

УДК 658.8.007

Дубинина М.А.

к.э.н., доцент

*кафедры торговли и общественного питания
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

Озга Т.С.

магистрант

*кафедры торговли и общественного питания
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова*

(Научный руководитель – к.э.н., доцент Дубинина М.А.)

УЛУЧШЕНИЕ МОТИВАЦИИ ТОРГОВОГО ПЕРСОНАЛА ПРИ ПОМОЩИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КРІ

IMPROVING MOTIVATION OF TRADE PERSONNEL WITH KPI INDICATORS

Аннотация: в статье проанализированы актуальные проблемы мотивации торгового персонала, рассмотрены ключевые показатели результатов деятельности как механизм совершенствования системы мотивации, приведен пример начисления бонусной части заработной платы с использованием КРІ.

Abstract: in the article current problems of motivation of sales personnel are analyzed, key performance indicators are considered as a mechanism for improving the motivation system, an example is given of calculating the bonus part of the salary using KPI.

Ключевые слова: мотивация торгового персонала, ключевые показатели результатов деятельности, заработная плата, бонус.

Keywords: motivation of sales personnel, key performance indicators, wages, bonuses.

Сфера планирования продаж практически во всех без исключения компаниях на сегодняшний день содержит множество проблем. Завышенные планы, отсутствие возможности корректировки квот, игнорирование мнения торгового персонала, который должен выполнить обозначенные планы, полный отрыв от происходящего в

окружающей маркетинговой среде – все это приводит к постоянной смене кадров и проблемам с формированием штата отдела продаж. Повсеместно распространена такая планирующая функция отдела продаж, так просто распределение цифр месячных, квартальных, годовых планов между территориальными сотрудниками отдела. Однако руководитель отдела продаж не имеет возможности повлиять на «спускаемые сверху» цифры и в некоторых случаях не располагает инструментами повышения объемов продаж в ситуации невыполнения планов.

Перечисленные обстоятельства крайне отрицательно сказываются на мотивации менеджеров по продажам или торговых представителей, обеспечивающих выручку компании и выполнение ее амбициозных планов. В связи с этим весьма актуальна проблема создания системы мотивации торгового персонала, истоки которой должны вытекать из общего маркетингового планирования предприятия.

Создание мотивирующей организационной среды очень разносторонний процесс, включающий в себя огромную часть работы по управлению человеческими ресурсами и всю работу по их мотивации. В этом случае комплексный подход к формированию этой среды подразумевает сочетание тщательно продуманной системы материальных и нематериальных поощрений, системы оценки, системы адаптации новичков, системы «удержания» и развития сотрудников, формирования у них чувства причастности, совершенной корпоративной культуры. Одним словом, речь идет о формировании высокого внутреннего имиджа компании, как организации, воспринимающей своих сотрудников в качестве своей основной ценности.

Практика показывает, что обязательным условием существования указанной среды является наличие единой комплексной системы мотивации, в качестве этой системы идеально вписывается система управления компанией на основе КРІ.

КРІ образовано от английского словосочетания «key performance indicators», где key (ключевой, характеризующий степень достижения какой-либо цели, существенный для работы одной из областей деятельности) и indicator (индикатор, показатель). Слово «performance» объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильный перевод термина КРІ будет «ключевой показатель результатов деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата. Допускается употребление термина «ключевой показатель деятельности» [4, с. 58]. Использование КРІ даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии.

Для того чтобы понять, что такое система управления компанией на основе КРІ, необходимо определить понятие «технология управления по КРІ» - это комплекс организованных мер, операций и приемов, направленных на разработку и внедрение системы управления компанией на основе КРІ.

Среди менеджеров разного уровня бытует мнение, что хороший руководитель отличается от плохого тем что он внимателен ко всему в том числе к деталям, а плохой – только к деталям. Система КРІ не концентрирует внимание руководителя на деталях, но, когда в ней присутствуют отклонения в исполнении планов, ответственное лицо подробно описывает причины произошедшего и предлагает мероприятия по предотвращению данного явления в будущем. Следовательно, вышестоящий руководитель не замыкается на деталях, а углубляется в работу только тех областей, где это действительно нужно.

Таким образом, система управления компанией на основе КРІ позволяет достигать цели компании, помогая более эффективно управлять имеющимися ресурсами в ключевых областях деятельности на основании информации об экономической и оперативной деятельности компании, отклонениях плана от факта. Отсюда следует, что цель системы КРІ – это повышение эффективности управления компании в ключевых областях деятельности, концентрация на которых позволит компании добиться существенных результатов.

Как известно, заработная плата торговых работников состоит из материальной и нематериальной части. К материальной части относится оклад и какой-то дополнительный бонус (месячный, годовой, квартальный). Нематериальная часть – это какая-либо льгота для сотрудника, например, дополнительная медицинская страховка, фитнес или корпоративное обучение, либо возможности развития, такие как – профессиональный или карьерный рост, интересная работа, работа в команде профессионалов, самореализация в компании.

Для мотивирования сотрудников по системе КРІ необходимо учитывать все составляющие заработной платы. Например, если оклад сотрудников ниже среднерыночных показателей или не соответствует занимаемой должности и опыту сотрудников, то они не будут подходить ответственно к выполнению своих обязанностей, даже не смотря на систему бонусов. Если компания не мотивирует дополнительными бонусами, то сотрудникам нет смысла достигать высокие показатели

КРІ. Если на предприятии нет нематериальной мотивации, то сотрудникам неинтересно работать.

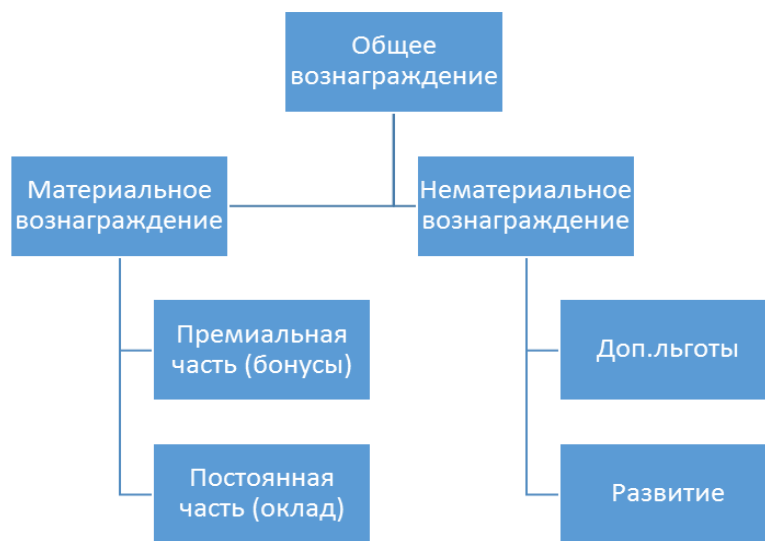


Рис. 1. Вознаграждение сотрудников компании

Рассмотрим подробнее, как эффективно определить каждую из составных частей системы вознаграждений при помощи показателей КРІ, чтобы улучшить мотивацию персонала.

Для начала определим, какой должна быть окладная часть заработной платы сотрудников. По системе КРІ окладная часть должна быть в первую очередь справедливой, справедливость определяется тремя основными факторами:

- положение сотрудника в компании;
- уровень знаний и навыков сотрудников;
- заработная плата на уровне рынка.

Для определения справедливого оклада мы провели исследование рынка труда в г. Краснодаре по отрасли торговых работников. С помощью ресурса компании HeadHunter мы выделили минимальный, среднерыночный и максимальный уровни оплаты труда торгового персонала. Далее для каждого сотрудника необходимо определить требуемый уровень квалификации, возьмем также минимальный, средний и максимальный.

Мы будем рассчитывать оклад для отдела продаж, состоящего из 5-ти человек (табл. 1). Двое из них работают давно и уже имеют большой опыт, один из сотрудников работает всего около года, но по результатам уже догоняет своих

высококвалифицированных коллег, также недавно в компанию пришли два новичка, их уровень пока что заметнее ниже остальных сотрудников отдела.

Также необходимо следить за профессиональным ростом сотрудника. Если его уровень растет, значит у него есть потенциал, а именно такие сотрудники являются незаменимыми в любой компании.

Теперь рассмотрим бонусную часть заработной платы торговых сотрудников.

Таблица 1.

Планирование фонда оплаты труда

Сотрудники отдела	Минимальная	Средняя	Максимальная	Уровень	Зарплата (руб.)
1	20000	30000	50000	Высокий	50000
2	20000	30000	50000	Высокий	50000
3	20000	30000	50000	Средний	30000
4	20000	30000	50000	Минимальный	20000
5	20000	30000	50000	Минимальный	20000
Итого					170000

Бонусы или премиальные влияют на эффективность и результативность сотрудников только в том случае, если она могут управлять показателями, на основании которых производятся выплаты. Должна быть причинно-следственная связь между выполнением плана и получением бонуса.

Все премиальные выплаты делятся на ежемесячные, ежеквартальные и ежегодные. При этом для каждого подразделения процент бонуса от постоянной части для каждого периода будет свой.

Итак, определим сумму бонусов для нашего отдела продаж. Первое, что нам нужно сделать – это сформировать индивидуальную карту КРІ (табл. 2). В нее обязательно включим колонку «вес», которая будет отражать удельный вес отдельного показателя, сумма по этой колонке должна будет равняться 100.

Для примера возьмем финансовые показатели, за которые несут ответственность менеджеры по продажам, индивидуальная карта КРІ будет выглядеть следующим образом:

Таблица 2.

Индивидуальная карта КРІ менеджера по продажам

Наименование показателя	Допуск	Вес
Прибыль	20%	60%
Кол-во закрытых сделок	10%	30%
Кол-во новых договоров	3%	5%

Кол-во новых потенциальных клиентов	3%	5%
Общий вес		100%

На втором шаге нам необходимо определить, какой процент от оклада мы готовы будем платить нашим сотрудникам, обычно для отдела продаж, где продажи стабильны бонусная часть начисляется в пределах:

- месячный бонус (сотрудники) – от 60 до 100%;
- месячный бонус (руководитель) – от 10 до 20%;
- квартальный бонус (сотрудники) – от 60 до 100%;
- квартальный бонус (руководитель) – от 10 до 20%;
- годовой бонус (сотрудники) – от 60 до 100%;
- годовой бонус (сотрудники) – от 100 до 200%.

Руководитель в данном случае отвечает за годовое выполнение плана, а менеджеры отвечают за месячное его выполнение.

Теперь рассчитаем общий процент выполнения плана за март одного из сотрудников отдела продаж. Для этого в таблицу 2 мы добавили столбцы с планом и фактом, а также удельный вес этих показателей (табл.3).

Таблица 3.

Расчеты выполнения плана за март

Наименование показателя	Допуск	Вес	План	Факт	Выполнение плана, %	Вып. с вес, %
Прибыль	20%	60%	170 000	135 000	79	47,4
Кол-во закрытых сделок	10%	30%	20	27	135	40,5
Кол-во новых договоров	3%	5%	20	33	165	8
Кол-во новых потенциальных клиентов	3%	5%	80	93	116	6
Итого						102

Вес показателя из таблицы – 102%, говорит нам о том, что сотрудник выполнил месячный план, несмотря на то, что план по деньгам выполнен только на 79%. В связи с этим он должен получить свой месячный бонус - определенный процент от плана, установленный руководителем, как указывалось выше.

В зависимости от тактических целей компании показатели результатов деятельности могут назначаться торговому работнику каждый месяц, может быть изменен коэффициент весомости показателя.

Следует разработать электронную или бумажную форму, которую заполнял бы сам торговый агент по результатам проделанной за месяц работы, где были бы поставлены конкретные количественные и качественные задачи, а процент их выполнения с учетом весомости задачи позволил бы рассчитать зарплату.

Система мотивации торгового персонала с использованием ключевых показателей результатов деятельности органично вписывается в концепцию управления стоимостью предприятия.

Управление стоимостью компании - процесс обеспечения роста (поддержания достигнутого уровня) ценности фирмы и ее акций, так как такой рост позволяет акционерам (инвесторам) получать самый значимый по величине по сравнению с другими формами доход от вложений в фирму — курсовой денежный доход от перепродажи всех или части принадлежащих им акций, либо курсовой неденежный доход, выражающийся в увеличении стоимости принадлежащих акционерам чистых активов, а значит, и суммы их собственного капитала [3, с. 58].

Прибыльность фирмы обеспечивается через объемы ее продаж, которые в свою очередь выполняются хорошо мотивированным торговым персоналом.

В заключении можно сделать вывод, что насколько бы правильно ни была поставлена система вознаграждения сотрудников, она не будет эффективной, если работодатель не смог создать определенных условий труда и его сотрудники не получают удовлетворения от работы. На пути к построению эффективной системы мотивации в компании, главным является – вызвать у сотрудников интерес к работе и желание усовершенствоваться в своей профессии.

Список литературы:

1. Боковня А.Е. Мотивация - основа управления человеческими ресурсами: Монография / А.Е. Боковня. - М: НИЦ Инфра-М, 2013. -144с.
2. Болотских Т.В. Мотивация персонала предприятий на основе ключевых показателей деятельности // Вестник Института экономических исследований, 2016. С.124-133.

3. Дубинина М.А. Формирование ценности бренда молочной продукции региона: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Рост. гос. эконом. ун-т "РИНХ". Ростов-на-Дону, 2010. — 186 с.

4. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 255 с.