

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

_____/_____
«__» _____ 2021 г.

СИСТЕМА КРІ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «ОЙШО СНГ»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.04.03.2021.611 ВКР

Руководитель
к.э.н., доцент
_____/ Ю.В. Асташова
«__» _____ 2021 г.

Автор
студент группы ЭУ–366
_____/ А.А. Курылёва
«__» _____ 2021 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ Ю.С. Якунина
«__» _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Курылёва А.А., Система КРІ как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом ООО «Ойшо СНГ» Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-366, 2021.– 99 с., 21 ил., 41 таблиц, библиографический список – 21 наименований, 1 приложение.

Целью магистерской диссертационной работы является разработка проекта по совершенствованию управления персоналом на базе КРІ ООО «Ойшо СНГ».

Объектом данной работы является ООО «Ойшо СНГ».

Предмет исследования – система КРІ в ООО «Ойшо СНГ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- изучить теоретические и методологические аспекты системы КРІ в управлении персоналом;
- произвести организационно-кадровый аудит компании;
- изучить актуальное состояние системы управления персоналом на базе КРІ;
- разработать проект по совершенствованию системы управления персоналом на базе КРІ и произвести расчет его экономической эффективности.

Научная гипотеза: оптимизация системы КРІ в организации будет способствовать эффективности работы персонала и, как следствие, приблизит компанию к выполнению ее стратегических целей.

Научная новизна работы заключается в разработке методов, которые будут способствовать повышению эффективности управления персоналом на базе КРІ.

Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом на базе КРІ. Предлагаемые меры могут быть внедрены в современных компаниях менеджерами по персоналу.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ	7
1.1 Сущность системы КРІ в управлении персоналом	7
1.2 Принципы и технологии формирования системы КРІ	16
1.3 Сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта приме- нения КРІ в управлении персоналом	22
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ОЙШО СНГ»	29
2.1 Организационный аудит ООО «Ойшо СНГ»	29
2.2 Кадровый аудит ООО «Ойшо СНГ»	53
2.3 Анализ актуального состояния подсистемы управления мотивацией персонала на базе КРІ в ООО «Ойшо СНГ»	62
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА БАЗЕ КРІ В ООО «ОЙШО СНГ»	68
3.1 Проект совершенствования подсистемы управления мотивацией персонала на базе КРІ ООО «Ойшо СНГ»	68
3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования подсистемы управления мотивацией персонала на базе КРІ ООО «Ойшо СНГ»	84
3.3 Расчет экономической эффективности от реализации проекта	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	97
ПРИЛОЖЕНИЕ А	99

ВВЕДЕНИЕ

Все сотрудники той или иной компании независимо от своей занимаемой должности вносят вклад в ее деятельность, являясь, таким образом, главным производственным ресурсом любой организации. Однако приносить пользу компании персонал может лишь, следуя в работе определенным правилам и законам. Важно так организовать политику системы управления персоналом, чтобы все его члены эффективно взаимодействовали, продуктивно выполняли свои обязанности, при этом важно, чтобы саму эффективность работы можно было объективно отследить и оценить с точки зрения того, приносит ли она пользу данной организации.

Обстановка в современной рыночной экономике делает необходимым поиск руководителями компаний новейших методов к увеличению эффективности деятельности и поддержанию конкурентоспособности организации, эти и объясняется актуальность исследуемой темы. Главным действующим механизмом эффективной деятельности предприятия в целом является именно человеческий фактор, только он способен повысить преданность и лояльность покупателей, создать инновации в организации и, наконец, обеспечит успешное выполнение ее целей. Именно проработанной мотивацией персонала необходимо уделять особое внимание в системе управления персоналом в любой компании [9].

Благодаря системе КРІ работодатели могут реально оценить свой персонал, что позволит проанализировать состояние как каждого отдельного сотрудника на своем рабочем месте, так и положение дел компании в целом, а также поможет понять, насколько это соответствует стратегическим целям компании.

Цель исследования – анализ системы управления персоналом компании ООО «Ойшо СНГ» и разработка предложений по совершенствованию системы КРІ как ее элемента.

Гипотеза данного исследования: внедрение новой оптимизированной системы КРІ в рамках системы оценки эффективности персонала будет способствовать повышению качества использования кадрового потенциала в ООО «Ойшо СНГ».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- изучить теоретические аспекты системы КРІ в управлении персоналом;
- изучить принципы и технологии формирования системы КРІ;
- произвести сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта применения системы КРІ;
- произвести организационный аудит компании;
- провести кадровый аудит компании;
- изучить актуальное состояние подсистемы управления мотивацией персонала на базе КРІ в ООО «Ойшо СНГ»;
- разработать проект по совершенствованию подсистемы управления мотивацией персонала на базе КРІ и произвести расчет стоимости данного проекта;
- произвести расчет экономической эффективности проекта.

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

Информационной основой исследования являются локально-нормативные акты ООО «Ойшо СНГ», а также статистические и экономические данные организации.

В результате работы по разработке и внедрению проекта совершенствования системы управления персоналом на базе КРІ были достигнуты экономический и социальный эффекты.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ

1.1 Сущность системы КРІ в управлении персоналом

Понятие «КРІ» в современном менеджменте встречается довольно часто. Существует несколько определений, сформулированных учеными (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Перечень основных определений системы КРІ

Автор	Определение
Клочков А.К.	Преумножение доходов и понижение финансовых затрат, рост профессионализма работников, удержание и привлечение новых клиентов – вот основные цели, для достижения которых работает система ключевых показателей эффективности [8]
Жихарева Е.Д.	Согласно этому определению, система ключевых показателей эффективности позволяет больше понимать логичность последовательности тех или иных действий на пути к достижению оптимально высокого результата. Составление рейтинговых шкал, формирование бальной системы для оценки эффективности труда наиболее перспективных специалистов для дальнейшего карьерного роста – вот главная особенность оценки с применением КРІ [13]
Лапшова О.А.	Система КРІ – это система показателей деятельности организации или её отдельных отделов, обеспечивающая возможность организации достигать ее стратегически и тактически важных целей

То, насколько эффективно работает персонал для достижения целей компании, можно проанализировать именно при помощи такого инструмента, как КРІ.

Крупные компании, имеющие большое количество персонала и различных отделов эффективно используют именно систему КРІ, она призвана усилить контроль над эффективностью службы всех подразделений организации, благодаря чему руководство получает прекрасную возможность управлять процессом и

своевременно вносить в него свои коррективы. КРІ реально помогает руководителям представлять себе цели и мотивировать команду работников к их достижению.

Работники организации должны обязательно понимать, что их личные цели как сотрудников могут быть достигнуты лишь при достижении целей всей организации в целом. Свое вспомогательное вознаграждения они могут получить только при высоком доходе всей компании.

В том случае, если организация не получает доход, сотрудники не получают вознаграждение за свою трудовую деятельность. В данном случае интересы двух сторон не будут учтены. Стабильная организация – это организация, в которой найден баланс между интересами организации, ее собственников и каждого её работника. КРІ от окладной части отличает важный фактор – мотивация сотрудников на достижение целей организации. Важной особенностью в управлении становится стимулирование персонала к работе не только ради материальной прибыли. Сотрудники более старательны, нацелены на успех всей организации, хотят работать именно в этой организации и направлять свои силы на высокий результат. Развитие персонала – также немаловажный фактор, влияющий на развитие компании [1].

Статистика показывает, что около 80% российских топ менеджеров считают недостойными действующие в компаниях системы оценки результатов их работы. Эти работник не видят связи между результатом и мотивацией, между планами и исполнением и считают существующие алгоритмы давно устаревшими. Именно введение КРІ помогает эффективно изменить создавшуюся ситуацию. Эта система позволяет контролировать рабочую активность сотрудников отделом и организации в целом и вывести предприятие на новый качественный уровень развития.

На поведение человека, на его целеустремленность в достижении целей можно влиять через оплату труда, то есть через материальную заинтересованность

человека. При этом важно соответствие производственной деятельности сотрудника предъявляемым требованиям.

Оклад – это ежемесячная фиксированная плата работнику, денежное же стимулирование персонала по системе КРІ имеет своей целью достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, которая мотивирует на выполнение своих обязанностей самого сотрудника.

Система КРІ формирует переменную часть денежного вознаграждения, которая зависит от того, насколько высок его индивидуальный вклад в дело компании. Все это стимулирует работника на повышение эффективности своей работы для повышения коллективных результатов и достижений, а значит выполнения стратегических целей компании в целом.

Важным в данном случае является тот факт, что показатели КРІ в системе формирования денежного вознаграждения должны быть понятны сотрудникам, чтобы их мотивация была ими же обоснована, экономически объяснены должны быть и переменная часть компенсации.

Султанский и меритократический методы оценки персонала выявил впервые Макс Вебер, немецкий социолог.

Меритократический способ – основывается на оценке сотрудников по их вкладу, который можно каким-либо образом измерить, зафиксировать, а также произвести сравнительный анализ трудовых достижений работников на основе их результативности.[11]

Что касается второго способа, то он основывается на том, что руководитель (другими словами «султан») сам вправе решать, какого работника, как и за что поощрять. По своей сути сотрудник компании оценивается и получает вознаграждение за работу не по реальному вкладу в дело компании, а по тому, насколько он социально активен и умеет выстроить взаимоотношения со своими коллегами и в первую очередь руководителем.

Питер Друкер, теоретик менеджмента, заложил принципы еще в середине двадцатого века. Впервые этот термин был употреблен в 1954 году [6].

Только к 1992 году окончательно сформировались ключевые понятия системы КРІ. Именно в этот год образуется такое понятие как BSC (другими словами ее называют системой сбалансированных показателей). Ее разработчиками считаются профессор Гарвардской школы бизнеса Роберт Каплан и американский бизнесмен Дэвид Нортон.

Они выделили четыре следующие перспективы развития бизнеса организации: финансовую перспективу, клиентскую перспективу, перспективу – обучения и внутренней среды развития. Для контроля за достижением бизнес-целей и потребовалось разработка и внедрение КРІ. В данный момент они нацелены на достижение поставленных целей многих современных компаний.

Приведем 5 основных аргументов в пользу применения системы КРІ для мотивации персонала:

1) 100%-ная ориентация на результат: идет привязка результата к вознаграждению сотрудника;

2) управляемость: она позволяет изменять некие направленные усилия персонала на достижение результата, не модифицируя при этом саму систему и не меняя ее элементы;

3) справедливость: заключается не только в одной оценке внесенного вклада сотрудника в общий успех деятельности компании, но и в случае неуспеха риски распределяются в соответствии с этим вкладом между сотрудником и компанией;

4) понятность: каждый человек понимает, что за достижение определенных результатов своей деятельности организация готова давать «плюшки», а руководство же в организации осознает, за какие такие результаты и сколько «плюшек» она готова подарить своему сотруднику;

5) неизменность: каждый работник выстраивает свою деятельность согласно системе мотивации, если в какой-то момент она меняется, то доля усилий сотрудника тратится.

Организация определяет «правила игры» для работников, и если вдруг захочет изменить их по какой-то причине, то лишится доверия «игроков».

Обратная связь между работником и руководством еще одна положительная сторона KPI. Первому будут предоставлены не просто приказы и кажущиеся иногда несправедливыми придирки, а вполне конкретные замечания по работе, второй же, в свою очередь, получит хорошие результаты за счет конкретизации недочетов, которые были замечены в работе подчиненного.

И все же, система KPI не совсем универсальна: ведь эффективность работы персонала не всегда можно измерить количественно, для каждого вида бизнеса существуют свои критерии оценки, чтобы их найти могут потребоваться время, финансы определенный труд. Главный недостаток системы KPI заключается в том, что результаты оценок в ее рамках могут быть интерпретированы не всегда корректно.

Подобная проблема может и не возникнуть, если руководитель уделит особое внимание критериям оценки параметров эффективности еще на этапе их формирования.

Если говорить о работе над ключевыми параметрами эффективности работы, то выявляется другой недостаток KPI. Чтобы внедрить данную систему, организации придется затратить немало времени, труда и финансов, возможно, придется проводить более масштабное переобучение работников организации: специалистов на предмет изменения целей и задач своего труда, менеджерам же предстоит изучать новые методы оценки деятельности своих подчиненных. Компания может оказаться неготовой к затратам времени на освоение коллективом новшеств. Всё это может стать камнем преткновения на пути создания эффективной системы работы компании.

В виду этого многие менеджеры порой не способны одновременно решать несколько задач: устранять проблемы, соответствующие текущему моменту, и думать о стратегических целях компании. Не стоит также забывать о том, что весьма субъективными могут быть и критерии, используемые при оценке, как отделов организации, так и деятельности отдельных сотрудников и, следовательно, исказить информацию об эффективности труда в целом.

Исследования, проведенные с США, показали, что около 60 % руководителей организаций не совсем доверяют системам оценки результатов деятельности, что на 20 % ниже, чем у их коллег – российских менеджеров, которые еще меньше удовлетворены процедурой оценки. [20].

Необходимо учитывать, что между взаимосвязанными системами KPI и BSC существует значительная разница.

Система, призванная рассматривать важнейшие аспекты бизнеса, а также измерять эффективность деятельности всей организации в целом, называется BSC.

Реализацию и дальнейшую корректировку стратегии при помощи объединения усилий всей отделов организации и поддерживает концепция BSC.

Именно эта концепция помогает руководству организации увидеть положение своего бизнеса в целом: в каком направлении ему двигаться и стоит ли расширяться, какие проблемы существуют и есть ли пути к их минимизации [4].

Разработку BSC стоит начинать с создания стратегической карты, в ней будут отражены главные задачи для достижения результата.

Финансы, развитие персонала, бизнес-процессы, клиенты – во всем этом просматривается целевой результат. Доступность информации для сотрудников организации является одним из важнейших условий BSC. Работники с самого начала должны осознавать, как их решения и действия отразятся на их финансовом положении, руководство же обязано предвидеть, что именно приведет компанию к долговременному денежному успеху.

BSC – это не просто тактическая оценочная система. Она является средством для стратегического управления в современных компаниях, которые понимают, что результативность своей работы нельзя измерять только финансовыми показателями.

Для BSC важны и другие показатели оценки эффективности и определения направления стратегии компании, это очень важно для среды конкуренции, в которой находится организация. Для оценки эффективности финансовые показатели стоят не на первом месте.

Ключевые показатели результатов деятельности нужны, чтобы увидеть, насколько эффективно решена любая задача стратегической карты. Важны и затраты на получение результата и степень достижения целей в КРІ [14].

То, насколько достигнуты цели. Также характеристики эффективности всех процессов и деятельности каждого работника можно измерить при помощи КРІ. Для задач стратегической карты определяются свои индивидуальные ключевые показатели, которыми можно будет определить уровень эффективности решения этих задач.

Таким образом, КРІ является неотъемлемой частью большой сбалансированной системы, и без грамотно составленных индикаторов КРІ BSC не сможет реализоваться. Это своеобразные индикаторы, которые позволяют оценить результаты как компании в целом, так и каждого сотрудника в организации в частности.

Система КРІ не покажет результат выполнения задач сотрудниками и отделами, которые были определены ранее. Необходимо установить и рассчитать параметры по каждому показателю, которые позволят измерить результаты работы всех сотрудников. Именно это позволит сделать систему более эффективной для дальнейшей и успешной работы руководства в рамках применения Key Performance Indicator.

Процессные КРІ в рамках ССП представлены на рисунке 1.1.

КРІ являются частью Системы Сбалансированных Показателей, потому что для BSC также как и для КРІ важно, чтобы сотрудники имели представления о системе корпоративных ценностей и принципов компании.

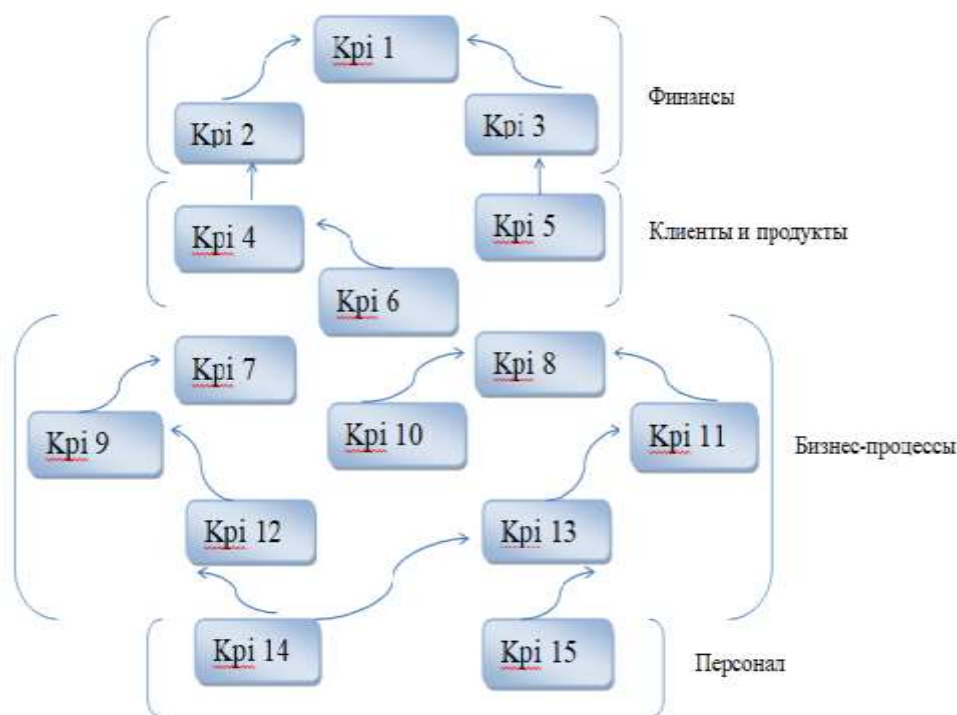


Рисунок 1.1 – Показатели эффективности в рамках ССП

К сожалению, единой классификации важных ключевых показателей эффективности не разработано, но, несмотря на это, в отдельных источниках научной литературы предложены различные их разновидности. Ключевые показатели эффективности можно разделить по следующим признакам:

1. Признак периода отражаемых результатов.
2. Признак оцениваемого объекта.
3. Признак источника оценки.

Классификация по перечисленным показателям представлена в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Обобщающая классификация КРІ

Признак	Виды	Характеристика
Период отражаемых результатов	Запаздывающие показатели	Эти КРІ отражают конечные результаты деятельности после завершения определенного периода, к таковым, например, относятся экономические показатели, которые отражают потенциал. Однако такие не передают четкую картину эффективности подразделений в организации

Продолжение таблицы 1.2

Признак	Виды	Характеристика
	Оперативные показатели	По истечении определенного отчетного периода такие показатели предоставляют возможность управлять ситуацией, помогая добиться поставленных целевых результатов. Они позволяют предугадать, какие финансовые результаты могут быть в будущем в нынешней ситуации, а также оценивают разные аспекты работы компании
Оцениваемый объект	Показатели результата	Показывают количественные и качественные показатели результата
	Показатели затрат	Показывают объем затрат
	Показатели функционирования	Показывают, как успешно данный процесс выполнения работ согласован с заданным алгоритмом
	Показатели производительности	Являются производными показателями, которые характеризуют соотношение полученного результата и времени, затраченного на его получение
	Показатели эффективности	Это тоже своего рода производный показатель, который показывает соотношение затрат к конечному результату
Источник оценки	Целевые показатели	Демонстрируют, как близко компания приближена к главным целям
	Процессные показатели	Эти показатели помогают, прежде всего, оценить, возможно ли в данной ситуации выполнить процесс быстрее или же сократить расходы без отражения этого на качестве продукции
	Проектные показатели	Свидетельствуют об эффективности выполнения проекта в целом или же отдельных его частей
	Показатели внешней среды	Учитываются при разработке целевых показателей, но вместе с тем на них невозможно влиять

Можно сделать вывод, что система КРІ деятельности требует от компании осуществлять детальный анализ внешней и внутренней среды и учитывать взаимосвязь со стратегическими целями организации.

Эта система дает представления не только о трудовой деятельности каждого работника, но и о работе подразделений компании в целом. Только комплексность в подходе разработки системы КРІ позволяет руководству совершенствовать эффективную и слаженную работу предприятия и его подразделений в частности.

Что касается оценки труда, то значение КРІ здесь особенно важно, ведь именно ключевые показатели эффективности играют роль важнейшего инструмента оценки труда, а также являются вместе с тем неким стимулом к достижению задач в работе, повышая, таким образом, эффективность труда каждого работника организации.

1.2 Принципы и технологии формирования системы КРІ

Исходя из изучения сущности КРІ, нужно отметить – внедрение и формирование ключевых показателей несет целесообразность только при таких условиях, когда в организации работает слаженная служба управления, в которой усилия работников и отделов воссоединяются в единый комплекс для успешного достижения стратегически важных целей.

Конечно же, руководство компании должно четко осознавать, что внедряя систему КРІ в рабочие процессы, необходимо учитывать потребность в немалых материальных и временных ресурсах. Именно поэтому, инвестиции компании должны быть подсчитаны с умом, осознавая риски неуспеха, а также с учетом окупаемости и периода времени, затраченного для необходимого эффекта.

Система КРІ будет считаться эффективной лишь в том случае, если она будет отвечать следующим принципам, которые указаны в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Принципы формирования КРІ

Принцип	Характеристика принципа
Адресность	Имеется в виду тот факт, что каждый показатель имеет закрепленность за конкретным сотрудником или подразделением, которые, в свою очередь, считаются несомненно ответственными за достижение тех или иных результатов работы
Направленность	Показатели должны иметь четкую привязку к стратегическим целям компании, важным процессам работы, а также должны быть направлены на проекты развития
Достижимость	Для того, чтобы результаты были выполнены, нужно приложить некие усилия. Но вероятность достижения результатов при этом должна стремиться к не менее 70 процентам

Принцип	Характеристика принципа
Открытость	Значения показателей рассчитываются на базе текущих данных, это значит, что работники могут управлять ими в любой момент, изменять их
Прогнозируемость	Ключевые показатели эффективности должны количественно оценивать такие факторы, которые позволяют корректировать, например, стоимость бизнеса, то есть они являются показателями, определяющими желаемые результаты в будущем
Сжатость в количестве	КРІ должны помочь своим пользователям сфокусироваться на достижении только самых важных задачах, а не нести нагрузку своим количеством ради сомнительного результата
Легкость восприятия	Ключевые показатели эффективности абсолютно для всех своих пользователей должны быть доступными для понимания и легки для восприятия
Сбалансированность	Они должны как бы дополнять друг друга, не должны друг другу резко противоречить
Инициативность	Измерения ключевых показателей эффективности должны иметь в организации цепную реакцию положительных изменений всех бизнес-процессов, особенно под пристальным надзором руководства
Измеримость	Ключевые показатели эффективности работают в контексте некоего процесса, в котором и используются утвержденные пороговые значения, а пользователи данной системы могут время от времени и без особого труда количественно оценивать прогресс
Привязка к целям	Привязка в данном случае подразумевает собой связь к стимулам. Показатели должны мотивировать персонала. Компания способна усилить влияние ключевых показателей эффективности, если при этом будет рассчитывать КРІ с учетом мотивации каждого сотрудника
Релевантность	Все ключевые показатели необходимо время от времени пересматривать, так как влияние даже самых важных показателей со временем ослабевает. В связи с этим каждый показатель требует проработки и пересмотра со стороны руководства
Сопоставимость	Чтобы показатели можно было сравнить в двух одинаковых ситуациях, они должны быть сопоставимыми
Разумность	Показатели должны легко поддаваться анализу и иметь свой смысл

При разработке КРІ следует двигаться от простраивания главной цели компании до целей входящих в нее отделов, двигаясь, таким образом, сверху вниз. К примеру, стратегической целью компании на следующие 7 лет можем отнести опережение другой организации по определенным показателям, завоевание новых клиентов.

Перед тем как разработать систему управления по КРІ, необходимо сначала определиться с целями деятельности организации по реализации ее миссии,

должны быть установлены стратегические цели, произведена их декомпозиция [8]. Ключевые показатели эффективности должны быть индивидуальными для каждого работника, при этом они должны быть просты, легко измеримы и их не должно быть слишком много.

Очень важно, чтобы руководство четко и на доступном уровне донесло до своих работников значение внедрения показателей и все плюсы данной системы. Сотрудники должны при этом понимать систему подсчета эффективности их работы, иначе такие инновации могут вызвать излишнюю нервозность вплоть до отказа сотрудника выполнять свои должностные обязанности.

Прежде чем отказаться от старой системы подсчета заработной платы, обновленную систему следует подвергнуть тестированию, устраняя, если это необходимо, выявленные недочеты. Даже возможно существование в течение некоторого времени двух параллельных систем подсчета заработной платы, дабы избежать глобальных ошибок во внедрении новой.

Рассмотрим в таблице 1.4 КРІ, которыми активно пользуются в торговле.

Таблица 1.4 – Примеры КРІ в торговле

КРІ	Удельный вес КРІ
План продаж	0,5
Объем просроченной дебиторской задолженности	0,3
Рентабельность продаж	0,2
Итого	1,0

По данным таблицы 1.4 можно сделать вывод, что в сфере продаж наиболее важен такой показатель как план продаж, следом идет объем дебиторской задолженности, и замыкает тройку такой показатель, как рентабельность продаж.

Показатели, используемые для роста эффективности системы логистики, представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Примеры КРІ в системе работы логистики

КРІ	Удельный вес КРІ
Стоимость логистической цепочки	0,5
Среднее время поставки	0,3
Средний срок оборачиваемости товарных запасов	0,2
Итого	1,0

Как видим, в сфере системы логистики большое значение имеет стоимость цепочки, потом уделяется внимание среднему времени поставки и замыкает лидерство средний срок оборота запасов.

На практике также широко применимыми являются такие показатели эффективности, которые позволяют повысить общий имидж компании (таблица 1.6).

Таблица 1.6 – Примеры КРІ для повышения узнаваемости компании

КРІ	Удельный вес КРІ
Доля потенциальных клиентов, осведомленных о компании	0,5
Количество новых клиентов, обратившихся в компанию	0,3
Количество поставщиков, предоставивших эксклюзив	0,2
Итого	1,0

По данным таблицы видно, что основным показателем, позволяющим повысить узнаваемость, является показатель доли потенциальных клиентов, знакомых с компанией, но при этом меньшее значение удельного веса имеет показатель количества новых обратившихся клиентов и количество поставщиков, предоставивших эксклюзив.

Одним из главных факторов успеха применения ключевых показателей является разработка последовательных этапов, а также строгое соблюдение правил. Например, все, что должно быть включено в первый предпроектный этап, это следующее:

- 1) совещательный процесс обсуждения проекта и его поддержка со стороны руководства;
- 2) четкое планирование проекта;
- 3) Создание рабочей группы по реализации проекта.

Все, что должно быть включено в следующий этап разработки методологии системы КРІ, так это:

- 1) анализ существующей организационной структуры компании;

- 2) разработка методической основы;
- 3) анализ процесса управления компанией на основе новых ключевых показателей эффективности;
- 4) регламентация новой системы.

К формированию новой информационной системы КРІ относят следующее:

- 1) разработка технического задания программирования новой информационной системы;
- 2) программирование уже самой информационной системы;
- 3) информирование и обучение пользователей этой системы;
- 4) проведение эксперимента.

К завершающему этапу внедрения проекта важно применить систему КРІ в рабочие процессы, при этом на этапе создания методологии КРІ нужно акцентировать внимание на следующих моментах:

- 1) оптимизации корпоративной культуры;
- 2) создания стратегии развития КРІ;
- 3) объяснения сотрудникам необходимости внедрения показателей.
- 4) определения ключевых показателей для деятельности всей организации;
- 5) в создании формы отчетности для всех пользователей разработанной системы;
- 6) в постоянном анализе показателей с целью сохранения их актуальности.

Этап формирования системы КРІ должен сопровождаться в соответствии с некоторыми правилами, а именно:

1. Правило «10/80/10». Данное правило придумали Каплан и Нортон. Они рекомендовали использовать не более 20 показателей для оценки эффективности. В противном случае руководители рискуют быть перегруженными большим объемом работы [5].

2. Принцип управляемости и контролируемости. Отделу компании, которому присвоили ответственность в управлении показателями, должны быть выделены необходимые ресурсы на его управление. После чего результат должен быть проконтролирован [5].

3. Принцип партнерства. Подразумевает собой совместно разработанной стратегии внедрения системы KPI. Абсолютно все сотрудники должны осознавать необходимость перемен в жизненном цикле своей организации.

4. Принцип верной ориентации. Здесь ставится упор на повышении продуктивности труда именно тех пользователей, которые имеют к этим показателям непосредственно прямое отношение.

5. Принцип интеграции процессов оценки показателей. Данный принцип основан на понимании важности проведения регулярных совещательных собраний по заранее утвержденным срокам в зависимости от сложности мероприятия.

6. Принцип непрерывной связи между показателями и стратегией компании.

В первую очередь, нужно задаться вопросом: «для чего нам необходима система KPI?». Необходимо после разумного ответа на это вопрос разработать планы на ближайший срок (примерно один год).

Компания должна, прежде всего, перед собой определить, чем она отличается от конкурентов, проработать все факторы, значимые для потребителей, понять, что из себя представляют ее клиенты.

Рыночная стратегия такова, что компания должна понимать, что обеспечить свое превосходство над конкурентами и удовлетворить клиентов она сможет, если определить, кому будут служить бизнес-процессы и какими они должны быть.

На рисунке 1.2 представлена система KPI в рамках процессного подхода.

Эффективность работы организации, сделать затраты на фонд вознаграждения сотрудников более оптимальными и помогает увеличить вовлеченность каждого работника в достижение результатов.



Рисунок 1.2 – Этапы создания КРІ в организации

Таким образом, можно сделать вывод, что система КРІ требует от организации такого подхода, чтобы был проведен анализ внешней и внутренней среды, выявлена взаимосвязь со стратегией компании и ее целями, а также представления о работе каждого специалиста в частности и всех отделов в общем.

1.3 Сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта применения КРІ в управлении персоналом

Всеобщее руководство качеством – подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на

достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды. В некоторых странах как Япония, Корея, Сингапур, Малайзия, Гонконг, Англия, Германия, США, в последние годы Бразилия концепции КРІ и всеобщего руководства качеством подняты на уровень национальной идеи.

Следует также отметить, что к настоящему времени многие управленческие концепции, которые сформировали общие идеи определения моделей ключевых показателей, превратились в современную систему КРІ, которая впитала в себя все самое лучшее и сейчас находит свое применение на практике.

Достаточно распространен в США и странах Западной Европы так называемый меритократический способ. Его мы уже успели описать в предыдущем параграфе. Системой КРІ начали пользоваться на Западе уже как более сорока лет назад [12].

Султанский метод существовал на самых первых этапах истории развития общества и сегодня, как и следовало ожидать, активно пользуется большинство азиатских стран мира. В таких странах как США, Малайзии, Кореи и Японии, в Германии методика КРІ применяется на уровне национальной идеи.

Несмотря на свои древние корни, система КРІ в России и странах СНГ применяется примерно только около пятнадцати лет. Например, впервые КРІ предложил использовать для оценки эффективности российских чиновников В.В. Путин.

Но предшественником всему этому была методика, более чем известная всем на сегодняшний день как система Balanced Scorecard (BSC) [19].

Известная российская компания «Магнат» стала внедрять КРІ в две тысячи четвертом году. Тогда ей пришлось пройти через множество препятствий, начиная от отрицания самой системы работниками, заканчивая проработкой новых бизнес-целей компании. Несмотря на эти негативные черты, «Магнат» преодолел все препятствия и в 2005 году полностью стал работать на основе системы ключевых показателей. А следом уже подействовал выхлоп в виде повышения объемов бизнеса более чем в 5 раз.

Management by Objectives (MBO), а другими словами методика «управления по целям», впервые образовалась в США, которая впоследствии стала очень популярной по всему миру. С помощью этой методики оценивались личные достижения работников, при этом особое внимание уделялось самим результатам выполненной работы за конкретный срок времени, но при этом обычно равный одному году.

Методика MBO считалась универсальным способом оценки и мотивации персонала. Позже была придумана еще одна система – это система Performance management, которая дословно переводится как «управление результативностью», сейчас же хорошо известная нам как система KPI.

Данная методика направлена на оценку не только полученного результата, но и того, какими способами и усилиями результат достигнут, то есть она дает объективную оценку личностных качеств каждого работника [17].

В отличие от MBO, система KPI подразумевает собой непрерывную обратную связь с работником. На основе оценки эффективности деятельности сотрудников руководство компании может разрабатывать и применять стимулирующие стратегии в области вознаграждений и, что немаловажно, выявить сотрудников, не соответствующих требованиям занимаемых ими должностей.

Все это не только повышает эффективность управления, но и помогает сотрудникам лучше понять связь между своими конкретными обязанностями и стратегическими целями компании.

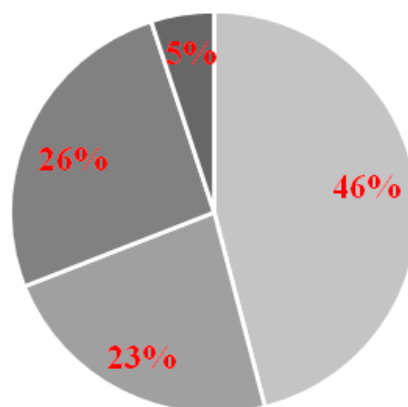
Такие организации как Microsoft, IBM, WipPRO, Siemens используют индикаторы активности KPI. Эти компании объединяет одна интересная особенность: реализация своих услуг и товаров является одним из видов их коммерческой деятельности.

В России, например, на текущий момент уже половина предприятий ввела в практику применение системы оценки эффективности трудовой деятельности с помощью методики ключевых показателей [17]. Но, согласно проведенному исследованию, портал [Superjob](http://superjob.ru) говорит о том, что на самом деле картина не совсем

такая: только каждая четвертая из представленных на рынке фирм применила эти индикаторы на своих сотрудниках и отделах.

В ходе опроса портала Superjob исследования на момент 2017 года показали следующее: из числа одной тысячи менеджеров по персоналу и других представителей кадровых служб в России 46 процентов респондентов не используют систему КРІ в своих компаниях. 23 процентов работодателей применяют их только для некоторых категорий сотрудников, 26 процентов – для большинства работающих, и 5 процентов опрошенных затруднились ответить. Опрос выполнялся в рамках территории РФ, среди 117 населенных пунктов на момент состояния 2017 года.

Результаты данного опроса представим визуально на рисунке 1.3.



- нет, не используются
- да, используются для некоторых категорий сотрудников
- да, используются для большинства категорий сотрудников
- Затрудняюсь ответить

Рисунок 1.3 – Результаты опроса о применении системы КРІ

Исследуемая совокупность: менеджеры по персоналу и другие представители кадровых служб предприятий и организаций, ответственные за подбор персонала. Размер выборки: 1000 респондентов.

В ходе исследования выяснилось, что существует взаимосвязь между тем, чем массивнее организация, тем активнее она готова применить все новейшие

научно обоснованные методы оценки трудовой деятельности своих сотрудников. Всего 61 процент организаций численностью персонала менее 50 человек довольно хорошо справляются и без нее, применяют данную методику для своего персонала только 15 % небольших компаний. Вместе с тем, каждая пятая фирма, а это около 22 процентов респондентов, где трудится от 5 тысяч человек, вообще не использует методику КРІ в своей работе.

Лишь 46 процентов опрошенных работодателей крупных компаний применяют подобные показатели для оценки работы.

Методика КРІ часто используется для оценки эффективности работы линейный руководителей и топ менеджеров. Среди рядовых специалистов и линейных менеджеров система КРІ применяется для сотрудников коллцентра, отдела закупок и клиентского отдела, маркетологов, IT-специалистов и прочих офисных сотрудников. С помощью КРІ производственные компании оценивают эффективность трудовой деятельности своих рабочих, поэтому данная система используется для менеджеров по персоналу и банковских служащих.

Каждое четвертое предприятие или организация (около 26 процентов) использует ключевые показатели для большинства категорий работников. Среди них разработаны даже регламенты и различные внутренние документы о распределении вознаграждения в соответствии с индикаторами эффективности труда, действует система надзора за их выполнением среди персонала.

В некоторых компаниях используются собственные разработки в этой сфере, которые становятся важным «инструментом стратегического и оперативного управления». По мнению опрошенных, система КРІ позволяет автоматизировать рутинные управленческие процедуры и высвободить силы и время для решения более серьезных задач.

Даже такие организации, где система показателей еще не сформирована, отмечают, что КРІ «является высшим пилотажем» в эффективном управлении труда персонала.

Выводы по 1 разделу:

Таким образом, резюмируем, что система КРІ – особая система ключевых показателей эффективности, которая позволяет оценить общую работоспособность каждого отдельного человека в организации, так и ее подразделения в целом. Главной целью методики КРІ является комбинация и сопоставление действий таким образом, чтобы все сотрудники, выполняя свою работу на пути к достижению плановых показателей компании, дополняли усилия друг друга, и ни в коем случае не противоречили работе работников других подразделений организации.

Материальное же стимулирование сотрудников на основе методики КРІ, в отличие от базового уровня оплаты труда, фокусируется на достижении стратегически важных целей в организации. Эта система призвана как бы дополнительно мотивировать объектов на эффективное выполнение своих должностных обязанностей. Окладная же часть – это фиксированная ежемесячная оплата трудовой деятельности, которая не имеет привязки к дополнительному стимулированию персонала.

Система КРІ формирует переменную часть денежного вознаграждения, которая зависит от того, насколько высок его индивидуальный вклад в дело компании. Все это стимулирует работника на повышение эффективности своей работы для повышения коллективных результатов и достижений, а значит выполнения стратегических целей компании в целом.

Важным в данном случае является тот факт, что показатели КРІ в системе формирования денежного вознаграждения должны быть понятны сотрудникам, чтобы их мотивация была ими же обоснована, экономически объяснены должны быть и переменная часть компенсации.

Система КРІ будет считаться эффективной лишь в том случае, если она будет отвечать следующим принципам:

- 1) адресность;
- 2) направленность;

- 3) достижимость;
- 4) открытость;
- 5) прогнозируемость;
- 6) сжатость в количестве;
- 7) легкость восприятия;
- 8) сбалансированность;
- 9) инициативность;
- 10) измеримость;
- 11) привязка к целям;
- 12) релевантность;
- 13) сопоставимость;
- 14) разумность.

В активно развивающихся компаниях сотрудник, используя ключевые показатели, принятые в компании, видит четкую картину того, как происходит его трудовая активность на данный момент, ведь он начинает осознавать, какие шаги ему необходимо сделать, чтобы выйти на планируемый желаемый доход. В таком случае он должен стремиться повысить свои личные продажи, продавая определенное число товара или услуг, выполнив перед этим, возможно, некоторые конкретные регламентированные действия.

В отечественных компаниях система KPI стала находить свое применение только около 15 лет назад и на нынешний день применяется в каждой второй организации. Но различные источники говорят о том, что это далеко не так на самом деле: таких компаний среди общего числа на рынке гораздо меньше. Это объясняется высокой степенью заинтересованности руководства большой компании эффективно управлять персоналом, выводя оценку его деятельности на приоритетные позиции системы управления.

В ходе исследования выяснилось, что существует взаимосвязь между тем, что чем массивнее организация, тем активнее она готова применить все новейшие научно обоснованные методы оценки трудовой деятельности своих сотрудников.

2 ОРГАНИЗАЦИОННО-КАДРОВЫЙ АУДИТ ООО «ОЙШО СНГ»

2.1 Организационный аудит ООО «Ойшо СНГ»

Марка Ойшо была создана в 2001 году известным холдингом «Inditex Group», которому принадлежат такие бренды как Zara, Bershka, Massimo Dutti, Pull Bear и другие. Данная испанская торговая марка является одной из самых молодых, но, благодаря уже отлаженной работе и маркетинговой политики, быстро завоевывает популярность и приносит прибыль. Аналогично другим брендам «Inditex Group», данная марка предлагает своим потребителям достойные и привлекательные вещи хорошего качества по разумной цене. ООО «Ойшо СНГ» является обществом с ограниченной ответственностью - это один из видов объединения капитала, не требующий личного вовлечения своих членов в дела общества. У данной марки насчитывается 68 магазинов одежды по всей России [21]. Несмотря на обширное количество конкурентов, сотрудники по всему миру чувствуют себя частью большой компании, в которой они могут проявить самые лучшие профессиональные качества.

Коллекции компании ООО «Ойшо СНГ» изготавливаются в соответствии с последними трендами моды и постоянно обновляются, предлагая разнообразный выбор одежды для дома и нижнего белья. Команда дизайнеров в офисах Барселоны, собранная из разных частей мира, каждый раз создает новую коллекцию для женщин и девушек.

Представим общие сведения об ООО «Ойшо СНГ» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая характеристика организации ООО «Ойшо СНГ»

Общие сведения	Содержание, количественные показатели
1. Полное и сокращенное название	«Ойшо СНГ» - полное название, «Oysho», как бренд
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	24.11.2001

Продолжение таблицы 2.1

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	Торговля розничная прочими бытовыми изделиями в специализированных магазинах
8. Дополнительные виды деятельности	1) Торговля оптовая непродовольственными потребительскими товарами; 2) Торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах; 3) Торговля розничная одеждой в специализированных магазинах; 4) Торговля розничная косметическими и товарами личной гигиены в специализированных магазинах; 5) Торговля розничная обувью в специализированных магазинах.
9. Годовые объемы выпуска по основным видам продукции / оказание услуг	1200000 нат. ед.
10. Доля продаж на региональном (районном) рынке, %	1,28
11. Основные конкуренты, поставщики, клиенты (краткое наименование организаций)	Клиенты: частные лица Поставщики: InditexGroup, InstarLogistic Конкуренты: MaxMara, Mexx, TommyHilfiger
12. Ср.численность персонала, чел.	1376

Если говорить о структуре ООО «Ойшо СНГ», то она построена на единоначалии, в ней есть линейные подразделения. Линейно – функциональное построение несомненно имеет плюсы, так как создает такое разделение труда управленцев, при котором линейные звенья дают команды, а функциональные помогают в решении конкретных проблем в разработке программ и планов. Руководители функциональных отделов на производственные отделы влияние не оказывают. На рисунке 2.1 представлена структура организации ООО «Ойшо СНГ» представляет собой линейно- структуру, другими словами, построена на» внутри одного магазина.

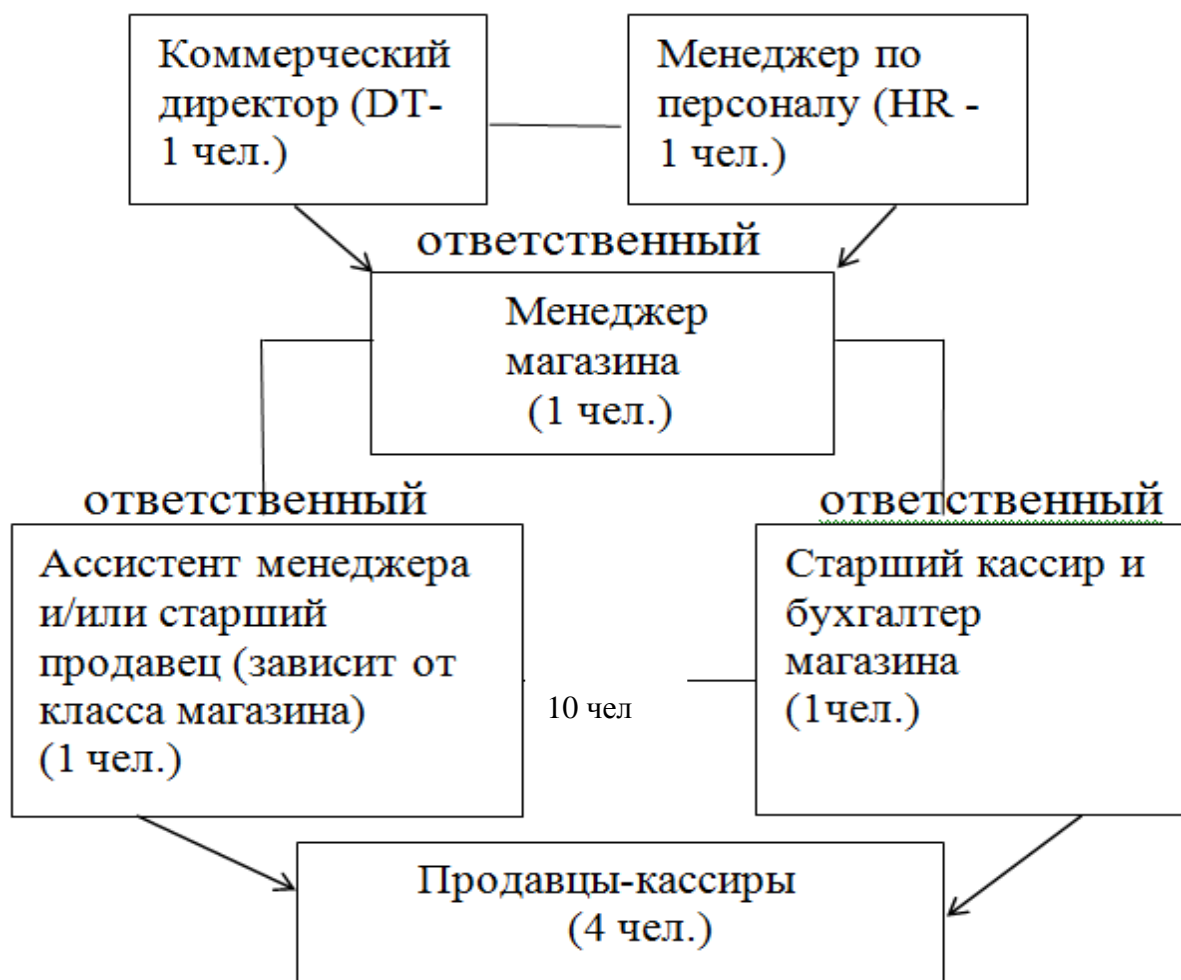


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления ООО «Ойшо СНГ»

Подбирать, отбирать и нанимать сотрудников в ООО «Ойшо СНГ» должен менеджер магазина. Вообще в штате любого магазина ООО «Ойшо СНГ» должен быть следующий персонал: менеджер, его помощник (ассистент), старший кассир, продавцы-кассиры. Коммерческий директор (DT) и менеджер по персоналу (HR) несут ответственность за работу всех магазинов, они курируют, как правило, работу нескольких магазинов в одном или двух регионах страны. За каждым регионом закреплен определенный DT и HR. Руководство каждого магазина обязано нести ответственность перед региональными курирующими специалистами. Обязанности сотрудников магазина ООО «Ойшо СНГ» представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Основные обязанности сотрудников ООО «Ойшо СНГ»

Должность	Основные обязанности
Коммерческий директор (ДТ):	Главная цель в работе коммерческого директора – это повышение продаж подотчетных магазинов, контроль торгового региона. Как правило, ДТ курирует около 10 магазинов в одном или 2 регионах. Это помогает направить свои усилия конкретно на распознавание угроз и проблем определенных «отстающих» магазинов и поддерживать магазины, выручка которых дает пример всем по региону.
Менеджер магазина	Обеспечивает соблюдение обязательных с учетом профиля и специализации деятельности предприятия розничной торговли требований, установленных для предприятия в государственных стандартах, санитарных, противопожарных правилах и других документов; Доводит до сведения покупателей информацию о товарах и иной информации, способствующей правильному выбору товара покупателем; Организовывает, планирует и координирует деятельность предприятия розничной торговли; Анализирует результаты прода; Отбор и найм сотрудников
Ассистент менеджера	Является заместителем менеджера, помогает в решении вопросов продавцов и менеджера магазина
Старший кассир	Консультирует клиентов по ассортименту магазина, помогает покупателям в выборе, информирует об акциях и новых поступлениях. Хранение, создание и отправка кассовых документов;
Продавцы-кассиры	Выполняют все вышперечисленные здания.

Зачастую, у одного человека может быть очень большое количество задач в силу того, что все необходимо выполнить максимально быстро. Это аргументируется небольшой выручкой в день, в свою очередь, нет возможности тратить большое количество часов.

Структура управления ООО «Ойшо СНГ» в мире представлена на рисунке 2.2.

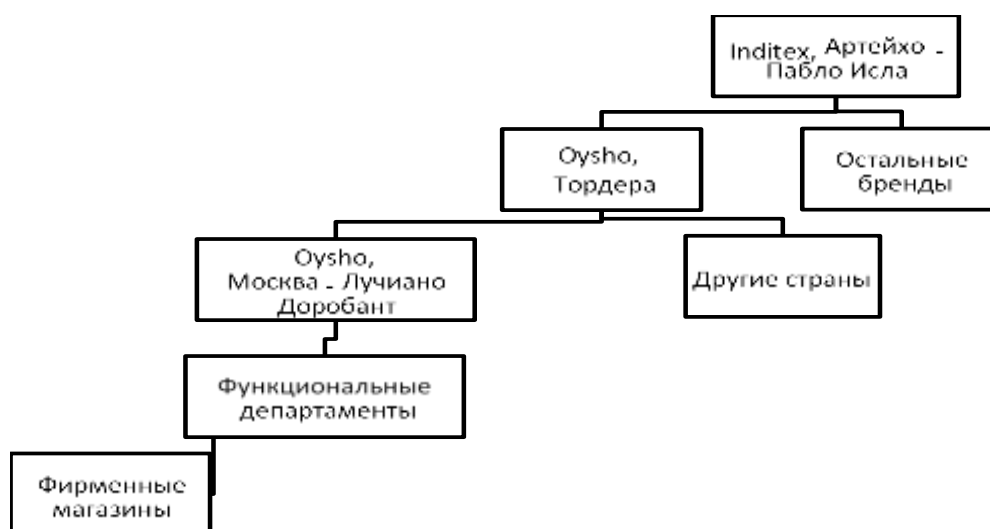


Рисунок 2.2 – Структура управления ООО «Ойшо СНГ»

Для анализа экономической деятельности ООО «Ойшо СНГ» необходимо изучить ее основные экономические показатели работы (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Динамика основных финансово-экономических показателей

	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
					2018-2017гг.		2019-2018гг.	
					Изм. (+/-)	Темп роста, %	Изм. (+/-)	Темп роста, %
1.	Выручка, руб.	19585232	21328150	24700020	1742918	108,9	3371870	115,8
2.	Себестоимость продаж, руб.	9235695	10115332	11599633	879637	109,5	1484301	114,7
3.	Валовая прибыль, руб.	10349537	11212818	13100387	863281	108,3	1887569	116,8
4.	Управленческие расходы, руб.	1100050	1131563	1325412	31513	102,8	193849	117,1
5.	Коммерческие расходы, руб.	600000	650000	755000	50000	108,3	10500	116,1
6.	Прибыль (убыток) от продаж, руб.	8649487	9431255	11019975	781768	109	781768	116,8
7.	Численность персонала одного магазина, чел.	13	14	13	1	104,5	-1	95,5

Окончание таблицы 2.4

	Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
					2018-2017гг.		2019-2018гг.	
					Изм. (+/-)	Темп ро- ста, %	Изм. (+/-)	Темп роста, %
8.	Фонд оплаты труда ППП, руб.	5410598	5985312	6272226	574714	110,6	286914	104,8
9.	Среднегодовая заработная плата работающего, руб. (8/7)	245936	260231	272705	14295	105,8	12474	104,8
10.	Затраты на рубль выручки, ((2+4+5) /1*100 коп.)	55,83	55,78	55,38	-0,05	99,9	-0,4	99,2

Проанализируем факторы социальной, технологической, экономической и политической среды, которые могут влиять на деятельность ООО «Ойшо СНГ».

Результаты этого анализа представим в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ предприятия ООО «Ойшо СНГ»

Фактор	Характеристика
Рост требований к качеству обслуживания	От уровня обслуживания зависит, будут ли покупатели лояльны к данной компании или нет. Скачки евро и доллара в нестабильной экономической ситуации вынуждают многие компании повышать цены на предлагаемые услуги и товары. В связи с этим, довольно высокие цены нужно суметь чем-то объяснить и компенсировать для клиента. К тому же, данные покупатели будут сравнивать не только характеристики одежды, но и уровень обслуживания. От продавцов зависит, останутся ли покупатели в данной компании надолго или же уйдут в соседний магазин
Автоматизация рабочих процессов	Это объясняется наличием четких функций у работников, таких, например, как составление заявки на привоз товара, создание отчетов по продажам, инвентаризация, координация коллекций торгового зала, вывеска нового ассортимента, прием поставки, составление рабочего графика на неделю и так далее

Продолжение таблицы 2.5

Фактор	Характеристика
Растущее значение внешнего вида	Этот фактор давно вжился в привычку горожан крупного мегаполиса. С развитием качества жизни человек больше заинтересован в том, чтобы вещи отвечали высокому качеству
Мода на одежду из натуральных материалов	«Зеленые» движения сформировали необходимость у компаний придерживаться различных конвенций о защите природы. Это отразилось, несомненно, на натуральных составах сырья. Сейчас человек понимает, что красота, прежде всего, раскрывается в естественности и натуральности.
Рост процента поколения Y среди работников	Такая ситуация требует разработки новых подходов и методов к привлечению и удержанию на рабочих местах компании новое поколение в связи с его характерными особенностями
Рост спроса на технические специальности и профессии	Данная ситуация заключается в следующем образе: сейчас на рынке большой спрос на инженерные специальности и направления, подрастающее поколение обучают именно на эти позиции в будущем, что влияет на незаинтересованность среди масс получить образование, связанное с торговым бизнесом .
Упрощение налогообложения	Фактор, позволяющий упростить деятельность бухгалтера, что может сказаться на прибыли, а именно ее увеличении
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	Фактор, который вопреки своим ожидания, оказывает незначительное влияние на компанию, поскольку постоянные покупатели – это в основном те люди, которые скупают вещи в период распродажи, тем самым не отражается особо на экономических показателях
Банкротство магазинов одежды	Этот фактор оказывает на компанию положительное влияние, так как на рынке освобождаются ниши, понижается конкуренция, возрастает доля новых покупателей
Экономическая нестабильность	Это фактор осложняет некоторые процессы, связанные с планированием и составлением долгосрочных прогнозов и стратегии компании
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
Рост роли мобильных приложений	Онлайн-жизнь сейчас на пике своего развития. Компания не растерялась в такой обстановке, а наоборот, создает новейшее корпоративное приложение, с помощью которого повышает лояльность своего персонала

Фактор	Характеристика
Сложности с поставками в связи с вводимыми санкциями в отношении России	Неблагоприятная обстановка на внешнеполитической платформе оказала свое влияние на импорт товаров в страну. Ухудшилась ситуация и в таможенном деле, что не дает возможности быстро реагировать на спрос потребителя, так как все производственные точки находятся за пределами нашей страны
Обострение на внешнеполитической арене	Здесь нужно сказать о влиянии внешней политики государства на компании страны. Определенная доля одежды отшивалась в Турции. Из-за обострения политических конфликтов, компания ООО «Ойшо СНГ» вынуждена была приостановить сотрудничество с турецкими фабриками и отказаться от их производства
Появление инноваций в торговле	Здесь стоит сказать о совершенствовании кодекса продаж, что подразумевает собой постоянное улучшение качества обслуживания и ведет за собой максимизацию прибыли компании
Рост значения онлайн-магазинов	Онлайн как образ жизни распространяется и на шопинг. Это помогает потенциальным клиентам находиться в постоянном контакте с компанией и иметь возможность в любое время заказать любую понравившуюся вещь, не выходя из дома.

Итак, мы охарактеризовали факторы, оказывающие влияние на компанию.

Теперь подсчитаем итоговую оценку факторов с точки зрения их значимости, направленности их влияния и вероятности наступления, разделив их при этом по группам (социальные, экономические, политические, технологические).

Таблица 2.6 – СТЕР-анализ

Группа	Факторы	Влияние +/-	Важность (0-5)	Вероятность (0-1)	Оценка
Социальные	Мода на одежду из натуральных материалов	+	4	0,7	2,8
	Спад значимости бонусных программ	+	2	0,6	1,2
	Рост процента поколения Y	-	3	0,9	-2,7
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

Группа	Факторы	Влияние +/-	Важность (0-5)	Вероятность (0-1)	Оценка
Политические	Поддержка государством малого бизнеса	+	5	0,6	3
	Увеличение штрафов за несоблюдение ТК	+	2	0,8	1,6
	Влияние санкций на поставки	-	3	0,3	-0,9
	Обострение отношений России с Турцией	-	3	1	-3
Технологические	Появление новых технологий	-	4	0,5	-2
	Значимость 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. Большее значение имеют социальные факторы, так как бренд Ойшо зависит от потребителя и его вкусовых особенностей. Здесь особое внимание следует уделить росту требований к качеству обслуживания, а также влияние важности поддержания внешнего вида человека на высоте. Возможной проблемой для ООО «Ойшо СНГ» может стать в будущем рост доли поколения Y в команде, потому что их интересы не схожи с ценностями предыдущего в компании поколения. Экономические факторы в основном оказывают отрицательный эффект на ОООА «Ойшо СНГ», но их влияние имеет малый удельный вес. Что касается политических факторов, то здесь выделяем государственную поддержку малого бизнеса. Это вряд ли будет создавать дополнительную конкуренцию с ООО «Ойшо СНГ».

Это все поспособствует создать партнерские отношения с российскими компаниями, что только больше повысит покупательскую способность населения России.

Подведем итог анализов в форме SWOT-анализа (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – SWOT-анализ

Внешняя среда		Возможности	Угрозы
		Внутренняя среда	Рост требований к качеству обслуживания; Мода на одежду из натуральных материалов; Растущее значение внешнего вида
Сильные стороны	Хорошая маркетинговая стратегия и гибкая организационная структура; Цены ООО «Ойшо СНГ» соответствуют качеству; Высокий уровень качества обслуживания	Улучшение качества обслуживания и повышения лояльности клиентов путем создания инноваций и профессионального развития сотрудников ООО «Ойшо СНГ»	Ускорение бизнес-процессов в период распродаж и работа с ценностями персонал ООО «Ойшо СНГ» а
Слабые стороны	Оценки показателей эффективности персонала ООО «Ойшо СНГ» остаются на среднем уровне; Слабый уровень контроля и оперативного планирования работы персонала	Проведение маркетинговых мероприятий и стимулирование повышения индивидуальных показателей сотрудников для выполнения миссии ООО «Ойшо СНГ»	Проведение работ, направленных на совершенствование системы оценки и управления показателями эффективности труда торгового персонала

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 и оценки эффективности.

Также сейчас активно возрастает количество поколения Y среди всего персонала. Такое поколение как правило не стоит на месте, если ему что-то не нравится, а старается сразу оборвать все концы с организацией. К такому поколению нужен особенный подход со стороны руководства, ведь, если это профессионалы своего дела, то для компании это сулит утечкой лучших из

продавцов. Сохранить таких сотрудников можно через предоставление возможности самоконтроля, даря им свободу в управлении своей деятельностью.

Все, что можно рекомендовать в рамках этого анализа, так это то, что нужно пересматривать действующую систему мотивации и оценку эффективности трудовой деятельности сотрудников ООО «Ойшо СНГ». Все это будет содействовать повышению лояльности сотрудников к компании в целом, что в свою очередь напрямую повлияет на увеличение продаж каждого отдельного работника.

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).

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.

Теперь проведем и рассмотрим стратегический анализ сильных и слабых сторон внутренней среды организации при помощи SNW-анализа. Данный инструмент поможет выявить возможные проблемы внутри компании. Но для начала сравним показатели «Ойшо СНГ» со среднеотраслевыми показателями по общему состоянию бизнеса ритейла в сфере управления персоналом.

Перейдем к показателям внутренней среды компании «Ойшо СНГ»:

1. Доля рынка.

Стратегия предприятия предполагает достижение 70% 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.

2. Конкурентоспособность предприятия.

Предприятие характеризуется высокой конкурентоспособностью, это обеспечивается вхождением в «Inditex Group» с её высокоэффективной моделью бизнеса.

3. Ассортимент продукции.

Бренд предлагает широкий ассортимент продукции: одежда для сна, нижнее белье, одежда для спорта, женская 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. Максимальную связь между стоимостью и качеством призвана обеспечить ценовая политика. Высокую цену на товар можно объяснить качеством и типом материала, из которого изготовлен продукт, а также современным стилем.

4. 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.

5. Имидж предприятия.

ООО «Ойшо СНГ» по качеству, материалу и стилю своей продукции заслужило хорошую репутацию даже у самих взыскательных покупателей. Европейский уровень – вот что можно сказать о продукции магазина.

6. Качество торговой марки.

Бренд давно завоевал доверие среди потребителей. Название бренда ассоциируется с красивой, модной и, главное, качественной одеждой из натуральных материалов. Качество торговой марки поддерживает и внешний вид магазинов, качество обслуживания и персонал.

7. Финансовое положение.

Финансовое положение устойчивое, что позволяет осваивать и развивать новые рынки. Темпы роста чистой прибыли очень высокие, финансовые потоки надежные.

8. 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).

9. Стратегия организации.

Стратегия ООО «Ойшо СНГ» – это продвижение в выбранном сегменте за 7 лет и завоевание 70 % доли рынка, которое должно быть достигнуто за счет открытия в новых городах и странах новых магазинов, развитие интернет магазина и увеличение доли его продаж, поддержание стратегии лидерства по издержкам, высокого качества обслуживания.

10. Ценовая политика.

Цены в ООО «Ойшо СНГ» призваны обеспечить максимальную доступность для широких масс населения, так как ценовая политика компании весьма гибкая.

В зависимости от популярности модели, а не только от ее себестоимости, зависит цена изделия. Неходовые модели теряют в цене, на топовые модели цены намеренно не повышаются. В магазинах ООО «Ойшо СНГ» действует привлекательная система скидок, стали постоянными акции в виде скидок на выбранные модели. Сезонные же распродажи начиная с сорока процентов постепенно увеличиваются до семидесяти. Это, несомненно, стимулирует покупателей, а компании позволяет не только увеличить прибыль, но и освободить сток (неходовые позиции раскупаются не принося убытков компании зависят не только от себестоимости, но и от популярности модели).

11. Качество обслуживания.

В ООО «Ойшо СНГ» качество обслуживания выше, чем у компаний по отрасли в среднем. Однако, из-за перераспределения целевой аудитории между сегментами

ритейла одежды, требования к качеству обслуживания постоянно растут и следует сопоставлять показатели с магазинами более высокого ценового сегмента.

12. Регламент работ.

ООО «Ойшо СНГ» предоставляет сотрудникам самостоятельность в работе, при этом контролируя бизнес-процессы и нормы труда, поэтому не слишком высок уровень регламента работ.

13. Послепродажное обслуживание.

Послепродажное обслуживание 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.

14. Имидж работодателя.

Если говорить о создании имиджа ООО «Ойшо СНГ», то за счет того, что магазин предоставляем льготы персоналу большие, чем другие сети розничной торговли, бренд компании характеризуется с положительной точки зрения. Компании практически не приходится работать над рекламой и формированием HR бренда.

15. Уровень заработной платы.

Благодаря материальным бонусам, уровень заработной платы в ООО «Ойшо СНГ» выше, чем по отрасли.

16. Уровень текучести.

Ввиду того, что стартовые издержки новых сотрудников очень высоки, это отражается на прибыли. Данную ситуацию нужно улучшать, чтобы избежать высокого уровня текучести персонала в ООО «Ойшо СНГ».

17. Компетентность персонала.

Определенные риски и последствия может иметь ситуация с тем, что новые работники фирмы долго обучаются, выгорают и не получают дополнительного обучения старые кадры.

18. Лояльность персонала.

Уровень лояльности сотрудников по отношению к руководству ООО «Ойшо СНГ» не очень высок, хотя компания проявляет высокий уровень заботы о своих сотрудниках.

19. Эффективность труда работников.

Эффективность труда работников слабо оценивается. Кроме того, показатели не связаны со стратегическими целями.

20. Организационная структура.

Организационная структура компании – процессная. Подразделения сотрудники отвечают за реализацию какого-то определенного процесса, который проходит через разные уровни деятельности управления. В рамках магазина ООО «Ойшо СНГ» структура иерархическая. Должность в ней определяет не объем полномочий, а ответственность за что-то и функционал работы.

21. Корпоративная культура.

В виду непрерывного найма новых сотрудников культура организации ООО «Ойшо СНГ» достаточно размытая, таким образом, как и в среднем по отрасли корпоративная культура находится на не очень высоком уровне.

22. Способность к лидерству.

Компания входит в «Inditex Group», где лидерство - ключевое преимущество.

23. Инновации в качестве способа реализации продуктов.

Компания постоянно внедряет в свою деятельность современные технологии и следит за постоянно растущими требованиями потребителей.

Подведем итог данного анализа в форме таблицы и сравним оценки по компании «Ойшо СНГ» со среднеотраслевыми показателями (таблица 2.8).

Звездами и сплошной линией отражены показатели компании ООО «Ойшо СНГ», сплошной линией, связывающей месяца, обозначены среднеотраслевые показатели.

Таблица 2.8 – SNW-анализ

Группа	Показатели эффективности	-3	-2	-1	0	1	2	3
Маркетинг	Доля рынка			☾		★		
	Конкурентоспособность				☾		★	
	Ассортимент и качество товара						☾	★
	Реклама и позиционирование					☾	★	
	Имидж организации					☾	★	
	Качество торговой марки					☾		★
Финансы	Финансовое положение					☾	★	
	Доступность инвестиций				☾		★	
	Стратегия организации				☾			★
	Ценовая политика				☾		★	
Операции	Качество обслуживания					☾	★	
	Регламент работы		☾		★			
	Послепродажное обслуживание			☾		★		
Персонал	Имидж работодателя			☾		★		
	Уровень заработной платы			☾		★		
	Уровень текучести		☾	★				
	Компетентность персонала		☾			★		
	Лояльность персонала		☾				★	
	Эффективность труда		☾		★			
Культура	Орг. структура			☾				★
	Корпоративная культура			☾			★	
	Способность к лидерству		☾				★	
	Инновация в способе реализации товара		☾					★

По результатам, компания имеет более высокие оценки, чем среднеотраслевые. В данный момент ситуация не представляет угрозы, но проблемы могут появиться в долгосрочной перспективе, например, высокий уровень текучести персонала может помешать реализации стратегии. В рамках стратегии лидерства необходимо улучшать показатели по данным направлениям.

Проведем анализ 5-ти сил Портера.

Рыночная власть поставщиков (10%). Власть поставщиков здесь имеет невысокое влияние на компанию, так как весь товар и оборудование магазина ООО «Ойшо СНГ» импортируется от логистической испанской компании, а если говорить о поставщиках-провайдерах различных услуг, то они практически не оказывают никакого влияния, так как среди них действует высокая конкуренция. Inditex получает бонусы по арендной плате за счет того, что согласно своей политике арендует очень большие площади, потому что заходит в торговые центры несколькими брендами.

Понимает, что угроза появления новых конкурентов минимализирована, чтобы открыть собственный бренд высокого качества, нужны немалые капиталовложения, что весьма рискованное дело в период кризиса.

Покупатель диктует свои требования: он с легкостью приобретет товар в другом магазине, если ему что-то не понравится в первом. За многие годы ООО «Ойшо СНГ» быстро решает вопросы даже в конфликтных ситуациях и в случаях возврата товара предлагает покупателю оптимальную цену, качества изделий, современный стиль и достойное качество обслуживания, чем заслужило высокую лояльность со стороны потребителей.

Анализ показывает, что по всем направлениям Oysho конкурентоспособен (рисунок 2.3).

Угроза появления товаров-заменителей не высока, но присутствует (20%). 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).

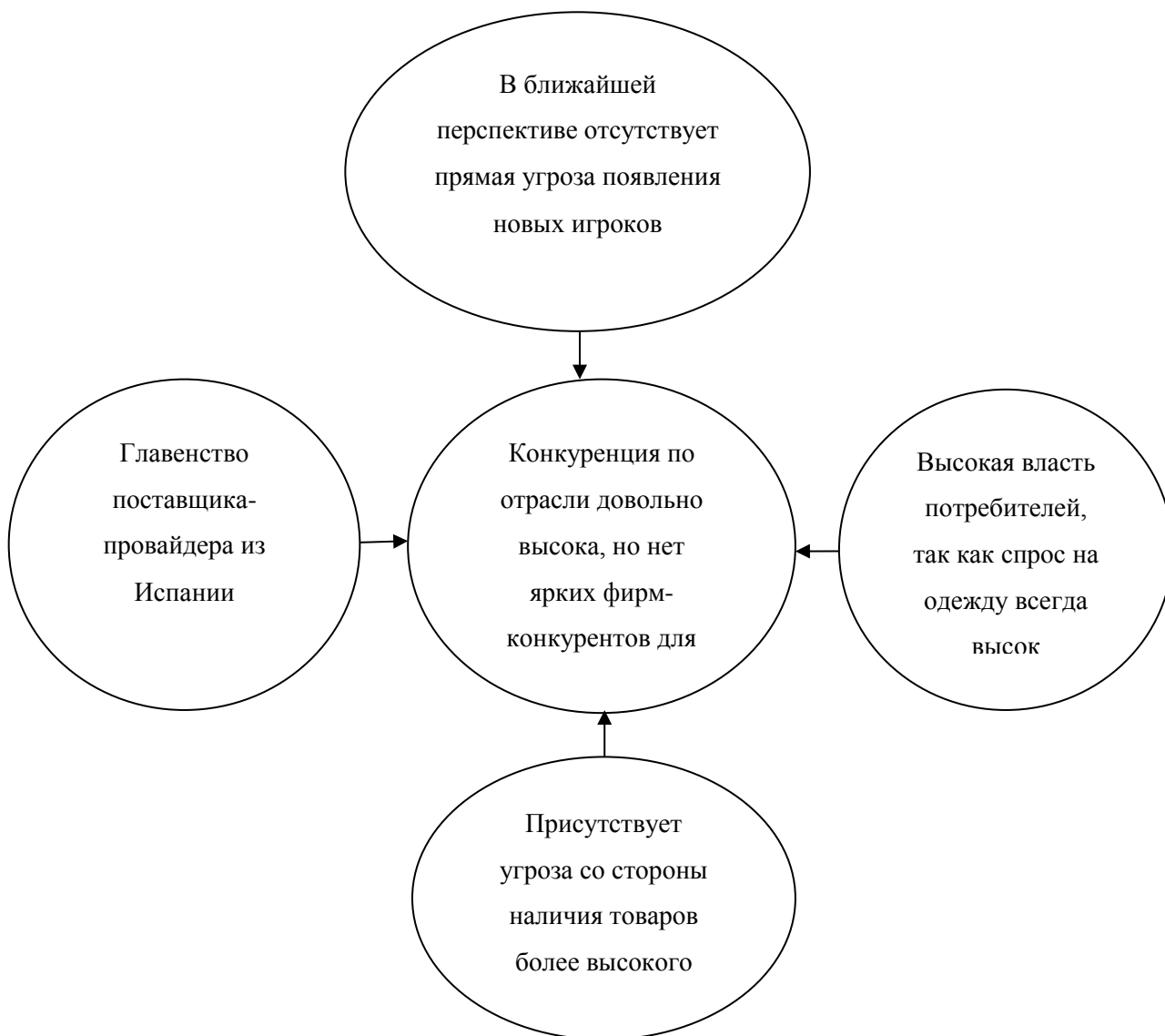


Рисунок 2.3 – Пять конкурентных сил М. Портера

Также при снижении доходов потребителей, есть угроза потерять часть покупателей, если они предпочтут одежду более низкой цены. Но на данный момент такой тенденции в ООО «Ойшо СНГ» не наблюдается.

С учетом целевой аудитории конкурентов у ООО «Ойшо СНГ» не так то много. По обуви, сумкам и кожаным изделиям конкуренты есть, но доля этих товаров в общем объеме продаж всего 7 %. Основной товар ООО «Ойшо СНГ» все-таки одежда. Внутриотраслевая конкуренция высока, если брать рынок ритейла одежд в целом (20 %).

Сегмент «мидл+» слабо конкурирует с ООО «Ойшо СНГ» по той простой причине, что данный сегмент имеет большое отличие в ценовой политике и, следовательно, в объемах продаж.

Проанализировав внешнюю среду ООО «Ойшо СНГ», можно утверждать, что угроз в данной ситуации нет. Все это благодаря, прежде всего, поддержанию высокого имиджа компании и постоянному совершенствованию своих бизнес-процессов внутри компании.

Отразим основные категории товаров ООО «Ойшо СНГ» на матрице БКГ (рисунок 2.4).

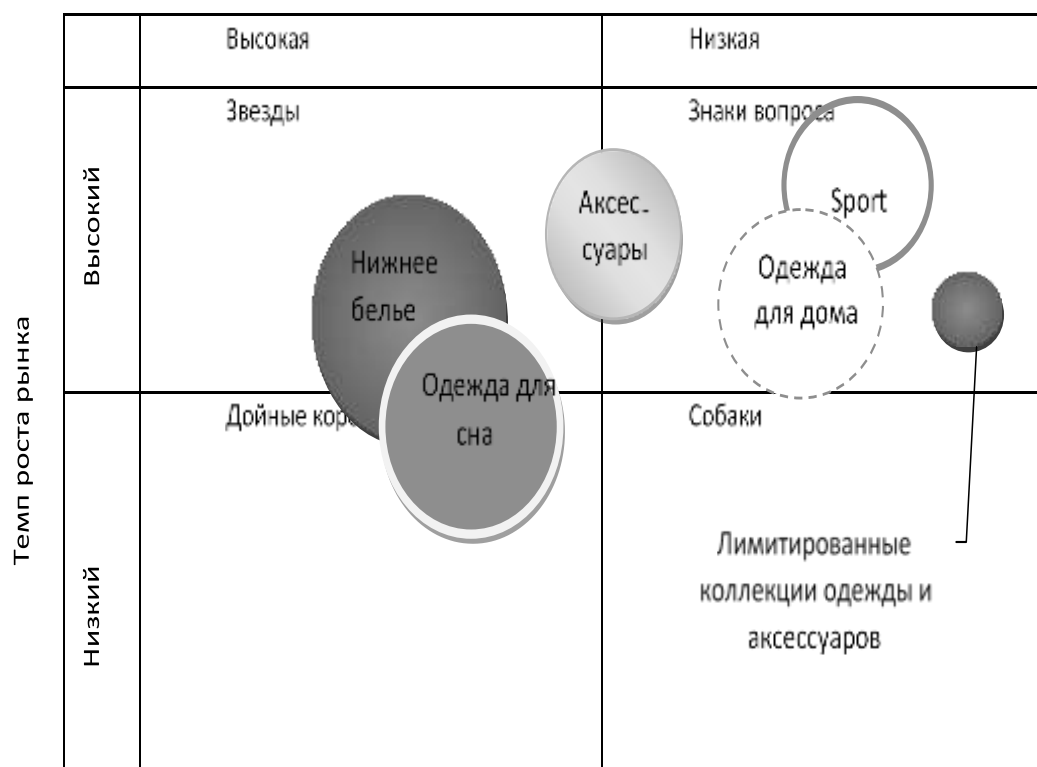


Рисунок 2.4 – БКГ матрица ООО «Ойшо СНГ»

Как показывает анализ, у ООО «Ойшо СНГ» нет проблем с продуктами. А это значит, что проблем с распределением продуктового портфеля и дифференциации рынка в будущем 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. Открытие новых магазинов, совершенствование бизнес-процессов, непрерывный мониторинг рынка, работа с конкурентами и персоналом способствует этому. Показатели деятельности связаны с четко выстроенной стратегией.

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.

Специалисты и директор составляют специальный отдел, который осуществляет управление каждым отдельным процессом. Такой тип гибко реагирует на изменения окружающей среды и отвечает требованиям стратегии.

3 фактор: Система. Работа магазинов ООО «Ойшо СНГ» строится по определенному производственному циклу: получается и детально разбирается поставка, продукция размещается на складе, подвергается коммерческому и визуальному мерчандайзингу, продавец работает с покупателем, в дальнейшем оформляет продажу 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. К таковым в ООО «Ойшо СНГ» относятся ориентир на клиента. Быстрое выполнение своих должностных обязанностей, уважение к коллегам, честность по отношению к клиентам. Дополнительные бонусы для сотрудников, которые работают на постоянной основе, говорят о том, что ООО «Ойшо СНГ» ценит своих работников. Очень важен принцип равенства всех сотрудников, независимо от того, какую позицию каждый из них занимает. Это проявляется в одинаковых, кроме оплаты труда и скидочного лимита, бонусах, в стоимости униформы, условиях пребывания в командировках.

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 одной тысячи триста человек. В ООО «Ойшо СНГ» среди персонала работают в основном молодые девушки, которые стоят на должности продавцов-кассиров. Персонал хорошо обучают, мотивируют, адаптируют. Хорошо проработана система кадровой безопасности, большие усилия прилагаются к системе управления лояльностью.

Подведем свод анализов факторов внутренней и внешней среды ООО «Ойшо СНГ» (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Результаты анализа факторов внутренней и внешней среды организации

Тип анализа	Полученные результаты
1. STEP - анализ	Среди социальных факторов особо выделяются рост требований к качеству обслуживания и растущее значение внешнего вида человека. Основной 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
2. «5 сил Портера» (анализ макросреды)	В настоящее время видно, что угроз практически нет и при дальнейшем удовлетворении предпочтений потребителей их не возникнет
3. Матрица БКГ	Баланс портфеля удовлетворительный
4. «7 С МакКинси» (организационные срезы)	Все элементы компании хорошо соотносятся между собой и не противоречат друг другу. Компания является высокоэффективной и растет
5. SNW - анализ	По результатам, компания имеет более высокие оценки, чем среднеотраслевые. Но проблемы могут появиться в долгосрочной перспективе, например, помешать реализации стратегии
6. SWOT - анализ	Данный анализ показывает, что в целом среда компании благоприятна для развития. При этом мы видим наличие слабых мест. К этому ведут оценки эффективности на уровне среднеотраслевой. Все стратегии, которые можно предложить в рамках данного анализа предполагают работу с мотивацией, контролем и планированием, поскольку это эффективный метод повышения лояльности сотрудников

Таким образом, экономические анализы внешней среды показывают отсутствие серьезных угроз для компании и при этом присутствуют возможности развития. Внутренняя среда 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.

Далее в рамках организационного аудита компании следует проанализировать нормативное обеспечение системы управления персоналом в ООО «Ойшо СНГ». Нормативное обеспечение в системе управления персоналом – это совокупность таких документов, которые устанавливают в компании особые требования, нормы, правила, требования, характеристики, методы, подходы и другие данные, нужные для решения тех или иных задач в управлении персоналом. Руководство предприятия при этом должно обязательно их утвердить в установленном порядке.

Нормативно-документационная система, регламентирующая процесс управления персоналом в ООО «Ойшо СНГ» представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Документы, регламентирующие процесс управления

Элемент системы управления	Регламенты управления
1. Организация в целом	Корпоративный кодекс Inditex, Правила внутреннего трудового распорядка, Штатное расписание, Отчет о финансовых результатах деятельности, Бухгалтерский баланс, Положение о коммерческой тайне, Политика по авансовым отчетам, Положение об использовании информационных систем, Инструкция по использованию ИТ-оборудования
2. Персонал	Бюджет на персонал, Положение об оплате труда и материальном стимулировании работников, Положение о порядке прохождения испытания, Должностные инструкции, Положение о материальной ответственности работников
3. Информация управления	Положение об обработке и защите персональных данных сотрудников, Трудовой договор, Процедура найма, адаптации и увольнения сотрудников, Положение о направлении в служебные командировки работников

Основным документом, регламентирующим деятельность компании, является корпоративный кодекс. В настоящее время в ООО «Ойшо СНГ» 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 этого, подсчитывается количество часов, которые возможно потратить, и составляется расписание.

Внутренний трудовой распорядок в организации ООО «Ойшо СНГ» (Приложение А) определяют правила, включающие в себя 8 разделов.

Эффективность работы магазина, его товарооборот и количество прибыли во многом зависит от качества работы его сотрудников. А для того, чтобы персонал действительно качественно выполнял свои обязанности, необходимо создать благоприятные условия труда, то есть проводить комплексное стимулирование и мотивацию персонала.

Источником премиальных выплат в магазине является его прибыль и фонд заработной платы. Как правило, увеличение премиального фонда происходит в конце года и всем работникам выплачивается новогодняя премия.

В компании применяются следующие виды морального стимулирования:

- объявление благодарности в различных публичных формах - в приказе, на собрании, на корпоративном празднике;
- награждение памятным подарком.

Льготы, входящие в социальный пакет, ранжируются, т.е. разделяются на основные и дополнительные. При этом основные, или защитные льготы предоставляются все сотрудникам компании (медицинское страхование, страхование жизни и пенсионные выплаты). Что касается дополнительных льгот, таких как бесплатные обеды, оплата мобильной связи, кредитование получения образования и др., то ими могли пользоваться лишь некоторые категории сотрудников – топ менеджеры или руководители. В то же время наиболее массовая часть сотрудников – продавцы, были лишены прав на дополнительные льготы, что в немалой степени вызывало достаточно высокий уровень их текучести.

Заработная плата выплачивается два раза в месяц путем перечисления на счет в банке. Размер заработной платы определяется при заключении трудового договора

с учетом квалификации, профессиональных навыков и ежемесячно фиксируется в штатном расписании.

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.

2.2 Кадровый аудит ООО «Ойшо СНГ»

Основной и, самый ценный ресурс любой организации, – это человеческий. ООО «Ойшо СНГ» уделяет особое внимание своему персоналу. Организация постоянно проводит усовершенствование всех подсистем управления персоналом.

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.

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

Численность работников ООО «Ойшо СНГ» (Россия) по состоянию на конец 2019 года составляет 1376 человек. Из них торгового персонала 1209. При этом штат одного из магазинов – 13 человек.

Всех сотрудников ООО «Ойшо СНГ» можно разделить на четыре категории:

- 1) руководители;
- 2) торгово-оперативный персонал;
- 3) торговый персонал;
- 4) вспомогательный персонал.

Учитывая численность штата одного магазина, проанализируем качественный состав ООО «Ойшо СНГ». Возьмем во внимание коммерческого директора, менеджера, его ассистента, старшего кассира и продавцов, другие работники на показатели магазина напрямую не влияют.

Анализ возрастного состава работников в 2017-2019 годах представлено в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Возрастная структура работников ООО «Ойшо СНГ» за 2017–2019

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Менее 21 года	7	53,8	8	57,1	7	53,8
21-25 лет	2	15,3	2	14,2	2	15,3

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
26-30 лет	2	15,3	2	14,2	2	15,3
31-40 лет	2	15,3	2	14,2	2	15,3

Графически таблицу представим в виде диаграммы на рисунке 2.5.

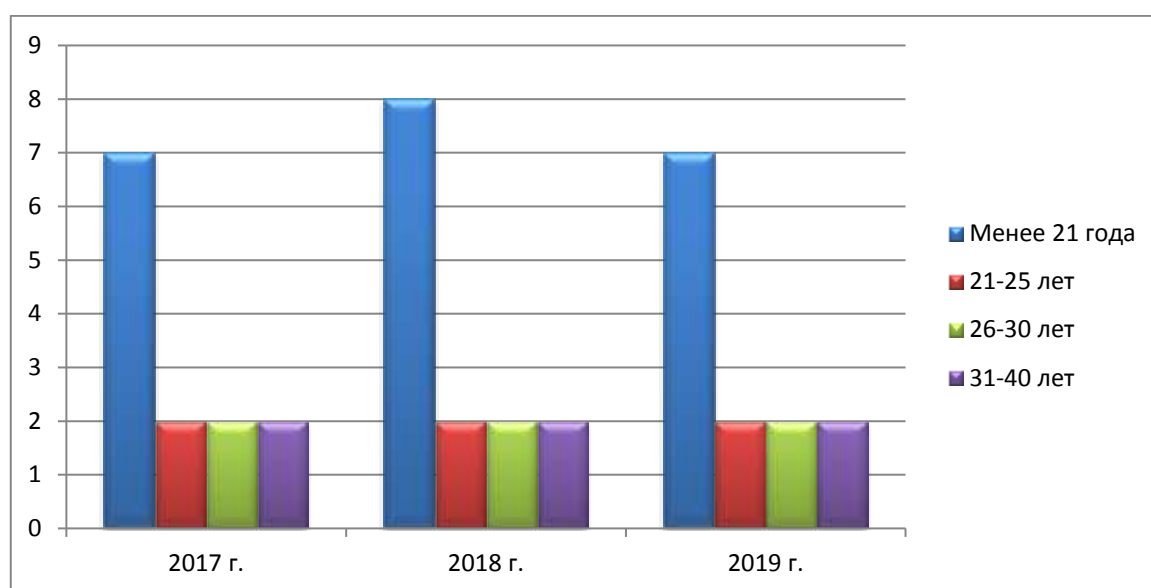


Рисунок 2.5 – Распределение работников ООО «Ойшо СНГ» по возрасту в 2017–2019 гг.

Итак, основной состав сотрудников в возрасте менее 21 года. В связи с тем, что в течении в 2017–2019 гг. менялся лишь младший торговый персонал, доля сотрудников от 21 до 40 лет была неизменна 3 года..

Соотношение работников ООО «Ойшо СНГ» по уровню образования в 2017–2019 годах представлено в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Анализ уровня образования персонала за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Среднее образование	8	61,5	7	50	6	46,15

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Среднее профессиональное образование	3	23,07	4	28,57	4	30,76
Высшее образование	2	15,38	3	21,42	3	23,07

Можно сделать вывод о том, что доля работников, имеющих высшее и среднее профессиональное образование, менялась незначительно

Ниже представлена диаграмма сравнения сотрудников по уровню образования (рисунок 2.6).

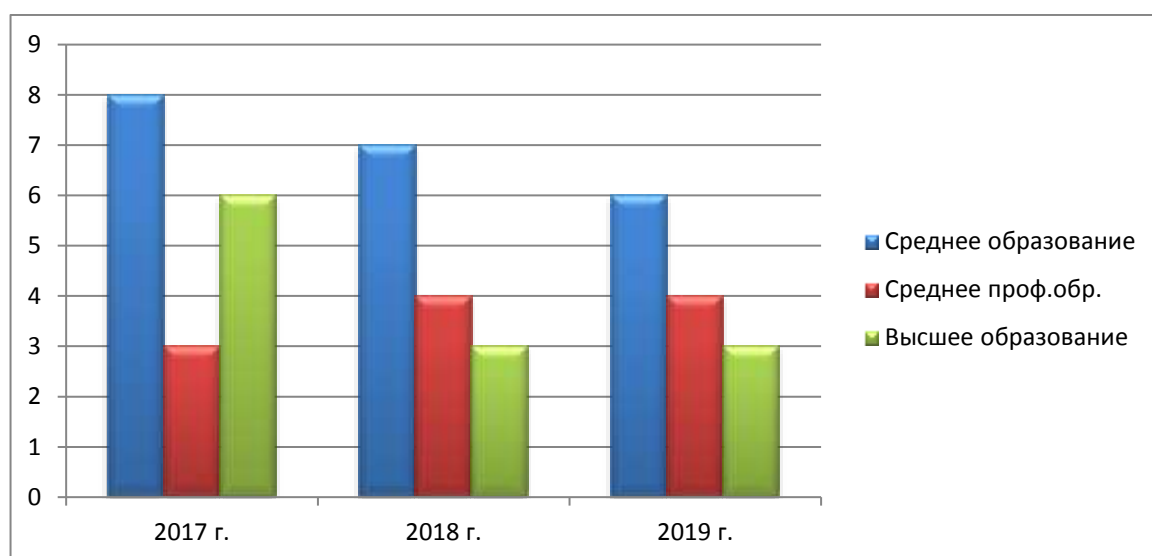


Рисунок 2.6 – Распределение работников ООО «Ойшо СНГ» по уровню образования за 2017–2019 гг.

Анализ стажа сотрудников ООО «Ойшо СНГ» представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Стаж работников ООО «Ойшо СНГ» за 2017–2019 гг.

Показатели	2017 год		2018 год		2019 год	
	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %	Кол-во, чел.	Уд.вес, %
Без опыта работы	6	46,15	7	50	7	53,84
От 1-3 лет	5	38,46	5	35,71	4	30,79
Более 3 лет	2	15,38	2	14,28	2	15,38

Можно прийти к выводу, что большинство работников ООО «Ойшо СНГ» не имеют большого опыта работы. Лишь единицы из них отработали в магазине больше, чем один год, принятые же вновь сотрудники не имели ранее опыта работы в сфере торговли. Диаграмма сравнения работников по стажу в 2017–2019 годах представлена на рисунке 2. 7.

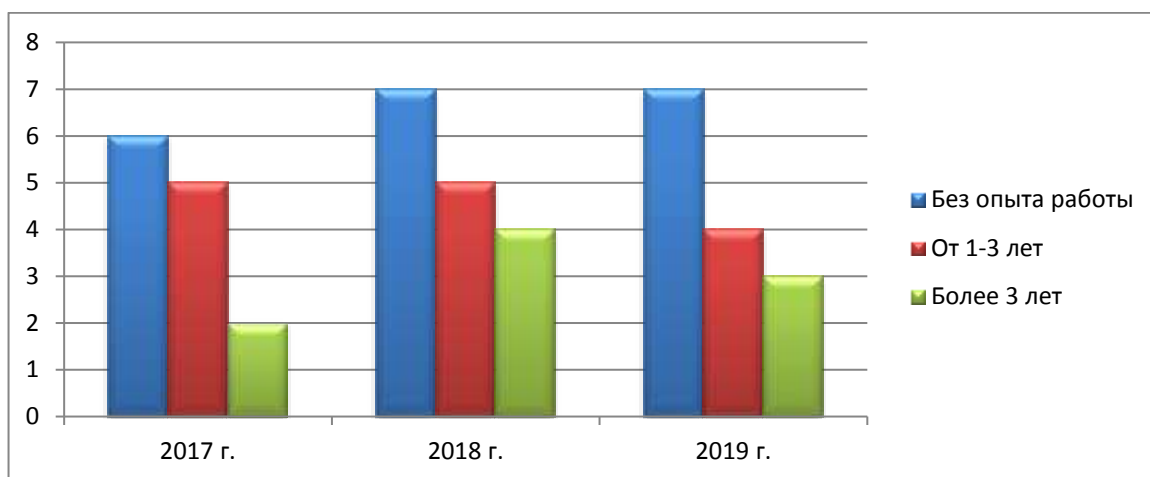


Рисунок 2.7 – Стаж работников ООО «Ойшо СНГ» за 2017–2019 гг.

Качественный анализ сотрудников ООО «Ойшо СНГ» позволяет подвести итог: основной состав сотрудников фирмы – это женщины в возрасте от 18–21 год, студентки, как правило, имеющие среднее образование или находящиеся в процессе получения высшего и по большей части не имеющие опыта в сфере торговли.

Анализ движения персонала ООО «Ойшо СНГ» представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Анализ движения персонала ООО «Ойшо СНГ» за 2017–2019 гг.

Показатель	2017 год	2018 год	2019 год	Изменения, 2018 к 2017	Изменения, 2019 к 2018
Общее число сотрудников, принятых на работу, чел	4	6	5	2	1
Общее число сотрудников выбывших, чел	4	5	5	1	0
Среднесписочная численность работников, чел	13	14	13	1	-1
Коэффициент текучести кадров, %	30,7	35,7	38,4	5	3,3

Коэффициент текучести кадров (Ктек) – это отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, за нарушение техники безопасности, самовольный уход и т.п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период [6].

Согласно таблице 2.14, текучесть кадров в компании из года в год становится все больше.

Порядка 4–5 работников меняется каждый год в составе персонала. Процент текучести кадров составил 30,7 % в 2017 году, 35,7 % в 2018 году и 38,4 % в 2019 году.

Для того чтобы выяснить причины увольнения работников, им предлагается заполнить специальный опросник в электронном приложении INET, где указаны различные причины из выбытия. На главной странице приложения находится статистика, которая позволяет увидеть следующие причины увольнения работников.

Данные причины отображены на рисунке 2.8.

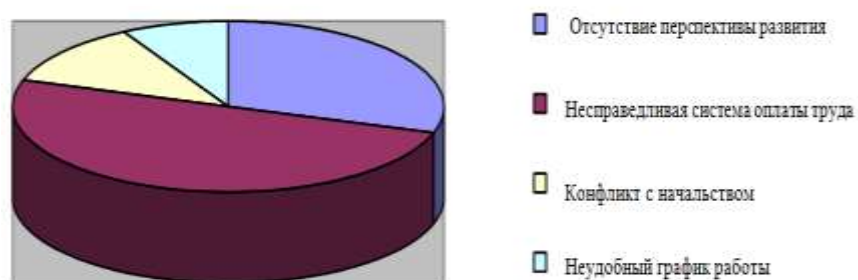


Рисунок 2.8 – Причины увольнения сотрудников ООО «Ойшо СНГ»

Несправедливая оплата труда и отсутствие перспективы развития названы в качестве основных. Конфликт с руководством и неудобный график работы также отмечены как часто встречающиеся основания для увольнения.

Развитие и обучение работников, а также их материальная мотивация играют важную роль в создании благоприятного климата в ООО «Ойшо СНГ» [14]. Работник не видит своего дальнейшего роста в компании и стремится найти скорее другое место работы. Низкий уровень дохода сотрудника ведет к снижению лояльности персонала в ООО «Ойшо СНГ». Через корпоративную культуру можно повлиять на мотивацию сотрудников организации. Для изучения этой культуры ООО «Ойшо СНГ» используем качественные методы и количественные.

1. 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 также в ней прослеживается идея о том, что главный успех сети Inditex принесла ориентация на предпочтения потребителей.

2. Обычай.

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

3. Логотипы и символика.

Логотип компании выглядит следующим образом (рисунок 2.9). Он представляет собой лаконичное название самого бренда.

OYSHO

Рисунок 2.9 – Логотип компании

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

Отдельный логотип имеет процесс найма. Он отражен на рисунке 2.10.



Рисунок 2.10 – Логотип, используемый как инструмент найма

4. Символика принадлежности.

В первую очередь, это форма, которую носят сотрудники. Её подбирают в соответствии с удобством, комфортностью, гигиеническими особенностями. Другой символ – это собранные волосы, неброский маникюр, дневной макияж у девушек.

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).

Профиль корпоративной культуры представлен на рисунке 2.11.

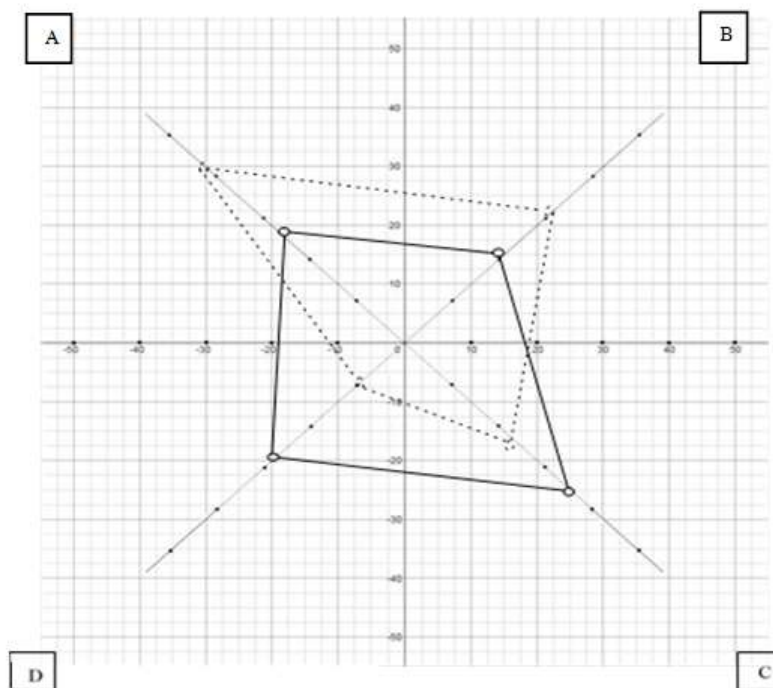


Рисунок 2.11 – Диаграмма организационной культуры ООО «Ойшо СНГ»

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.

2.3 Анализ актуального состояния подсистемы управления мотивацией персонала на базе KPI в ООО «Ойшо СНГ»

Проведя анализ в параграфах 2.1 и 2.2, мы пришли к выводу, что в ООО «Ойшо СНГ» практически отсутствуют экономические проблемы. Однако в компании есть серьезная проблема, связанная с высоким уровнем текучести персонала (38,4 %), что впоследствии может нанести сокрушительный удар на выполнение стратегически главной цели компании, ведь персонал – это движущая сила деятельности любой организации.

Из анализа электронного опроса следует, что основной причиной увольнения персонала в ООО «Ойшо СНГ» является несправедливая система оплаты труда (50 % из опрошенных). Это в свою очередь свидетельствует о том, что в данном случае система мотивации функционирует не совсем корректно.

Сегодня в ООО «Ойшо СНГ» сотрудникам выплачивается такая форма оплаты труда, где основную часть зарплаты составляет оклад, а размер премии зависит от объема продаж (2 % от общего объема в месяц). 400 000 рублей – минимально установленный план на месяц для сотрудников торгового зала.

Чтобы произвести анализ эффективности системы стимулирования работников, рассмотрим статистику по системе оплаты труда в ООО «Ойшо СНГ» (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Оплата труда персонала ООО «Ойшо СНГ»

Объем продаж, руб./мес.	Чел, вышедших на объем продаж	Усредненный объем продаж на 1 человека в руб./мес..
До 400 000	7	342 000

Объем продаж, руб./мес.	Чел, вышедших на объем продаж	Усредненный объем продаж на 1 человека в руб./мес..
400 000-600 000	2	465 000
Более 600 000	1	615 000

Таким образом, мы видим, что 7 сотрудников из общего числа продавцов-кассиров в ООО «Ойшо СНГ» продают товаров в размерах до 400 000 рублей в месяц. При этом усредненный объем продаж примерно около 342 000 рублей в месяц.

Таким образом, средняя заработная плата большинства продавцов составляет 31 тысяч 840 рублей в месяц с учетом переменной части в виде 2% от объемов продаж. Такой уровень дохода для данной должности является приемлемым по Челябинской области.

Анализируя таблицу 2.15, становится заметно, что минимальный порог в 400 000 рублей не преодолевается 70 % сотрудниками. Это говорит о том, что при низких показателях эффективности труда продавцов-кассиров происходит дополнительная нагрузка на фонд заработной платы в целом.

В таблице 2.16 представим общую динамику изменений заработной платы среди продавцов-кассиров в ООО «Ойшо СНГ».

Таблица 2.16 – Средняя заработная плата продавцов-кассиров ООО «Ойшо СНГ»

Год	2017	2018	2019	Отклонение, %
Средняя з/п, тыс.руб.	31 840	33 300	34 480	108,29

По данным таблицы можно сделать вывод, что в динамике лет вырос уровень зарплаты. Продавец-кассир получает по данным на 2017 год 31 840 рублей, в 2018 году – 33 300 рублей, а в 2019 году – 34 480 рублей, что на 8,29 % превышает уровень зарплаты в ООО «Ойшо СНГ» 2017 года. 34 480 рублей – такова заработная плата в 2019 году, при этом 25 000 рублей – это только окладная часть.

Соотношение зарплаты и производительности труда персонала ООО «Ойшо СНГ» представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Анализ ФЗП и производительности труда персонала

Показатель	2017	2018	2019	Отклонение, %
Фонд заработной платы, тыс. руб.	42 394,0	42 166,8	43 900,0	103,6
Производительность труда, руб./чел	147 455,55	147 632,0	143 480,0	97,3

Таким образом, можно сделать вывод, что при росте фонда заработной платы на 3,6 % производительность труда персонала, выраженная в денежном эквиваленте, снижается.

На рисунке 2.12 представлена схема системы стимулирования труда сотрудников ООО «Ойшо СНГ».



Рисунок 2.12 – Система стимулирования сотрудников в ООО «Ойшо СНГ»

Таким образом, можно сделать вывод о том, что целью системы стимулирования работников является обеспечение планового уровня чистой прибыли через достижение нормативного уровня производительности труда. Таким образом, можно сделать вывод, о том, что заданной цели система не соответствует.

Рассмотрим систему стимулирования сотрудников ООО «Ойшо СНГ» как бизнес-процесс (рисунок 2.13).

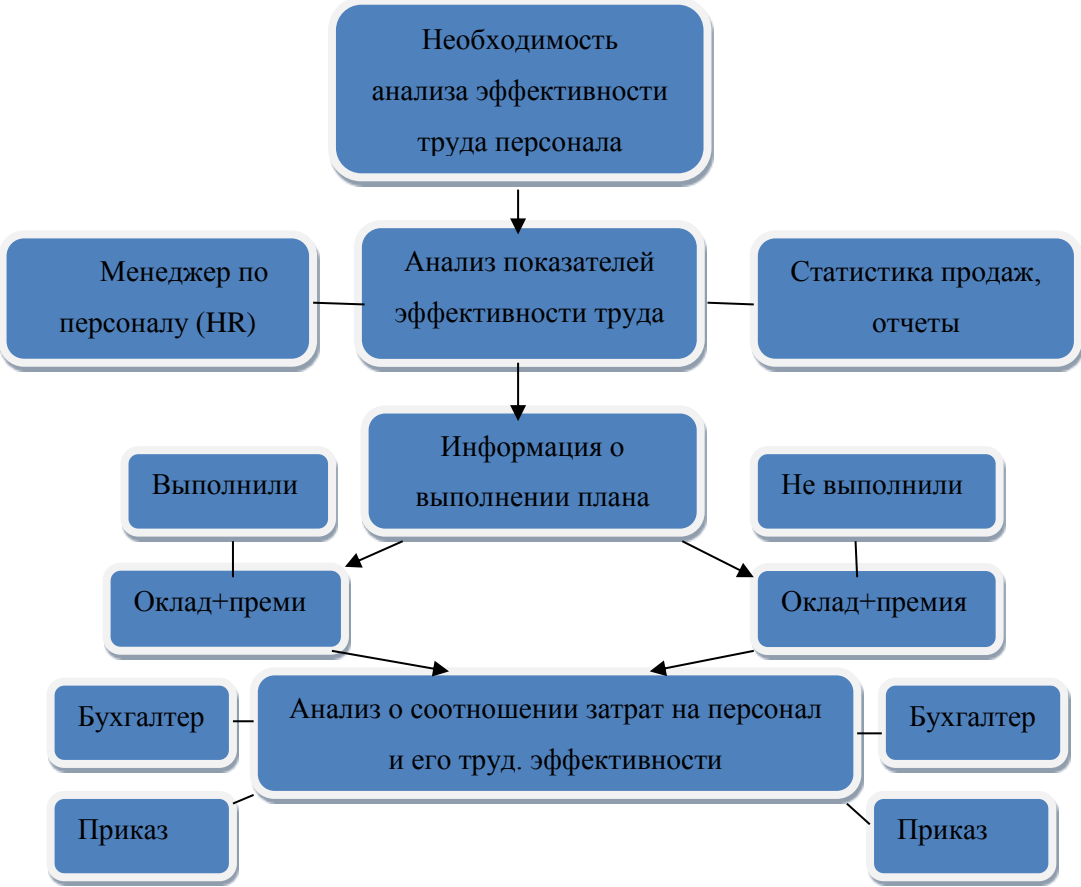


Рисунок 2.13 – Бизнес-процесс стимулирования персонала ООО «Ойшо СНГ»

Представленный выше бизнес-процесс позволяет сделать вывод, что сначала ООО «Ойшо СНГ» производится анализ показателей эффективностей сотрудников. Сформированные отчеты о работе, а также статистика продаж позволяют проанализировать эффективность работы продавцов-кассиров.

Менеджер по персоналу направляет данные в бухгалтерию, предварительно получив информацию по производительности труда каждого сотрудника.

Бухгалтерия начисляет заработную плату продавцов-кассиров в виде оклада и надбавки премиальной части в виде 2 % от объема продаж даже при том случае, если работник не вышел на минимальный объем продаж в размере 400 000 рублей в месяц.

После выплаты зарплаты менеджером по персоналу рассчитывается соответствие эффективности работника и затрат на его содержание.

Анализ стимулирования работников ООО «Ойшо СНГ» дает возможность сделать вывод о том, что система несовершенна. Чтобы ее улучшить, далее будет разработан проект.

Вывод по 2 разделу

Бренд «Ойшо» принадлежит испанской компании по производству и продаже одежды, которая входит в Inditex Group. На сегодняшний день численность работников испанской компании в России по состоянию на конец 2019 года составляет 1376 человек. Из них торгового персонала 1209. При этом штат одного из магазинов – около 13 человек.

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

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 управления мотивацией торгового персонала, что в ближайшей перспективе может наложить отпечаток на эффективной деятельности организации в целом.

Около 90 % персонала компании – это сотрудники магазинов, то есть торговый персонал, уровень текучести внутри которого составляет 38,4 %, что в сфере розничной торговли является приемлемым уровнем. Однако данный уровень текучести приносит компании большие затраты, ввиду высокой стоимости стартовых издержек. Анализ статистики электронного опроса показал основные причины увольнения торгового персонала. Основной причиной оказалась не совсем справедливая система оплаты труда, что впоследствии не мотивирует сотрудников на выполнение высоких результатов своей деятельности. В такой ситуации сложно делать прогнозы по эффективности работы торгового персонала и предвосхищать успех компании в целом. В этой связи рекомендуется уделить особое внимание системе стимулирования торгового персонала, предложить проект по совершенствованию данной подсистемы управления персоналом в ООО «Ойшо СНГ».

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА НА БАЗЕ КРІ В ООО «ОЙШО СНГ»

3.1 Проект совершенствования подсистемы управления мотивацией персонала на базе КРІ ООО «Ойшо СНГ»

Необходимо определить место проекта в стратегии предприятия.

Установим место сотрудников в бизнес-идеи компании с помощью стратегической карты (рисунок 3.1). Это необходимо для осознания важности персонала как ключевого ресурса. Стратегией компании является завоевание 70% доли рынка в выбранном сегменте за 7 лет за счет открытия новых флагманских магазинов.



Рисунок 3.1 – Стратегическая карта ООО «Ойшо СНГ»

Стратегическая карта показывает, что качество сотрудников, его благонадежность и компетентность являются основанием для реализации стратегии. В сбалансированной системе показателей мы рассмотрели возможности проверки выполнения стратегических целей на каждом уровне (таблица 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 01.02.2022	Оценка лояльности	65%	80%
	% вакансий, закрытых внутренним наймом	60%	75%
Увеличение скорости внутренних БП магазина на 30% к 2020 году	Выполнение норм времени по отдельным операциям	65%	100%
	Выполнение норм производительности	75%	100%
Выполнение планов и норм на 100% к 2020 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%

При усовершенствовании процессов, работы над лояльностью потребителей, нужно добиться определенной степени качества сотрудников.

Для повышения производительности труда продавцов-кассиров, снижения уровня их текучести и увеличения выручки от работы организации, нужно организовать качественную и результативную систему стимулирования труда в ООО «Ойшо СНГ».

На основании исследованных теоретических аспектов образования КРІ, а также разбора двух практик: зарубежной и отечественной, предлагаем установить необходимую систему показателей для продавцов-кассиров в ООО «Ойшо СНГ» (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Предлагаемая система КРІ для продавцов-кассиров

КРІ	Плановое значение	Удельный вес КРІ
Средний чек	3000 руб.	0,3
Количество единиц в чеке (UPT)	3	0,2
Продуктивность в час	6500 руб.	0,5

Таким образом, усовершенствованная программа стимулирования продавцов-кассиров в ООО «Ойшо СНГ» предлагает ввод следующих КРІ: средняя стоимость чека от 3 000 рублей, более 3 позиций в чеке, а также показатель продуктивности от 6 500 руб./час.

Система мотивации в основе которой лежит КРІ является главный толчком персонала предприятия для реализации высоких личных показателей, которые необходимы для выполнения более глобальных, стратегических целей. Чем качественнее персонал выполняет свои обязанности, тем выше его премиальная часть дохода. Данные системы мотивации в организации маневрена, на ежегодной основе руководству нужно пересматривать ключевые показатели, варьировать КРІ и планы к обучению.

Удельный вес КРІ ранжировано таким образом, что ключевым показателем считается продуктивность, а наименее весомым является количество единиц в чеке, другими словами – комплексность (UPT).

Преобразованная система с учетом обнаруженных недочётов представлена на рисунке 3.2

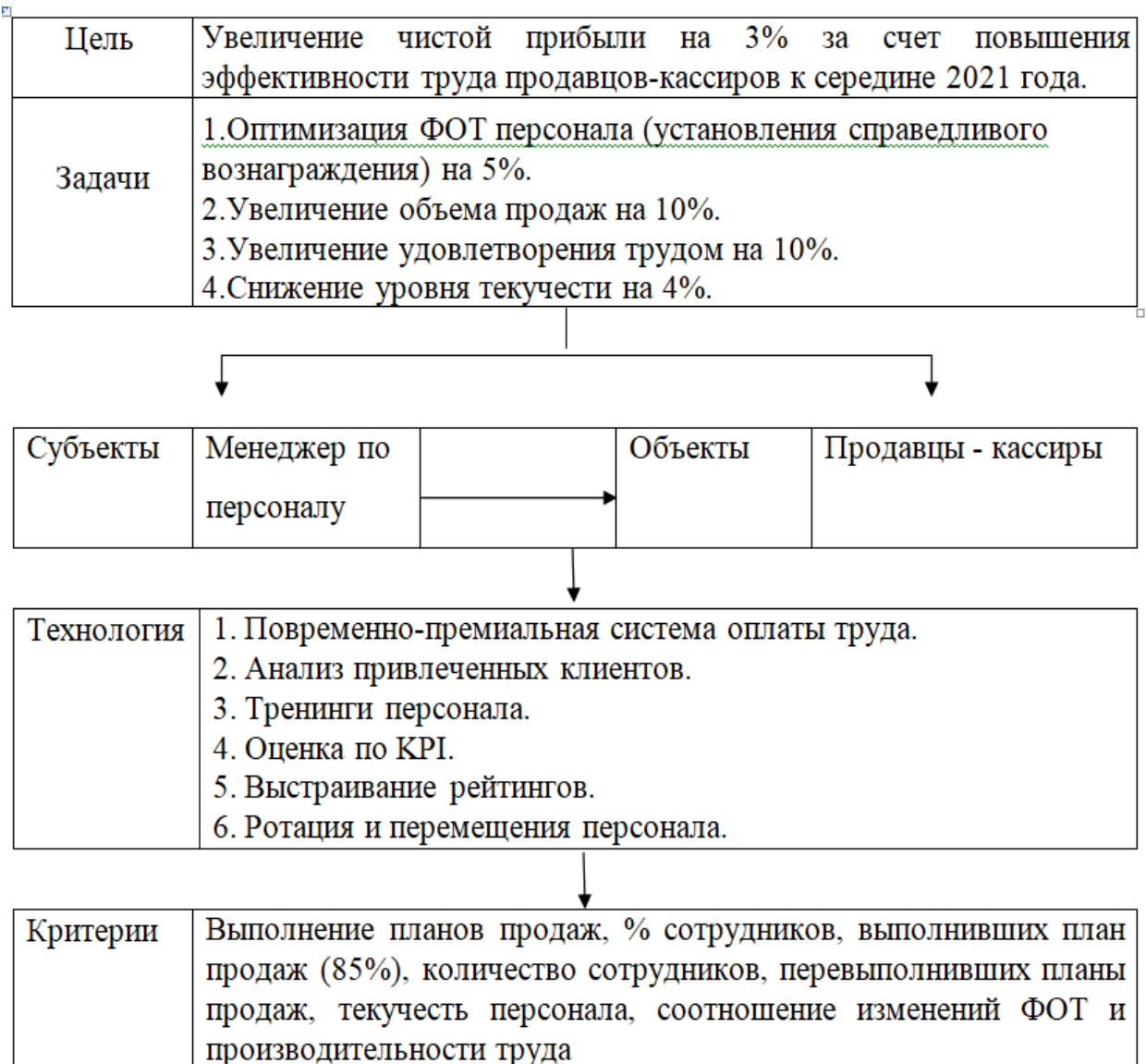


Рисунок 3.2 – Система стимулирования персонала ООО «Ойшо СНГ»

Сформулируем основную цель ООО «Ойшо СНГ»: повышение чистой прибыли на 3 % за счет повышения продуктивности продавцов-кассиров концу 2 квартал 2021 года.

В рамках сформулированной цели выполняются такие задачи, как рационализация фонда оплаты труда предприятия, рост объемов продаж, увеличение лояльности персонала, снижение уровня ротации. При этом

реконструированная система рекомендует использование более широкого выбора средств стимулирования персонала.

Оценку по КРІ необходимо совершать по показателям, указанным в таблице 3.2.

Выбор этих показателей эффективности взаимосвязано с целями компании.

Количество единиц в чеке (UPT) – является важным показателем для ООО «Ойшо СНГ», так как выявляет степень эффективной работы с покупателями продавцов-кассиров. Данный показатель показывает также степень лояльности клиентов, что имеет большую роль для роста организации, так как одной из главных долгосрочных задач стоит прирост доли рынка. На это оказывает большое влияние такой показатель как средний чек.

Оценивание по КРІ показателям входит в обязанности менеджера по персоналу и менеджера магазина, данное действие происходит по итогам отчетного периода. Им нужно сгруппировать данные о продуктивности всех сотрудников. В новой системе предполагается уменьшение оклада за счет увеличения премиальной части зарплаты. Такой подход к системе оплаты труда оказывается продуктивным для персонала, от него непосредственно зависит объем выручки предприятия. В ходе оценивания эффективности работы сотрудников по КРІ часто применяют также технологию построению рейтингов. Для продавцов-кассиров построение рейтингов оказывается эффективной практикой, так как для этой категории сотрудников присуще чувство состязания и конкуренции. Представим в таблице 3.3 пример расчета рейтинга одного из нескольких из сотрудников ООО «Ойшо СНГ».

Таблица 3.3 – Пример расчета рейтинга сотрудника N по предлагаемым КРІ

КРІ	Вес	План	Факт	Индекс КРІ
Продуктивность в час	0,5	6 500	7 500	115,4%
Средний чек	0,3	3 000	2000	67%

КРІ	Вес	План	Факт	Индекс КРІ
Количество единиц в чеке (УРТ)	0,2	3	3	100%
Рейтинг				94,13%

Таким образом, по месячным итогам у сотрудника «А» рейтинг составляет 94,13 %. Эта цифра является средне взвешенным показателем, который учитывает % выполнения месячного плана и вес показателя, которые оцениваются.

Данные для расчета заработной платы по КРІ показателям сотрудников представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Пример расчета заработной платы по предлагаемым КРІ

ФИО	Оклад, руб.	Рейтинг, %	Премия, руб.	Заработная плата, руб.
А	18 000	94,13	16 943,4	34 943,4
В	18 000	80,20	14 436	32 436
С	18 000	101,95	18 351	36 351

Выделим, что процент окладной части в предлагаемой системе уменьшен, это сделано для увеличения стремления продавцов-кассиров к более эффективной работе. Предложенная система КРІ нужна для уравнивания прироста заработной платы сотрудников и прироста их производительности труда, а также создать объективный заработок движущей силы для рыночных организаций – продавцов-кассиров. Схема стимулирования труда в ООО «Ойшо СНГ» как бизнес-процесса рассмотрено на рисунке 3.3.

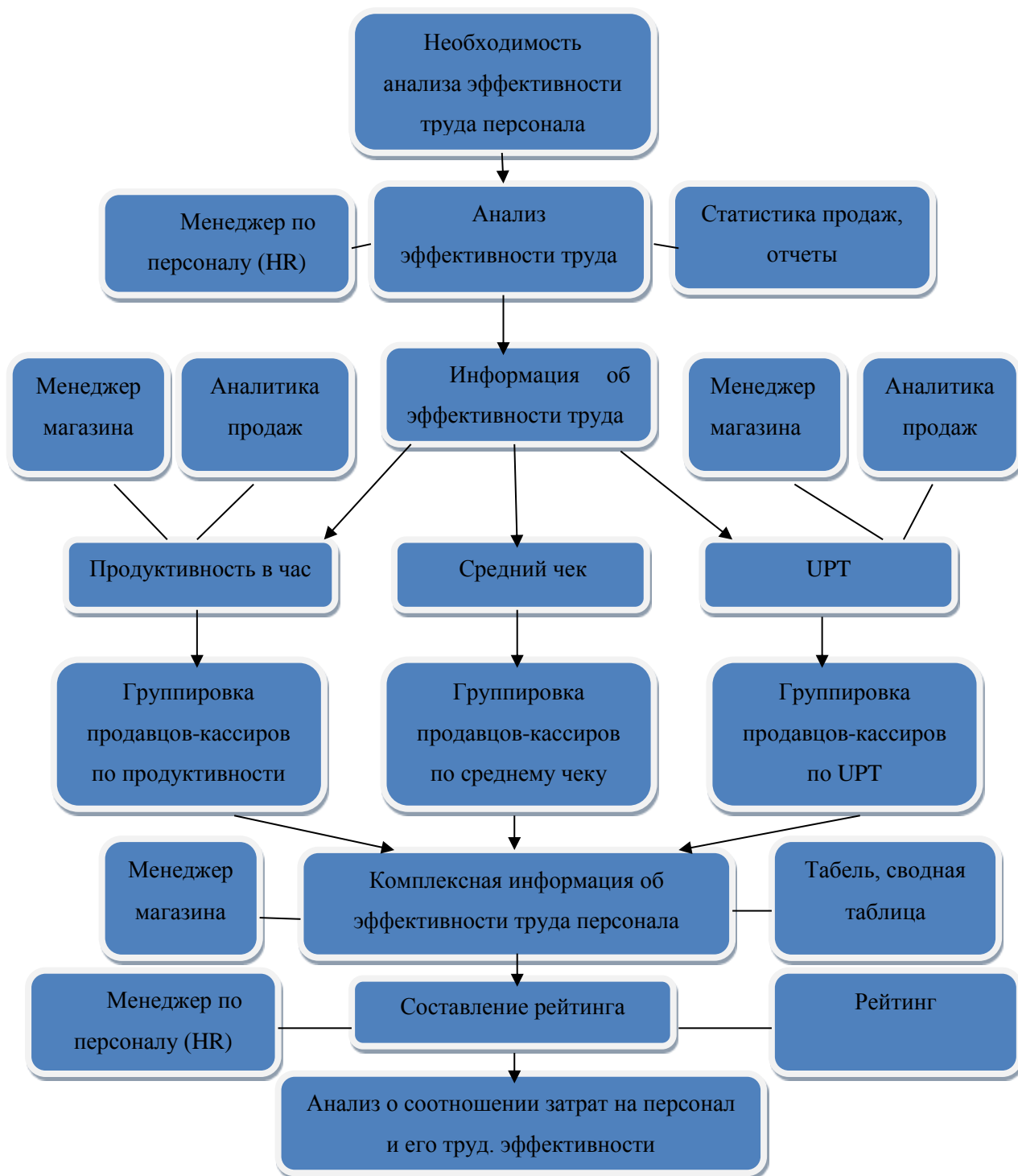


Рисунок 3.3 – Бизнес-процесс стимулирования персонала ООО «Ойшо СНГ»

По данным рисунка 3.3 мы можем наблюдать, что анализ итогов работы по KPI происходит параллельно, а не последовательно.

Также показатели среднего чека, его стоимости и комплексности, анализируются менеджером магазина, это поможет уменьшить нагрузку менеджера по персоналу.

После необходимо произвести составление рейтингов, на их основании определяется уровень заработной платы для каждого продавца-кассира.

Также стоит отметить, что далеко не все изменения приветствуются и внедряются без сопротивления со стороны сотрудников. К сожалению, на деле каждое изменение столкнётся как с сопротивлением, так и с принятием объективного характера. В качестве последних факторов можно указать на недостаточное финансовое обеспечение проекта, а также нехватка таких ресурсов как человеческих, так и материальных для его воплощения, нехватка информационных ресурсов, в том числе профессиональных знаний для выбора квалифицированных решений.

С другой стороны, любое предприятие, оказавшиеся в кризисной ситуации или испытывающие любые проблемы, которые требуют принятия быстрых решений, адекватно оценивают нужность этих изменений.

Может возникнуть вопрос баланса двух сил: сдерживающих и движущих, которые определяют качество внедрения проекта по изменениям. Создавая проект, который направлен на улучшение системы стимулирования персонала предприятия, нужно усвоить теорию поле сил Курта Левина (таблица 3.5).

Согласно теории Курта Левина поведение человека определяется далеко не его внутренним миром и не окружающей средой, а только и всегда сочетанием этих двух факторов.

Таблица 3.5 – Поле сил Курта Левина проекта изменений ООО «Ойшо СНГ»

Направление силы	Оценка
Движущие силы	
Снижение производительности труда продавцов-кассиров	+5
Необходимость в справедливой оплате труда	+3

Направление силы	Оценка
Лояльность персонала к изменениям	+3
Высокий уровень квалификации менеджера по персоналу	+2
Сдерживающие силы	
Недостаточность финансирования	-4
Ограниченность временных ресурсов	-3
Сложность оценки прогнозируемого эффекта	-5

По данным таблицы 3.5 мы наблюдаем, что влияние движущих сил в целом больше влияния сдерживающих. При подготовке проекта изменений для компании это будет являться положительным показателем.

Потом нужно провести анализ каждой из изученных сил по отдельности.

1. Уменьшение производительности труда. Данный показатель является негативной тенденцией, он выявлен по итогам нашего анализа продуктивности работы сотрудников. По данным ООО «Ойшо СНГ» динамика увеличения фонда заработной платы превышает динамику роста производительности труда сотрудников, это является отрицательным показателем. Такое негативное явление для предприятия, оно повлечет за собой также рост издержек, а они в свою очередь содержатся в себестоимости создаваемых услуг и за счёт этого снижают чистую прибыль организации.

2. Необходимость в справедливой оплате труда. Каждому сотруднику должна быть понятна система вознаграждения, т.е. важно, чтобы он мог понять, какие усилия нужно приложить для достижения поставленных целей и какое вознаграждение он сможет получить за свою работу. По теории ожиданий Виктора Врума, если усилия сотрудника соответствуют вознаграждению, он будет замотивирован на выполнение целей и на достижение результата. В случае если сотрудник не знает из чего состоит его заработная плата и какое вознаграждение получит, так как расчет премирования сложен, вряд ли он будет прилагать максимум усилий для выполнения планов поставленных перед ним и компанией в

целом. Вероятно, данный сотрудник продолжит работать на среднем уровне своих возможностей.

3. Лояльность сотрудников к изменениям. Ранее, рассматривая 7С Маккинси было выявлено, что в ООО «Ойшо СНГ» в роли конкурентного преимущества можно назвать развитую корпоративную культуру. Об этом говорят регулярные тренинги по повышению профессиональных навыков для продавцов, а также эти факты обуславливают лояльность сотрудников в том числе и к происходящим изменениям.

4. Высокий уровень квалификации менеджера по персоналу является определяющей силой, так как позволит скоординировать, организовать, спланировать деятельность так, чтобы достижение итогов плана было произведено более рациональными и продуктивными способами.

5. Нехватка финансирования будет сковывать силы проекта. Так как все изменения в организации повлечет за собой издержки на добавочные выплаты сотрудникам, а также на административные расходы и т.д.

6. Ограниченность временных ресурсов. Нам потребуется наличие большого количества ресурсов времени для реализации проекта изменений, так как подразумевает более серьезную подготовку и планирование, далее непосредственно процесс изменений, а также этап завершения. Продуктивность и окупаемость проекта изменений станет очевидна после его реализации.

7. Проблема оценки прогнозируемого эффекта, оказывается наибольшей по степени оказываемые влияния сдерживающих сил. В темах стимулирования персонала есть теоретическая база, согласно которой создаётся проект изменений. Также нам следует учесть, что теория в вопросах роста продуктивности труда даст лишь усредненные показатели, они зачастую расходятся с фактическими результатами.

Движущие и сдерживающие силы проекта изменений ООО «Ойшо СНГ» представлены на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Поле сил Курта Левина предлагаемого проекта

Для уменьшения силы сопротивления для нашего проекта, мы создали несколько мероприятий:

1. Разработка глубокого планирования бюджета и отсутствие внешних факторов для реализации плана, которые обходятся организации дорого за счёт привлечения специалистов извне, компенсирует недостаточную финансовую основу

2. Минимизировать воздействие ограниченности временных ресурсов мы можем благодаря правильному планированию проекта и контролю на всех этапах.

3. Оценку прогнозируемого эффекта от изменений устранить довольно сложно, но эффект от намеченных мероприятий возможно посчитать как с социальной стороны, так и с экономической.

Любой проект по изменениям всегда сопровождается рисками для предприятия. Риски для проекта совершенствования системы стимулирования продавцов-кассиров в ООО «Ойшо СНГ» рассмотрены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Риски проекта изменений ООО «Ойшо СНГ»

№	Риск	Характеристика	Вер-ть	Сила	Оценка
1	Отсутствие стимулирующего воздействия	Изменение системы оплаты труда может не послужить стимулом для повышения эффективности деятельности для продавцов-кассиров	0,4	0,5	0,2
2	Субъективность оценки	Выбранный набор показателей может не всегда адекватно оценивать трудовой вклад сотрудника в эффективность деятельности организации	0,4	0,9	0,36
3	Ухудшение климата в коллективе	Выстраивание рейтингов вызывает дух соперничества между коллегами, что может негативно сказаться на их отношениях	0,2	0,5	0,1
4	Увеличение текучести персонала	Сокращение постоянной части заработной платы в 1,5 раза может способствовать недовольству в коллективе и увеличению количества увольнений	0,4	0,7	0,28
5	Неверно выбранные показатели эффективности	Показатели эффективности, предлагаемые в проекте могут в практике оказаться неэффективными и оказать противоположный эффект, а именно демотивировать персонал.	0,3	0,9	0,27

Таким образом, на проект изменений в организации с разной долей вероятности и разной силой оказывают влияние различные риски. Для построения стратегии по их минимизации нужно выявить важность работы с каждым из рисков (рисунок 3.5).

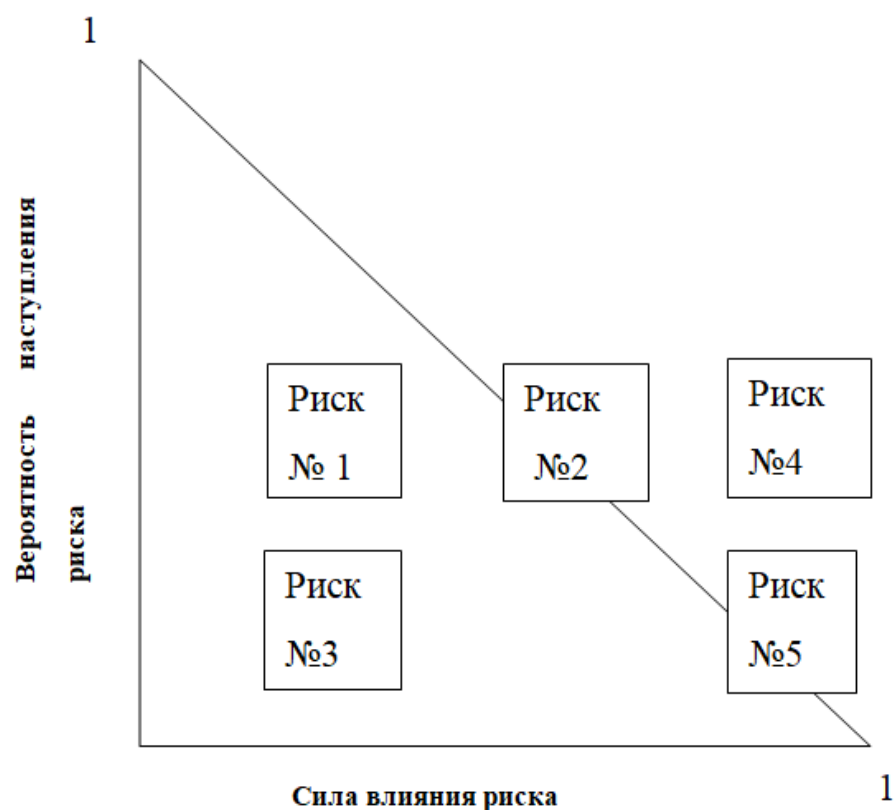


Рисунок 3.5 – Матрица рисков проекта

По данным матрицы рисков обсуждаются такие риски, по которым требуется наивысшая концентрация нашего внимания. Как правило такие риски находятся за площадью треугольника. Для ООО «Ойшо СНГ» наиболее важными рисками будут:

- риск увеличения ротации персонала;
- риск субъективности оценки;
- риск выбора ошибочных показателей эффективности.

Для данных рисков в той или иной степени характерна высокая вероятность наступления. Они могут повлечь за собой срыв по итоговым срокам реализации проекта, отклонения от финансового бюджета и прочее.

Для полного устранения или минимизирования негативного влияния от приближения показанных рисков, нужно предусмотреть ряд организационных моментов (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Мероприятия по минимизации рисков

№	Риск	Мероприятие
1	Отсутствие стимулирующего воздействия	Установление сроков на составление и анализ документов, относящихся к формированию управленческого потенциала. Ознакомление сотрудников с документами не позднее, чем через 2 недели после экспертизы
2	Субъективность оценки	Показатели эффективности менеджеров по продажам должны подвергаться периодическому пересмотру в зависимости от того, как их воспринимает персонала
3	Ухудшение климата в коллективе	Выстраивание рейтингов должно служить дополнительным инструментарием для КРІ, а не самостоятельной технологией для увеличения духа конкуренции
4	Увеличение текучести персонала	Для того, чтобы продавцы-кассиры как можно более мягко восприняли изменения в системе оплаты труда, необходимо произвести предварительную работу по презентации изменений и их обоснованию
5	Неверно выбранные показатели эффективности	Показатели эффективности менеджеров по продажам должны подвергаться периодическому пересмотру в зависимости от того, как их воспринимает персонала

Этот подход к организации проекта помогает способствованию наиболее продуктивной реализации и достижения наивысшего результата с минимальными издержками.

Далее рассмотрим план по реализуемым в рамках проекта мероприятиям (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Мероприятия по проекту ООО «Ойшо СНГ»

Начало	Мероприятие	Окончание	Ответственный
Подготовительные			
02.06.2020	1. Проведение совещаний по обсуждению новой концепции проекта с менеджером по персоналу, специалистами и менеджером магазина	06.06.2020	Менеджер по персоналу
09.06.2020	2. Составление стратегических целей	16.06.2020	Менеджер по персоналу

Продолжение таблицы 3.8

Начало	Мероприятие	Окончание	Ответственный
Подготовительные			
19.06.2020	3. Создание рабочей группы	21.06.2020	Менеджер по персоналу
27.06.2020	4. Назначение ответственных и распределение обязанностей внутри группы	06.07.2020	Менеджер магазина 1
09.07.2020	5. Анализ внутренний и внешней среды	12.07.2020	Менеджер по персоналу
13.07.2020	6. Анализ актуального мотивационного профиля	20.07.2020	Менеджер по персоналу
30.07.2020	7. Увязывание целей проекта и целей организации	09.08.2020	Менеджер магазина 2
10.08.2020	8. Подготовка презентации изменений персоналу	18.08.2020	Менеджер по персоналу
Составление KPI			
10.08.2020	9. Определение всех показателей, характеризующих деятельность продавцов-кассиров	15.08.2020	Менеджер магазина 1
16.08.2020	10. Ранжирование выбранных показателей	22.08.2020	Менеджер магазина 2
23.08.2020	11. Определение наиболее значимых показателей	25.08.2020	Менеджер магазина 1
26.08.2020	12. Прогнозирование эффективности составленных показателей	28.08.2020	Менеджер магазина 2
29.08.2020	13. Утверждение показателей	01.09.2020	Менеджер магазина 1
15.09.2020	14. Разработка процесса управления компанией на основе KPI	31.09.2020	Менеджер магазина 2
01.10.2020	15. Разработка системы нормативно-методической документации (регламентация)	17.10.2020	Менеджер по персоналу
Процесс изменений			
18.10.2020	16. Информирование персонала об изменении системы оплаты труда	20.10.2020	Менеджер по персоналу
21.10.2020	17. Формирование фокус группы из сотрудников с разной эффективностью	27.10.2020	Менеджер по персоналу
28.10.2020	18. Апробация проекта на фокус группе	28.11.2020	Менеджер магазина 1
29.11.2020	19. Оплата в соответствии с KPI	Системно до 28.02.2021	Менеджер по персоналу
28.02.2021	20. Получение обратной связи от участников фокус группы	05.03.2021	Менеджер магазина 2

Начало	Мероприятие	Окончание	Ответственный
Процесс изменений			
06.03.2021	21. Анализ изменений производительности труда	18.03.2021	Менеджер по персоналу
19.03.2021	22. Сравнение плана с фактическими результатами	21.03.2021	Менеджер по персоналу
22.03.2021	23. Корректировка планируемых показателей	30.03.2021	Менеджер магазина 1
01.04.2021	24. Внедрение показателей для всех продавцов-кассиров	01.05.2021	Менеджер магазина 2
Завершающие			
02.05.2021	25. Получение обратной связи от персонала	03.05.2021	Менеджер по персоналу
04.05.2021	26. Анализ обновленного фонда оплаты труда	10.05.2021	Менеджер по персоналу
11.05.2021	27. Анализ обновленной производительности труда	17.05.2021	Менеджер по персоналу
18.05.2021	28. Соотношение прироста ПТ и ЗП	20.05.2021	Менеджер по персоналу
20.05.2021	29. Оценка эффективности проекта (заключение об окупаемости, его влияние на производительность МПП, экономические показатели компании)	30.05.2021	Менеджер магазина 1
01.06.2021	30. Решение о премировании участников проекта	02.06.2021	Коммерческий директор

По данным таблицы 3.8 можно сделать вывод, что главные участники проекта по изменениям – являются менеджеры по персоналу и менеджеры магазина. Для участия в проекте мы выбрали руководителей из отдела продаж, стаж работы которых превышает 1 год и у которых есть опыт во внедрении проектов. Вся деятельность в течение реализации проекта сопровождается курированием директора. Срок проекта выставлен на 12 месяцев - с 02.06.2020 по 02.06.2021 г. Проект изменений разделен на подготовительные внедрения: мероприятия по составлению KPI, процесс изменений и завершающие мероприятия. Диаграмма Ганта проекта представлена в приложении А.

На этапе подготовки к проекту нужно определить его бюджет.

3.2 Расчет стоимости проекта совершенствования подсистемы управления мотивацией персонала на базе КРІ ООО «Ойшо СНГ»

Разрабатывая бюджет для проекта, нужно обратить внимание на инвестиционные и эксплуатационные расходы.

Инвестиционные расходы – это совокупность затрат, они связаны с определением бизнес-проектов. Их виды и состав определяются в зависимости от конкретного проекта.

Эксплуатационные затраты образуют собой текущие расходы, с которыми связана эксплуатационная деятельность проектируемого объекта, и включают в себя:

1. Заработная плата сотрудников.
2. Отчисления на социальные нужды.
3. Амортизационные отчисления.
4. Материальные затраты.
5. Расходы на электроэнергию.
6. Прочие расходы

При расчете затрат, нам нужно учесть доплату за участие в проекте руководства и ответственного менеджера магазина. При этом стоимость работы за 1 час Представлена в таблице 3.9. При этом указанные суммы выплат содержат в себе страховые отчисления в виде 43% от окладной части.

Таблица 3.9 – Стоимость часа работы проектной группы

Статья затрат	Стоимость 1 часа работы	Стоимость, с учетом отчислений
Оклад HR	260	371
Оклад DT	200	286
Оклад менеджера магазина	200	286

Необходимо составить смету по инвестиционным затратам для проекта внедрения системы КРІ (таблица 3.10). В указанных суммах также включаются страховые выплаты.

Таблица 3.10 – Смета инвестиционных затрат

Мероприятия	Состав затрат	Сумма, руб.
1.Получение согласия руководителей	Доплата HR-у: 20 ч. х 371 руб.	7 420
2. Составление стратегических целей проекта	Доплата HR-у: 10 ч. х 371 руб.	3 710
3. Создание проектной команды	Доплата HR-у: 25 ч. х 371 руб.	9 275
4.Определение ответственных лиц	Доплата менеджеру магазина 1: 5 ч. х 286 руб.	1 430
5. Анализ внутренней и внешней среды	Доплата HR-у: 20 ч. х 371руб.	7 420
6.Анализ мотивационного профиля	Доплата HR-у: 25 ч. х 371 руб. Пачка бумаги - 500 руб.	9 775
7.Увязывание целей проекта и организации	Доплата менеджеру магазина 2: 3 ч. х 286 руб.	858
8.Подготовка презентации для персонала	Доплата HR-у: 20 ч. х 371 руб. Раздаточный материал - 1 000 руб.	8 420
9. Определение всех показателей	Доплата менеджеру магазина 1: 30 ч. х 286 руб.	8 580
10. Ранжирование показателей	Доплата менеджеру магазина 2: 5 ч. х 286 руб.	1 430
11. Утверждение показателей	Доплата менеджеру магазина 1: 15 ч. х 286 руб.	4 290
12.Разработка документации	Доплата HR-у: 30 ч. х 371 руб.	11 130
13. Информирование персонала	Доплата HR-у: 5 ч. х 371 руб.	1 855
14.Формирование фокус группы	Доплата HR-у: 25 ч. х 371 руб.	9 275
15. Апробация проекта на группе	Доплата менеджеру магазина 1: 100 ч. х 286 руб.	28 600
16.Оплата по КРІ	Доплата HR-у: 5 ч. х 371 руб.	1 855
17.Получение обратной связи от команды	Доплата менеджеру магазина 2: 5 ч. х 286 руб.	1 430
18. Премирование участников	Размер единовременной премии: 3 чел. х 10 000 руб.	30 000
Итого		146 753

Таким образом, смета инвестиционных затрат составила 146 753 руб. Как видно по суммам самым дорогостоящим мероприятием является апробация проекта, так

как требует качественного мониторинга и контроля со стороны менеджеров магазинов. Также по статье затрат наиболее затратным является премирование участников проектной группы по окончании завершения проекта.

Далее необходимо представить смету эксплуатационных затрат (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Смета эксплуатационных затрат

Мероприятия	Состав затрат	Сумма, руб.
19. Определение наиболее значимых показателей	Доплата менеджеру магазина 1: 5 ч. x 286 руб.	1 430
20. Прогнозирование эффективности составленных показателей	Доплата менеджеру магазина 2: 30 ч. x 286 руб.	8 580
21. Разработка процесса управления компанией на основе KPI	Доплата менеджеру магазина 2: 20 ч. x 286 руб.	5 720
22. Анализ изменений производительности труда	Доплата HR-у: 10 ч. x 371 руб.	3 710
23. Сравнение плана с фактическими результатами	Доплата HR-у: 10 ч. x 371 руб.	3 710
24. Корректировка планируемых показателей	Доплата менеджеру магазина 1: 30 ч. x 286 руб.	8 580
25. Внедрение показателей для всех продавцов-кассиров	Доплата менеджеру магазина 2: 20 ч. x 286 руб.	5 720
26. Получение обратной связи от персонала	Доплата HR-у: 5 ч. x 371 руб.	1 855
27. Анализ обновленного фонда оплаты труда	Доплата HR-у: 5 ч. x 371 руб.	1 855
28. Анализ обновленной производительности труда	Доплата HR-у: 10 ч. x 371 руб.	3 710
29. Соотношение прироста ПТ и ЗП	Доплата HR-у: 20 ч. x 371 руб.	7 420
30. Оценка эффективности проекта	Доплата менеджеру магазина 1: 100 ч. x 286 руб.	28 600
Итого		80 890

На основании таблицы 3.11 можно сделать вывод, наиболее затратными для компании будут являться оценка эффективности проекта, это объясняется тем, что высчитать это - довольно ресурсоемкий процесс, требующий особого привлечения внимания.

Генеральный бюджет проекта представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Генеральный бюджет проекта

Сумма инвестиционных затрат	Сумма эксплуатационных затрат	Итоговая сумма, руб.
146 753	80 890	227 643

Таким образом, генеральный бюджет проекта для ООО «Ойшо СНГ» составляет 227 643 рублей. Эта сумма незначительная по сравнению с итоговыми объемами выручки, так как одной из сдерживающих сил проекта была малая доля финансирования.

Большая доля суммарных затрат (и инвестиционных, и эксплуатационных) идёт на этапе апробации проекта на отобранной фокус группе, и на этапе заключения проекта, он подразумевает какие либо временные и финансовые издержки по премированию сотрудников.

Реализуемый в течение 12 месяцев проект по совершенствованию системы стимулирования персонала ООО «Ойшо СНГ» необходима минимизации временных и финансовых издержек и увеличить продуктивность главной движущей силы деятельности предприятия – продавцов-кассиров, а также поможет сократить ротацию, что в дальнейшем будет помогать увеличению выручки и чистой прибыли.

Таким образом общая сумма инвестиционных затрат на проект составила 146 753 рублей, а эксплуатационных – 80 890 рублей, данный показатель является нормальным уровнем для финансирования ООО «Ойшо СНГ» и для выполнения долгосрочных целей исследуемой организации.

3.3 Расчет экономической эффективности от реализации проекта

В данном параграфе рассмотрим экономическую эффективность от внедрения проекта по совершенствованию подсистемы управления мотивацией торгового персонала на базе KPI в ООО «Ойшо СНГ».

Экономическая эффективность управления организацией – это понятие, у которого много факторов. Эффективность часто рассматривается как разница между достигнутыми результатами и ресурсами для их реализации (затрат). Эффективностью является не только результативность, но и действенность и важность. При рассмотрении эффективности управления нужно исходить из выбранных для системы целей и результатов производства.

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

- работники становятся вовлеченными в процесс планирования, повышается лояльность;
- снижение контроля над работниками позволяет им стать ответственными за
- достижение поставленных перед ними ключевых показателей, что в свою очередь ведет к повышению внутренней мотивации к высоким результатам труда;
- сравнение своих показателей с коллегами даёт соревновательный эффект;
- у работников появляется понимание взаимосвязи показателей и целей организации;

Данный социальный эффект легко привязать к экономическому, в роли которого в нашем случае послужит снижение текучести (и как следствие экономия на стартовых издержках и затратах на высвобождение).

Внедрение проекта рассчитано на 12 месяцев, то есть ровно на один год. В работе мы будем рассчитывать доходы по кварталам (3 квартала). За счет реализации проекта, планируется сокращение текучести на 10% (до уровня 28,4%). Рассчитаем доход от снижения текучести. Для этого определим затраты, которые формируют стоимость текучести и их объём.

Стоимость 1 часа сотрудника представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Стоимость 1 часа работы сотрудника

Статья затрат	Стоимость часа работы, руб.	Стоимость с учетом отчислений 43 %, руб.
Оклад HR менеджера	260	371
Оклад менеджера магазина	200	286
Оклад специалиста	180	257
Оклад продавца	140	200

Далее в таблице 3.14 подсчитаем сумму всех издержек, связанных с текучестью персонала (стартовые издержки и издержки на высвобождение).

Таблица 3.14 – 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	200	4 800
Стоимость пересылки документов (увольняемого и устраиваемого) 2 раза	300	600
Работа специалиста департамента кадрового администрирования, 2 часа	257	514
Время неэффективной работы коллег (средний штат торгового персонала 10 человек * 3 часа снижения продуктивности на 30%) 9 часов	200	1 800
Время HR на подбор и собеседование кандидатов - 5 часов	371	1 855
Время менеджера магазина, потраченное на адаптацию и обучение - 5 часов	257	1 285
Время неэффективной работы нового сотрудника (10 смен по 6 часов со снижением производительности 50%) 30 часов	200	6 000
Сумма		16 854

Штат сотрудников всех магазинов в России ООО «Ойшо СНГ» – 1209 человек. Текущий показатель уровня текучести 38,4%. Это 464 человека.

За счет реализации проекта, планируется сокращение текучести на 10% (до уровня 28,4 %).

Рассчитаем сокращение числа уволенных сотрудников:

$$464 - (1209 * 28,4\%) = 120$$

Это значит, что проект предотвратит увольнение 120 сотрудников в год. Снижение текучести будет происходить постепенно, по мере реализации проекта. Примем к расчету шаг снижения текучести 0,5. Подсчитаем стоимость экономии от снижения текучести персонала (таблица 3.15).

Таблица 3.15 – Экономия от снижения текучести персонала

Период	Уровень текучести %	Коэф. снижения текучести %	Уровень текучести после проекта %	Кол.-во увольнений до проекта, чел	Кол.-во увольнений после проекта, чел	Разница по кол-ву увольнений, чел	Экономия, руб.
06.2020 - 09.2020	38,4	0,00	38,4	464	464	0	0,00
09.2020 - 12.2020	38,4	0,00	38,4	464	464	0	0,00
12.2020 - 03.2021	38,4	0,5	37,9	464	458	6	101124
03.2021 - 06.2021	38,4	1	37,4	464	452	12	202248
Сумма, руб.	-	-	-	-	-	-	303372

Получается, что снижение текучести персонала на 10 % сэкономит компании 303 372 рубля.

Основываясь на методе экспертных оценок, прогнозируемый прирост выручки организации от проведения мероприятий составит около 4 %. Учитывая прогноз объема выручки от реализации продукции на 2019 г., ожидаемый объем выручки составит приблизительно 25 688 021 руб.

Данные для расчета экономического эффекта от реализации проекта приведены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Расчет экономического эффекта от внедрения проекта

Показатели	До мероприятия 2019 год	После мероприятия (4%)	Изменения	
			Абсолютное значение	% прироста
Выручка от реализации продукции, услуг (без НДС), руб.	24 700 020	25 688 020,8	988 000,8	104
Чистая прибыль, руб.	13 100 387	13 624 402,5	524 015,48	104

Экономический эффект – это разность прибыли от реализации услуг до внедрения мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом и после внедрения мероприятия:

$$\mathcal{E} = R_{\text{нов}} - R_{\text{стар}}, \quad (1)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект, тыс. руб.;

$R_{\text{нов}}$ – прибыль от реализации продукции соответственно после внедрения мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом, тыс. руб.;

$R_{\text{стар}}$ – прибыль от реализации продукции соответственно до внедрения мероприятия по усовершенствованию системы управления персоналом, тыс. руб.

Таким образом, экономический эффект мероприятия составит:

$$25\,688\,020,8 - 24\,700\,020 = 988\,000,8 \text{ руб.}$$

$$T = K/P, \quad (2)$$

$$E = P/K, \quad (3)$$

где T – срок окупаемости затрат (определенный период времени, за который затраты окупаются);

К – капитальные затраты;

П – чистая годовая прибыль с учетом амортизации;

Е – коэффициент эффективности.

Таким образом, срок окупаемости затрат составит:

$$T=227\,643/13\,624\,402=0,0167$$

$$E=13\,624\,402/227\,643=59,85$$

Таким образом, мы наблюдаем высокий процент эффективности предлагаемого проекта, который за один календарный год полностью себя окупает при абсолютных показателях.

На основании указанных данных, рассчитаем предполагаемый доход проекта с учетом ставки дисконтирования. Стоит отметить, что ставка дисконтирования определена экспертным методом с учетом рисков и воздействия человеческого фактора и составляет 18 % годовых.

Следующим шагом будет расчет рентабельности проекта. Для этого нам необходимо учесть коэффициент дисконтирования, который рассчитывается по следующей формуле:

$$Kd = \frac{1}{(1+r)^t} \quad , \quad (4)$$

где Kd – коэффициент дисконтирования;

t – период времени;

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

d – норма дисконта, которая исчисляется посредством деления ставки дисконтирования на год (0,18/4 = 0,045).

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 3.17).

Таблица 3.17 – Расчет коэффициентов дисконтирования

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

Дисконтированный доход (ДД) рассчитывается методом умножения дохода от проекта (без учета затрат) на коэффициент дисконтирования. Чистый дисконтированный доход (ЧДД) проекта характеризует разницу между доходом от проекта и затратами на его реализацию, приведенную к единому периоду.

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

В таблице 3.18 представлен расчет ЧДД предлагаемого для проекта.
Таблица 3.18 – Расчет чистой текущей стоимости проекта

Период	Доходы, руб.	Затраты, руб.	Kd	Диск. затраты руб.	Диск. доходы руб.	Чистая диск. ст-ть, руб.	Чистая текущая ст-ть, руб.
1 квартал 2020	0	16 016	0,9569	15 326	0	-15 326	-15 326
2 квартал 2020	0	40 909	0,9157	37 460	0	-37 460	-52 786
3 квартал 2020	101 124	80 654	0,8763	70 677	88 615	17 938	-34 848
4 квартал 2020	202 248	90 064	0,8386	75 528	169 605	94 077	59 229
Сумма	303 372	227 643	-	198 991	258 220	59 229	-

Таким образом, ЧДД проекта равен 59 229 рублей, что является показателем прибыльности проекта. Далее определим срок окупаемости проекта – период, когда суммарные затраты по проекту покроются суммой результата доходов.

Срок окупаемости проекта определяется по формуле:

$$T = n + \frac{ЧТС_n}{ЧДД_{n+1}}, \quad (6)$$

где T – срок окупаемости проекта;

n – период времени отрицательной доходности проекта;

ЧТС n – размер ЧТС в месяц, предшествующий доходному;

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

Таким образом, расчет срока окупаемости проекта будет выглядеть следующим образом:

$$T = 5 + (-34\,848 / 17\,938) = 3,06$$

При этом не забываем, что расчет производился по квартальным периодам, а значит 3,06 квартала – это ровно 12 месяцев и 24 дня.

Далее необходимо рассчитать индекс доходности проекта, который отражает эффективность реализации работ. Индекс доходности характеризует доход от проекта на каждый рубль затрат по проекту. Данный показатель рассчитывается методом отношения суммы дисконтированного дохода к сумме дисконтированных затрат. Рассчитаем его:

$$258\,220 / 198\,991 = 1,3$$

Это значит, рентабельность проекта составит 30%. Данный показатель является положительным, что отражает привлекательность с точки зрения инвестиций для реализации предлагаемого проекта по совершенствованию подсистемы управления мотивацией торгового персонала в ООО «Ойшо СНГ».

Кроме указанного экономического эффекта, при реализации данного проекта ожидается получение организационного эффекта, заключающегося в повышении должного уровня выполнения ключевых показателей эффективности труда, что в свою очередь поспособствует выполнению стратегически важных задач компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Говоря о важности персонала в компании, следует подчеркнуть, что именно человеческий капитал становится во главе всех факторов эффективности управления, т.к. с помощью этого капитала можно гарантировать возникновение инноваций в организации, увеличить преданность покупателей, гарантировать успех на пути к выполнению стратегически важных целей организации. В малом и среднем бизнесе управлением занимаются именно собственники, и они сосредоточивают все управленческие решения в своих руках, тем самым ограничивая взгляд на появляющиеся проблемы, и уменьшают эффективность учреждений и их конкурентоспособность [5]. Главной проблемой, с которой сталкиваются эти руководители, считается как раз недооценка человеческих ресурсов, не осознание что именно от человеческих ресурсов зависит развитие компании, т.к. своим развитием человеческие ресурсы будут задавать мощный вектор развития всей организации и обеспечивать ее конкурентоспособность.

Проанализировав российский и зарубежный опыт, можно сделать выводы, что система ключевых показателей эффективности деятельности активно применяется западными компаниями на протяжении более чем 10-ти лет: ее используют в повседневной деятельности такие всемирно известные компании, как Siemens, ORACLE, Microsoft, IBM, Capgemini, Accenture, Deloitte, HP, SAP, WipPRO и многие другие, в то время согласно анализу исследовательского центра портала Superjob только каждая четвертая фирма распространила эти критерии на большинство персонала.

Анализ внутренней и внешней среды ООО «Ойшо СНГ» позволил удостовериться в том, что испанская компания на российском рынке практически не имеет экономических и организационных проблем. Несмотря на это, в ООО «Ойшо СНГ» существует проблема постоянно растущего темпа текучести персонала. Данная проблема имеет прямую зависимость от недостаточной мотивации сотрудников. На основе полученных при анализе данных разработан

проект по совершенствованию такой подсистемы управления персоналом как управление мотивацией торгового персонала.

При детализации работ был представлен поэтапный план мероприятий, реализация которых призвана способствовать качественному внедрению проекта. Стоимость затрат для реализации работ по проекту составила 227 643 рублей.

При достижении поставленной цели отмечается и экономическая эффективность внедрения проекта, характеризующаяся дисконтированным доходом в размере 258 220 рублей, получаемым после реализации работ, срок которых составляет 12 месяцев. Рентабельность проекта составит 30%. Данный показатель является положительным, что отражает привлекательность с точки зрения инвестиций для реализации предлагаемого проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеева, М.А. Планирование деятельности фирмы / М.А. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 268 с.
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. Варфаломеев В.П, Кондратова С.В, Захарова М.В. Управление компанией по ключевым показателям эффективности / В.П. Варфаломеев В, С.В. Кондратова, М.В. /-Экономический анализ: теория и практика – 2016 –: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-kompaniey-po-klyuchevym-pokazatelyam-effektivnosti/viewer>
4. Ветлужских, Е. В. Разработка КРІ в компании / Е. В. Ветлужских. – М.: Экономика, 2008. – 296 с.
5. Вихров, А.А. Интеграция систем КРІ/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления / А.А. Вихров, П.А. Лекомцев. – 2015. – №10(53). –С. 15-16.
6. Друкер, П. Эффективное управление предприятием / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2008 – 304 с.
7. Каплан, Р. Н. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 320 с.
8. Ключков, А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов / А.К.Ключков. – М.: Экономика, 2010. – 250 с
9. Курылёва А.А. КРІ как инструмент повышения эффективности системы управления персоналом /А.А. Курылёва // Экономика и социум. – 2020. – №12(97). – <https://www.iupr.ru/teknomer>
10. Машковцев, С.В. КРІ для поддерживающих подразделений / С.В.Машковцев, В.В. Бедило. – Справочник кадровика. – 2009. – №5. – 319 с.

11. Эккерсон, У.У. Панели индикаторов как инструмент управления: ключевые показатели эффективности, мониторинг деятельности, оценка результатов / У.У. Эккерсон. – М., 2007. – 27 с.

Internet-источники

12. Все «за» и «против» КPI-2011 – <https://www.rabota-vologda.ru/info/arts/815/>

13. Жихарева, Е.Д. КPI как фактор повышения эффективности менеджмента компании – <https://moluch.ru/authors/15156/>

14. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников в организации – <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/40629/1/978>

15. Разработка и внедрение КPI. – Режим доступа: <https://www.molga.ru/services/detail.php?ID=544>

16. Система КPI: разработка и применения показателей бизнес-процесса – http://www.businessstudio.ru/ /sistema_kpi

17. Ставитская О. Ключевые показатели эффективности и их виды и применение / О Ставитская / - Проблемы современной науки и образования-2018 –URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kpi-klyuchevye-pokazateli-effektivnosti-ih-vidy-i-primeneniye/viewer>

18. Стышнев, Е.Г. Как работать с КPI. – Режим доступа: <http://www.rusconsult.ru>

19. Balanced Scorecard без секретов-2015- <https://blog.iteam.ru/balanced-scorecard-bez-sekretov/>

20. КPI используют почти в каждой второй компании – <https://www.superjob.ru/research/articles/111689/kpi-ispolzuyut>

21. Официальный сайт Oysho. – <https://www.oysho.com/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А
 Диаграмма Ганта проекта

Задача	Дата начала	Дата завершения	Июнь 2020	Июль 2020	Август 2020	Сентябрь 2020	Октябрь 2020	Ноябрь 2020	Декабрь 2020 - Январь 2021	Февраль 2021	Март 2021	Апрель 2021	Май 2021	Июнь 2021
Подготовительные	02.06.2020	18.08.2020												
1. Проведение совещаний по обсуждению новой концепции проекта с менеджером по персоналу, специалистами и	02.06.2020	06.06.2020												
2. Составление стратегических целей	09.06.2020	16.06.2020												
3. Создание рабочей группы	19.06.2020	21.06.2020												
4. Назначение ответственных и распределение обязанностей	27.06.2020	06.07.2020												
5. Анализ внутренней и внешней среды	09.07.2020	12.07.2020												
6. Анализ актуального мотивационного профиля	13.07.2020	20.07.2020												
7. Увязывание целей проекта и целей организации	30.07.2020	09.08.2020												
8. Подготовка презентации изменений персоналу	10.08.2020	18.08.2020												
Составление KPI	10.08.2020	17.10.2020												
Определение всех показателей, характеризующих деятельность	10.08.2020	15.08.2020												
Ранжирование выбранных показателей	16.08.2020	22.08.2020												
Определение наиболее значимых показателей	23.08.2020	25.08.2020												
Прогнозирование эффективности составленных показателей	26.08.2020	28.08.2020												
Утверждение показателей	29.08.2020	01.09.2020												
Разработка процесса управления компанией на основе KPI	15.09.2020	31.09.2020												
Регламентация	01.10.2020	17.10.2020												
Процесс изменений	18.10.2020	01.05.2021												
Информирование персонала об изменении системы оплаты труда	18.10.2020	20.10.2020												
Формирование фокус группы из сотрудников с разной	21.10.2020	27.10.2020												
Апробация проекта на фокус группе	28.10.2020	28.11.2020												
Оплата в соответствии с KPI	29.11.2020	Системно до 28.02.2021												
Получение обратной связи от участников фокус группы	28.02.2021	05.03.2021												
Анализ изменений производительности труда	06.03.2021	18.03.2021												
Сравнение плана с фактическими результатами	19.03.2021	21.03.2021												
Корректировка планируемых показателей	22.03.2021	30.03.2021												
Внедрение показателей для всех продавцов-кассиров	01.04.2021	01.05.2021												
Завершающие	02.05.2021	02.06.2021												
Получение обратной связи от персонала	02.05.2021	03.05.2021												
Анализ обновленного фонда оплаты труда	04.05.2021	10.05.2021												
Анализ обновленной производительности труда	11.05.2021	17.05.2021												
Соотношение прироста ПТ и ЗП	18.05.2021	20.05.2021												
Оценка эффективности проекта	26.05.2021	30.05.2021												
Решение о премировании участников проекта	01.06.2021	02.06.2021												