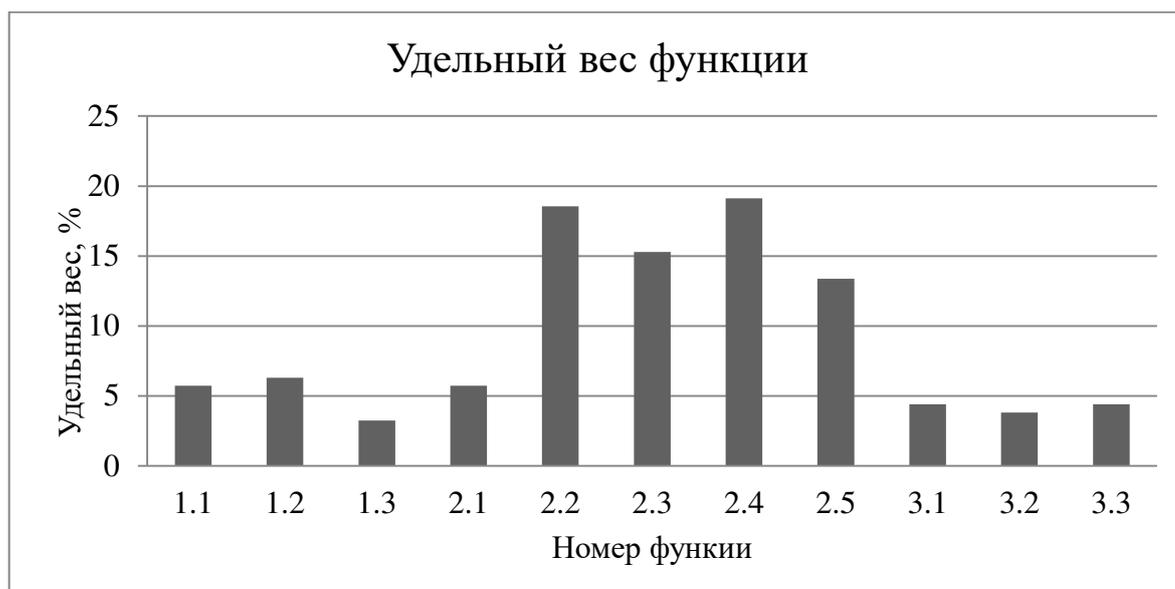


Рисунок 3.5 - График соотношения оценок функций

Проведем функционально стоимостной анализ деятельности магазина за 1 месяц по следующему плану.

1. Определение стоимости и трудоемкости каждой функции
2. Определение общей суммы затрат
3. Определение косвенных затрат и их распределение по функциям
4. Определение удельного веса стоимости каждой функции
5. Соотнесение значимости, стоимости и трудоемкости функций

1. Оценим стоимость выполнения каждой функции в месяц.

1.1 Получение товара. Товар в магазин поступает 2 раза в неделю. Итого в месяц 9 поставок. Среднее число единиц в поставке - 600. Для разбора поставке существует норма-часов: 300ед/час (прием, оформление, проклейка цен, разбор по складу), т.е. в среднем 2 часа на поставку. Итого трудозатрат - 18 часов.

Поставку принимают только менеджеры, поскольку только они имеют права приема товарно-материальных ценностей.

Заработная плата менеджера 180 руб./час.

$18 \cdot 170 = 3060$ рублей - сумма трудозатрат в рублях.

1.2. Мерчандайзинг зала. Мерчандайзинг бывает 2х видов: визуальный и коммерческий.

Визуальный мерчандайзинг предполагает полную или частичную смену коллекций в зале. Полная смена зала происходит 2 раза в месяц. Он также нормирован по времени.

На одну координацию полагается 2 рабочих часа менеджера, 10 рабочих часов мерчандайзера и 12 рабочих часов продавца. Подсчитаем сумму затрат (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - Трудозатраты на мерчандайзинг

Должность	ЗП руб/час	Время, час	Итого, чел.час
Продавец	115	12	1380
Мерчандайзер	135	10	1350
Менеджер	170	2	340
Итого	-	24	3070

1.3 Оформление витрин. В оформлении витрин ресурсы магазина задействуются косвенно, поскольку основную работу выполняет специальный сотрудник - оформитель витрин. Тем не менее, специалист по продукту (сотрудник магазина) заранее готовит продукт к приезду оформителя. На 1 подготовку затрачивается около 4 часов времени специалиста по продукту.

Смена витрин происходит 2 раза в месяц, поэтому мы берем коэффициент 0,5.

$4 * 0,5 = 2$ часа - сумма трудозатрат в часах на оформление витрин.

$2 * 135 = 270$ рублей - сумма трудозатрат в рублях на оформление витрин.

Приезд оформителя витрин стоит

$2000 \text{руб/сутки} * 3 = 6000$ - командировочные

$5000 \text{рублей} * 2 * 2 = 10000$ перелет

$2500 \text{руб/сутки} * 2 = 5000$ проживание

$200 \text{рублей} * 6 = 1200$ оплата такси

Итого $22200 * 0,5 = 11100$ оплата труда оформителя (12 часов).

Оборудование для витрин меняется 2 раза в сезон и стоит 72 000 рублей.

$72\ 000 / 6 = 12000$

Итого $270 + 11100 + 12000 = 23370$ рублей и 14 часов.

2.1 - 2.5 - Работа с покупателем. Основная функция всех работников - продажа. Она делится на 5 подфункций: приветствие, определение потребности, работа с возражениями, работа в примерочной, работа на кассе. Но если оценивать только стоимость завершённых продаж, расчеты будут не верны, поскольку на контакт с покупателем, который не совершил покупку, также расходуется рабочее время. Исходя из этого посчитаем стоимость функции продажи в целом, не дробя на подфункции. Также, усредним покупателей, продажи в будний и выходной день, а также исполнителей.

Покупателей делятся на 3 типа:

Покупатель 1 - активный, требует меньше всего затрат. Он знает за чем пришел, точно формирует свои потребности и быстро делает выбор. Усилия для такого покупателя необходимы только для совершения дополнительной продажи. Покупатель 2 - неопределившийся. Такие покупатели совершают эмоциональные покупки. Можно сформировать потребность и склонить к покупке. Но данный тип покупателя требует больше всего ресурсов. Покупатель 3 - пассивный. Это прохожие покупатели, которые просто гуляют по магазинам и не собираются ничего покупать. Но у таких покупателей можно определить потребность. На каждый тип покупателя у разных типов сотрудников уходит разное количество времени в будний и выходной день. В таблице посчитаем трудозатраты сотрудников в часах для будних дней и дня выходных (табл. 3.10, 3.11).

Таблица 3.10 - Трудозатраты на продажи в будний день

Тип	Продавец			Сотрудник			Менеджер			Итого
	Затра- ты на 1, час	Поку- пате- лей в день, ед	Сум- ма, час	Затра- ты на 1, час	Поку- пате- лей в день, ед	Сум- ма, час	Затра- ты на 1, час	Поку- пате- лей в день, ед	Сум- ма, час	
1 тип	0,25	12	3	0,15	7	1,05	0,12	6	0,72	4,77
2 тип	0,6	32	19,2	0,5	10	5	0,3	8	2,4	26,6
3 тип	0,11	64	7,04	0,09	26	2,34	0,09	10	0,9	10,28
Ито- го	-	-	29,2 4	-	-	8,39	-	-	4,02	41,65

Среднее число посетителей магазина в будний день -175, в выходной - 225. Средняя конверсия магазина в будние дни - 12%, в выходные - 15%. Среднее число чеков в будний день 30, в выходной день 50.

175 контактов, 21 из них - продажа (12% конверсия).

Таблица 3.11 - Трудозатраты на продажи в выходной день

Тип	Продавец			Сотрудник			Менеджер			Итого
	Затра-ты на 1, час	Поку-пате-лей в день, ед	Сум-ма, час	Затраты на 1, час	Тип	Затра-ты на 1, час	Поку-пате-лей в день, ед	Сум-ма, час	Затраты на 1, час	
1 тип	0,2	20	4	0,15	8	1,2	0,15	7	1,05	6,25
2 тип	0,58	42	24,36	0,5	10	5	0,4	8	3,2	32,56
3 тип	0,1	70	7	0,08	30	2,4	0,8	10	8	17,4
Ито-го	-	-	35,36	-	-	8,6	-	-	12,25	56,21

226 контактов, 34 из них - продажа (15% конверсия).

Заработная плата продавца 115 руб./час.

Заработная плата сотрудника 135 руб./час.

Заработная плата менеджера 170 руб./час.

Среднее число будних дней в месяце 22.

Среднее число выходных дней в месяце 8.

Исходя из этих данных подсчитаем суммарные трудозатраты на функцию (табл. 3.12)

Таблица 3.12 - Суммарные трудозатраты на продажи в месяц

Сотрудник	Трудозатраты в будний	Дней в мес.	Трудозатрат в выходной	Дней в мес	Итого, часов	З/П руб/ч	Итого, руб
Продавец	29,24	22	35,36	8	926,16	115	106508,4
Сотрудник	8,39	22	8,6	8	253,38	135	34206,3
Менеджер	4,02	22	12,25	8	186,44	170	31694,8
сумма	41,65	-	56,21	-	1365,98		172 409,5

Подсчитав суммарные затраты, мы можем разделить их по функциям, используя процентное соотношение (таблица 3.13).

Таблица 3.13 - Затраты на подфункции продаж

Функция	% от общего времени	Итого трудозатрат, час	Итого трудозатрат, рублей
Приветствие	5	68,3	8620,48
Определение потребности	25	341,5	43102,4
Работа с возражениями	15	204,9	25861,4
Работа в примерочной	37	546,39	68963,8
Работа на кассе	17	204,9	25861,4

3.1 Работа с возвратами и претензиями. В работе магазинов ООО "Массимо Дутти" нормой считается 6-7% возвратов. Если в месяц 1060 чеков, то норма - это 74 возврата.

Как правило люди возвращают вещи, которые не подошли или не понравились (70). Такие покупатели не имеют претензий и требуют немного времени на осуществление возврата. Среднее время проведения такого возврата - 6 минут. Дополнительное взаимодействие - 7 минут.

Около 30% (21) готовы к общению, если предложить им посмотреть другие товары. Возврат проводится совместно кассиром и менеджером. Дополнительно предлагает товар - менеджер. Но бывают возвраты с претензией по браку (4). Такие возвраты требуют больше времени на улаживание конфликта и снижение недовольства (15 минут менеджер и кассир) (таблица 3.14).

Таблица 3.14 - Затраты на работу с возвратами и претензиями

Функция	Трудозатраты, час	Оплата труда, руб	Кол-во	Итого трудозатрат, час	Итого трудозатрат, руб
Проведение простого возврата (продавец)	0,1	115	70	7	805
Возврат по претензии (продавец)	0,25	115	4	1	115
Проведение простого возврата (менеджер)	0,1	170	70	7	1190
Возврат по претензии (менеджер)	0,25	170	4	1	170
Дополнительные продажи	0,12	170	21	2,52	428,4
Сумма		-		18,52	2708,4

3.2 Поддержание связи с покупателями. Поддержание связи с покупателями заключается в обзвоне заинтересованных покупателей при получении новой коллекции, а также при получении нужных размеров. В месяц это занимает около 4х часов менеджера, т.е 680 рублей.

3.3 Контроль качества обслуживания. Подсчитаем стоимость данной функции в таблице 3.15.

Таблица 3.15 - Затраты на контроль качества обслуживания

Функция	Кол-во операций, ед	Трудозатраты, час	Трудозатраты, руб	Итого трудозатрат, час	Итого трудозатрат, руб
Анализ отчета Mystery Shopper	1	2	170	2	340
Анализ коммерческих отчетов	6	1	170	6	1020
Обсуждение отчетов с персоналом	20	0,25	170	5	850
Тренинг по продажам	1	2	170	2	340
Сумма	-	-	-	15	2550

3. Теперь необходимо определить стоимость общих затрат (табл. 3.16).

Таблица 3.16 - Общие затраты в месяц

Статья расходов	Сумма, руб
Аренда офиса	150000
Канцелярия	4200
Расходные материалы (пакеты, следки, визитки, складское оборудование)	20000
Оплата воды	2000
Клининг	15000
Затраты на бухгалтерские отчеты	12000
Оплата такси	16000
Премирование	120000
Итого	339 200

Для дальнейшего анализа необходимо распределить данные затраты пропорционально трудозатратам.

4. Посчитаем сумму затрат на все функции и удельный вес каждой функции (таблица 3.17).

Таблица 3.17 - Удельный вес стоимости функций и разнесение суммы общих затрат

№ функции	Трудозатраты, час	Трудозатраты, руб	Косвенных затрат	Сумма затрат, руб	Удельный вес стоимости, %	Удельный вес трудозатрат, %
1.1	18	3060	4993,024	8053,02	1,472	1,233
1.2	24	3070	5009,984	8079,98	1,477	1,644
1.3	14	23370	38139,648	61509,65	11,244	0,959
2.1	68,3	8620,48	14066,624	22687,1	4,147	4,68
2.2	341,5	43102,4	70339,904	113442,3	20,737	23,398
2.3	204,9	25861,4	42203,264	68064,66	12,442	14,039
2.4	546,39	68963,8	112546,56	181510,36	33,18	37,437
2.5	204,9	25861,4	42203,264	68064,66	12,442	14,039
3.1	18,52	2708,4	4419,776	7128,18	1,303	1,269
3.2	4	680	1109,184	1789,18	0,327	0,274
3.3	15	2550	4161,984	6711,98	1,227	1,028
Сумма	1459,51	207847,9	339193,21	547041,07	100	100

5. Сравним стоимость и значимость функций, используя график (рисунок 3.6).

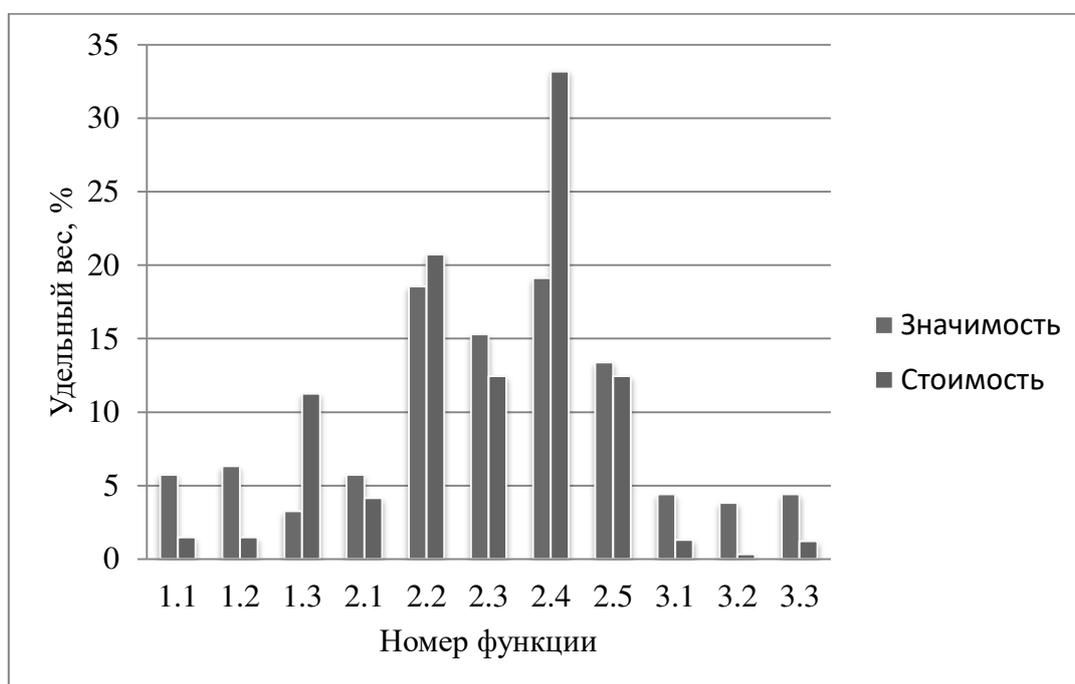


Рисунок 3.6 - График соотношения значимости функций и их стоимости

Мы видим большие разрывы в функциях 1.2, 1.3, 2.4, 3.2.. Получается, что наиболее значимые функции недофинансируются, а другие получают финансов в разы больше, чем это требуется.

Сравним трудозатратность и значимость функций (рисунок 3.7).

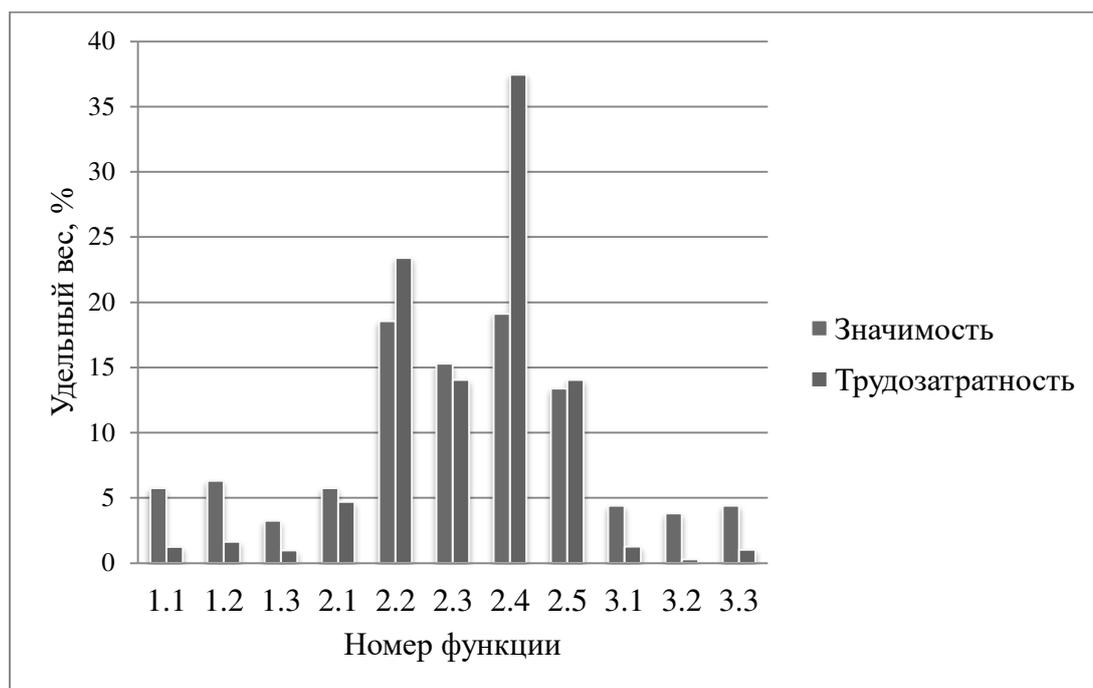


Рисунок 3.7 - График соотношения значимости и трудозатратности функций

Здесь мы наблюдаем похожую картину. Многим функциям (особенно связанным с послепродажным обслуживанием) не уделяется достаточно внимания, что в будущем может привести к серьезным последствиям - снижение лояльности покупателей, снижение качества обслуживания, падение доли постоянных покупателей.

В третьей части анализа мы рассмотрим причины данных разрывов и способы их устранения.

Поскольку разрывы есть практически по каждой функции, необходимо предпринимать меры для их устранения или сокращения, чтобы финансовые и трудовые затраты соответствовали значимости каждой функции. Но прежде необходимо проанализировать причину разрыва, поскольку на качественное выполнение функции уходит мало времени, но при этом значимость значительно выше затрат.

Проанализируем, какие мероприятия помогут сократить размеры каждого разрыва и какой от эффект ожидается от предложенных мер по минимизации разрывов (таблица 3.18).

Таблица 3.18 - Мероприятия по устранению разрывов и ожидаемый эффект

№	F	Разрывы	Причина	Мероприятия	Ожидаемый эффект
Этап 1. Представление товара					
1.1	Получение товара	При средней степени значимости, финансовые и трудовые затраты низкие	1. Прием товара строго нормирован по времени 2. Выполняют функцию только менеджеры с высокой продуктивностью	1. Увеличение нормы времени на 10%	Снижение количества ошибок в приеме и распределении товара
1.2	Мерчандайзинг	При средней степени значимости, финансовые и трудовые затраты низкие	1. Менее регулярно, чем другие операции 2. Нормирование по времени 3. Участие мерчандайзера значительно снижает временные затраты	1. Увеличение нормы времени на 10%	Повышение качества мерчандайзинга, более привлекательный с коммерческой и визуальной точки зрения зал
1.3	Витрины	Высокая стоимость при низких трудозатратах	1. Привлечение специального сотрудника 2. Использование дорогостоящего оборудования	1. Делегирование функции специалисту по продукту 2. Использование альтернативных вариантов интерьера	Снижение себестоимости функции за счет использования внутренних ресурсов магазина
Этап 2. Работа с покупателем					
2.1		Нет разрывов	Функция не занимает много времени	-	-
2.2	Опр-е потребности	Затраты выше стоимости	Неумение быстро выявлять потребности и понимать покупателей	1. Тренинг по выявлению и формированию потребностей 2. Работа с отчетом Mystery Shopper по данной функции	Повышение компетентности сотрудников. Повышение конверсии, за счет максимального понимания цели клиента
2.3	Возражения	Разрывы практически отсутствуют	1. Сотрудники умеют работать с возражениями 2. Сотрудники хорошо знают продукт	Регулярное обучение сотрудников	Поддержание уровня компетентности

№	F	Разрывы	Причина	Мероприятия	Ожидаемый эффект
2.4	Примерочные	Высокая стоимость и трудозатратность	1. Неумение сотрудников влиять на принятие решения 2. Работа в примерочной - занимает большую часть рабочего времени	1. Тренинги и конкурсы по росту производит.-ти 2. Наём сотрудников, которые умеют влиять на принятие решения 3. Создание алгоритмов работы	1. Сокращение доли времени, занимаемого работой в примерочной 2. Повышение конверсии 3. Освобождение трудовых ресурсов для выполнения других функций
2.5	Касса	Разрывы практически отсутствуют	1. Компетентность сотрудников как кассиров 2. Высокое качество работы старшего кассира и ассистента	Регулярные тренинги	Поддержание уровня компетентности
Этап 3. Послепродажное обслуживание					
3.1	Претензии	При средней степени значимости, финансовые и трудовые затраты низкие	1. Данной функции менеджеры уделяют недостаточно внимания 2. Нерегулярность выполнения функции	1. Более внимательное отношение к обратившимся покупателям 2. Разработка алгоритма работы с претензиями	1. Повышение лояльности покупателей 2. Повышение конверсии за счет продаж данным покупателям
3.2	Связь	При средней степени значимости, финансовые и трудовые затраты низкие	1. Данной функции менеджеры уделяют недостаточно внимания 2. Нерегулярность выполнения функции	1. Увеличение количества контактов покупателей 2. Регулярная связь	1. Повышение лояльности покупателей 2. Повышение конверсии за счет продаж данным покупателям
3.3	Контроль	При средней степени значимости, финансовые и трудовые затраты низкие	1. Данной функции менеджеры уделяют недостаточно внимания 2. Нерегулярность выполнения функции	1. Ежедневный анализ коммерческих отчетов 2. Использование инструментов автоматизации обработки информации 2. Обсуждение отчетов с персоналом	1. Повышение коммерческих показателей 2. Повышение качества взаимодействия менеджеров 3. Повышение компетентности менеджеров

Предполагается, что данные мероприятия помогут снизить разрывы в стоимости, трудозатратности и значимости. Главной задачей при сокращении разрывов является сокращение разрывов в функциях, где затраты превышают значимость.

Разработаем бизнес-процесс новой системы управления эффективностью.

В начале периода (год) устанавливается общий план продаж и делится по магазинам (по месяцам). Директор магазина в соответствии с планируемыми часами распределяет план по сотрудникам на месяц и ориентировочно на недели. Таким образом, у работника есть четкий план на месяц и ориентировочный на недели. Информация по магазину и сотрудникам магазина выгружается в соответствующий раздел в личном кабинете приложения. Кроме плана продаж могут устанавливаться планы по другим показателям (среднее количество единиц в чеке, продажа промо-товаров).

В соответствии со своим расписанием работник распределяет план по сменам, данная информация также фиксируется в личном кабинете.

С помощью оборудования собираются данные по показателям эффективности продавцов. В конце каждого дня обновляется информация в системе. В виде графиков и таблиц работники видят общую продуктивность магазина, уровень выполнения общего плана и детально свою эффективность.

Менеджер может просматривать детальную информацию каждого продавца и предлагать помощь в достижении результатов.

Также в данном разделе личного кабинета (и выпустить в бумажном виде) нужно поместить памятку по значимости каждого показателя и фишки по ним.

В конце недели и месяца менеджер с сотрудниками обсуждает результаты и дальнейшие действия. Рассматривая вопрос о поощрении сотрудников по итогам работы Друкер в концепции управления по целям [7] предполагает не связывать достижения сотрудников и материальную мотивацию, поскольку все достижения в последствии будут сводиться к увеличению заработка.

В связи с этим, в рамках проекта предлагается использовать методы нематериальной мотивации. Например, в приложении использовать рейтинги продавцов по результативности либо по ключевым показателям. В дополнение, на информационных досках будет размещаться информация о лучших продавцах месяца.

Помимо этого мы предлагаем использовать конкурсы среди всех продавцов России на лучший показатель в определенный период. Такие конкурсы можно проводить используя не только индивидуальные, но и командные результаты труда. Такие конкурсы уже проводятся в компании, но они не носят системного характера и не воспринимаются всерьез сотрудниками. Конкурсы проводят, разделяя команды на класс магазинов (А+, А, В). Это позволяет наиболее объективно оценивать труды сотрудников, поскольку объемы продаж в регионах и столице сильно отличаются. По сложившейся традиции в результате конкурса участники команд-победителей награждаются подарочным сертификатом компании номиналом 5000-7000 рублей, который сотрудник может потратить на приобретение вещей бренда "Массимо Дутти". Фактически компания денег не теряет, а производит вознаграждение в натуральном виде. При этом, для сотрудника конкурсы являются как нематериальным стимулом (соревновательный эффект, стремление к успеху), так и материальным - вознаграждение носит немонетарный, но материальный характер.

Кроме того, связь результатов труда и оплаты уже существует, поскольку в формуле расчета оплаты труда учтены коэффициенты индивидуального и коллективного вклада труда. Это определяет зависимость между усилиями, которые прикладывает работник к работе и получаемым вознаграждением. Кроме того, работник помнит о важности работы в команде.

Смоделируем новый бизнес-процесс с помощью ARIS Express и отразим его на рисунке 3.8. Данный бизнес-процесс поможет сотрудникам наиболее оптимально выстроить свой алгоритм работы, при этом минимизировать временные издержки на непродуктивные функции.

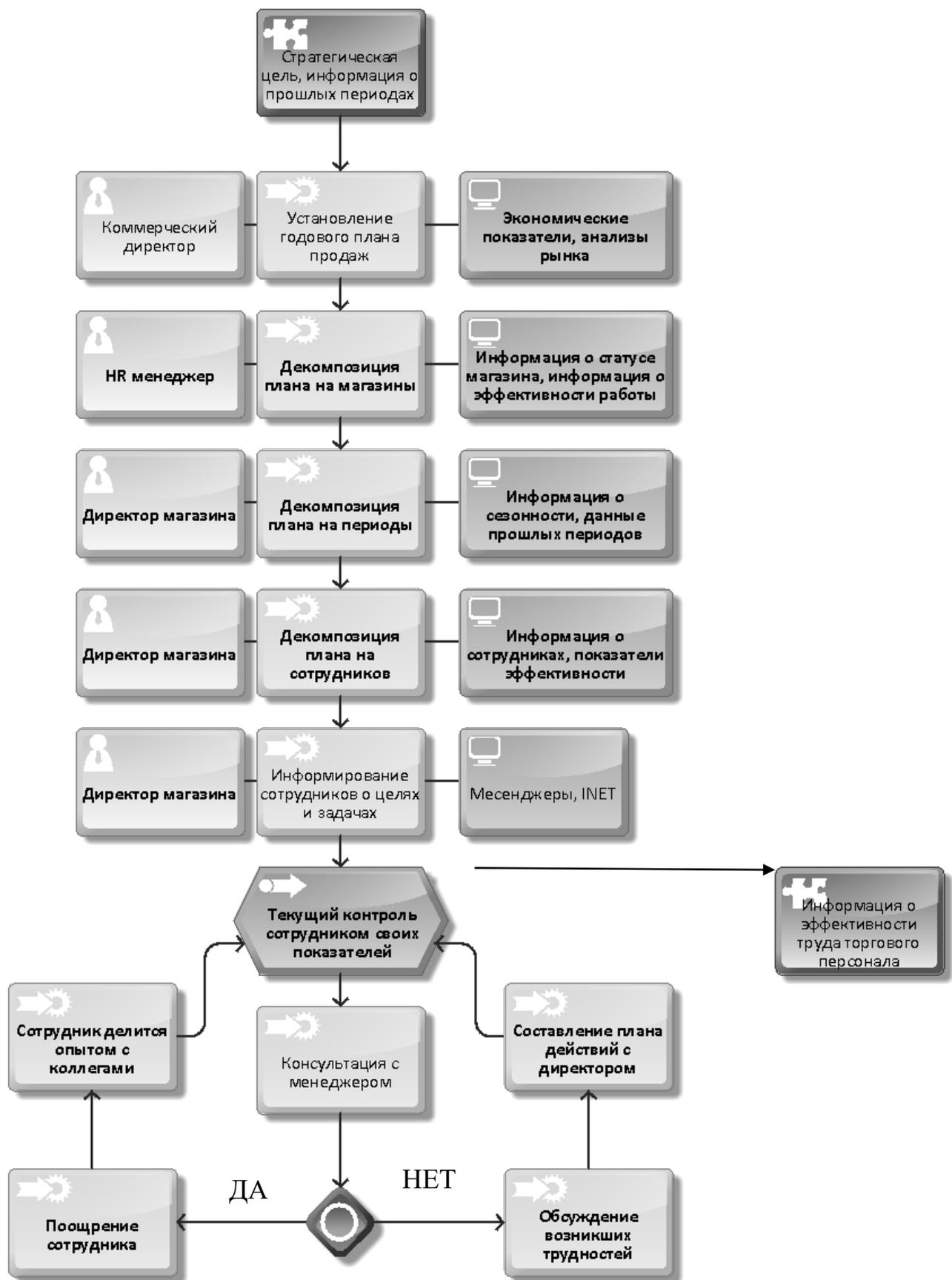


Рисунок 3.8 - Бизнес-процесс управления эффективностью труда торгового персонала

В целом предполагаемая новая система оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти" будет выглядеть следующим образом (рис. 3.9).



Рисунок 3.9 - Планируемая система оценки эффективности труда торгового персонала

Далее необходимо проанализировать возможные риски, связанные с реализацией проекта, которые могут возникнуть вследствие неопределенностей или непредвиденных обстоятельств. В качестве критериев оценки рисков проекта совершенствования системы управления эффективностью труда торгового персонала ООО «Массимо Дутти» будем использовать вероятность появления

риска и влияние (серьезность) последствий на проект. Вероятность появления риска будем оценивать по шкале от 0 до 1, влияние последствий на проект – по шкале от 1 до 5. Проведем оценку рисков проекта и разработаем мероприятия по их минимизации в таблице 3.19.

Таблица 3.19 – Анализ рисков проекта по оценке эффективности труда торгового персонала

№	Риск	Характеристика	Вероятность (0-1)	Влияние (1-5)	Σ	Мероприятия по минимизации
1	2	3	4	5	6	7
R1	Ошибки в оценке текущей эффективности	Ошибки при обработке данных, а также неточности из-за социально-желательных ответов сотрудников	0,5	3	1,5	Использование нескольких общепринятых методик для оценки уровня эффективности
R2	Ошибки в разработке проекта	Недостаточный учет каких-либо факторов внутренней среды может стать причиной ошибок разработки проекта	0,7	5	3,5	Создание рабочей группы проекта из квалифицированных специалистов
R3	Несоблюдение сроков проекта	Возможно нарушение сроков реализации проекта в результате высокого уровня сопротивления изменениям или непредвиденных обстоятельств	0,5	4	2	Действия согласно разработанному плану проекта; создание временных резервов
R4	Превышение бюджета проекта	Возможны ошибки в разработке бюджета проекта и появление непредусмотренных статей затрат в процессе внедрения проекта	0,7	4	2,8	Детальный расчет бюджета проекта; создание финансовых резервов
R5	Высокое сопротивление сотрудников новой методике работы	Проект рассчитан на масштабные изменения в ежедневной активности сотрудников, что может вызвать высокое сопротивление сотрудников	0,3	3	0,9	Использование методов участия и вовлечения, а также привлечение помощи и поддержки (методы преодоления сопротивления Коттлера и Шлезингера)

На основании таблицы 3.18 сформируем карту рисков (рисунок 3.10), где наглядно изобразим степень опасности каждого выявленного риска. Данная карта рисков необходима для добавления в план мероприятий проекта мероприятий по снижению влияния наиболее серьезных рисков [19].

Таким образом, наиболее опасным с точки зрения вероятности появления и значимости последствий является риск R2 (риск возникновения ошибок на этапе

разработки проекта), а также риск R4 (риск превышения бюджета). Другие риски характеризуются средней степенью опасности.

Последствия Вероятность	1	2	3	4	5
0,9					
0,8				R4	R2
0,5			R1	R3	
0,3			R5		
0,1					

Рисунок 3.10 - Карта рисков проекта по оценке эффективности труда

Составим план мероприятий проекта. Для этого разделим все мероприятия на 4 этапа: инициализация, планирование, реализация и завершение. Для каждого мероприятия обозначим ожидаемый эффект и ответственных лиц (табл. 3.19).

Теперь для каждого мероприятия необходимо определить сроки реализации, длительность и трудоемкость задачи. Данная информация потребуется для составления диаграммы Ганта, а также для матрицы загруженности ресурсов (в данном случае, человеческих). Информация приведена в таблице 3.20.

Таблица 3.20 - План мероприятий проекта по оценке эффективности труда

Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Длит-ть дни	Трудо-емкость	Исполни-тель
01. Проведение организационно-кадрового аудита ООО "Массимо Дутти"	04.03.2019	08.03.2019	5	8 часов	HR Директор
02. Организация стратегической сессии	11.03.2019	15.03.2019	5	22 часа	HR Директор
03. Определение рабочей группы проекта	18.03.2019	20.03.2019	3	5 часов	HR Директор
04. Разработка новых показателей и нового бизнес-процесса	21.03.2019	26.03.2019	4	15 часов	HR Директор
05. Проведение совещаний по обсуждению концепции проекта с руководителями, специалистами и директорами магазинов	27.03.2019	05.04.2019	8	8 часов	Менеджер 1

Продолжение таблицы 3.20

Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Длит-ть, дни	Трудо-емкость	Исполни-тель
06. Внесение коррективов в проект	08.04.2019	11.04.2019	4	5 часов	Менеджер 1
07. Разработка программы проекта	12.04.2019	19.04.2019	6	8 часов	Менеджер 1
08. Разработка бюджета проекта	22.04.2019	26.04.2019	5	8 часов	Менеджер 1
09. Разработка технического задания на новое корпоративное приложение и выбор подрядчика	29.04.2019	08.05.2019	8	10 часов	Менеджер 2
10. Разработка информационных материалов проекта	09.05.2019	17.05.2019	7	4 часа	Менеджер 2
11. Подготовка плана мероприятий по изменениям бизнес-процессов окружения	13.05.2019	28.06.2019	35	20 часов	Менеджер 2
12. Разработка программы тренингов	22.04.2019	07.05.2019	12	20 часов	Менеджер 3
13. Разработка нового корпоративного приложения	09.05.2019	01.07.2019	38	16 часов	Менеджер 2
14. Проведение тренингов для менеджеров	08.05.2019	21.05.2019	10	10 часов	Менеджер 3
15. Интеграция нового приложения с существующими системами	02.07.2019	19.07.2019	14	16 часов	Менеджер 1
16. Запуск проекта для тестовой группы магазинов	15.07.2019	16.08.2019	25	32 часа	Менеджер 1
17. Публикация новостей в TGT, Outlook	09.08.2019	09.08.2019	1	2 часа	Менеджер 1
18. Корректировка проекта по результатам работы тестовой группы	12.08.2019	16.08.2019	5	8 часов	Менеджер 1
19. Согласование программы тренингов с HR директором	19.08.2019	20.08.2019	2	4 часа	Менеджер 3
20. Подготовка тренинга 1 для сотрудников	21.08.2019	30.08.2019	10	5 часов	Менеджер 3
21. Подготовка тренинга 2 для сотрудников	21.08.2019	30.08.2019	10	5 часов	Менеджер 3
22. Проведение тренинга 1 для сотрудников	02.09.2019	11.09.2019	8	6 часов	Менеджер 3
23. Проведение тренинга 2 для сотрудников.	12.09.2019	20.09.2019	9	6 часов	Менеджер 3
24. Сопровождение с директорами магазинов по прошедшим тренингам, решение вопросов	23.09.2019	30.09.2019	6	3 часа	Менеджер 3
25. Запуск проекта для всех магазинов	01.10.2019	09.10.2019	7	40 часов	Менеджер 1
26. Внутренние собрания магазинов по запуску проекта	10.10.2019	18.10.2019	7	6 часов	Менеджер 1

Окончание таблицы 3.20

Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Длит-ть, дни	Трудо-емкость	Исполни-тель
27. Совещание с директорами магазинов, обсуждение первых результатов и проблем	21.10.2019	23.10.2019	3	3 часа	Менеджер 1
28. Написание директорами магазинов отчетов о реализации проекта	04.11.2019	08.11.2019	5	2 часа	Менеджер 1
29. Написание сотрудниками комментариев о работе проекта	28.10.2019	12.11.2019	16	1 час	Менеджер 3, Менеджер 1
30. Сбор обратной связи по проекту курирующими HR-менеджерами	13.11.2019	20.11.2019	6	4 часа	Менеджер 3, Менеджер 1
31. Внесение изменений в подсистему обучения	01.07.2019	30.07.2019	22	10 часов	Менеджер 2
32. Внесение изменений в подсистему адаптации	01.07.2019	30.07.2019	22	10 часов	Менеджер 2
33. Внесение изменений в подсистему мотивации	01.07.2019	30.07.2019	22	10 часов	Менеджер 2
34. Внесение изменений в подсистему обучения	01.07.2019	30.07.2019	22	10 часов	Менеджер 2
35. Внесение изменений в подсистему корпоративной культуры	01.07.2019	30.07.2019	22	10 часов	Менеджер 2
36. Внесение изменений в подсистему управления карьерой	01.07.2019	30.07.2019	22	10 часов	Менеджер 2
37. Проведение конкурса на лучший UPT	29.11.2019	27.12.2019	21	14 часов	Менеджер 2
38. Работа с негативными отзывами	30.12.2019	10.01.2020	10	4 часа	Менеджер 3
39. Аналитика результатов проекта	30.12.2019	10.01.2020	10	10 часов	HR Директор
40. Внесение корректировок в проект	13.01.2020	14.02.2020	25	6 часов	Менеджер 3
41. Проведение конкурса на лучшего продавца магазина	03.02.2020	31.03.2020	42	14 часов	Менеджер 2
42. Проведение конкурса на лучший показатель производительности	20.04.2020	12.06.2020	40	14 часов	Менеджер 1

Определив сроки мероприятий и их последовательность, мы можем составить диаграмму Ганта (приложение А).

В ней мы обозначили сроки выполнения для каждого мероприятия и их взаимные связи (временная последовательность).

Проект занял 467 дней и задействовал в работе рабочую группу из 3х менеджеров по персоналу, а также HR директора, специалиста по кадровому администрированию, директора и специалиста отдела корпоративных бизнес-приложений. При этом, одно из наиболее трудоемких мероприятий - это подготовка и изменение окружающих подсистем.

3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования механизмов оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти"

Разделим все мероприятия на инвестиционные и эксплуатационные. Для этого вспомним этапы проекта: инициация и планирование (мероприятия 1-13) относятся к инвестиционным затратам, а реализация и завершение (мероприятия 14-42) - к эксплуатационным.

При расчете затрат, будем учитывать доплату за участие в проекте руководству и проектной группе. Стоимость часа работы указана в таблице 3.21.

Таблица 3.21 - Стоимость часа работы участников проекта, руб

Статья затрат	Стоимость часа работы	Стоимость, с учетом отчислений 43%
Оклад HR директора	260	371
Оклад CBAD директора	240	343
Оклад HR менеджера	200	286
Оклад специалиста CBAD	180	257
Оклад DT	200	286

Составим смету инвестиционных затрат на реализацию проекта (таблица 3.22).

Таблица 3.22 - Смета инвестиционных затрат на реализацию проекта

Мероприятие	Расчет затрат	Сумма, руб
1. Проведение организационно-кадрового аудита ООО "Массимо Дутти"	6 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	2459
2. Организация стратегической сессии	9 часов работы HR менеджера, 3 часа работы HR директора, 10 часов работы участников сессии, с учетом отчислений 43%	7407
3. Определение рабочей группы проекта	3 часа работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	1601

Мероприятие	Расчет затрат	Сумма, руб
4. Разработка новой системы показателей и нового бизнес-процесса	12 часов работы HR менеджера, 3 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	4547
5. Проведение совещаний по обсуждению проекта с руководителями, специалистами и директорами магазинов	7 часов работы HR менеджера, 1 час работы HR директора, с учетом отчислений 43%	2373
6. Внесение коррективов в проект	5 часов работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	1430
7. Разработка программы проекта	7 часа работы HR менеджера, 1 час работы HR директора, с учетом отчислений 43%	2373
8. Разработка бюджета проекта	6 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	2459
9. Разработка технического задания на новое корпоративное приложение и выбор подрядчика	2 часа работы HR менеджера, 2 часа работы директора СВAD, 6 часов работы специалиста СВAD, с учетом отчислений 43%	2802
10. Разработка информационных материалов проекта	затраты на дизайн 10000 р., затраты на печать 15000 р. 4 часа работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	26144
11. Подготовка плана мероприятий по изменениям бизнес-процессов окружения	18 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	5891
12. Разработка программы тренингов	18 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	5891
13. Разработка нового корпоративного приложения	16 часов работы специалистов СВAD, 1 час работы с менеджера, с учетом отчислений 43% + 1200000 стоимость услуг подрядчика	1204690
Сумма, руб	-	1270073

Таким образом, инвестиционные затраты составят 1 070 073. Основная статья расходов - это оплата услуг подрядчика по разработке приложения

Теперь необходимо подсчитать эксплуатационные затраты (таблица 3.23).

Таблица 3.23 - Смета эксплуатационных затрат на реализацию проекта

Мероприятие	Расчет затрат	Сумма, руб
14. Проведение тренингов для менеджеров	9 часов работы HR менеджера, 1 час работы HR директора, с учетом отчислений 43%	2945
15. Интеграция нового приложения с существующими системами	14 часов работы специалистов СВAD, 2 часа работы директора СВAD с учетом отчислений 43%	4290

Продолжение таблицы 3.23

Мероприятие	Расчет затрат	Сумма, руб
17. Публикация новостей в INET, TGT, Outlook	2 часа работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	572
18. Корректировка проекта по результатам работы тестовой группы	7 часов работы HR менеджера, 1 час работы HR директора, с учетом отчислений 43%	2373
19. Согласование программы тренингов с HR директором	2 часа работы HR менеджера, 2 час работы HR директора, с учетом отчислений 43%	1315
20. Подготовка тренинга 1 для сотрудников	5 часов работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	1430
21. Подготовка тренинга 2 для сотрудников	5 часов работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	1430
22. Проведение тренинга 1 для сотрудников	6 часов работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	1716
23. Проведение тренинга 2 для сотрудников.	6 часов работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	1716
24. Совещание с директорами магазинов по прошедшим тренингов, решение возникших вопросов	3 часа работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	858
25. Запуск проекта для всех магазинов	22 часа работы HR менеджеров, 8 часов работы специалистов CBAD, 8 часов работы DT, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	11382
26. Внутренние собрания магазинов по запуску	6 часов работы HR менеджеров, с учетом отчислений 43%	1716
27. Совещание с директорами магазинов, обсуждение первых результатов и проблем	3 часа работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	858
28. Написание директорами магазинов отчетов о реализации проекта	2 часа работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	572
29. Написание сотрудниками комментариев о работе проекта	1 час работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	286
30. Сбор обратной связи по проекту курирующими HR-менеджерами	4 часа работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	1144
31. Внесение изменений в подсистему обучения	8 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	3031
32. Внесение изменений в подсистему адаптации	8 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	3031
33. Внесение изменений в подсистему мотивации	8 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	3031

Окончание таблицы 3.23

Мероприятие	Расчет затрат	Сумма, руб
35. Внесение изменений в подсистему корпоративной культуры	8 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	3031
36. Внесение изменений в подсистему управления карьерой	8 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	3031
37. Проведение конкурса на лучший UPT	14 часов работы HR менеджеров, с учетом отчислений 43%, призовой фонд 300 000	354004
38. Работа с негативными отзывами	4 часа работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	1144
39. Аналитика результатов проекта	8 часов работы HR менеджера, 2 часа работы HR директора, с учетом отчислений 43%	3031
40. Внесение корректировок	6 часов работы HR менеджера, с учетом отчислений 43%	1716
41. Проведение конкурса на лучшего продавца магазина	14 часов работы HR менеджеров, с учетом отчислений 43%, призовой фонд 350 000	354004
42. Проведение конкурса на лучший показатель производительности	14 часов работы HR менеджеров, с учетом отчислений 43%, призовой фонд 350 000	354004
Сумма, руб	-	1270073

Итак, сумма эксплуатационных затрат составит 1 270 073 рублей. Основная статья расходов в эксплуатационных затратах - проведение конкурсов.

Далее составим бюджеты.

Бюджет инвестиционных затрат представлен в таблице 3.24.

Таблица 3.24 - Бюджет инвестиционных затрат, руб

Мероприятие	1 квартал 2019	2 квартал 2019	3 квартал 2019	4 квартал 2019	Сумма
1.Проведение организационно-кадрового аудита ООО "Массимо Дутти"	2459	-	-	-	2459
2.Организация стратегической сессии	7407	-	-	-	7407
3.Определение рабочей группы проекта	1601	-	-	-	1601
4.Разработка новой системы показателей и нового бизнес-процесса	4547	-	-	-	4547
5.Проведение совещаний по обсуждению проекта с руководителями, специалистами и директорами магазинов	-	2373	-	-	2373
6.Внесение корректировок в проект	-	1430	-	-	1430
7.Разработка программы проекта	-	2373	-	-	2373

Окончание таблицы 3.24

Мероприятие	1 квартал 2019	2 квартал 2019	3 квартал 2019	4 квартал 2019	Сумма
8.Разработка бюджета проекта	-	2459	-	-	2459
9. Разработка технического задания на новое корпоративное приложение и выбор подрядчика	-	2802	-	-	2802
10.Разработка информационных материалов проекта	-	26144	-	-	26144
11. Подготовка плана мероприятий по изменениям бизнес-процессов окружения	-	5891	-	-	5891
12. Разработка программы тренингов	-	5891	-	-	5891
13. Разработка нового корпоративного приложения	-	1204690	-	-	1204690
Сумма	16016	1254058	0	0	1270073

Таким образом, сумма инвестиционных затрат составит 1270073 рублей.

Далее рассчитаем бюджет эксплуатационных затрат. Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 3.25.

Таблица 3.25 - Бюджет эксплуатационных затрат, руб

Мероприятие	2 квартал 2019	3 квартал 2019	4 квартал 2019	1 квартал 2020	2 квартал 2020	Сумма
14. Проведение тренингов для менеджеров	2945	-	-	-	-	2945
15. Интеграция нового приложения с существующими системами	-	4290	-	-	-	4290
16. Запуск проекта для тестовой группы магазинов	-	9152	-	-	-	9152
17. Публикация новостей в TGT, Outlook	-	572	-	-	-	572
18. Корректировка проекта по результатам работы тестовой группы	-	2373	-	-	-	2373
19. Согласование программы тренингов с HR директором	-	1315	-	-	-	1315
20. Подготовка тренинга 1 для сотрудников	-	1430	-	-	-	1430
21. Подготовка тренинга 2 для сотрудников	-	1430	-	-	-	1430

Продолжение таблицы 3.25

Мероприятие	2 квартал 2019	3 квартал 2019	4 квартал 2019	1 квартал 2020	2 квартал 2020	Сумма
22. Проведение тренинга 1 для сотрудников	-	1716		-	-	1716
23. Проведение тренинга 2 для сотрудников.	-	1716		-	-	1716
24. Совещание с директорами магазинов по прошедшим тренингов, решение возникших вопросов	-	858		-	-	858
25. Запуск проекта для всех магазинов	-	-	11382	-	-	11382
26. Внутренние собрания магазинов по запуску проекта	-	-	1716	-	-	1716
27. Совещание с директорами магазинов, обсуждение первых результатов и проблем	-	-	858	-	-	858
28. Написание директорами магазинов отчетов о реализации проекта	-	-	572	-	-	572
29. Написание сотрудниками комментариев о работе проекта	-	-	286	-	-	286
30. Сбор обратной связи по проекту курирующими HR-менеджерами	-	-	1144	-	-	1144
31. Внесение изменений в подсистему обучения	-	3031	-	-	-	3031
32. Внесение изменений в подсистему адаптации	-	3031	-	-	-	3031
33. Внесение изменений в подсистему мотивации	-	3031	-	-	-	3031
34. Внесение изменений в подсистему обучения	-	3031	-	-	-	3031
35. Внесение изменений в подсистему корпоративной культуры	-	3031	-	-	-	3031
36. Внесение изменений в подсистему управления карьерой	-	3031	-	-	-	3031
37. Проведение конкурса на лучший UPT	-	-	354004	-	-	354004
38. Работа с негативными отзывами	-	-	1144	-	-	1144
39. Аналитика результатов проекта	-	-	3031	-	-	3031
40. Внесение корректировок в проект	-	-	-	1716	-	1716

Мероприятие	2 квартал 2019	3 квартал 2019	4 квартал 2019	1 квартал 2020	2 квартал 2020	Сумма
41. Проведение конкурса на лучшего продавца магазина	-	-	-	354004		354004
42. Проведение конкурса на лучший показатель производительности	-	-	-		354004	354004
Сумма	2945	43043	374138	355720	354004	1129851

Таким образом, сумма эксплуатационных затрат составит 1 129 851 рублей.

На основании бюджетов инвестиционных и эксплуатационных затрат составим итоговый бюджет проекта (таблица 3.26).

Таблица 3.26 – Итоговый бюджет проекта по оценке эффективности труда

Период	Сумма инвестиционных затрат, руб	Сумма эксплуатационных затрат, руб	Итоговая сумма, руб
1 квартал 2019	16016	0	16016
2 квартал 2019	1254057	2945	1257003
3 квартал 2019	0	43043	43043
4 квартал 2019	0	374138	374138
1 квартал 2020	0	355720	355720
2 квартал 2020	0	354004	354004
Сумма, руб	1 270 073	1 129 851	2 399 925

Общая стоимость проекта составит 2 399 925 рублей.

Рассмотрим соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат (рисунок 3.11).

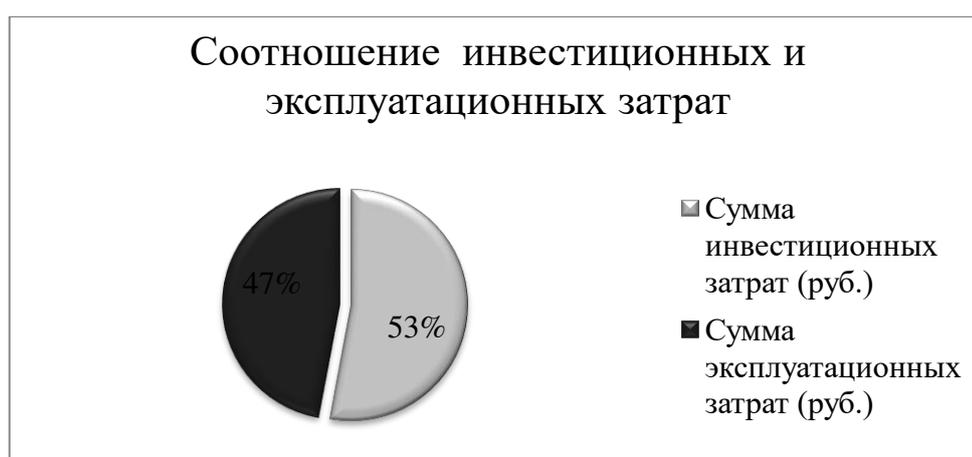


Рисунок 3.11 - Соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат

Мы видим, что инвестиционные затраты составляют 53% бюджета, а эксплуатационные 47%. Далее рассмотрим график затрат на проект (рис. 3.12).

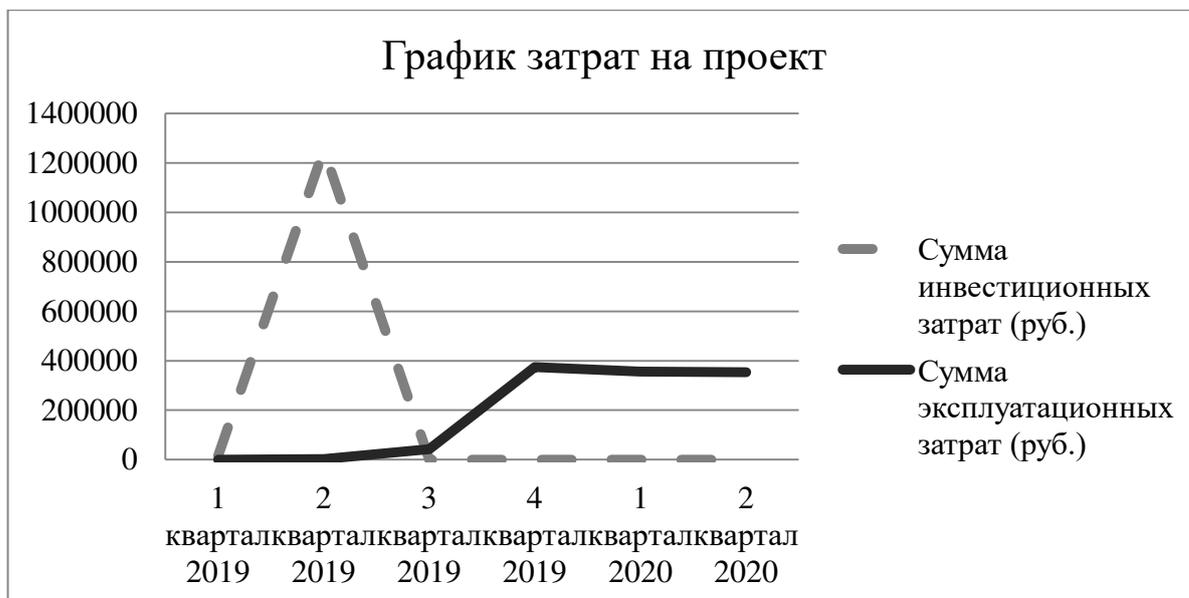


Рисунок 3.12 - График затрат на проект

Наиболее затратным с точки зрения финансовых вложений, является 2 квартал. Это обусловлено моментом оплаты услуг подрядчика по разработке нового корпоративного приложения.

В данном параграфе мы оценили стоимость мероприятий по реализации проекта совершенствования системы оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти". Основные статьи затрат - это расходы на оплату труда проектной группы, оплата нового корпоративного приложения, а также проведение конкурсов на лучшие показатели производительности. Общие инвестиционные затраты составили 1 270 073 (53%), а эксплуатационные - 112985 (47%) рублей. Общая стоимость проекта составит 2 399 925 рублей.

3.3 Расчет экономической эффективности от внедрения проекта совершенствования механизмов оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти"

В данном параграфе рассмотрим экономический эффект от проекта по совершенствованию системы управления эффективностью торгового персонала ООО "Массимо Дутти". Внедрение проекта рассчитано на 18 месяцев. В работе мы будем рассчитывать доходы по кварталам (6 кварталов).

Рассчитаем ожидаемый доход от проекта. Как мы говорили ранее, эффективность бывает социальной и экономической. Опишем социальный эффект, ожидаемый от проекта:

- прозрачная система оценки снижает уровень неопределённости и недовольства. Работает теория справедливости Адамса;

- появляются объективные основания для поощрения работников;

- работники становятся вовлеченными в процесс планирования, повышается лояльность;

- использование современных технологий - важный критерий при выборе работодателя;

- снижение контроля над работниками позволяет им стать ответственными за достижение планов, которые они сами установили. Проявляется дополнительная мотивация к высоким результатам труда;

- сравнение своих показателей с коллегами даёт соревновательный эффект;

- у работников появляется понимание взаимосвязи показателей и целей организации;

- выделение в ходе функционально-стоимостного анализа ключевых функций позволяет более рационально использовать ресурсы;

- высвобождается часть времени менеджеров и HR, которые ранее затрачивались на анализ и контроль деятельности;

- прописанный бизнес - процесс сокращает временные издержки;

- использование онлайн-технологий сокращает время на коммуникации и в тоже время становится более удобным инструментом для работы.

Данный социальный эффект легко связать с экономическим, разделив факторы на три направления:

- Снижение текучести;

- Повышение производительности;

- Повышение эффективности использования фонда рабочего времени.

Рассмотрим взаимосвязь факторов более подробно в таблице 3.27.

Таблица 3.27 - Экономический эффект от внедрения системы оценки эффективности труда

Социальный эффект	Экономический эффект
<ul style="list-style-type: none"> - Снижение уровня неопределённости и недовольства. - Объективные основания для поощрения работников; - Вовлеченность работников в процесс планирования; - Повышение лояльности; - Использование современных технологий; 	Снижение текучести и, как следствие, экономия на стартовых издержках и затратах на высвобождение.
<ul style="list-style-type: none"> - Повышение ответственности за достижение установленных планов; - Дополнительная мотивация к высоким результатам труда; - Соревновательный эффект от сравнения своих результатами коллег; - повышение осознанности труда; 	Повышение производительности и, как следствие, повышение рентабельности продаж.
<ul style="list-style-type: none"> - Рациональное использование ресурсов; - Высвобождается часть времени менеджеров и HR; - Сокращение временных издержек через соблюдение бизнес-процесса; - Сокращение времени на коммуникации. 	Повышение эффективности использования фонда рабочего времени, сокращение объёма рабочих часов (экономия бюджета рабочих часов)

Теперь необходимо посчитать стоимость каждого отдельного эффекта.

Ожидаемый процент снижения текучести кадров 4%. Рассчитаем доход от снижения текучести. Для этого определим затраты, которые формируют стоимость текучести и их объём.

Стоимость 1 часа сотрудника представлена в таблице 3.28.

Таблица 3.28 - Стоимость 1 часа работы сотрудника

Статья затрат	Стоимость часа работы, руб	Стоимость с учетом отчислений 43%, руб
Оклад HR менеджера	200	286
Оклад директора магазина	180	257
Оклад специалиста	180	257
Оклад старшего кассира	160	228
Оклад продавца	140	171

Далее в таблице 3.29 подсчитаем сумму всех издержек, связанных с текучестью персонала (стартовые издержки и издержки на высвобождение).

Таблица 3.29 - Стоимость эффекта от снижения текучести персонала

Статья затрат	Стоимость часа работы с учетом налоговых отчислений, руб	Сумма, руб
Время неэффективной работы увольняемого сотрудника (10 смен по 6 часов со снижением производительности 40%) 24 часа	171	4118
Стоимость пересылки документов (увольняемого и устраиваемого) 2 раза	300	600
Работа специалиста департамента кадрового администрирования, 2 часа	257,4	514
Время неэффективной работы коллег (средний штат 23 человека * 3 часа снижения продуктивности на 30%) 20,7 часов	171	3552
Время HR на подбор и собеседование кандидатов - 5 часов	171	858
Время директора, потраченное на адаптацию и обучение - 5 часов	257	1287
Время старшего кассира, потраченное на обучение - 5 часов	160	800
Время неэффективной работы нового сотрудника (10 смен по 6 часов со снижением производительности 50%) 30 часов	171	5148
Сумма		16878

Штат сотрудников магазина 1209 человек. Текущий показатель уровня текучести 21%. Это 253 человека.

За счет реализации проекта, планируется сокращение текучести на 2,2% (до уровня 18,8%).

Рассчитаем сокращение числа уволенных:

$$253 - (1209 * 18,8\%) = 26$$

Значит проект предотвратит увольнение 26 сотрудников в год. Снижение текучести будет происходить постепенно, по мере реализации проекта. Примем к расчету шаг снижения текучести 0,015. Подсчитаем стоимость экономии от снижения текучести персонала. Информация представлена в таблице 3.30.

Таблица 3.30 - Экономия от снижения текучести персонала

Период	Уровень текучести %	Коэф. снижения текучести, %	Уровень текучести после проекта, %	Кол.-во уволенных до проекта, чел	Кол.-во уволенных после проекта, чел	Разница по кол-ву уволенных, чел	Экономия, руб
1 квартал 2019	5,25	0,00	5,25	63	63	0	0,00
2 квартал 2019	5,25	0,00	5,25	63	63	0	0,00
3 квартал 2019	5,25	0,00	5,25	63	63	0	0,00
4 квартал 2019	5,25	0,15	5,10	63	62	2	30608
1 квартал 2020	5,25	0,45	4,80	63	58	5	91824
2 квартал 2020	5,25	0,55	4,70	63	57	7	112230
Сумма, руб	-	-	-	-	-	-	234662

Получается, что снижение текучести персонала на 2% сэкономит компании 234 662.

Для удобства последующих расчетов, переведем доход по месяцам в квартальные значения. Получается, что прибыль в четвертом квартале 2019 года составит 30608 рублей, во первом квартале 2020 года - 91824 рублей, во втором квартале 2020 года - 112230 рублей.

Следующий пункт эффекта от внедрения проекта - повышение производительности труда торгового персонала. Планируемое повышение производительности 1,8%.

Если подсчитать усредненное значение производительности, мы получим значение 4.97. При этом, стоит учитывать, что не все работники трудятся одинаково. Около 65% работников (1 категория) работают в пределах нормы

производительности труда, 15% (2 категория) - выше нормы и 20% (3 категория) - ниже. Отразим данные в таблице 3.31.

Таблица 3.31 - Данные по производительности труда, тыс. руб

Категория работников	Числ-ть. чел	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Ср. знач
категория 1	181	5,7	5,8	5,65	5,72	5,7
категория 2	786	4,8	5	4,9	5,2	5
категория 3	242	4,2	4	4,3	4,4	4,2
Усред.знач	-	-	-	-	-	4,97

Отразим данную статистику на рисунке 3.13.

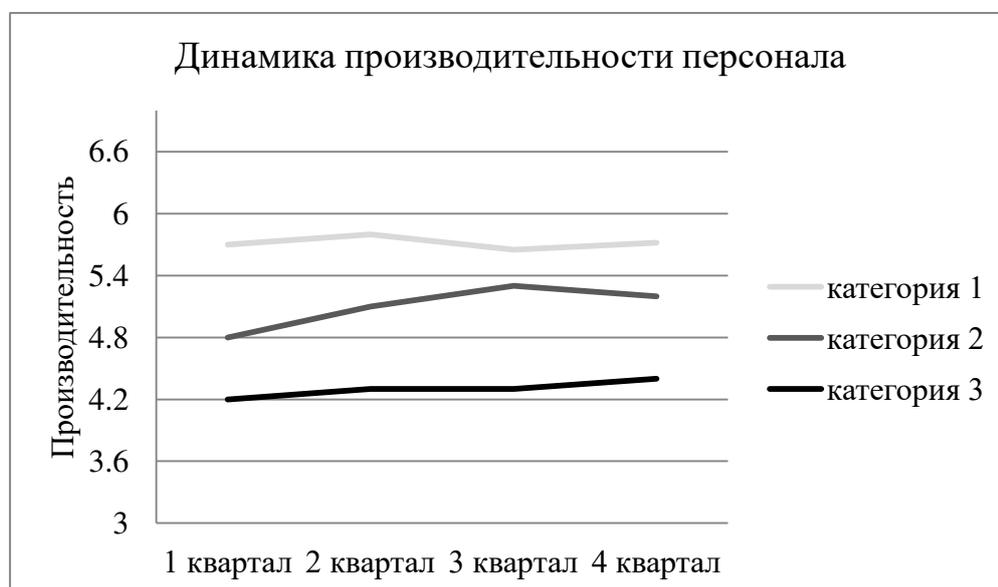


Рисунок 3.13 - Динамика производительности персонала, тыс. руб

Задачей проекта является минимизация разрывов в производительности 3 категории персонала, а также повышение производительности второй категории. Учитывая пропорции категорий персонала, увеличение производительности 3 категории персонала и производительности 2 категории, производительности увеличится ориентировочно на 1,8%.

Рассчитаем стоимость экономического эффекта от такого повышения (табл. 3.30). Для этого используем данные из анализа экономических показателей предприятия (раздел 2.1).

Рассчитаем средний ежедневный бюджет часов по всем магазинам. При этом будем учитывать, что средний дневной бюджет часов на магазин - 32 часа. На момент расчета учитываем 52 магазина.

$52 \times 32 = 1\ 664$ ежедневный бюджет часов компании.

Примем к расчету количество дней в квартале - 90. Далее рассчитаем квартальный бюджет часов компании. Квартальный бюджет $1664 \times 90 = 149\ 760$.

Учитывая данные функционально-стоимостного анализа, примем к расчету, что продажами сотрудники занимаются 37% от рабочего времени. $149\ 760 \times 37\% = 55\ 411$. Учтем данный показатель, как фонд полезного времени.

Для корректности расчетов рассчитаем также ежемесячные расходы по кварталам. Будем учитывать постоянные и переменные издержки. При этом учтем рост переменных затрат, пропорциональный росту производительности (1,8%). Расчеты представлены в таблице 3.32.

Таблица 3.32 - Расчет эффекта от повышения производительности

Показатель	Базовый период	1 квартал 2019	2 квартал 2019	3 квартал 2019	4 квартал 2019	1 квартал 2020	2 квартал 2020
Производительность тыс. руб/час	4,97	4,97	4,97	4,97	5	5,03	5,059
Коэф-т повышения, %	0	0	0	0	0,6	1,2	1,8
Выручка, тыс. руб	275393	275393	275393	275393	275669	276770	278147
Сумма затрат, тыс. руб	264377	264377	264377	264377	265286	266195	267104
Прибыль, тыс. руб	11015	11015	11015	11015	11759	12502	13246
Доход, тыс. руб	0	0	0	0	743	1487	2230

Повышение производительности будет происходить по мере внедрения проекта. Примем к расчету шаг повышения производительности 0,6%.

Получается, что увеличение производительности персонала на 1,8% к моменту окончания этапа внедрения проекта принесет компании 4 461 300 рублей. При этом, данный эффект приносит прибыль лишь в трех кварталах: 4 квартал 2019 года (743 000 рублей), 1 квартал 2020 года (1 487 000 рублей) и 2 квартал 2020 года (2 230 000 рублей). Предполагается дальнейший рост производительности до уровня 3-4%.

Последний пункт сокращения затрат - повышение эффективности использования фонда рабочего времени.

Для начала посчитаем экономию от частичного высвобождения директоров магазинов и HR менеджеров от функций контроля и анализа показателей эффективности (таблица 3.31). При расчете будем учитывать, что в данный момент на одного HR-менеджера приходится 6 магазинов, на каждый из них в неделю он тратит 2 часа. Планируемое время - 1 час в неделю на собеседование с менеджером для обсуждения результатов.

В свою очередь директор магазина тратит пятую часть рабочего времени на контроль и анализ результатов (8 часов в неделю). Предполагаемое время после внедрения проекта - 7 часов в неделю.

Подсчитав ежемесячный расход часов ($52 \cdot 2 \cdot 4 = 416$ и $52 \cdot 8 \cdot 4 = 1664$) с учетом стоимость часа труда (286 и 257, включая налоговые отчисления 43%), мы получили ежемесячный расход в рублях - 551 865.

В квартал получаем $551\,865 \cdot 3 = 1\,641\,868$

Подсчитаем, доход от проекта, если учитывать, что затраты будут снижаться постепенно, с шагом 2% (таблица 3.33).

Таким образом, доход составит 246 280 рублей, снизив временные затраты на 10%. При этом, данный эффект приносит прибыль лишь в трех кварталах: 4 квартал 2019 года (32 837 рублей), 1 квартал 2020 года (82 093 рублей) и 2 квартал 2020 года (131 349 рублей).

Таблица 3.33 - Расчет эффекта от экономии времени менеджеров

Период	Затраты на управление эффективностью до проекта, руб	Коэффициент снижения, %	Затраты на управление эффективностью после проекта, руб	Разница, руб
1 квартал 2019	1641868	0	1641868	0
2 квартал 2019	1641868	0	1641868	0
3 квартал 2019	1641868	0	1641868	0
4 квартал 2019	1641868	2	1609031	32837
1 квартал 2020	1641868	4	1559775	82093
2 квартал 2020	1641868	8	1510519	131349
Сумма	9851212	-	9604932	246280

С учетом всех приведенных выше расчетов составим общий бюджет доходов от проекта (таблица 3.34).

Таблица 3.34 – Общий бюджет доходов от проекта

Период	Экономия от снижения текучести, руб	Прибыль от повышения прозв-ти, руб	Экономия от повышения эфф-ти исп.рабочего времени, руб	Сумма, руб
1 квартал 2019	0	0	0	0
2 квартал 2019	0	0	0	0
3 квартал 2019	0	0	0	0
4 квартал 2019	30608	743000	32837	806445
1 квартал 2020	91824	1487000	82093	1660917
2 квартал 2020	112230	2230000	131350	2473580
Сумма	234662	4460000	246280	4940942

Таким образом, общая сумма доходов от проекта за 2019 и 2020 годы составляет 4 940 942 рублей. Рассмотрим структуру доходов, представленную на рисунке 3.13.

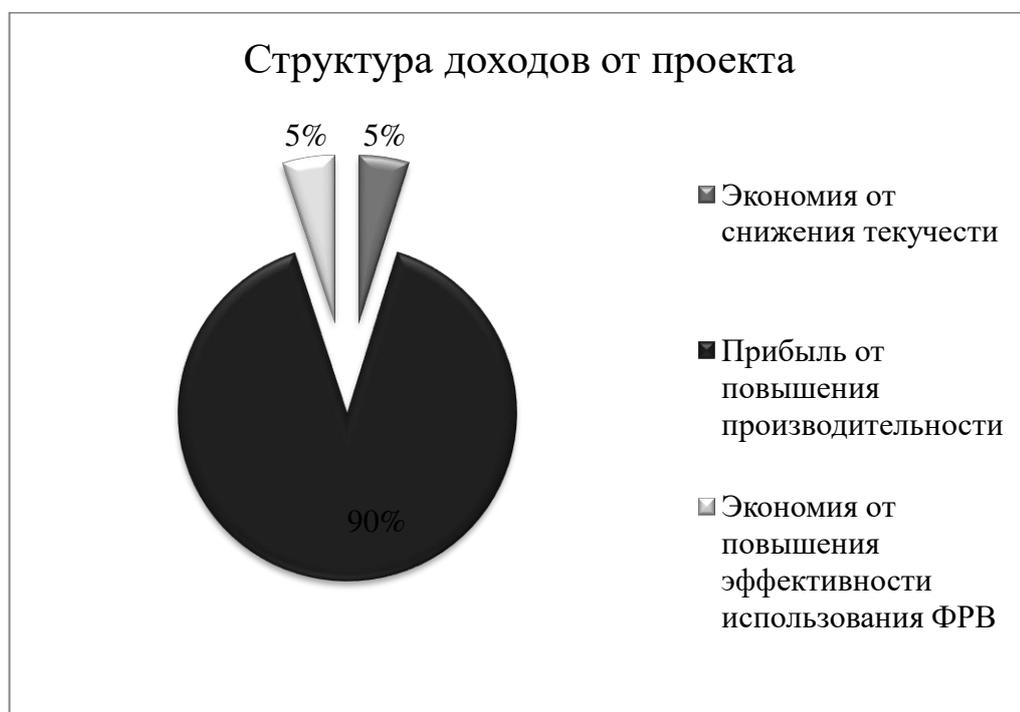


Рисунок 3.14 – Структура доходов от проекта

Итак, большую часть доходов (90%) в результате внедрения проекта принесет повышение производительности труда. 5% в структуре составит эффект от снижения текучести и 5% - экономия от повышения эффективности использования ФРВ.

Для расчета рентабельности проекта нам необходимо учесть коэффициент дисконтирования, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_d = \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (2)$$

где K_d – коэффициент дисконтирования;

t – период времени;

r – ставка дисконта, которая равняется сумме ставки рефинансирования (0,11) и рисковой ставке (0,07) и составляет 0,18.

Поскольку в данном проекте в качестве временного периода мы использовали квартал, то ставку дисконта необходимо разделить на 4 (количество кварталов в году). Таким образом, ставка дисконта составит 0,045. На основании этого рассчитаем коэффициенты дисконтирования для каждого периода (таблица 3.35) [32].

Таблица 3.35 – Расчет коэффициентов дисконтирования

Период	Период	Ставка дисконтирования, %	Коэффициент дисконтирования
Базовый квартал	0	4,5	1
1 квартал 2019	1	4,5	0,9569
2 квартал 2019	2	4,5	0,9157
3 квартал 2019	3	4,5	0,8763
4 квартал 2019	4	4,5	0,8386
1 квартал 2020	5	4,5	0,8025
2 квартал 2020	6	4,5	0,7679

На основании рассчитанных коэффициентов дисконтирования рассчитаем чистый дисконтированный доход PV (сумму ожидаемого потока платежей, приведенную к стоимости на настоящий момент времени) и чистую текущую стоимость – NPV (накопленный дисконтированный доход за расчетный период) по следующим формулам [15].

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \quad (3)$$

где r — норма дисконта;

n — число периодов реализации проекта;

CF — чистый поток платежей в периоде t .

$$NPV = PV - I_0, \quad (4)$$

где I_0 — сумма затрат проекта;

PV – сумма ожидаемого потока платежей, приведенная к стоимости на настоящий момент времени.

Если NPV больше 0, это означает, что в течение своей экономической жизни проект возместит затраты на проект и обеспечит получение прибыли согласно заданному стандарту r , а также ее некоторый резерв, равный NPV. Отрицательная величина NPV показывает, что заданная норма прибыли не обеспечивается и проект убыточен. При NPV, равном 0, проект только окупает произведенные затраты, но не приносит дохода.

В таблице 3.36 представлен расчет NPV предлагаемого для проекта.

Таблица 3.36 – Расчет чистой текущей стоимости проекта

Период	Доходы, руб	Затраты, руб	K_d	Диск. затраты, руб	Диск. доходы, руб	Чистая диск. ст-ть, руб	Чистая текущая ст-ть, руб
1 квартал 2019	0	16016	0,9569	15326	0	-15326	-15326
2 квартал 2019	0	1257003	0,9157	1151076	0	-1151076	-1166402
3 квартал 2019	0	43043	0,8763	37718	0	-37718	-1204120
4 квартал 2019	806445	374138,4	0,8386	313738	676254	362516	-841604
1 квартал 2020	1660917	355720	0,8025	285448	1332805	1047357	205752
2 квартал 2020	2473580	354004	0,7679	271838	1899452	1627613	1833366
Сумма	4940942	2399925	-	2075144	3908510	1833366	-

Таким образом, NPV проекта равен 1 833 366 рубля.

Рассчитаем дисконтированный срок окупаемости проекта по формуле:

$$DPP = t_- + \frac{|NPV(t_-)|}{PV(t_+)}$$

где t_- - номер последнего периода реализации проекта, при котором $NPVt$ меньше нуля при условии, что первый период нулевой;

$NPV(t_-)$ - последнее отрицательное значение $NPVt$;

$PV(t_+)$ - значение PV периода, в котором $NPVt$ принимает первое положительное значение.

$$DPP = 5 + \left| -841604 \right| / 1047357 = 5,8 \text{ кварталов} = 1,4 \text{ года}$$

Представим осуществленные расчеты графически на рисунке 3.15 для более наглядного представления информации.

Таким образом, проект окупается на 5 периоде (1 квартал 2019 года), то есть через 1,4 года после начала его внедрения.



Рисунок 3.15 – Срок окупаемости проекта

Рассчитаем индекс доходности проекта:

$$3909612 / 2075144 = 1,88$$

Значит, рентабельность проекта составит 88%. Показатель рентабельности достаточно высокий, а сроки окупаемости небольшие. На основании приведенных расчетов можно сказать, что данный проект по оценке эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти" является привлекательным с точки зрения инвестиций.

Итак, в данном параграфе мы оценили эффект от проекта по оценке эффективности труда торгового персонала компании ООО "Массимо Дутти". Для этого мы определили социальный и экономический эффект. Основной эффект будет заключаться в сокращении текучести торгового персонала и снижении временных расходов менеджеров на осуществление функции управления

эффективностью. Основную прибыль доход по проекту принесет увеличение производительности.

Чистая текущая сумма на конец проекта составит 1 833 366, что соответствует 88% рентабельности.

Выводы по третьей главе

1) Итак, в первом параграфе мы определили вид будущего проекта, оценили интересы групп влияния, возможные риски и угрозы. Далее был разработан план мероприятий и диаграмма Ганта.

2) Проект занял 467 дня и задействовал в работе рабочую группу из 3х менеджеров по персоналу, а также HR директора, специалиста по кадровому администрированию, директора и специалиста отдела корпоративных бизнес-приложений. При этом, одно из наиболее трудоемких мероприятий - это подготовка и изменение окружающих подсистем.

3) Второй параграф - раздел расчета стоимости реализации проекта по оценке эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти". В данном параграфе мы оценили стоимость мероприятий по реализации проекта совершенствования системы оценки эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти".

4) Основные статьи затрат - это расходы на оплату труда проектной группы, оплата нового корпоративного приложения, а также проведение конкурсов на лучшие показатели производительности. Общие инвестиционные затраты составили 1 270 073 (53%), а эксплуатационные - 1 129 851 (47%) рублей. Общая стоимость проекта составит 2 399 925 рублей.

5) В пункте 3.3 мы оценили эффект от проекта по оценке эффективности труда торгового персонала ООО "Массимо Дутти". Для этого мы определили социальный и экономический эффект. Основной эффект будет заключаться в сокращении текучести торгового персонала и снижении временных расходов менеджеров на осуществление функции управления эффективностью.

б) Основную прибыль доход по проекту принесет увеличение производительности. Чистая текущая сумма на конец проекта составит 1 833 366, что соответствует 88% рентабельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление эффективностью труда – это плановый процесс, главными элементами которого являются соглашение, измерение, обратная связь, положительное подкрепление и диалог. Оно занимается измерением результатов в виде полученных результатов труда по сравнению с ожиданиями, выраженными в виде целей. В этом отношении управление эффективностью труда фокусируется на целях, стандартах и измерениях или индикаторах показателей труда. Оно базируется на соглашении относительно требований, предъявляемых ролью, совершенствовании целей и показателей труда и планах персонального развития.

Управление эффективностью труда создает атмосферу для непрерывного диалога о результатах работы, которая включает в себя совместное и постоянное сравнение достигнутого с существующими целями, требованиями и планами.

Управление эффективностью труда особенно важно в сферах, где компании находятся в сильной зависимости от результатов труда рядового персонала. К такой сфере относится и сфера розничной торговли. Отличительной особенностью данной сферы является большая скорость эмоционального выгорания и, как следствие, снижение производительности. Оценка эффективности труда торгового персонала позволяет оперативно выявлять и устранять проблемы.

В данной работе мы рассмотрели компанию ООО "Массимо Дутти", где основная часть персонала - продавцы. Оценка эффективности в компании существует, но выполняется бессистемно и нерегулярно. Это может помешать реализации стратегических целей компании, поскольку выручка напрямую зависит от результатов труда торгового персонала.

В ходе выполнения данной работы был разработан проект по внедрению новых механизмов управления эффективностью труда торгового персонала. Проект позволит устранить такие недостатки существующей подсистемы, как:

- Отсутствие четкого понимания назначения управления эффективностью;

- Отсутствие определенных регламентов выполнения работ по управлению эффективностью;
- Незаинтересованность работников в процессе, отсутствие мотивации;
- Большое количество отслеживаемых показателей, которые не учитываются в дальнейшей работе;
- Отсутствие связи данной подсистемы с остальными подсистемами управления персоналом;
- Отсутствие понимания резервов повышения эффективности.

На реализацию данного проекта понадобится 2 399 925 рублей. Проект планируется реализовать в течение полутора лет (6 кварталов). При этом оценка экономического эффекта составляет 1 833 366 рублей чистой текущей стоимости.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Антошина, О.А. Анализ трудовых показателей / О.А. Антошина // Аудиторские ведомости. - 2012. - №7. - с. 28
- 2 Асаул, А.Н. Культура организации: проблемы формирования и управления / А.Н. Асаул, М.А. Асаул, П.Ю. Ерофеев, М.П. Ерофеев. — СПб.: Гуманистика, 2006. — 356 с.
- 3 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг Майкл; пер. с англ. И. Малков. — СПб.: Питер, 2006. — 1220 с.
- 4 Баринов, В.А. Формирование кадровой политики: учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2011. - 520 с.
- 5 Беговатов, К. Внутрифирменное обучение персонала / К. Беговатов. - М.: Дело, 2012. - 141 с.
- 6 Беркович, И.Г. Экономика предприятия / И.Г. Беркович. - Самара: Поволжский институт бизнеса, 2010 - 201 с.
- 7 Борисова, Е. Управление кадровым потенциалом организации / Е. Борисова // Экономический анализ: теория и практика. - 2011. - №2. - 59 с.
- 8 Бюссинг, А. Мотивация и удовлетворенность / А. Бюссинг. — М.: Добрая книга, 2012. — 325 с.
- 9 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Экономистъ, 2002 — 528 с.
- 10 Друкер, П. Практика менеджмента / Питер Друкер; пер. с англ. Н. Насикан. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. - 605 с.
- 11 Егорошин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егорошин. — 6-е изд., доп. и перераб. — Н.Новгород: НИМБ, 2007. — 1052 с.
- 12 Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ. А. Токарев. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.
- 13 Климов, Е.А. Управление кадрами организаций / Е.А. Климов. — М.: Дело, 2005. - 225 с.

- 14 Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 447 с.
- 15 Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс / Филип Котлер; пер. с англ. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.
- 16 Кодекс поведения и ответственной деловой практики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.inditex.com/>
- 17 Корпоративная культура компании MTS [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://our2014.mts.ru/business.html/>
- 18 Крысин, Л.П. Толковый словарь иноязычных слов / Л.П. Крысин. — М.: Эксмо, 2008. — 944 с.
- 19 Лысов, О.Е. Менеджмент: учеб. пособие / О.Е. Лысов. — СПб.: СПбГУАП, 2004. — 174 с.
- 20 Магура, М.И. Оценка работы персонала / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2005. - 14 с.
- 21 Макарова, И.К. Управление персоналом: учебник / И.К. Макарова. – М. : Юриспруденция, 2002. – 304 с.
- 22 Максименко, А.А. Организационная культура: системно-психологические описания: учеб. пособие / А.А. Максименко. — Кострома: КГУ им. Н.А. Некрасова, 2003. — 168 с.
- 23 Маркова, А.К. Психология профессионализма / А.К. Макарова. – М.: Эксмо, 2004. - 183 с.
- 24 Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / под ред. Моргунова Е.Б. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2003. - 464 с.
- 25 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности / Ю.Г. Одегов, Л.В. Карташова. – М.: Экзамен, 2004. - 256 с.
- 26 Официальный сайт компании Inditex [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.inditex.com/>

- 27 Официальный сайт компании HR-бренд [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <https://hrbrand.ru>
- 28 Официальный сайт компании Massimo Dutti [Электронный ресурс]. — Режим доступа: — <http://www.massimodutti.com/>
- 29 Розничные торговые сети: стратегии, экономика и управление: учебное пособие / под ред. А.А. Есютина, Е.В. Карповой. — М.: ЛитагентКнорусс, 2010. — 468 с.
- 30 Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента в бизнесе / А.К. Семенов. — М.: ИНФРА-М, 2004. - 224 с.
- 31 Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2007. - 624 с.
- 32 Сысоева, С. Большая книга директора магазина 2.0. Новые технологии / С. Сысоева, Г. Крок. — СПб.: Питер, 2016. — 583 с.
- 33 Тихонов, А.В. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов / А.В. Тихонов — М.: Книжный мир 2003. - 64 с.
- 34 Травин, В.В. Кадровая политика в современных условиях / В.В. Травин. — СПб.: Питер, 2006. - 116 с.
- 35 Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. — 560 с.
- 36 Фалмер, Р.М. Современное управление кадрами предприятий и организаций / Р.М. Фалмер. — М.: итагентКнорусс, 2005. - 115 с.
- 37 Фишман, И.С. Управление персоналом / И.С. Фишман. — М.: Учебная литература, 2012. — 145 с.
- 38 Форсиф, П. Развитие и обучение персонала/ П. Форсиф. - СПб.: Питер, 2010. - 301 с.
- 39 Экономика: толковый словарь / под ред. И.М. Осодчей. — М.: ИНФРА-М, 2000. - 357 с.

40 Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://gufo.me/dict/economics_dict.

41 Энциклопедический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gufo.me/dict/bes>.

42 Яковлева, И. Методы оценки трудовых ресурсов / И. Яковлева // Аудит и финансовый анализ. - 2012. - №5. - С. 34-39.

ПРИЛОЖЕНИЕ А. ДИАГРАММА ГАНТА

