Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению «Управление персоналом»

KPI КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ НА ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИТИЯ

|  |  |
| --- | --- |
|  | Выполнила:Балакавриант 4 курса, группы УП-4Михайлиди Мария Александровна\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/подпись/Научный руководитель:Доцент, кандидат экономических наукКрылова Юлия Владимировна\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/подпись/ |

Санкт-Петербург

2017

**Содержание**

Введение 3

Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ 6

1.1 Понятие, структура и классификация затрат предприятия 6

1.2 Затраты предприятия на персонал 12

1.3 Роль и механизм управления затратами на предприятии 16

Глава 2 KPI КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ 22

2.1. Основные методы управления затратами предприятия 22

2.2. KPI как метод управления затратами на персонал 27

2.3. Примеры использования KPI для управления затратами на персонал на российских предприятиях 33

Глава 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ДЛЯ ООО «МАКСИДОМ» 40

3.1. Характеристика ООО «МАКСИДОМ» 40

3.2. Анализ существующей практики использования KPI в ООО «МАКСИДОМ» 54

3.3. Разработка рекомендаций по рационализации затрат на персонал для ООО «МАКСИДОМ» и расчет их экономической целесообразности 65

Заключение 75

Список использованных источников 79

Приложение 82

# Введение

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время вопрос затрат на персонал в управленческой отчетности исследован не достаточно глубоко. Хотя считается общепризнанной важность этой статьи расходов. Известно, что в общей структуре затрат любой компании одно из наибольших значений занимают расходы на содержание персонала. И их важность будет только возрастать. Это связно с тем, что автоматизация труда влечет за собой ужесточение отбора персонала. Предприятиям необходим наиболее квалифицированный персонал, а, как известно, все хорошее стоит дорого. Соответственно, увеличиваются расходы на персонал. Инфляция, изменение законов в области трудового права, новые тарифные сетки и многое другое также увеличивают расходы на персонал. Затраты на персонал должны оцениваться руководством компании как неотъемлемый элемент инвестиционного процесса в человеческий капитал. Однако в этой связи важно оценивать такие показатели, как целесообразность и эффективность данных затрат. Именно поэтому решающее значение в последнее время приобретает управление затратами на персонал. Актуальность проблемы управления затратами на персонал заключается в том, что достижение устойчивых конкурентных преимуществ возможно только путем оптимизации данного вида затрат, потому что это ведет к повышению производительности труда и, соответственно, к увеличению прибыльности предприятия в целом.

Одним из методов управления затратами на персонал предприятия является внедрение системы KPI. Данный метод можно использовать для повышения конкурентоспособности компании на рынке, так как он повышает эффективность работы сотрудников, а это, в свою очередь, увеличивает прибыль организации, также внедрение системы KPI позволяет оптимизировать затраты на персонал: если сотрудник плохо работает и не повышает свою эффективность, то премиальные выплаты на этого сотрудника сокращаются. Мотивация на базе KPI является одной из наиболее эффективных и прогрессивных. Она ориентирована на достижение долгосрочных целей организации, повышает мотивацию и лояльность сотрудников.

**Целью** работыявляется исследование влияния системы KPI на процесс управления затратами на персонал, а также разработка рекомендаций по рационализации системы управления затратами на персонал с помощью системы KPI в ООО “МАКСИДОМ”. Для реализации поставленной цели были сформулированы следующие **задачи:**

1. изучить понятия, структуру и классификацию затрат предприятия;
2. исследовать роль затрат на персонал в общей структуре затрат предприятия;
3. изучить механизм и методы управления затратами на предприятии;
4. рассмотреть систему KPI в качестве метода управления затратами;
5. описать основные характеристики, перспективы развития ООО «МАКСИДОМ»;
6. проанализировать результаты хозяйственной деятельности компании;
7. изучить организационную структуру и корпоративную культуру организации;
8. описать деятельность службы управления персоналом, ее структуру и функции;
9. рассмотреть существующую практику использования KPI в системе премирования сотрудников;
10. выявить проблемы в системе премирования для дальнейшей разработки мероприятий по ее совершенствованию;
11. рассчитать экономическую целесообразность предложенных мероприятий.

**Объект исследования –** Общество с ограниченной ответственностью «МАКСИДОМ».

**Предмет исследования –** система премирования продавцов торгового зала в ООО «МАКСИДОМ».

**Теоретическую основу работы** составляют труды отечественных и зарубежных исследователей по мотивации и стимулированию, системе вознаграждения на базе KPI. В работе нашли отражение данные периодической печати и сети Интернет. **Практическая часть работы** основана на информации, полученной из конспекта по корпоративной культуре компании, должностных инструкций отделов Службы персонала, штатного расписания сотрудников магазина, квартальных результатов достижения целей по KPI. Для более четкого представления о показателях эффективности сотрудников и точного выявления проблем было проведено исследование непосредственно в торговом зале магазина.

**Практическая значимость** выпускной квалификационной работы состоит в том, что обоснованные рекомендации по рационализации системы премирования продавцов торгового зала в ООО «МАКСИДОМ» будут универсальными для DIY-ритейла и применимы для разработки системы KPI. В связи с тем, что будет рассчитана экономическая целесообразность данных рекомендаций, можно будет сделать вывод об их эффективности в целях повышения производительности труда и прибыльности компании, а также в целях оптимизации затрат на персонал компании.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит их трех глав, введения, заключения, списка литературы и приложений. Первые две главы являются теоретическими, в них рассмотрены теоретические основы затрат предприятия: понятие, классификация, роль затрат на персонал в общей структуре затрат предприятия, методы управления затратами предприятия, а также роль KPI в системе управления затратами на персонал. Третья глава является практическим применением теоретической части работы. В ней дана полная характеристика ООО «МАКСИДОМ», описана существующая система премирования продавцов торгового зала, а также выявлены проблемный зоны, предложены рекомендации по совершенствованию системы и рассчитана их экономическая целесообразность.

# Глава 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие, структура и классификация затрат предприятия

Одной из важнейших функций управления производством является разработка системы управления затратами. Это связано с тем, что снижение или увеличение затрат напрямую влияет на размер прибыли предприятия. И именно оптимизация уровня затрат может привести к росту прибыли. Для начала следует разобраться в определении термина «затраты».

На сегодняшний день в хозяйственной практике для характеристики затрат предприятия используется различная терминология: «издержки производства», «затраты на производство», «себестоимость продукции», «расходы или затраты предприятия» и т.д. Необходимо разобраться какая разница между этими понятиями, как они трактуются в экономической литературе и нормативных документах. В общепринятом смысле данные термины являются синонимами. Однако в экономическом плане это разные понятия. Однозначного толкования в настоящее время не существует, поэтому рассмотрим некоторые точки зрения на этот счет.

Некоторые считают, что существуют различия в употреблении данных терминов в зависимости от сферы применения. Термин «расходы» чаще всего употребляют в контексте бухгалтерского и налогового учета. Понятие «издержки» употребляется в рамках экономической теории, а «затраты» более применимо к управленческому учету. Но в целом, считается, что эти термины не имеют четких различий и перекликаются между собой.[[1]](#footnote-1)

Другая точка зрения заключается в том, что данные термины имеют существенные различия, и употребление их в качестве синонимов может привести к ряду значимых ошибок в анализе экономической деятельности предприятия. Затраты - это фактические (явные) издержки предприятия, а расходы – факт использования сырья, материалов и услуг.[[2]](#footnote-2) Термин «издержки» - это денежное выражение затрат предприятия, необходимых для осуществления деятельности предприятия по производству, оказанию услуг и выполнению работ.[[3]](#footnote-3)

Если проанализировать множество источников и рассмотреть подходы различных авторов, можно заметить, что основным выводом является то, что для управления затратами, издержками, расходами и себестоимостью не особо важны различия между этими понятиями, так как для повышения эффективности деятельности и увеличения прибыли следует оптимизировать и расходы, и издержки, и затраты.

В данной работе будут использоваться определения, разработанные И. П. Бойко. Под затратами предприятия будет пониматься «стоимостная оценка производственных ресурсов предприятия, израсходованных в процессе производства и реализации продукции».[[4]](#footnote-4) Расходы предприятия – «платежные транзакции независимо от цели их осуществления».[[5]](#footnote-5) В соответствии с Налоговым Кодексом РФ, расходами признаются «обоснованные и документально подтвержденные затраты, осуществленные налогоплательщиком».[[6]](#footnote-6) Термины «затраты» и «расходы» будут употребляться в качестве синонимов, так как для целей данного исследования принципиальной разницы между ними нет. Что касается понятия «издержки», то оно используется преимущественно в экономической теории.

Понятие «затраты предприятия» тесно связано с понятием «себестоимости». Себестоимость занимает важную роль в системе показателей эффективности деятельности предприятия, так как она позволяет оценить целесообразность использования ресурсов. Правильнее говорить о себестоимость единицы продукции, а не себестоимости всей продукции. Последнее допустимо, однако не совсем верно в экономическом плане. Итак, себестоимость единицы продукции – это стоимостная оценка используемых в процессе производства единицы продукции ресурсов предприятия. В укрупненном виде в себестоимость единицы продукции включают не только ресурсы, непосредственно затраченные на производство единицы продукции (заработная плата промышленно- производственного персонала, материалы, сырье, плата за электроэнергию и т.д.), но и затраты, обеспечивающие производство этой продукции (частично):

* обучение и повышение квалификации сотрудников;
* улучшение выпускаемой продукции;
* инновационные разработки;
* внедрение новой продукции;
* плата за пользование природными ресурсами;
* гарантийное обслуживание;
* управление предприятием;
* компенсация потерь от простоев, брака, хищений и т.п.[[7]](#footnote-7)

Итак, себестоимость отражает степень использования материальных и трудовых ресурсов, результаты внедрения новой техники и прогрессивной технологии, уровень организации производства и труда, рациональность управления предприятием. Можно сделать вывод, что себестоимость — важнейший показатель, характеризующий качественную сторону деятельности предприятия, экономическую эффективность производства. На практике вопрос о том, что следует относить к себестоимости продукции, а что – нет, очень сложный. Изменение размера себестоимости позволяет влиять на размер выплачиваемого предприятием налога, поэтому процесс отнесения затрат на себестоимость не всегда происходит честно. В связи с этим Налоговый кодекс описывает, что нельзя относить на себестоимость (ограничительный подход).

Что касается структуры затрат предприятия, то выделяют следующие элементы затрат:

* материальные затраты (занимают основную долю себестоимости, они включают в себя сырьё, основные материалы, топливо, энергию и т.д. Оценка данных ресурсов определяется из цены их приобретения);
* затраты на оплату труда (включают все начисления работникам, компенсационные пакеты, премии, доплаты, социальные выплаты, т.е. все виды материальной компенсации);
* отчисления на социальные нужды (отчисления на формирование социальных фондов, таких как пенсионный фонд, социальное страхование и обязательное медицинское страхование);
* амортизация основных фондов (затраты, направленные на полное восстановление основных фондов путем амортизации с соблюдением норм амортизационных отчислений);
* прочие затраты (налоги, сборы, отчисления в страховые фонды, платежи за выбросы загрязняющих веществ, командировочные расходы, плата за пожарную и сторожевую охрану и т.д.).[[8]](#footnote-8)

Для удовлетворения требований различных категорий пользователей бухгалтерской информации затраты необходимо классифицировать. Для того чтобы правильно классифицировать затраты, нужно определить, какая цель их учета. Более детальное изучение сущности затрат позволит предприятиям грамотно проанализировать статьи расходов и понять их целесообразность.[[9]](#footnote-9)

В экономической литературе авторы подходят к классификации затрат по-разному. Существует множество *признаков* классификации затрат на производство и реализацию продукции. Выделяют затраты:

* по калькуляционным статьям;
* по способу отнесения на себестоимость продукции;
* по функциональной роли в процессе производства;
* по степени зависимости от изменения объема производства;
* по степени однородности;
* по времени возникновения;
* по рациональности и т.д.[[10]](#footnote-10)

Однако наибольшее значение имеют классификации по следующим признакам: по экономическому содержанию, по роли в процессе производства, по характеру отнесения на себестоимость конкретного продукта и по характеру зависимости от объема выпускаемой продукции.

*Классификация по элементам затрат*, или структура затрат, приведена ранее.

*По роли в процессе производства* затраты делятся на основные и накладные. Основными называют затраты, которые составляют физическую основу производимого продукта, то есть сырье, заработная плата, то, что обуславливает технологический процесс производства продукции. Накладные затраты, возникающие дополнительно к основным затратам, представляют собой затраты на управление, организацию и обслуживание производства (например, содержание оборудования), они обеспечивают нормальное функционирование предприятия.[[11]](#footnote-11)

*По характеру отнесения на себестоимость конкретного продукта* выделяют прямые и косвенные затраты. Прямые затраты можно отнести на себестоимость определенного вида изделия, так как они связаны с производством именно конкретной продукции. Например, затраты на сырье и основные материалы, потери от брака и т.д. Отсюда следует, что эти затраты могут быть прямо отнесены на себестоимость продукта. Косвенные затраты, наоборот, нельзя прямо отнести на производство отдельных видов продукции, потому что данный вид затрат связан с производством многих продуктов (например, арендная плата за помещение).[[12]](#footnote-12)

*По характеру зависимости от объема выпускаемой продукции* затраты предприятия делятся на постоянные и переменные. Постоянные затраты не зависят от объема производства. К ним относятся управленческие расходы, амортизационные отчисления, арендная плата и т. д. Часть затрат на предприятии остается вне зависимости от того, производит оно в данный момент продукцию или нет (например, управленческие расходы: зарплата управленческому персоналу должна выплачиваться в любом случае). Поэтому данные затраты называют постоянными. Однако более правильным является употребление термина «условно-постоянные затраты» вместо «постоянные». Это связано с тем, что постоянные затраты могут считаться таковыми только на определенных интервалах развития предприятия. Рост предприятия ведет к увеличению постоянных затрат. Например, управленческие расходы можно считать неизменными только до момента расширения управленческого аппарата (найма новых менеджеров), до потребности в большем количестве сотрудников. Такая же схема действует и с сокращением деятельности предприятия, тогда постоянные затраты уменьшаются. Переменные затраты, в отличии от постоянных, напрямую зависят от объемов производимой продукции, то есть они увеличиваются или уменьшаются в зависимости от динамики объема производства. К данному виду затрат относят сырье и основные материалы, расход топлива и энергии на производственные цели предприятия и т.д. Если в какой-либо период предприятие не производит продукцию, то его переменные затраты равны нулю.[[13]](#footnote-13)

Наиболее важные классификации затрат рассмотрены, далее будут приведены классификации по менее распространенным критериям. Выделяют три вида затрат:

* текущие затраты (обеспечение текущей деятельности предприятия при каждом цикле);
* затраты, связанные с инвестиционной деятельностью (затраты на приобретение активов для дальнейшего увеличения собственного капитала);
* затраты на социально-культурные и другие непроизводственные мероприятия (например, корпоративные мероприятия, путевки в места отдыха).

Затраты на производство продукции подразделяют на фактические и плановые по критерию «базы сравнения». Фактические затраты, согласно данной классификации, это затраты, которые сложились в отчетном или базисном периоде. А плановые затраты – те, которые были утверждены по плану.[[14]](#footnote-14)

Для анализа уровня эффективности использования ресурсов и возможностей предприятия выделяют явные и неявные затраты. Явные определяются суммой расходов на оплату используемых ресурсов (сырья, материалов, топлива, рабочей силы и т.д.). Следовательно, явные затраты тождественны бухгалтерским. Сумма всех явных затрат равна себестоимости производства и реализации продукции. Неявные затраты определяются упущенную выгоду от неиспользованных альтернативных вариантов деятельности (например, возможная арендная плата за собственное здание фирмы).[[15]](#footnote-15)

По целесообразности расходования (рациональности) затраты делятся на производительные и непроизводительные. Под производительными понимаются все расходы, без которых деятельность данного предприятия была бы невозможна, расходы, которые планируются и учитываются в документации. К непроизводительным относят расходы, которые не были запланированы, которые возникли в результате отклонений от заявленной технологии производства продукции (например, потери от простоев, оплата сверхурочных работ).

Для большей наглядности будет представлена таблица классификации затрат по различным признакам на основе приведенных ранее определений.

Таблица – 1 Классификация затрат на производство и реализацию продукции

|  |  |
| --- | --- |
| Признаки классификации | Виды затрат |
| По экономические элементам | Материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных фондов, прочие затраты |
| По роли в процессе производства | Основные и накладные |
| По характеру отнесения на себестоимость конкретного продукта | Прямые и косвенные |
| По характеру зависимости от объема выпускаемой продукции | Постоянные и переменные |
| По критерию «базы сравнения» | Фактические и плановые |
| По уровню эффективности использования ресурсов  | Явные и неявные (альтернативные) |
| По целесообразности расходования | Производительные и непроизводительные |

*Источник:* Составлено автором

Информация о затратах предприятия очень важна как для самой организации (для определения целесообразности использования ресурсов), так и для стейкхолдеров. Стейкхолдеры (stakeholder) – это понятие, которое описывает индивидуумов, группы лиц или организации, которые в той или иной мере могут влиять на деятельность организации и имеют свой интерес по отношению к ней (например, инвесторы, кредиторы, потребители). Для предоставления информации о затратах предприятия необходимо классифицировать их по характеру, условиям осуществления, направлениям деятельности организации и т.д. Настолько детальная по множеству критериев классификация затрат необходима для более точного планировании и учета величины затрат в разрезе подразделений каждой сферы. В управлении затратами предприятия одну из самых важных ролей занимают затраты на персонал, конкретно затраты на оплату труда. Они занимают второе место по размеру затрат по экономическим элементам после материальных затрат. Более детально этот вид затрат будет рассмотрен далее.

## 1.2 Затраты предприятия на персонал

В настоящее время вопрос затрат на персонал в управленческой отчетности исследован не достаточно глубоко. Хотя считается общепризнанной важность этой статьи расходов. Известно, что в общей структуре затрат любой компании одно из наибольших значений занимают расходы на содержание персонала. И данная тенденция будет только возрастать. Это связно с тем, что автоматизация труда влечет за собой ужесточение отбора персонала. Предприятиям необходим наиболее квалифицированный персонал, а, как известно, все хорошее стоит дорого. Соответственно, увеличиваются расходы на персонал. Инфляция, изменение законов в области трудового права, новые тарифные сетки и многое другое также увеличивают расходы на персонал.[[16]](#footnote-16)

Важной задачей при разработке кадровой политики организации является определение затрат на приобретение квалифицированной рабочей силы.[[17]](#footnote-17) Существует две точки зрения на оплату труда сотрудника – это позиция самого сотрудника и позиция работодателя. Для работника цена его рабочей силы представляет собой непосредственно заработную плату за труд (с учетом премий, доплат), а также затраты на профессиональное обучение, льготы на питание во время работы, бесплатные путевки для семьи, развозка по домам после работы и т.д. Для работодателя помимо вышеуказанного в цену рабочей силы входят обязательные выплаты на социальную защиту работников, которые отчисляются в различные фонды (пенсионный фонд, страхование). Это показывает тонкости употребления термина «затраты на персонал», так как для разных сотрудников, для разных целей учета это понятие может быть разным.

Анализ экономической литературы показал, что в многочисленных исследованиях и монографиях на данную тему используется различная терминология для описания затрат на персонал, например, «затраты на рабочую силу», «затраты на заработную плату», «трудовые затраты», «выплаты работникам».[[18]](#footnote-18) Однако нельзя употреблять данные понятия в качестве синонимов. Потому что, например, «затраты на заработную плату» входят в «выплаты работникам», которые, в свою очередь, являются составной частью «затрат на рабочую силу», в которую, помимо заработной платы и различных выплат работникам, также входят затраты на отбор персонала, адаптацию, обучение и т.д. Можно сделать вывод, что в настоящее время нет единого понятия, которое бы комплексно описывало затраты на персонал.

Общие затраты на рабочую силу у работодателей можно разделить на прямые и косвенные. Как говорилось ранее, прямые затраты относят на определенный вид продукции, а косвенные – на производство многих продуктов. В контексте затрат на персонал, прямые затраты связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ, то есть работы определенного вида. Косвенные затраты – дополнительные расходы по выплате страховых взносов, выходные пособия уволенным, расходы в столовой, автопарке и т. д.

Расходы на персонал - это расходы, которые предприятие платит за работу каждого сотрудника. Это понятие включает расходы на адаптацию сотрудников, обучение, составляющие материальной и нематериальной мотивации и т.д. Эти затраты формируются в соответствии с действующими законами и тарифными соглашениями. Наиболее известными и распространенными группами затрат на уже работающий в организации персонал являются:

* оплата труда за отработанное время;
* оплата труда за неотработанное время (оплачиваемые отпуска, простои);
* единовременные премии (тринадцатая заработная плата);
* обеспечение нуждающихся сотрудников жильем;
* социальная защита работников;
* командировочные расходы;
* профессиональное обучение или переквалификация сотрудников;
* другие расходы на персонал.

Из данного перечня видно, что общепринятое понятия «затрат на персонал» гораздо более узкое, чем оно есть на самом деле. Также выделяют затраты на отбор, подбор, высвобождение персонала. Например, затраты на процедуры заключения и расторжения трудового контракта, на рекламную информацию о вакансиях, на доступ к информационным базам данных о спросе и предложении рабочей силы, на отбор кандидатов (оценка, аттестация), на контроль за выполнением трудового соглашения. Поэтому оптимизация затрат на персонал является одной из первостепенных задач любого предприятия. Чтобы выжить в условиях конкуренции, компаниям приходится находить возможность сокращения затрат на персонал, в том числе и путем уменьшения затрат на оплату труда. Это в свою очередь ведет к уменьшению мотивации и вовлеченности сотрудников, в этом случае, руководству необходимо создавать другие денежные мотивационные стимулы, например, социальный пакет, программы развития карьеры.

На примере ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Сбербанк России» будут проанализированы системы вознаграждения сотрудников крупнейших компаний России, также будет рассмотрено распределение средств на персонал и их доля в общих расходах организаций.

Руководство ПАО «ЛУКОЙЛ» стремится привлечь, удержать и мотивировать работников. Для этого разработана следующая система вознаграждения сотрудников. Затраты на персонал состоят из общего вознаграждения сотруднику, а также затрат, связанных с различными отчислениями на социальные нужды и других косвенных затрат. Общее вознаграждение складывается из материальной и нематериальной части (различные награды). Материальное вознаграждение подразделяют на прямое и непрямое. Прямое вознаграждение состоит из фиксированной (базовая заработная плата, дополнительные выплаты) и нефиксированной (годовые и долгосрочные премиальные выплаты) частей. Непрямое вознаграждение включает в себя программы социальной защиты (медицинское страхование, пенсионное обеспечение) и дополнительные льготы (по результатам деятельности для отдельных сотрудников). Система мотивации также заключается в ежегодной индексации заработной платы работников. В ПАО «ЛУКОЙЛ» особое внимание уделяют обучению персонала, практикуются современные методы обучения, такие как бизнес-практикумы, выездные семинары, зарубежные стажировки, курсы повышения квалификации и т.д. Можно сделать вывод, что на данную статью расходов на персонал компания тратит большие средства. Далее будут приведены статистические данные за 2015 год. Затраты на персонал в этот год составили 158 337 млн. руб., в которые входят затраты на оплату труда – 126 506 млн. руб., отчисления в государственные социальные фонды – 26 994 млн. руб., а также начисления по программе вознаграждения 4 837 млн. руб.. Затраты на персонал составили 26% от общего числа расходов.[[19]](#footnote-19)

В ПАО «Сбербанк России» разработана похожая система вознаграждения персонала. Затраты на персонал состоят из общего вознаграждения сотруднику (фиксированная и переменная части), расходов на подбор, адаптацию, оценку результативности сотрудников. Отдельно выделяют расходы на обучение персонала, куда включают расходы на содержание корпоративного университета Сбербанка. Также большой статьей расходов на персонал являются затраты на ДМС и страхование сотрудников от несчастных случаев, санитарно-курортные оздоровления, программы поддержки многодетных семей. Расходы на содержание персонала в 2015 году составили 263 865 млн. руб., и это число составило 18% от суммы операционных расходов за 2015 год.[[20]](#footnote-20)

По анализу отчетности данных компаний можно сделать вывод, что затраты на персонал являются одной из самых крупных статей в бюджете, не считая материальных затрат. Это обусловлено важностью высококвалифицированного, а соответственно, дорогого труда. Что говорить о суммарных затратах на персонал, если иногда, только затраты на подбор одного сотрудника высокой позиции составляют 50% его годового оклада (например, годовой оклад менеджера высшего звена в Сбербанке составляет примерно 1 млн. руб.).

## 1.3 Роль и механизм управления затратами на предприятии

В современных рыночных условиях всё большее значение занимает финансовая устойчивость и конкурентоспособность субъектов хозяйствования. Умение эффективно управлять предприятием является одним из ключевых условий его выживания в конкурентной борьбе. Именно поэтому руководство предприятий начинает понимать важность управления затратами как способа получения конкурентного преимущества предприятия за счет оптимизации уровня расходов.

В изучение понятия «управление затратами» значительный вклад внесли как зарубежные, так и отечественные ученые. В своей книге Колин Друри дает следующее определение: «Управление затратами – контроль деятельности, являющейся причиной затрат». Другими словами, управление затратами, по мнению К. Друри, позволяет обеспечить соответствие фактических затрат на определенный вид деятельности предприятия с плановыми, а если это соответствие не достигается, то показатели подвергаются корректировке.[[21]](#footnote-21)

Управление затратами, по мнению В. М. Попова, - это «умение экономить ресурсы и максимизировать отдачу от них». Управление затратами включает в себя:

* знание о расходуемых предприятием ресурсов;
* прогноз необходимых дополнительных финансовых ресурсов;
* умение обеспечить максимально высокий уровень отдачи от использования ресурсов.[[22]](#footnote-22)

И. П. Бойко определяет управление затратами как систему, которая является одним из важнейших рычагов повышения эффективности деятельности предприятия. Основной задачей этой системы, по его мнению, является контроль за образованием на предприятии излишних (неэффективных) затрат, и в случае их возникновения – обеспечение их выявления и устранения. [[23]](#footnote-23)

Представленные определения авторов позволяют сделать вывод, что единое понятие управления затратами не разработано. Однако, в целом, все вышеперечисленные определения похожи между собой и несут один смысл. В данной работе понятие «управление затратами» будет определено как элемент системы управления предприятием, отвечающий за рациональное использование ресурсов предприятия и максимизацию отдачи от них.

Можно выделить два вида факторов управления затратами предприятия, влияющих на себестоимость – внутренние и внешние. Внутренние факторы влияют в основном на размер производственной себестоимости. К ним относят рост производительности труда, снижение материалоемкости продукции, устранение потерь от простоев оборудования и брака, установление ограничений на повседневные расходы организации (например, расходы на мобильную связь или канцелярию).[[24]](#footnote-24) Внешние факторы, в свою очередь, влияют на себестоимость реализованной продукции. При сокращении затрат на выпуск единицы продукции предприятие получает важное конкурентное преимущество – возможность применения гибкой ценовой политики (появляется возможность понижать цену при необходимости). Величина затрат во многом определяет величину прибыли, получаемой предприятием. Так как сокращение затрат при неизменной цене на товар увеличивает размер прибыли. К внешним факторам относят изменение цен и тарифов (например, на энергоресурсы и сырье), обязательных социальных отчислений (налоги, пошлины), процентных ставок по кредитам. Однако, в соответствии с сегодняшним положением в стране, изменение цен данной категории расходов скорее приведет к увеличению затрат предприятия. В связи с этим руководство предприятий должно уделять большее внимание внутренним факторам экономии затрат.[[25]](#footnote-25)

Выделяют следующие преимущества эффективного управления затратами:

* получение конкурентного преимущества за счет сокращения затрат на производство и реализацию продукции и, следовательно, уменьшение цен на готовую продукцию;
* наличие качественной и реальной информации о себестоимости отдельных видов продукции и их позиции на рынке по сравнению с продуктами других производителей;
* возможность использования гибкого ценообразования;
* наличие актуальных данных для составления бюджета предприятия;
* возможность оценки деятельности каждого подразделения предприятия с финансовой точки зрения;
* возможность оперативно оценить и устранить негативные тенденции в процессе формирования затрат и прибыли организации;
* принятие обоснованных и эффективных управленческих решений.[[26]](#footnote-26)

Выделяют различные принципы управления затратами на предприятии. К наиболее важным из них можно отнести:

* использование единой методики на разных уровнях управления затратами;
* управление затратами должно осуществляться на всех этапах жизненного цикла продукта для более оперативной корректировки;
* оптимизация затрат не должна затрагивать уровень качества товара или услуги (Деминг утверждал, что здесь имеет место обратная зависимость. Совершенствование системы производства и повышение качества продукции ведут к снижения затрат.[[27]](#footnote-27) Это связано с сокращением затрат на брак, на простои оборудования и т.д.);
* постоянный учет и анализ для предотвращения образования неэффективных затрат;
* совершенствование информационного обеспечения управления затратами;
* усиление заинтересованности производственных подразделений предприятия в оптимизации затрат (мотивация).

В настоящее время выделяют две основные группы инструментов управления затратами. Первая группа инструментов включает в себя стратегические мероприятия, которые затрагивают структуру организации. К этой группе можно отнести реструктуризацию деятельности организации или выделение непрофильных видов деятельности (стратегия реорганизации). Во вторую группу относят механизмы регулярного управления затратами.

Управление затратами является важной составляющей системы управления предприятием и предполагает выполнение таких же функций, которые присущи управлению любым объектом. Назовем эти функции этапами управления затратами. Итак, механизм управления затратами состоит из четырех этапов: планирование, организация, мотивация и контроль.

Первым этапом управления затратами является планирование и прогнозирование затрат. Ключевой задачей на данном этапе является определение состава затрат. Здесь учитываются планируемое количество потребления ресурсов и их стоимость, рассчитывается предполагаемая прибыль и эффективность затрат при выполнении заданного плана. Объем затрат определяется на основании информации о структуре производимой продукции, объемах производства. На практическом опыте современных предприятий выделяют два вида планирования затрат: перспективное и текущее. Перспективное планирование разрабатывается в рамках долгосрочного планирования развития организации. Целью данного вида планирования является предоставление данных о затратах на освоение новых рынков сбыта или об инновационном развитии предприятия. Перспективное планирование зависит от многих факторов: политики государства, поведения конкурентов, технологического развития страны и т. д. Текущее планирование формируется в рамках краткосрочного планирования, оно отличается точностью и детальностью статей расходов.

Вторым этапом управления затратами является организация процесса. На данном этапе устанавливается функциональные обязанности всех участников процесса управления затратами, сроки проведения, необходимая информация и документация. Определяются центры ответственности затрат, где организацию текущих планов берет на себя руководитель определенного отдела, а за реализацию долгосрочных планов отвечает руководитель организации. Очень важно, чтобы распределение должностей в системе управления затратами не нарушало общую организационную структуру организации.

Третий этап – мотивация. Необходимо выявить способы стимулирования сотрудников к соблюдению норм использования ресурсов, донести до каждого важность ресурсосбережения, которое они могут поддерживать путем сокращения брака, простоев оборудования и неэффективности рабочего времени. Сотрудники должны соблюдать плановый объем производства, работать в соответствии с их должностными инструкциями.

Последний этап управления затратами – это контроль. Функция контроля базируется на данных, полученных на этапе планирования. Во время контроля происходит процесс сравнения фактических показателей с плановыми, выявление причин расхождений (если они есть) и предоставление обратной связи на основе проанализированных данных. Выводы по результатам данного этапа очень важны для руководства организации в целях принятия верных управленческих решений.

**Вывод по главе 1.** В данной главе были рассмотрены теоретические основы управления затратами предприятия. Затраты предприятия – сложное и многогранное явление. В последнее время имеет место тенденция роста затрат на производство и реализацию продукции. Это связано с ростом цен на сырье, материалы, энергию, оборудование, с политикой банков и, в целом, с экономической ситуацией в стране. В данной ситуации огромную роль играет оптимизация затрат предприятия. Для того чтобы рационализировать деятельность по управлению затратам, необходимо использовать классификацию затрат по множеству признаков, потому что их детализация позволит обеспечить грамотное планирование деятельности предприятия. Эффективность деятельности предприятия зависит от эффективности затрат. Затраты на оплату труда занимают второе место по величине в структуре затрат по экономическим элементам. Классификация затрат на персонал представлена обширным кругом группировок, таких как затраты на подбор, адаптацию, обучение, мотивацию, высвобождение и т. д. Большую роль играет повышение доли заработной платы в структуре затрат в условиях кризиса и социальной напряженности. Наряду с этим растет размер обязательных отчислений на социальное и медицинское страхование, пенсионное обеспечение, в государственный фонд занятости, на различные компенсационные выплаты. ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Сбербанк России» - крупнейшие компании России, занимающие свою нишу в разных отраслях. Доля затрат на персонал в общих издержках данных компаний подтверждает вывод о важности и значимости данной статьи расходов.

Роль управления затратами в общей системе управления предприятием нельзя недооценивать. Перед любой организацией стоит задача повышения прибыльности производства. Именно управление затратами позволяет оптимизировать и максимизировать прибыльность организации. Система управления затратами предприятия включает в себя множество элементов организационного, технического и экономического характера. Главной задачей данной системы является эффективное использование средств производства и оптимизация затрат. Цель управления затратами заключается в создании конкурентных преимуществ организации, в поддержании финансовой стабильности предприятия, в получении прибыли и ее максимизации. Применение различных методов управления затратами влияет на величину себестоимости производимой продукции, а следовательно, и на финансовый результат. Как было сказано ранее затраты на персонал предприятия занимают важное место в общей структуре затрат. Поэтому грамотное управление такими затратами может стать важным конкурентным преимуществом компании на рынке. В следующей главе будет подробно описан такой метод управления затратами на персонал, как KPI, который позволяет либо повысить производительность труда сотрудников (и, соответственно, прибыль организации), либо выявить неэффективный персонал (с возможностью дальнейшей минимизации затрат за счет сокращения премиальных выплат).

# Глава 2 KPI КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ

## 2.1. Основные методы управления затратами предприятия

Методы управления затратами характеризуются определенной последовательностью взаимосвязей приемов и способов контроля и отражения затрат. Выбор конкретного метода зависит от многих факторов, но в первую очередь от вида производимой продукции и процедур ее изготовления. Роль методов управления затратами в настоящее время возрастает вместе со значением управленческого учета в организации как инструмента принятия решений на всех уровнях: от тактического до стратегического.

В научных публикациях представлено много классификаций методов управления затратами. Выделяют методы по различным признакам. В данной работе будут рассмотрены два крупных блока методов управления затратами: «традиционные» методы и современные зарубежные методы.

В блоке традиционных методов выделяют разные классификации. Алан Апчерч в своей работе выделяет такие традиционные методы учета затрат, как калькулирование затрат по заказу, по конкретной работе и договору, по процессу, по партиям, по услугам.[[28]](#footnote-28) В данной работе рассмотрим позаказный, попередельный и попроцессный метод, потому что методы, предложенные Апчерчем являются детализацией друг друга. В рамках данного исследования такая детализация не является необходимой. Следует понимать, что учет затрат и калькулирование себестоимости является необходимой составляющей управления затратами. Для наглядности технологические особенности, вид производства и деятельности употребления данных методов будут рассмотрены в виде таблицы.

Таблица – 2 «Традиционные» методы управления затратами

|  |  |
| --- | --- |
| Метод управления затратами | Описание |
| Позаказный метод | Продукция производится по конкретной заявке;Характерен для строительной сферы, заказа оборудования, машиностроения;Заказ идентифицируется обособленно по мере окончания |
| Попередельный метод | Крупносерийное производство;Химическая и текстильная промышленность;Сырье вводится в первом переделе, в последующих обрабатываются полуфабрикаты |
| Попроцессный метод | Массовое производство;Характерен для предприятий нефтеперерабатывающей и нефтяной промышленности;Затраты относятся на конкретные процессы, при отнесении затрат требуется меньшая точность |

*Источник:* Аперч А. Управленческий учет: принципы и практика : Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 81-84.

Однако в настоящее время на смену традиционным методам приходят зарекомендовавшие себя в зарубежной практике методы управления затратами, такие как: директ-костинг (Direct costs), стандарт-кост (Standard cost), метод ABC (Activity Based Costing), таргет-костинг (Target costing), кайзен-кост (Kaizen costing), система JIT (Just-In-Time), кост-киллинг (Cost killing) и бенчмаркинг (Benchmarking). Далее будет подробно рассмотрен каждый из этих методов.[[29]](#footnote-29)

1. *Директ-костинг*

В нашей стране метод директ-костинга получил название маржинального метода бухгалтерского учета. Это связано с несколькими факторами. Во-первых, появление данного метода изначально имело только бухгалтерскую причину. Данный метод разделяет затраты по двум классификациям на косвенные-прямые и постоянные-переменные. Во-вторых, основным показателем при системе директ-костинга служит маржинальный доход, именно поэтому одной из наиболее важных характерных черт данного метода является направленность на определение размера маржинального дохода во всех промежуточных результатах. В зарубежной литературе директ-костинг называют по-разному: учет частичных затрат, учет суммы покрытия, учет маржинальных затрат, маржинальная бухгалтерия и т.д.

1. *Стандарт-кост*

Название данного метода состоит из двух слов: стандарт (норматив) и кост (затраты). Таким образом, дословно это переводится как нормативные, или стандартные, затраты. В основе стандарт-кост лежит функция планирования управления затратами. На этапе планирования проводится нормирование затрат по статьям расходов для того, чтобы на этапе контроля сравнить фактические показатели с плановыми, произвести расчет отклонений, а затем выяснить их причину. Другими словами, метод стандарт-кост заключается в учете и контроле затрат в пределах установленных норм. Однако есть большой недостаток данного метода – составить стандарты согласно технологической карте производства чаще всего очень сложно.

1. *Метод ABC*

Activity Based Costing в буквальном смысле означает «учет затрат по работам». Согласно данному методу, предприятие рассматривается с точки зрения выполняемых операций и его деятельности. Операции определяют структуру, а деятельность – затраты. Выделяют три стадии применения метода АВС. Первая стадия – определение видов и сроков выполнения работ на предприятии путем декомпозиции (разложение сложных рабочих операций на простейшие составляющие). Вторым этапом выделяют расчет влияющих на затраты параметров. А третьим – расчеты суммы трудовых затрат на изготовление конкретного продукта. В рамках данного метода широко распространена следующая взаимосвязь: в процессе выполнения работ используют ресурсы, при завершении работы возникает какой-либо результат.

1. *Таргет-костинг*

Название данного метода переводится как расчет целевых затрат. Чаще всего используется на производственных предприятиях, особенно в инновационных отраслях (разработка новых видов продукции). Наибольшее распространение данный метод получил в рамках японского менеджмента. В его основе лежит трансформированная формула ценообразования: Цена – Прибыль = Себестоимость. Таргет-костинг предусматривает расчет себестоимости исходя из заранее установленной цены реализации. Значение инновационных разработок играет важную роль, это связано с тем, что для данного метода характерно снижение себестоимости продукции на всем ее производственном цикле именно за счет этих разработок.

1. *Кайзен-кост*

Данный метод является продолжением системы таргет. Термин «кайзен» происходит из Японии и означает «постоянное совершенствование». Система кайзен касательно этапа производства продукции – это процесс постепенного снижения уровня затрат, в результате которого достигается необходимый уровень себестоимости и обеспечивается прибыльность производства. Следует отметить, что система кайзен затрагивает повышение качества во всех сферах деятельности предприятия. В рамках этого метода выделяют несколько принципов: совершенствование процессов производства неизменно приведет к эффективности производства, внедрение небольших достижений в настоящем приведет к значительным результатам в будущем, постоянная работа в области повышения качества ведет к сокращению издержек производства. Если предприятие будет использовать совокупность методов таргет и кайзен, то есть вероятность достижение двух важнейших целей: увеличение качества продукции при сокращении себестоимости, а также связанность ценовой политики со стратегией. Как было сказано ранее, данный метод затрагивает повышение качества всех видов деятельности предприятия, в том числе и трудовой. Сложность кайзен-кост в рамках управления персоналом заключается в необходимости постоянной мотивации сотрудников для вовлечения их в деятельность организации. Существует несколько первостепенных задач по управлению персоналом в философии кайзен: внедрение постоянно действующих программ обучения персонала, создание рабочих команд, развитие по горизонтали для распространения личного опыта. Философия кайзен связана с философией бережливого производства, целью которого является минимизация потерь. Чаще всего потери производства так или иначе связаны с деятельностью работников (простои оборудования, неэффективное использование рабочего времени, брак). Поэтому в рамках метода кайзен обязательно необходимо провести объективную оценку персонала (вне зависимости от положения сотрудника), и по ее результатам оставить тех сотрудников, которые готовы к повышению производительности и эффективности труда за счет внедрения инноваций в процесс их повседневной работы. Часто сотрудники могут сопротивляться изменениям, однако, одним из принципов кайзен является движение «маленькими шагами». Это позволяет уменьшить страх перед переменами у сотрудников, стимулировать творческое мышление. Для руководства важно понимать как использовать уже имеющийся персонал для увеличения производительности труда и снижения себестоимости. Компания должна направлять усилия на создание инновационного ядра сотрудников всех уровней и высвобождать персонал, сопротивляющийся изменениям долгое время.

1. *Система JIT*

Система JIT («точно в срок») сводится к отказу от производства продукции крупными партиями. Считается, что следует производить ровно столько товара, сколько требуется покупателям. То же касается и сроков производства: тогда, когда требуется. Другими словами, предложение должно быть равно спросу. Целью JIT является сокращение запасов продукции до минимума, практически полная ликвидация незавершенного производства, сокращение сроков выполнения заказов до дней. Данный метод позволит уменьшить затраты на содержание складов, на ведение документации, сократит риск потери актуальности запасов.

1. *Кост-киллинг*

Метод cost-killing (дословно – «убийство затрат») направлен на минимизацию затрат в кратчайшие сроки без ущерба для деятельности организации. Часто используется в антикризисном управлении предприятием, так как подразумевает достижение планируемого результата в любых условиях. Кост-киллинг направлен на выявление резервов предприятия – максимального уровня, до которого возможно снизить расходы предприятия. Выделяют два вида кост-киллинга: внешний и внутренний. Внешний направлен в первую очередь на оптимизацию отношений с поставщиками с целью сокращения затрат на закупку товаров. К приемам внешнего кост-киллинга относят: пересмотр условий соглашений для выявления возможностей сокращения затрат, проведение тендеров, поиск возможностей работать без посредников (напрямую с производителями), разделение затрат по закупкам с другими компаниями. К внутреннему кост-киллингу относят мероприятия, направленные на минимизацию затрат внутри предприятия (например, создание эффективной системы логистики или внедрение технологий, способствующих ресурсосбережению). Наряду с экономическими мероприятиям, выделяют мероприятия, направленные на снижение затрат на персонал. Самым простым решением является сокращение заработной платы или увольнение сотрудников. Однако, такие действия не всегда ведут к желаемому результату. Внутренний кост-киллинг – это изменение системы мышления руководителей всех уровней управления, направленное на постоянный поиск возможного повышения эффективности деятельности предприятия. Отсюда следует, что руководство может создать систему мотивации, основанную на поощрении сотрудников за экономию ресурсов, инновационные идеи усовершенствования деятельности организации, направленные на минимизацию затрат. Необходимо донести до каждого сотрудника важность сокращения затрат, понимание собственной важности у сотрудников повысит уровень вовлеченности в работу, что может послужить механизмом сокращения затрат.

1. *Бенчмаркинг*

Бенчмаркинг – это деятельность по поиску, оценке и учебе на лучших примерах. Иными словами, это анализ лучших практик с целью использования полученных знаний в работе своей организации. Данный метод используется на этапе планирования затрат после постановки проблемы. В основе бенчмаркинга лежит конкурентная разведка, но сейчас данный термин более близок к понятию маркетинговой разведки. Бенчмаркинг помогает предприятию оценить свои сильные и слабые стороны в сравнении с конкурентами. Выделяют следующие этапы бенчмаркинга: 1. определение результативности и эффективности управления затратами на предприятии на основе разработанных критериев; 2. обозначение положительных и отрицательных характеристик предприятия по отношению к эталонному («лучшей практике»); 3. выявление опытным путем причины отличий; 4. разработка и внедрение мероприятий по достижению эталонных характеристик.[[30]](#footnote-30)

Помимо описанных зарубежных методов управления затратами, в настоящее время во многих российских компаниях начинают использовать такой метод оптимизации затрат на персонал, как оценка достижения целей по KPI. Этому методу стоит уделить больше внимания, так как его можно использовать для повышения эффективности работы сотрудников предприятия, а также для оптимизации затрат на персонал. Роль управления затратами на персонал в системе управления затратами предприятия была описана в первой главе данной работы.

Рассмотрев различные методы управления затратами, можно сделать вывод , что то, какой метод выбирать для конкретного предприятия, зависит от множества критериев. Этот выбор требует тщательного анализа и определения желаемых результатов в будущем. Умение распознавать неэффективно используемые ресурсы и эффективно их устранять является критерием долгосрочного и прибыльного развития.

Затраты на персонал занимают большое значение в общей структуре затрат предприятия. Соответственно, управлению затратами на персонал должно уделяться большое значение. Одним из методов управления затратами на персонал является внедрение системы показателей KPI. От результатов данных показателей зависит размер переменной части заработной платы сотрудников. Результатом данного метода является либо повышение эффективности и производительности работников, либо, соответственно, сокращение затрат на оплату труда. Более подробно данный метод будет рассмотрен в следующем параграфе.

## 2.2. KPI как метод управления затратами на персонал

KPI (сокращение от англ. Key Performance Indicators) – ключевые показатели эффективности (КПЭ), возможно также использование термина КПД – ключевые показатели деятельности. KPI – система показателей, измеряющая результативность отдельного работника, команды или процесса по заранее заданным критериям, для которой характерна ориентация на достижение стратегических целей компании. Система KPI необходима для оценивания результатов по вкладу в общеорганизационную эффективность. Применяется, как правило, в системах управления по целям. Примером показателей KPI может служить количество новых клиентов, размер выручки от реализации, то есть результат достижения соответствующих целей. KPI – это измерители того, насколько достигнуты поставленные цели. Например, если целью является выполнение бюджета, то показателем будем являться сумма бюджета, если цель – повышение лояльности сотрудников, то показатель, по которому будет оцениваться результат достижения цели – уровень удовлетворенности сотрудников.

Вклад системы KPI в развитие процессов управления персоналом организации огромен. Данная система затрагивает такие процессы, как вознаграждение персонала, мотивация и стимулирование, а также повышение эффективности. KPI выполняет важную роль в построении справедливой и эффективной системы мотивации. Оценка по индивидуальным показателям намного сильнее стимулирует сотрудника, чем оценка по итогам деятельности всего отдела. Это ведет к повышению производительности труда работников. Важно понимать, что система KPI – это не столько система мотивации, сколько система управления по целям, которая является очень значимым методом управления бизнесом и персоналом. В настоящее время система KPI все чаще используется при формировании мотивации персонала, оценке трудового участия работников, результативности их работы, качества обучения и т.д.

При внедрении системы KPI очень важно связать ее со стратегией бизнеса и не допустить противоречия с миссией организации. Необходимо разрабатывать систему KPI в контексте специфики деятельности конкретного предприятия, приоритетных бизнес-процессов. При разработке KPI необходимо грамотно учитывать цели и показатели, чтобы не возникло ситуации расхождения целей бизнеса с достигаемыми показателями.[[31]](#footnote-31) Например, ситуация, когда сотрудники стараются максимизировать только показатель объема продаж, при этом совершенно забывая о качестве продукции. В этом случае в показателях KPI необходимо учесть как объем продаж, так и качество производимой продукции. Также важно предвидеть последствия проведения и результатов деятельности и согласовать вопрос по взаимодействию между подразделениями. Чтобы показатели эффективности всех отделов были согласованны, и не возникало ситуаций, когда один отдел показывает высокую результативность, а другой – тормозит производство.

В основе системы KPI лежит сбалансированная система показателей (ССП), определяющая вклад сотрудника в достижение стратегических целей организации. Существует множество классификаций целей и KPI по составляющим ССП: финансовая составляющая, клиентская, внутренняя, составляющая обучения и роста. Выбор определенной составляющей обусловлен целями разработки системы KPI.[[32]](#footnote-32)

В мировой практике является распространенной классификация библиотеки показателей KPI по стратегическим направлениям (предметным областям): «Финансы», «Клиенты и маркетинг», «Бизнес-процессы», «Персонал и системы».[[33]](#footnote-33)

Существует классификация технологий разработки системы KPI по нескольким признакам:

* технологии от целей (цели; подцели; результаты; показатели, характеризующие достижение результатов);
* технологии от факторов стоимости (цепочка увеличения (сохранения) стоимости);
* технологии от функций (функции; детализация функций; результаты выполнения функций; показатели, характеризующие результаты);
* технологии от бизнес-процессов (процессы; подпроцессы внутри; результаты процессов; показатели, характеризующие эффективность процессов; технологии оптимизации процессов).

Как уже говорилось ранее, наиболее часто употребляется разработка KPI от целей.

Ветлужских Е.Н. в рамках изучения ключевых показателей эффективности труда акцентирует внимание на следующих требованиях к KPI:

1. KPI должен соответствовать стратегическим целям организации.

2. Система KPI должна быть понятна всем сотрудникам.[[34]](#footnote-34)

Выделяют принципы разработки KPI, основанные на принципах SMART, которые предъявляют к каждому из показателей. К данным принципам относят конкретность, качественную и количественную измеримость показателей (5-7 показателей для каждого ее подразделения и от 3 до 5 для каждого сотрудника), достижимость целей, важность, ограниченность сроками выполнения.[[35]](#footnote-35)

Далее будет подробно рассмотрен процесс внедрения системы KPI, который условно можно разделить на четыре этапа. Первый этап – инициация и планирование проекта внедрения системы KPI. На данном этапе происходит формулировка целей проекта и обозначение временных границ данного проекта. Далее назначаются ответственные за выполнение проекта и создается проектная группа. В завершении данного этапа проектная группа разрабатывает план проекта, в котором прописаны основные этапы внедрения системы KPI, в том числе временные рамки, точки контроля, ответственные лица и т.д. Создается открытое информационное пространство без барьеров для доступа и распространения необходимой информации.

Второй этап – разработка системы KPI, которая в свою очередь делится на четыре подэтапа:

1. *Определение целей компании*

На данном этапе необходимо понять роль и место системы KPI в структуре бизнес-процессов. На этапе расстановки приоритетных направлений деятельности организации разрабатывается стратегия бизнес-процесса, далее руководство ищет пути достижения разработанной стратегии – это цели деятельности. И только после определения целей разрабатываются показатели KPI. Конечным шагом является составление плана работы.

1. *Декомпозиция целей до уровня подразделений и сотрудников*

Это происходит по следующей схеме: цели компании – цели подразделения – цели отдела – цели сотрудника.

1. *Построение таблицы целей (цели, показатель, вес, плановые и фактические значения показателей)*

При распределении весов между факторами стоит придерживаться некоторых рекомендаций: чем важнее цель, тем больше ее вес; веса нужно расставлять начиная с наиболее важных; цели не должны иметь вес более 50% и менее 5%.

1. *Определение результативности оцениваемого и размера соответствующей премии*

Выделяются определенные категории оценки результатов деятельности по KPI:

A – значение превосходит ожидания;

B – результаты работы выше установленных по одному или нескольким критериям;

C – в целом соответствуют ожиданиям руководства;

D – не соответствуют ожиданиям;

S – результаты работы не соответствуют ни одному критерию оценки.

Возможна следующая зависимость переменной части заработной платы сотрудника от результатов KPI: если результативность окажется менее 80%, то сотрудник получит 0% к окладу в качестве премии, соответственно, результативность 80-85 % позволит получить премию в размере 20 % от оклада и т.д. Это частный случай распределения, каждая компания сама решает, каким образом рассчитывать эту зависимость.

Третий этап – разработка информационной системы автоматизации KPI.

Четвертый этап – сопровождение и развитие системы KPI. Включает в себя сбор обратной связи, анализ удовлетворенности сотрудников, проведение изменений. Существуют ситуации, когда руководству необходимо пересмотреть показатели KPI: при изменении должностных функций сотрудника, стратегических приоритетов организации и с целью улучшения используемых показателей.

Во внедрении системы KPI существуют как положительные стороны, так и отрицательные. К преимуществам можно отнести предоставление работникам обратной связи для того, чтобы они четко понимали пути своего развития; создание прозрачной системы оценки результатов труда с четко прописанными критериями; связь трудовой деятельности сотрудников с целями компании; оптимизация затрат на персонал; повышение производительности труда персонала. К недостатком системы KPI можно отнести неверную формулировку целей; расхождение целей KPI со стратегическими целями компании; в случае командных KPI – зависимость вознаграждения сотрудника от работы его коллег; дополнительные временные затраты на поддержание обратной связи.[[36]](#footnote-36)

Внедрение системы KPI помогает повысить эффективность работы организации, оптимизировать затраты на фонд вознаграждения и в целом затраты на персонал.

Мировая практика доказывает, что внедрение системы KPI увеличивает прибыль организации от 10 до 30%, способно снизить затраты, как минимум на 10-20 %.[[37]](#footnote-37)

Если говорить об оптимизации затрат предприятия на персонал, то внедрение системы KPI помогает это сделать в двух вариантах. Далее будет подробно рассмотрен каждый из этих вариантов.

Первый вариант – сокращение затрат на выплаты премиальной части сотрудникам, которые не выполняют свои обязанности или выполняют их не в полном объеме (возможно увольнение сотрудников в случае не достижения плановых показателей за долгий период работы).

Основным преимуществом использования KPI в качестве метода управления затратами является то, что размер премии работника напрямую зависит от выполнения его индивидуальных KPI. То есть либо сотрудник хорошо работает, выполняет планы, повышает прибыльность производства, либо из-за его плохой работы руководство сокращает затраты на персонал за счет переменной части заработной платы данного работника. Таким образом, можно оценивать и влиять на целесообразность затрат на каждого сотрудника. Например, если по результатам оценки показателей KPI сотрудник попал в категорию S (то есть результаты его работы не соответствуют ни одному критерию оценки), то руководство имеет право его уволить, таким образом избавляя организацию от неквалифицированного персонала и сокращая затраты на его содержание.

Мотивация на базе KPI учитывает практически все потребности сотрудников и является одной из прогрессивных систем материальной мотивации. В отличие от оклада система KPI ориентирована на достижение как долгосрочных, так и краткосрочных целей компании. Важно понимать, что система KPI может использоваться для оптимизации размера только переменной части заработной платы. То есть на размер оклада соответствие показателям KPI не может повлиять (исключение составляет только попадание в категорию S). Система формирования переменной части денежного вознаграждения на базе KPI стимулирует сотрудника к достижению высоких индивидуальных результатов. Также для стимулирования сотрудников может быть использован метод сравнения работников по KPI, где лучшие сотрудники получают индивидуальные премии или другие составляющие материальной мотивации.

Влияние показателей KPI на совокупный доход отражено в следующей формуле: *Совокупный доход за период* = константная часть (базовый оклад, тариф, грейд) + *переменная часть* (бонусы) *за достижение результатов по KPI* + нерегулируемые премии; участие в проектных работах *(проектные KPI*); достижения сотрудника.

Второй вариант – увеличение производительности и эффективности работников, и соответственно, увеличение прибыли (то есть затраты на конкретного сотрудника могут «окупиться» за счет его вклада в развитие компании).

Система премирования на базе KPI является очень важным инструментом воздействия на производительность труда работников. Для развития любой компании большую роль играет нацеленность персонала на достижение стратегических целей. Именно это и позволяет сделать система KPI, когда индивидуальные цели каждого сотрудника направлены на достижение целей организации. Данная система стимулирует сотрудника достигать высоких индивидуальных показателей (от этого будет зависеть его премия).

Система KPI позволяет каждому сотруднику оценивать свой трудовой вклад в деятельность организации. И на этом этапе система оплаты труда в организации становится справедливой и прозрачной, ведь каждый сотрудник получает такую премию, которую он заслужил по результатам своего труда.[[38]](#footnote-38)

Реализация системы вознаграждения на базе KPI ведет к повышению мотивации и лояльности персонала, то есть даже если напрямую не удастся сократить затраты на персонал, то увеличение вклада сотрудника в результаты деятельности организации поведет за собой увеличение его производительности труда, и, соответственно, прибыли.

Управление по целям на основе KPI – основа эффективной системы вознаграждения по результатам труда. Эффективная система стимулирования предполагает вознаграждение сотрудника в зависимости от его вклада в достижение целей компании, умений и компетенций, а также рыночной стоимости занимаемой им должности.[[39]](#footnote-39) Далее будут рассмотрены примеры внедрения системы KPI на российских предприятиях.

## 2.3. Примеры использования KPI для управления затратами на персонал на российских предприятиях

В целях оптимизации затрат на персонал многие российские компании привязывают заработную плату своих сотрудников к результатам достижения целей по KPI. Другими словами, система KPI ложится в основу материальной мотивации сотрудников. Далее будут рассмотрены примеры внедрения системы KPI в таких крупных компаниях, как ПАО «МТС», ПАО «Сбербанк России», ПАО «Магнит» и ПАО «Газпром». Выбор данных компаний обусловлен возможностью изучения особенностей внедрения KPI в разных отраслях экономики.

*ПАО «МТС».* В настоящее время в МТС разработан так называемый «бонусный план» – это документ, в котором прописаны от 6 до 8 KPI для каждого сотрудника компании (в МТС запрещено закреплять за одним сотрудником более 10 KPI). Также в этом документе обозначены плановые показатели достижения KPI.

По мнению руководства компании необходимо правильно формулировать цели достижения по KPI, а также связывать данный показатель со стратегией развития компании. Ведь если поставить цель по KPI «количество принятых звонков в час», то сотрудник будет стараться максимально быстро обслужить клиента и начать новый разговор. Соответственно его производительность увеличится, а значит увеличится количество удовлетворенных клиентов.

В МТС введены четкие критерии разработки KPI. KPI должны быть легко измеряемы, чтобы сотрудник, получивший оценку, не сомневался в ее объективности. Оптимальное количество KPI для одного сотрудника – 5-6, из них минимум два общекорпоративных, а в 3-4 оставшихся должна быть отражена специфика деятельности конкретного сотрудника. В «бонусный план» могут включать и индивидуальные задачи сотрудника. Квоты меняются два раза в год, и требования к сотрудникам постоянно растут за счет роста плановых показателей достижения целей по KPI.

По итогам сравнения фактического уровня достижения целей по KPI с плановым каждый сотрудник получает одну из четырех оценок: А+, А, В или C (A+ выделяют для того, чтобы дифференцировать лучших сотрудников от общей группы с целью повышения их мотивации, признания их успехов). Соответственно, сотрудники получившие оценку А и В стараются улучшить свой результат KPI, их производительность растет, а вместе с ней растет и прибыль, которую получает организация. Сотрудники, которые по результатам оценки получают самую низкую оценку – С, становятся кандидатами на увольнение, им дается полгода, чтобы исправить ее (в случае повторного не достижения плановых результатов, сотрудник может быть уволен, и компания тем самым снизит затраты на содержание неэффективного персонала). Соответственно выплаты премиальной части заработной платы происходят на основании ранжирования результатов достижения целей.

Затраты на персонал компания также связывает с пользой, которую она получает от деятельности своих сотрудников. Ведь чем больше эффективность сотрудника, тем большую пользу он приносит, и, соответственно, затраты на его содержания окупаются.

В МТС ставят очень четкие критерии измерения KPI. Например. для менеджеров по продажам - «объем продаж не ниже...», «количество новых клиентов не меньше...», «размер среднего контракта по клиенту в пределах...» и т.д. Показатели KPI позволяют сотрудникам четко понимать, что руководство от них хочет, что они должны сделать для увеличения своей заработной платы. Также благодаря KPI в компании создана максимально эффективная, прозрачная и справедливая система оплаты труда сотрудников, основанная на их персональных достижениях.[[40]](#footnote-40)

*ПАО «Сбербанк России».* В Сбербанке существует цикл деятельности KPI, который состоит из 4 этапов:

1. Планирование/постановка задач (бизнес-планы, корпоративные цели, приоритетные направления деятельности).
2. Поддержка в достижении целей (информирование, наставничество, предоставление ресурсов).
3. Оценка результатов (сбор информации, проведение расчетов, анализ отклонений фактических показателей от плановых).
4. Обратная связь (встречи по результатам оценки деятельности, вознаграждение, обсуждение причин отклонений и разработка планов развития для сотрудников).

В Сбербанке внедрена двухуровневая система оценки достижения целей по KPI. Для членов Правления Сбербанка, руководителей самостоятельных подразделений и руководителей проектов оцениваются текущие показатели деятельности менеджера в соответствии с бизнес-планом, а также выполнение проектов, направленных на развитие функционального подразделения.

А для начальников отделов и специалистов структурных подразделений действует система оценки личной эффективности «5+», которая включает в себя пятибалльную систему оценки деятельности сотрудников по 5 KPI: личная результативность, инициатива и инновации, самосовершенствование, клиентоориентированность и работа в команде. Отдельно выделяются индивидуальные количественные KPI, которые направлены на конкретизацию системы «5+». Оценка по этим критериям проводится ежеквартально и используется для определения размера премиальных выплат. Рейтинговая оценочная шкала системы «5+» содержит 5 градаций, обозначаемых буквами: A – значительно превосходит ожидания (совершенствует профессиональные знания, самостоятельно изучает лучшую практику, предлагает ценные инновационные идеи и т.д.), В – превосходит ожидания, С – соответствует ожиданиям (сотрудничает с командой, не замыкается на своих обязанностях) , D – требует улучшения, Е – неудовлетворительно (выполняет не полностью объем возложенных задач, качество работы и производительность труда ниже, чем у других работников). И в соответствии с оценкой каждого из пяти критериев рассчитывается премиальный коэффициент, по которому в дальнейшем будет рассчитана премия для сотрудника.

Что касается связи результатов KPI с вознаграждением сотрудника, то для разных должностей совокупный доход складывается из различных процентных соотношений элементов. Например, совокупный доход менеджеров среднего звена состоит на 70% из оклада, и на 30% из премии, а у специалистов на 80% из оклада и на 20% из премии. Премия платится на основании корпоративных, групповых и индивидуальных результатов деятельности. Наибольшую зависимость от результатов KPI в Сбербанке имеют продажники, совокупный доход которых состоит из премии на 40%.[[41]](#footnote-41)

*ПАО «Магнит».* В последние годы руководство ПАО «Магнит» модернизировало систему управления персоналом компании в связи с расширением бизнеса. И завершающим этапом данной модернизации стали проектные разработки системы мотивации на основе KPI. Основной целью новой системы мотивации ставится связь премиальной части заработной платы продавцов (так как работа именно этих сотрудников является основополагающей в компании) с результатами их деятельности за месяц. То есть руководство заинтересовано ввести премию только по результатам KPI.

Проект внедрения системы KPI в «Магните» разделен на три основных этапа: организационно-методическая подготовка проекта, разработка системы KPI и системы мотивации на базе KPI (изучение должностных инструкций, разработка KPI и их плановых значений, характеризующих степень достижения стратегических целей и весов данных KPI) и автоматизация системы KPI в единой информационной среде.

Внедрение зависимости премиальной части заработной платы сотрудников с их KPI позволит компании повысить эффективность и результативность деятельности сотрудников, мотивированных на результат — достижение целей и KPI, разрабатываемых для каждого подразделения и должности, а также при необходимости изучить информацию о количественных оценках любого сотрудника для принятия дальнейших решений относительно его эффективности.

А так как ПАО «Магнит» является одним из ведущих в своей отрасли, ему необходимо оптимизировать затраты на персонал. И наиболее эффективное управления в сети в регионах возможно осуществить именно контролируя показатели KPI своих сотрудников, выявлять неэффективный персонал и сокращать затраты на его содержание.[[42]](#footnote-42)

*ПАО «Газпром».* В «Газпроме» система KPI действует с 2006 года. Раньше она отражала показатели деятельности компании и ее дочерних обществ. Однако с 2013 года в компании разработаны KPI для оценки работы менеджмента, которые должны учитываться при оплате труда. Были разработаны специальные методические рекомендации, предусматривающие типовую структуру системы KPI, взаимосвязь ее показателей с мотивацией членов органов управления компании. В 2014 году “Газпром” официально утвердил Положение о ключевых показателях эффективности. Этот документ включает в себя оценку деятельности топ-менеджеров, мотивацию членов Совета директоров компании. В группу данных KPI вошли такие показатели, как «Рентабельность инвестиций акционеров» (TSR) и «Рентабельность акционерного капитала» (ROE) с общим удельным весом 30 % от всех КПЭ данной группы.*[[43]](#footnote-43)*

Система KPI «Газпрома» нацелена именно на топ-менеджмент в связи с огромными затратами на персонал именно этой категории. Руководству компании необходимо постоянное подтверждение их вложений в персонал путем оценки достижений сотрудников. Если менеджер не будет соответствовать заявленным требованиям, то его уволят, и на его место наймут более эффективного сотрудника, который будет подтверждать целесообразность вложений в него и повышать прибыль компании.

Также руководящие работники ПАО «Газпром» по результатам выполнения общекорпоративных и индивидуальных ключевых показателей деятельности компании в отчетном году получают годовой бонус. К общекорпоративным показателям относят удельные затраты в добыче газа, удельные затраты в транспортировке природного газа, объем продаж газа в натуральном выражении, снижение затрат на приобретение товаров (работ, услуг), а также ввод в эксплуатацию приоритетных производственных объектов.*[[44]](#footnote-44)*

Заработная плата основного персонала компании тоже частично зависит от результатов KPI. Ее размер ежегодно пересматривают с учетом индивидуальной эффективности сотрудника. Результаты работы сотрудника оцениваются на основании системы управления по целям, утвержденной руководством. В «Газпроме» реализуется ежегодная оценка деятельности сотрудников по профессиональным, этическим и управленческим критериям. Фактические показатели сравниваются с плановыми, и полученный результат влияет на пересмотр заработной платы и размер годовой премии сотрудника. Также результат оценки учитывается при планировании карьеры и включении сотрудника в кадровый резерв.[[45]](#footnote-45)

Управление затратами на персонал является очень важной составляющей в общей структуре управления затрат в организации. Перенимая зарубежный опыт, многие российские компании связывают систему мотивации персонала с результатами достижения целей по KPI. Таким способом они пытаются либо увеличить производительность труда своего персонала, либо сократить издержки на содержание неэффективного персонала, а также построить зависимость между качеством работы сотрудника и размером его заработной платы. В данном пункте были рассмотрены крупнейшие российские компании из различных отраслей экономики. В рассмотренных компаниях процесс внедрения и использования KPI находится на различном уровне и затрагивает различные категории сотрудников.

**Вывод по главе 2.** В данной главе были рассмотрены инструменты управления затратами на предприятии. Управление затратами – одна из составляющих эффективного управления предприятием. В современных условиях компании вынуждены определять за счет каких конкурентных преимуществ можно сохранить позиции на рынке. Эффективное управление затратами предприятия помогает достигнуть такого конкурентного преимущества, как стабильность. Целью любой компании является повышение прибыльности, а это возможно именно за счет оптимизации затрат. Как говорилось ранее, затраты на персонал занимают одну из наибольших статей затрат.

Одним из эффективных методов управления затратами на персонал является внедрение системы KPI, которая позволяет оптимизировать данный вид затрат в нескольких аспектах. Система KPI позволяет увеличить объемы сбыта и выручку компании путем увеличения производительности труда работников, которые мотивированы достигать более высоких индивидуальных результатов. А также появляется возможность оптимизации затрат на персонал, ведь премиальная часть напрямую зависит от выполнения сотрудником плановых показателей. И если он их не выполняет – то его премия становится меньше (соответственно, затраты на персонал сокращаются), а если выполняет – то прибыль компании растет.

В российских компаниях все чаще можно встретить систему мотивации основанную на KPI. Это объясняется успехом внедрения данной системы в зарубежных компаниях. Система KPI позволяет произвести количественную и качественную оценку деятельности персонала, а также является эффективным инструментом контроля. Что касается оптимизации затрат на персонал, на практике система KPI помогает оценить целесообразность вложений в конкретного сотрудника, построить зависимость между затратами на выплаты премиальной части заработной платы и качеством работы сотрудников.

# Глава 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗАТРАТАМИ ДЛЯ ООО «МАКСИДОМ»

##  3.1. Характеристика ООО «МАКСИДОМ»

 Общество с ограниченной ответственностью «МАКСИДОМ» – это первая российская сеть гипермаркетов для обустройства дома, ремонта и строительства. Специфика деятельности компании – розничная торговля формата DIY (от англ. «сделай сам»). ООО «МАКСИДОМ» существует на российском рынке с 1997 года – момент открытия первого гипермаркета сети на Гражданском проспекте. В то время строительные базы и рынки были единственным местом, где можно было купить необходимые для ремонта товары. Поэтому открытие гипермаркета такого формата было большим новшеством. Цель открытия магазина состояла в том, чтобы сделать ремонт для россиян более доступным. После открытия первого гипермаркета развитие сети пошло очень активно: каждые два года открывались новые магазины в Петербурге, а с 2008 года ООО «МАКСИДОМ» начало развиваться в регионах (открылись магазины в Нижнем Новгороде, Казани, Екатеринбурге, Самаре). В сети Максидом работает более 2300 человек. Более подробная информация о численности будет приведена в следующей главе. В настоящий момент сеть Максидом - это 12 магазинов по всей России. В планах открытие гипермаркета в Уфе. Общая торговая площадь сети более 190 тысяч м2. У каждого магазина есть свое название: Максидом 1 (М1), Максидом 2 (М2) и т.д. Номер магазин получает в порядке открытия (по Санкт-Петербургу). В данной работе будут рассмотрены только гипермаркеты в Санкт-Петербурге, а все исследования проведены в Максидоме 1. Далее приведем список всех гипермаркетов сети.

Таблица – 1 Магазины сети в Санкт-Петербурге

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название магазина | Дата открытия | Общая площадь (на 01.12.2016) | Адрес магазина |
| Максидом 1 (М1) | 06.10.1997 | 11.063 м2 | СПб, Гражданский пр.18А (ул.Фаворского, д.12) |
| Максидом 2 (М2) | 08.07.1999 | 12.078 м2 | СПб, Московский пр., д.131 |
| Максидом 3 (М3) | 18.11.2002 | 16.955 м2 | СПб, Ленинский пр., д.103 |
| Максидом 4 (М4) | 06.10.2004 | 16.600 м2 | СПб, Богатырский пр., д.15 |
| Максидом 5 (М5) | 08.12.2006 | 20.432 м2 | СПб, Выборгское ш., д. 503/2  |
| Максидом 6 (М6) | 14.07.2007 | 14.536 м2 | СПб, Дунайский пр., д.64 |
| Максидом 7 (М7) | 18.01.2008 | 18.312 м2 | СПб, ул. Тельмана, д.31 |
| Максидом 8 (М8) | 01.12.2016 | 12.000 м2 | СПб, Передовиков 18, к.2 |

*Источник:* Корпоративная культура ООО «МАКСИДОМ»

В каждом гипермаркете представлено более 60 тысяч наименований товаров, которые распределены по 8 отделам: товары для дома, инструмент, товары для сада, строительные материалы, сантехника, электротовары, интерьерные материалы и мебель.

В Максидоме представлен огромный ассортимент товаров как отечественных, так и зарубежных производителей самого высокого качества. Компания стремится к расширению спектра товаров на любой вкус по доступной цене. Поставщики Максидома – это более 700 производителей из Европы, США, России, Азии.

Для покупателей в Максидоме доступен ряд услуг. Существуют такие услуги, как доставка товаров (в том числе перенос и подъем товара на этаж), установка сантехники/дверей, сборка мебели, работы по укладке напольных покрытий, дизайн и пошив штор, распиловка пиломатериалов, колеровка краски, планирование кухни, упаковка товаров, хранение. Работают пункт обмена валюты, банкомат, туалеты, таксофон. Организована удобная охраняемая бесплатная парковка. Также важным преимуществом Максидома является наличие интернет-магазина, на сайте которого отображен полный перечень товаров, которые можно купить в магазине. В Максидоме существует система скидок для постоянных покупателей, действуют специальные предложения на продукцию ко всем общероссийским праздникам.[[46]](#footnote-46)

Все магазины сети работают с 8:00 до 23:00, без обеда и выходных. Единственный выходной - 1 января. Юридический адрес ООО «Максидом»: 195220, г. Санкт-Петербург, ул. Фаворского, д. 12.

*Руководство компании*

Руководство компании представлено Главой правления совета директоров – Александр Евневич, вице главой правления Совета директоров – Лариса Черепанова, членами Совета директоров – Владимир Полетаев, Ольга Бобровник и Мария Евневич. Генеральный директор – Соколов Дмитрий Александрович. По информации на конец 2016 года Александру Евневичу принадлежит 51% компании, Ларисе Александровне Черепановой – 17%, Евневич Марии Александровне – 12%, Евневичу Николаю Александровичу – 12%, Сергею Валентиновичу Голикову – 5%.[[47]](#footnote-47)

*Благотворительная деятельность и социальная ответственность*

Максидом ведет социально ответственный бизнес и много лет занимается благотворительностью. Помощь предоставляется детям, инвалидам, малоимущим слоям населения. Компания оказывает поддержку различным образовательным и спортивным программам, мероприятиям, направленным на сохранение культурного наследия, помогает ветеранам[[48]](#footnote-48). Максидом принимает участие в аукционах, целью которых является помощь больницам и детским домам. С 2011 года Максидом содействует строительству детского дома. Также Максидом помогает Международному благотворительному фонду поддержки математики имени Леонарда Эйлера.

*Миссия и ценности компании*

Максидом – компания, ориентированная на покупателя. Главная задача Максидома – помогать людям в ремонте и обустройстве дома. Слоган компании – лучше сразу в Максидом – означает, что в данном гипермаркете покупатели найдут все необходимое для ремонта за один поход в магазин. Внутренний корпоративный слоган – «Первый в России– первый во всем!». Ценностные предложения компании: широкий ассортимент товаров, единая ассортиментная и ценовая политика, магазины сети рассчитаны на покупателей с разным уровнем доходов (для широкого круга покупателей), товары по справедливой цене, выгодные предложения для покупателей, программа лояльности, единые стандарты обслуживания покупателей (профессионализм продавцов-консультантов). Принципы обслуживания покупателей: максивнимание, максидоброжелательность, максинадежность, максиактивность, максинастрой, максисплоченность. Этих же принципов придерживаются сотрудники при взаимодействии друг с другом.[[49]](#footnote-49)

*Имидж компании*

Максидом зарекомендовал себя как современный гипермаркет, предоставляющий каждому покупателю индивидуальную помощь в подборе товаров для дома, строительства и интерьера. Одной из составляющих имиджа компании является имидж каждого ее сотрудника (поведение, одежда, прическа, слова, тембр голоса – все это влияет на впечатление покупателей). Аккуратность, ухоженность, отсутствие экстравагантности– основные принципы, которым следуют в Максидоме (касательно одежды и обуви – удобство и чистота, прическа – аккуратная, ухоженная). Для сотрудников торгового зала обязательна спецодежда (продавцы, кассиры, контролеры – красный жилет, укладчики– зеленый жилет или комбинезон, рабочие камеры хранения, технический персонал – синий комбинезон или жилет). Сотрудникам запрещено пользоваться личным телефоном, громко разговаривать друг с другом, перемещаться по торговому залу слишком быстро/медленно, махать руками и т.д.

*Организационная структура управления магазином (представлена в приложении)*

Организационная структура управления во всех магазинах сети Максидом одинакова. Во главе магазина находится директор, которому подчиняется секретарь и три заместителя: заместитель по торговле, заместитель по операционному обслуживанию и заместитель по инженерно-хозяйственной части (ИХЧ). Заместителю по торговле подчиняются руководители торговых отделов (всего 8 отделов, но у некоторых руководителей несколько отделов в подчинении), которым подчиняются их заместители. Заместителям руководителей торговых отделов подчиняются продавцы торгового зала и укладчики. У заместителя по операционному обслуживанию в подчинении находятся администратор и старший кассир. Администратору подчиняются менеджеры-кассиры отдела сервиса и администратор на стойке информации (у него в подчинении находятся контроллеры). Старшему кассиру подчиняются кассиры. Заместитель по инженерно-хозяйственной части имеет в подчинении старшего смены (ему подчиняется завхоз), бригадира строительной бригады (которому подчиняются строительные рабочие), кладовщика материального склада и службу главного инженера. Заведует данной службой старший инженер-электромеханик, которому подчиняются слесарь-монтажник и инженер-электромеханик. Для более наглядного представления данной структуры составлена схема, представленная в приложении 4.

*Контактные аудитории*

Максидом активно взаимодействует со СМИ, размещает рекламные ролики в различных социальных сетях. Также происходит взаимодействие с внутренней общественностью, к которой относится коллектив Максидома. Как было сказано ранее, компания ведет социально ответственный бизнес, и соответственно, взаимодействует с общественными организациями.

*Структура компании Максидом (в приложении)*

В Максидоме много отделов, подразделений и служб. Компанию возглавляет генеральный директор Соколов Дмитрий Александрович. В подчинении генерального директора находятся руководители всех служб и отделов Головного офиса компании, а также директора магазинов «Максидом» (ТОП). В компании представлены различные подразделения. Для более наглядного представления данной структуры составлена схема, представленная в приложении 5. Далее рассмотрим функции всех подразделений компаний.

Коммерческий отдел занимается закупкой и организацией поставок товаров, подготовкой и предоставлением необходимой информации о товарах, ценах и условиях работы с поставщиками. К функциям бухгалтерии относятся ведение бухгалтерского учета, составление отчетности и контроль за соблюдением финансовой дисциплины. Отдел маркетинга занимается организацией рекламных кампаний, продвижением товаров и услуг (а также торговой марки компании на рынке), оформлением торговых залов магазинов сети, исследованиями рынка. Функции контрольно-ревизионного отдела: контроль товарного учета, проведение инвентаризаций товара в торговых отделах, контроль исполнения действующих технологических схем. Юридический отдел компании представляет интересы компании в судах, органах исполнительной власти, общественных организациях, а также принимает участие в разработке правовых документов предприятия и оказывает консультационно-правовую помощь специалистам компании в подготовке документов. Центр информационных технологий создает, развивает и обеспечивает работы внутренней информационной системы, организовывает работы внутренних сетей (АТС, видеонаблюдение, охранная сигнализация), занимается разработкой программного обеспечения внутренних технологических процессов, закупает оргтехнику и необходимые материалы. К функциям службы персонала относятся: подбор сотрудников в различные подразделения компании, оценка, аттестация сотрудников торговых залов, организация и проведение обучения сотрудников различных подразделений компании, ведение кадровой документации, организация и проведение внутрикорпоративных мероприятий. Служба транспортно-складской логистики занимается приемом, обработкой и хранением товара, передачей товара в магазины, обеспечением корректного и своевременного документального учета складских операций, обеспечением доставки товара покупателям и перевозок грузов и другой корреспонденции внутри компании, оказанием услуг покупателям по сборке мебели. Разработкой и реализацией инженерно-строительных проектов занимается управление капитальным строительством. Организация работы интернет-магазина – это функция центра дистанционной торговли. К функциям службы технической эксплуатации относятся соблюдение норм по охране труда, проведение инструктажей, контроль эксплуатации зданий компании, выполнение необходимых ремонтных работ, устранение аварийных ситуаций в случае их возникновения. Отдел по связям с общественностью занимается проведением PR-кампаний для продвижения компании среди различных целевых аудиторий, работой со СМИ, сопровождением официального сайта компании, работой с негативными отзывами, курированием благотворительной деятельности.

*Структура магазина Максидом (в приложении)*

Каждый магазин сети включает в себя торговые отделы, операционные подразделения, администрацию, отдел складской логистики, отдел поставок, административно-хозяйственную часть и службу главного инженера. Для более наглядного представления данной структуры составлена схема, представленная в приложении 6. Все подразделения выполняют определенные функции, способствующие успешному функционированию магазина. Операционное подразделение состоит из отдела сервиса, который занимается оформлением оплаты по безналичному расчету, доставкой товара, картами постоянного покупателя, обменом и возвратом товара, документацией для получения товара из зоны отгрузки, и из отдела Касса, который занимается приемом оплаты за товар и выплатой денег покупателям за возвращенный товар. К функциям отдела складской логистики относятся отгрузка товаров покупателям, прием товара для магазина от поставщиков и со склада, прием и передача товара. Отдел поставок занимается обеспечением магазина необходимым и достаточным объемом ликвидного товарного запаса, составлением заказов товара у поставщиков, ведением графика поставок товаров в магазин. К обязанностям административно-хозяйственной части относится уборка помещений магазина и прилегающей территории, обеспечение магазина расходными материалами и оборудованием. Администрация магазина занимается оформлением заявлений на прием, увольнение, отпуск, перевод от сотрудников, подписанием с сотрудниками необходимых документов, присылаемых из центрального офиса. Служба главного инженера обеспечивает правильную эксплуатацию зданий и помещений, функционирование инженерных систем и коммуникаций магазина, исправное состояния технологического оборудования магазина.

Сегодня Максидом является одной их крупнейших в стране сетью гипермаркетов для обустройства дома: по версии журнала Forbes Максидом входит в 200 крупнейших непубличных компаний России. Более 15 лет компания сохраняет лидерство на рынке – в 2013 году Максидом признан «Крупнейшей отечественной сетью» в сегменте DIY по итогам рейтинга «INFOLine DIY Retail Russia TOP 2012»[[50]](#footnote-50). Также торговая сеть "Максидом" по итогам 2014 года признана победителем рейтинга INFOLine "DIY Retail Russia TOP" в номинации "Крупнейшая отечественная сеть сегмента Soft DIY".[[51]](#footnote-51)

Спрос на товары, представленные в Максидоме, всегда будет высоким. Потому что независимо от экономической ситуации в стране население нуждается в товарах для обустройства своего дома. Уровень жизни может повлиять только на то, спрос на какие товары это будет: товары для ремонта различного уровня сложности или товары для ежедневного ухода за помещением. На протяжении многих лет компания остается лидером рынка товаров для дома и ремонта в Санкт-Петербурге. И в последние годы начала активное развитие в регионах. Для более четкого представления возможностей и угроз развития компании составим SWOT-анализ Максидома.

Таблица – 2 SWOT-анализ ООО «МАКСИДОМ»

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| Широкий ассортимент Удобное расположение (есть во всех районах города)Наличие дополнительных услугКлиентоориентированность (сервис)Удовлетворенные работники(стабильность/своевременность и размер заработной платы)Налаженная работа с поставщикамиНаличие интернет-магазинаСоциальная ответственность компании | Недостаточные маркетинговые услуги по продвижению брендаНепривлекательная бонусная программаСложная система внутренних согласований (невозможность оперативного принятия решений) |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| Уход с рынка ключевых конкурентовПривлечение квалифицированно персонала (за счет условий труда)Дальнейшее развитие торговой сети (увеличение доли рынка)Работа с новыми производителями без посредниковПолитика оптимизации расходовУвеличение спроса на товары в сфере ремонта и строительства  | Появление новых конкурентов (в том числе продажи в интернете)Увеличение доли рынка старых конкурентовНестабильная ситуация в странеНеблагоприятное изменение цен на стройматериалыИзменение торговой политики конкурентовИзменение потребностей и вкусов покупателей |

*Источник:* Составлено автором

*Конкуренты*

У компании много конкурентов, все из них предлагают схожий ассортимент товаров. Среди основных крупных конкурентов можно выделить: K-Rauta, OBI, Castorama, Домовой, Leroy Merlin. Среди пяти крупнейших по выручке компаний на рынке в 2013 году, как и в 2012 году лидируют зарубежные компании – Leroy Merlin, OBI и Castorama. В пятерку также входит сеть «Максидом», которая остается на первом месте среди отечественных сетей, и «Петрович». Согласно анализу INFOLine, лидирующая позиция принадлежит ООО «Леруа Мерлен», которое занимало 10,2% рынка DIY России в 2013 году и позиционирует себя как самый дешевый магазин товаров для дома. По данным INFOLine, на долю сети «Максидом» в 2013 году приходилось 2,1%, «Петрович» (магазины «Петрович» и «Уровень») – 1,8%. Также Максидом входит в число лидеров среди DIY-сетей России по темпам развития.[[52]](#footnote-52)

Таблица – 3 Основные конкуренты Максидома в Санкт-Петербурге

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Название** | **Количество магазинов** | **Количество городов** | **Интернет-магазин** | **Ранговый рейтинг по выручке за 2015 год** |
| Максидом | 12 | 5 | есть | 5 |
| OBI | 25 | 10 | есть | 2 |
| Леруа Мерлен | 42 | 20 | есть | 1 |
| К-Раута | 13 | 5 | ест | 6 |
| Касторама | 21 | 17 | нет | 3 |
| Петрович | 16 | 4 | есть | 4 |

*Источник:* Рейтинг DIY-строительных магазинов[[53]](#footnote-53)

По итогам рейтинга INFOLine Retail Russia TOP 2015 года ООО «Максидом» входило в десятку крупнейших компаний с выручкой от 11 млрд до 45 млрд рублей. Лидером на рынке является Leroy Merlin. В одну категорию с Максидомом попали такие компании, как OBI, Castorama, «Петрович», «К-раута», «Бауцентр» и др.[[54]](#footnote-54) Место Максидома в данном рейтинге обусловлено тем, что данная сеть насчитывает меньше всего магазинов, и региональный охват не такой большой, как у остальных. Сеть Leroy Merlin на долгие годы обеспечила себе лидерство на рынке DIY России: ее розничные продажи больше, чем у занимающих следующие 5 мест в рейтинге крупнейших ритейлеров DIY Retail Russia Top – OBI, Castorama, «Петрович», «СатурнСтройМаркет» и «Максидом» – вместе взятых. «Леруа Мерлен» растет за счет строительства новых магазинов. Объемы закупок данной сети в разы больше, чем в Максидоме. И соответственно, закупочные цены более выгодные.

В настоящее время серьезными конкурентами Максидома становятся так называемые онлайн-игроки. В чистом виде – это «Юлмарт», но к таким игрокам относятся и сети гипермаркетов, которые ведут активные продажи в Интернете (такие как «Петрович» и другие специализированные интернет-магазины).

*Место Максидома на рынке* (Из интервью А.А. Евневича Фонтаке.ru[[55]](#footnote-55))

Влияние кризиса. Продажи Максидома за последние три года не снижались. В 2014 и 2015 годах компания имела увеличение продаж в 1-1,5%, однако инфляция превышала 10% (по данным Росстата, в 2014 году рост потребительских цен составил 11,4%, в 2015 году 12,9%). В натуральном выражении продажи упали за 2014 – 2015 годы более чем на 10%. Всплески были, только когда люди боялись, что деньги пропадут. Например, в конце 2014 – начале 2015 года после скачка курса с полок смели все товары длительного пользования. Следует отметить, что петербургских ретейлеров сильно поддержал уход с рынка сети «Метрика». По мере того как ее магазины закрывались, остальные игроки забирали ее объемы себе и за счет этого не ушли в минус.

В 2016 году рост составил около 8 – 9% в деньгах по сети. Однако ожидать того, что Максидом вернется к докризисным показателям по объему проданных товаров не стоит.

Перспективы роста. Максидом развивается исключительно на собственные средства и пока не собирается менять политику. Если бы компания привлекала заемное финансирование, то росла бы гораздо быстрее. Место для развития есть. Рынок Санкт-Петербурга, по мнению А.А. Евневича, способен выдержать еще около десяти магазинов крупного формата с условием, что они не будут убыточными. Поэтому в планах у Максидома построить еще три магазина в Санкт-Петербурге, а также активно развивать интернет продажи.

Интернет-продажи. Чтобы работать с поколением Y, в перспективе у каждого крупного DIY-ретейлера будет онлайн-магазин. Товары, представленные в Максидоме, не нужно пробовать, поэтому многие покупатели, особенно специализированные строительные бригады, знают заранее, что именно им необходимо купить. Максидом запустил свой интернет-магазин три года назад. Общая доля данного канала сбыта в выручке составляет около 3% (для сравнения, у конкурента «Петровича» данный показатель составляет около 30%).

Новые проекты. В ближайших планах компании – строительство магазина на Уральской улице. Предположительно магазин появится в 2018 году или первой половине 2019 года. Также намечается открытие магазина в Уфе и Москве.

Что касается политики управления персоналом, то Максидом позиционирует себя как компания, которая помогает в работе своим сотрудникам, поддерживает в них чувство стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Компания гарантирует оформление на работу согласно законодательству РФ. Это не только своевременная выплата заработной платы и предоставление оплачиваемых больничных и отпусков, но и отчисления в Пенсионный фонд, в Фонд социального страхования и в Фонды ОМС. То есть обеспечиваются все социальные гарантии. У сотрудников есть возможность оформить полис ДМС со значительной скидкой (после определенного срока работы в Максидоме).

В Максидоме действует безналичная форма оплаты труда. Все сотрудники Компании в определенные дни получают на банковскую карту выплаты по заработной плате. Система начисления заработной платы прозрачна. Одной из форм поощрения сотрудников Компании является возможность приобретать товары в магазине с максимальной скидкой 7%.

У каждого сотрудника Компании есть возможность профессионального роста. Для продвижения наиболее перспективных и способных сотрудников регулярно проводится оценка уровня квалификации и достижения сотрудников. Для сотрудников, которые хотят ускорить свой карьерный рост, разработана программа «Кадровый резерв», в рамках которой оценивают потенциал кандидатов, проводят их обучение и предоставляют возможность в ближайшем будущем занять руководящую позицию. Набор в программу проходит обычно раз в год. Для участия в программе, сотруднику необходимо заполнить заявку, по желанию завизировать ее у своего непосредственного руководителя и передать в Службу персонала. Далее кандидата приглашают для участия в различных оценочных мероприятиях, по результатам которых и принимается решение о зачислении в кадровый резерв. В дальнейшем в случае возникновения вакансии на руководящую должность в первую очередь рассматриваются сотрудники – участники программы «Кадровый резерв».

Приведем данные о *численность работников ООО «Максидом»* на 4 квартал 2016 года, предоставленные Службой персонала Компании:

* Численность работников списочного состава на конец отчетного квартала – 2230 человек.
* Численность работников списочного состава, работавших неполное рабочее время по соглашению между работником и работодателем – 66 человек.
* Численность принятых работников списочного состава – всего – 271 человек.
* Численность выбывших работников списочного состава – всего – 118 человек

(из них по оглашению сторон – 24 человека,

по собственному желанию – 86 человек).

* Численность требуемых работников списочного состава на вакантные рабочие места на конец отчетного квартала – 60 человек.
* Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет на конец отчетного квартала – 62 человека.
* Численность женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком в возрасте от 1,5 до 3 лет на конец отчетного квартала – 48 человек.[[56]](#footnote-56)

Далее будет подробно рассмотрен отдел персонала ООО «МАКСИДОМ» с описанием функций всех подразделений.

Служба персонала ООО «МАКСИДОМ» является самостоятельным структурным подразделением организации и подчиняется непосредственно Генеральном директору. Служба персонала включает в себя три подразделения: отдел подбора персонала и сопровождения территориально-обособленных подразделений (ТОП), отдел кадров, а также отдел обучения и оценки персонала. Во главе данной службы находится руководитель Службы персонала. Отдел подбора состоит из руководителя отдела, трех менеджеров по персоналу и одного специалиста. В отделе кадров работают шесть человек: руководитель отдела, старший специалист по кадрам и четыре специалиста по кадрам. Отдел обучения и оценки персонала состоит из пяти человек: руководитель отдела и четыре менеджера по обучению и оценке персонала. Итого в службе персонала задействовано семнадцать человек.[[57]](#footnote-57) Каждый отдел Службы персонала выполняет определенные функции в различных областях управления персоналом. Далее рассмотрим основные функции отделов Службы управления персоналом, которые взяты из положений о данных отделах.

Отдел подбора персонала и сопровождения ТОП

Данный отдел является структурным подразделением Службы персонала и подчиняется Руководителю Службы персонала. Цель деятельности отдела заключается в разработке и реализации технологий по эффективному подбору и адаптации персонала в соответствии со стратегией развития компании, развитии лояльности сотрудников, оптимизации расходов по части специфики деятельности.

Основными функциями отдела *в части подбора персонала* являются: осуществление подбора персонала различных должностных категорий во все подразделения компании, проведение обзоров рынка труда, поиск информации о претендентах на руководящие должности компании, планирование годового бюджета на подбор персонала (контроль и оптимизация), работа с откликами претендентов, формирование рекламных заявок по подбору персонала, работа со СМИ и Интернет-ресурсами по размещению вакансий, ведение электронной базы претендентов, предоставление бухгалтерской отчетности, работа с документационным обеспечением работы по подбору персонала, повышение эффективности подбора персонала.

*В части сопровождения работы с персоналом ТОП* отдел выполняет следующие функции: содействие подбору руководителей ТОП, специалистов отдела персонала в регионах, кадровый аудит, мониторинг качества работы с персоналом, проведение учебных мероприятий в ТОП, подготовка материалов по вопросам работы с персоналом ТОП, повышение квалификации сотрудников отдела персонала ТОП в области подбора и адаптации персонала, консультации (в рамках компетенций) по решению текущих вопросов функционирования ТОП.

*В части планирования и контроля бюджета Службы, реализации проектов в области управления персоналом* выполняются следующие функции: планирование бюджета, учет и контроль использованных средств и разработка предложений по оптимизации использования средств, разработка и реализация проектов по социальным программам, консультации по вопросам организации работы по социальным программам.

К функциям отдела *в части работы по организации взаимодействия с учебными заведениями* относят: выбор учебных заведений согласно потребностям структурных подразделений, ведение договорной работы с ними, организация практик и стажировок, ведение электронной базы студентов-практикантов, участие в мероприятиях по привлечению выпускников ВУЗов.[[58]](#footnote-58)

Отдел кадров

Данный отдел является структурным подразделением Службы персонала и подчиняется Руководителю Службы персонала. Цель деятельности отдела заключается в организационно-документационном обеспечении работы с персоналом и оптимизации бюджета компании на расходы в области мотивации персонала (оплата труда, страхование).

Основными функциями отдела *в части кадрового делопроизводства* являются: разработка и внедрение (в дальнейшем- контроль и изменение) нормативных документов, описывающих деятельность персонала в Компании, разработка и согласование должностных инструкций, разработка и ведение штатного расписания, ведение КДП (оформление приема, увольнения, перемещения, командирования и т.д.), ведение персонального учет работников (работа с трудовыми книжками, личными делами и т.д.), оформление документов о поощрении и наложении взысканий, обеспечение работник страховыми свидетельствами, ведение воинского учета, подготовка проектов общих приказов, систематизация КДП, участие в формировании бюджета Службы персонала в рамках компетенций отдела, формирование сводок по дисциплинарным нарушениям работников (для формирования ежемесячной надбавки), формирование реестров по изменениям заработной платы, взаимодействие с аутсорсинговой компанией, учет прохождения работниками обучения, составление графиков отпусков, рассмотрение жалоб работников по вопросам приема, увольнения и т.д., мониторинг изменений в трудовом законодательстве, оформление и учет пропусков работникам Компании, составление справок и отзывов по запросам, работа с иностранными работниками.

*В части развития и сопровождения системы мотивации персонала Компании, системы внутренних коммуникаций* отдел выполняет следующие функции: анализ системы оплаты труда сотрудников, сопровождение оформления ДМС, мониторинг качества страховых и медицинских услуг, предоставляемых сотрудникам Компании, консультирование работников по данным вопросам.

*В части сопровождения работы с персоналом ТОП* сотрудники отдела выполняют функции: кадровый аудит, взаимодействие с отделами персонала ТОП по решению текущих вопросов управления персоналом.[[59]](#footnote-59)

Отдел обучения и оценки персонала

Данный отдел является структурным подразделением Службы персонала и подчиняется Руководителю Службы персонала. Целями деятельности отдела являются создание эффективного процесса обучения и оценки персонала Компании и оптимизация бюджета по части специфики отдела.

Основными функциями *в части обучения и оценки персонала Компании* являются: проведение мероприятий по адаптации, обучению персонала, развитию кадрового резерва, оценки персонала, определению соответствия стандартам обслуживания покупателей; выявление потребностей в обучении работников, ведение бюджета, составление планов обучения и оценки персонала; мониторинг рынка консультационных и образовательных услуг, работа с кадровым резервом, совершенствование системы повышения квалификации сотрудников, ведение отчетности по проводимым мероприятиям, работа с базами данных по материалам в рамках компетенции отдела, разработка предложений по улучшению учебной базы и учебного процесса в целом. *В части планирования и контроля бюджета Службы персонала, реализации проектов в области оценки и обучения персоналом* отдел выполняет ряд функций: планирование бюджета расходов на оценку и обучение сотрудников и разработка предложений, направленных на экономию средств, разработка и реализация проектов развития отдела.[[60]](#footnote-60)

Для оценки экономического состояния компании использовались данные бухгалтерского баланса[[61]](#footnote-61) и отчета о финансовых результатах[[62]](#footnote-62) за 2013 год, которые были предоставлены бухгалтерией ООО «МАКСИДОМ». Информация для рассмотрения экономических показателей в динамике за более ранние периоды взята на сайте СПАРК.

Данные для анализа основных экономических результатов деятельности Максидома представлены в таблице.

Таблица – 4 Основные экономические показатели деятельности Максидома в период 2012 - 2013 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2012 год** | **2013 год** | **2013 год в % к 2012 году** |
| Выручка за вычетом НДС, тыс. руб. | 15 760 097 | 16 074 696 | 101,99 |
| Себестоимость продаж, тыс. руб. | 13 866 286 | 13 833 550 | 99,8 |
| Валовый прибыль (убыток), тыс. руб. | 1 893 811 | 2 241 146 | 118,3 |
| Издержки обращения, тыс. руб. | 1 753 057 | 1 955 710 | 111,6 |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 140 754 | 285 436 | 202,8 |
| Прочие доходы, тыс. руб. | 1 718 231 | 1 921 419 | 111,8 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | 1 039 122 | 919 475 | 88,5 |
| Чистая прибыль (убыток), тыс. руб. | 832 515 | 1 267 965 | 152,3 |

*Источник:* Отчет о финансовых результатах ООО «МАКСИДОМ» за 2013 год

Основу коммерческой деятельности Максидома составляет процесс продажи товара, который характеризуется показателем выручки. Рассматривая данные об основных экономических показателях деятельности компании в динамике двух лет, можно сделать следующие выводы. Из таблицы видно, что в 2013 году выручка компании составила 16 млн. руб., увеличившись на 1,9 % по сравнению с предыдущим годом, когда выручка составляла 15,76 млн. руб. В период 2012-2013 гг. себестоимость продаж оставалась практически неизменной. Положительную динамику показала прибыль от продаж товаров, рост которой произошел за счет увеличения валового дохода на 347 335 тыс. руб. По состоянию на 31 декабря 2013 года величина прочих доходов увеличилась на 11,8% в сравнении с показателями прошлого года и составила 1 921 419 тыс. руб. Прочие расходы в 2013 году уменьшились на 11,5% по сравнению с 2012 годом и составили 919 475 тыс. руб. После уплаты налога на прибыль, который в 2013 году составлял 328 536 тыс. руб., чистая прибыль предприятия за данный год составила 1 267 965 тыс. руб., что на 52,3% больше, чем в 2012 году. По результатам анализа данных показателей в период 2012-2013 гг. можно сделать вывод, что все основные показатели хозяйственной деятельности организации показали стабильный рост, это значит, что в рассматриваемый период предприятие работало эффективно и занимало устойчивое место на рынке за счет конкурентных преимуществ.

Данные об основных экономических показателях за последние годы являются коммерческой тайной. Однако, можно сказать, что в период 2015-2016 гг. объем реализации в денежном выражении увеличился примерно на 10,2%. Данный результат является очень хорошим по сравнению с отрицательным приростом в -0,1% в период 2014-2015 гг.

Итак, Максидом – сеть гипермаркетов для обустройства дома, конкурентными преимуществами которой являются широчайший ассортимент по справедливым ценам и высокий уровень сервиса. Удовлетворенность клиентов – одна из главных целей компании. В данном пункте была рассмотрена структура компании и магазинов с детальным описанием функций всех подразделений. Далее были отражены угрозы и возможности развития компании в соответствии с современными условиям высокой конкуренции. В настоящее время Максидом занимает высокие позиции в рейтинге крупнейших гипермаркетов для ремонта. Устойчивость компании на рынке обусловлена ее конкурентными преимуществами. Также можно говорить о больших возможностях увеличения доли рынка компании за счет строительства новых магазинов в регионах. В данном пункте также была описана политика управления персоналом компании. Максидом очень ценит своих сотрудников, обеспечивая им стабильность и уверенность в завтрашнем дне. В компании существуют программы развития и обучения персонала, сотрудников мотивирует как материально, так и нематериально. Основными источниками информации при написании данного раздела работы были внутренние документы, материалы с официального сайта компании, данные исследований, предоставленные отделом маркетинга, личные беседы с руководством ООО «МАКСИДОМ».

## 3.2. Анализ существующей практики использования KPI в ООО «МАКСИДОМ»

Максидом – современная динамично развивающаяся компания, поэтому одной из ее основных задач является грамотное управление затратами. Информации о конкретных методах управления затратами, используемых в компании, предоставлено не было, однако, путем наблюдений и внутренних бесед с сотрудниками, были выявлены следующие методы, которые были подробно описаны в прошлой главе.

Кайзен-кост. Данный метод наиболее развит в Максидоме, потому что подход к управлению компанией нацелен на предоставление качественных услуг для удовлетворения потребителей и получения выгоды. Компания нацелена на долгосрочный результат. В Максидоме очень низкая текучесть кадров, это свидетельствует о том, что сотрудников ценят, и успех компании завязан на вкладе всех ее членов. Также характерными чертами использования данного метода является внедрение программ обучения и развития, создание кадрового резерва, построение карьеры сотрудника «с низов» (с продавца-стажера он может дорасти до директора магазина).

Кост-киллинг. В компании активно используют два вида данного метода: внешний и внутренний кост-киллинг. Внешний реализуется путем оптимизации отношений с поставщиками с целью сокращения затрат на закупку товаров. Руководство компании старается налаживать доверительные и долгосрочные отношения с поставщиками. К внутреннему кост-киллингу можно отнести все нововведения, направленные на создания более совершенных систем управления (например, система вознаграждения, направленная на поощрения продаж неликвидных товаров с целью минимизации затрат на списание товаров и т. д.).

Бенчмаркинг. На основе анализа опыта ведущих европейских сетей DIY (бенчмаркинги), Максидом вобрал в себя все лучшее:

* к классическому магазину самообслуживания добавили услуги и сервис;
* к магазину строительных товаров добавили мебель, аудио-видео технику и посуду;
* ассортимент магазинов низких цен расширили, добавив более качественные товары;
* изучили потребности россиян и учли особенности национального характера.

Далее будет описана структура совокупного дохода сотрудников в компании.

Общий доход сотрудника зависит от выработанных часов, шага, на котором находится сотрудник, и его премиального вознаграждения.

Премия составляет 35-46% (43% – это обычная премия, понижение или повышение в зависимости от работы влияют на изменения процента) от установленного оклада. Таким образом, общий доход сотрудника делится на установленный оклад и премиальную часть в соотношении примерно 60% на 40% соответственно. Например, если оклад 25 000 рублей, то премия, в среднем, около 10 000 рублей (приблизительно 40% от оклада).

В компании ценятся как личные достижения каждого сотрудника, так и результаты командной работы. Благодаря слаженной работе, сотрудник может повысить премию себе и своим коллегам. Размер премии зависит от нескольких показателей эффективности. При этом показатели у каждой должности разные.

Рассчитаем премию на примере. Допустим, средняя премия сотрудника составляет 10 000 рублей.

**Продавец –** размер премии зависит от достижения двух целей:

Таблица – 5 Премирование продавцов магазина

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Цель** | **Вес цели** | **От чего зависит** | **Как заработать больше** |
| Выполнение плана по товарообороту | 60% или 6 000 рублей | Слаженная работа команды продавцов в отделе | Своевременно и правильно выкладывать товар, помогать покупателям с выбором |
| Тайный покупатель | 40% или 4 000 рублей | Качество обслуживания покупателей | Выполнять стандарты обслуживания покупателей |

*Источник:* Составлено по лекциям о вознаграждении сотрудников в компании

**Кассир, сотрудник отдела сервиса–** размер премии зависит от достижения двух целей:

Таблица – 6 Премирование кассиров

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Цель** | **Вес цели** | **От чего зависит** | **Как заработать больше** |
| Выполнение плана по товарообороту | 30% или 3 000 рублей | Товарооборот магазина | Быстро и качественно обслуживать покупателей без нарушения действующих правил |
| Тайный покупатель | 70% или 7 000 рублей | Качество обслуживания покупателей | Быть максимально вежливым и приветливым, качественно и быстро обслуживать покупателей |

*Источник:* Составлено по лекциям о вознаграждении сотрудников в компании

Помимо командных показателей эффективности, Максидом ценит личные достижения и верность ценностям компании. Каждый квартал директор магазина объявляет благодарность сотрудникам, которые проявили инициативность, профессионализм и ответственный подход к своей работе, а также не имеют дисциплинарных взысканий. Также личный вклад сотрудника может быть поощрен дополнительной квартальной премией.

Ежегодно, ко дню рождения компании, в каждом магазине выбираются два лучших сотрудника года – люди, которые за прошедшее время достигли в своей работе самых высоких результатов. На специальном собрании генеральный директор лично вручает им грамоты и медали. Кроме знаков отличия они также поощряются материально.

 Неоднократное нарушение внутрикорпоративных правил может повлечь за собой сокращение премии. Кроме того, за ненадлежащее исполнение своих обязанностей сотрудник может получить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение. При наложении взыскания в виде замечания или выговора сотрудник теряет право на повышение заработной платы сроком на один год. Взыскание может быть досрочно снято руководителем торгового отдела.

В данной работе подробно будет рассмотрено вознаграждение и мотивация продавцов торгового зала.

Оклад считается как произведение тарифной ставки, соответствующей шагу, на котором находится сотрудник, и нормы времени. Норма времени с марта по декабрь составляет 176 часов, в январе – 168 часов, в феврале – 160 часов. Существует 5 шагов развития продавцов в компании: продавец-стажер, продавец 3 категории (1 шаг), продавец 2 категории (2- 3 шаг), продавец 1 категории (4-5 шаг). На каждом шаге у продавца оклад рассчитывается по разным тарифным ставкам: 1 шаг – 136,10 руб., 2 шаг – 151,80 руб., 3 шаг- 162,10 руб., 4 шаг – 177,90 руб., 5 шаг- 189,40 руб.

Для примера рассчитаем оклад для продавца, который находится на 1 шаге. Оклад = 136,10\*176 -13% = 20 839 руб.

Но до того как попасть на 1 шаг продавец проходит испытательный срок в течение двух месяцев и является продавцом-стажером. Работникам, принятым с испытательным сроком и не владеющим профессиональными знаниями, премиальное вознаграждение выплачивается в размере 50% в период испытательного срока (8 961 руб./2=4 480 руб.). Стажер не может получать 100% премию. Однако, для получения премии должны быть выполнены нормы KPI отделом.

Итого: 20 839+4 480=25 319 руб. – заработная плата стажера.

Во время испытательного срока стажер проходит обучение по 3 категориям:

1) корпоративная культура (проводит служба персонала);

2) стандарты обслуживания (проводит служба персонала);

3) правила торговли – самостоятельное обучение.

Затем проходит три тестирования, в случае успешной сдачи которых служба управления персоналом закрывает испытательный срок. В случае не сдачи хотя бы одного теста, происходит пересдача не раньше, чем через 2 недели. Если стажер не сдает и с пересдачи, то пишется служебная записка о повторном обучении. После сдачи испытательный срок закончен. После окончания испытательного срока стажер становится продавцом на первом шаге и уже получает премию в полном объеме (100%).

Итого: 20 839+8 961(43% от оклада)= 29 800 руб. ( в случае выполнения 2 KPI)

Что может влиять на размер премии? Повысить премию можно следующими способами: поймать вора (+700 руб.), продать неликвидный товар (до 2 000 руб.), переработка, рабочие часы с 22:00-23:00 оплачиваются (тарифная ставка) с коэффициентом 0,2 – 163 руб., выполнение KPI «Тайный покупатель» больше, чем на 91% (+ 2 000 руб.). Однако, существуют факторы, которые могут понизить размер премии: опоздание (-9%), обоснованная жалоба покупателей (-15%), плохо выполненная работа (-15%) – беспорядок в зале, несоблюдение стандартов обслуживания, порча товара (штраф в размере стоимости изделия).

*KPI*

Система KPI введена в компании с целью повышения эффективности работы каждого работника структурных подразделений организации, усиления заинтересованности работников в своевременном и добросовестном исполнении своих должностных обязанностей. Это выражается в связи оплаты труда работника с его личным трудовым вкладом и конечным результатом работы организации в целом. Премирование производится на основании показателей эффективности, характеризующих результаты труда подразделения, в которых работники непосредственно заняты, а также учитывают индивидуальную оценку труда каждого работника, его личную трудовую и исполнительную дисциплину.

Премия продавцов (43% от оклада) состоит из результатов достижения KPI1 – товарооборот (60%) и KPI2 – тайный покупатель (40%). Соответственно, премия состоит: 8 961 руб. = 5 376 руб. (товарооборот) + 3 584 руб. (тайный покупатель).

Проверка KPI по показателю «Тайный покупатель» происходит примерно 2-3 раза за квартал (остальные месяцы оплачиваются по результатам предыдущего периода). Проверка KPI «Товарооборот» – ежемесячно.

У сотрудников компании, находящихся на разных должностях, разработаны отдельные KPI. Например, у заместителей руководителя отдела существуют 6 KPI: тайный покупатель (по результатам отдела-продавцов), товарооборот (квартальный), доступность (выкладка товара), учет товара, текучесть персонала, чек-лист. У руководителя отдела существует 7 KPI: тайный покупатель (как наработали продавцы), товарооборот за квартал (выплачивается раз в квартал), доступность, учет товара (акции, акты брака), неликвиды (товары, которые плохо продаются), дефицит (чтобы не отсутствовал товарный запас по позициям), чек-лист (проверка состояния магазина). Если у руководителя в подчинении 2 отдела, то считаются средние показатели за 2 отдела. Если KPI «Товарооборот» меньше 90%, то премия по данному KPI равна нулю (у продавцов другая разбалловка).

Состав целей и соответствующие им ключевые показатели эффективности, их удельные веса в размере премирования, премиальный коэффициент утверждаются Генеральным директором и могут меняться в зависимости от стратегических и оперативных целей организации.

В таблице представлены цели и соответствующие им ключевые показатели.

Таблица – 7 Цели и веса KPI

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область | Цель | Вес цели | Ключевой показатель эффективности (КПЭ) | Единица измерения | Вес КПЭ в составе цели |
| Финансы | Выполнение плана по товарообороту | 0,6 | Товарооборот | % | 1 |
| Покупатели | Качество обслуживания покупателей | 0,4 | Тайный покупатель | % | 1 |
|  |  | 1 |  |  |  |

*Источник:* Составлено автором

Оценка результатов по каждой цели производится путем расчета соотношения фактических и плановых показателей на основании данных по товарообороту и результатов исследования «Тайный покупатель» отдела в целом, личной трудовой и исполнительной дисциплины работника.

Результативность работы продавца определяется:

* в зависимости от выполнения плана по товарообороту отдела, определенного на отчетный месяц, по состоянию на первый рабочий день следующего за отчетным месяца;
* результатом показателя «Тайный покупатель» отдела, включающего соответствие поведения и телефонных переговоров работников отдела Стандартам обслуживания. Данный показатель учитывается в размере ежемесячного премиального вознаграждения работников отдела на протяжении следующего квартала;
* личной исполнительной дисциплины работника (могут быть только санкции, только на уменьшение). В случае его неудовлетворительной работы, невыполнения или ненадлежащего выполнения должностных обязанностей, совершения нарушений трудовой дисциплины, размер премиального вознаграждения может быть уменьшен. В случае нарушения работниками трудовой и исполнительской дисциплины премиальное вознаграждение может быть уменьшено (но не более, чем на 100%).

Ответственными подразделениями за представление данных для расчета премиального вознаграждения являются: отдел маркетинга – по показателю «Товарооборот», служба персонала – по показателю «Тайный покупатель», магазин – по показателю «Исполнительная дисциплина». Ответственные подразделения предоставляют данные для расчета премиального вознаграждения в бухгалтерию и в программу “Зарплата и кадры” в определенные в организации сроки. Все данные предоставляются в электронном виде, а также в печатном виде за подписью руководителя подразделения.

*Расчет фонда базового премиального вознаграждения работника*

Базовой суммой для расчета премиального вознаграждения является часовая тарифная ставка работника. Базовый премиальный фонд работника определяется как произведение тарифной ставки работника на фактически отработанное время и на установленный премиальный коэффициент.

В расчет фактически отработанного времени не включаются все виды отсутствий работника, за исключением очередного оплачиваемого отпуска (для Санкт-Петербурга).

БПФ (в руб.) = ТС\*Врем.раб.\*ПрК , где

БПФ – базовый премиальный фонд;

ТС – тарифная ставка (в руб.);

Врем.раб. – фактически отработанное время в часах;

ПрК – премиальный коэффициент, установленный на расчетный период приказом Генерального директора (43%).

*Расчет фактического премиального вознаграждения*

Размер фактического премиального вознаграждения определяется как сумма расчета фактической премии по каждому показателю KPI, уменьшенная на определенный процент за нарушения трудовой и исполнительской дисциплины.

*Расчет фактического премиального вознаграждения по показателям KPI*

Определение коэффициента достижения плановых значений для каждого KPI, как отношение фактического значения показателя к плановому показателю.

Кэф = Фкпэ / Пкпэ\*100% , где

Кэф – коэффициент достижения плановых значений для каждого KPI;

Фкпэ – фактическое значение показателя;

Пкпэ – плановое значение показателя.

*Расчет по KPI «Товарооборот» для продавцов*

Товарооборот – объем продаж товаров в денежном выражении за определенный промежуток времени по отделу.

* При выполнении плана менее, чем на 80% Кпр «Товарооборот» равен нулю.
* При выполнении плана от 80% до 100% расчет премиального вознаграждения по данному показателю производится пропорционально фактическому выполнению плана.
* При этом итоговый показатель премирования Кпр «Товарооборот» не может превышать 1,1.

Таблица – 8 Распределение коэффициента премирования для KPI «Товарооборот»

|  |  |
| --- | --- |
| Коэффициент эффективности KPI «Товарооборот» -% выполнения плана | Кпр «Товарооборот» для расчета премиального вознаграждения |
| 79% | 0 |
| 80% | 0,8 |
| 96% | 0,96 |
| 100% | 1 |
| 103% | 1,06 |
| 107% и более  | 1,1 |

*Источник:* Рассчитано по формуле из лекции о вознаграждении персонала компании

*Расчет по KPI «Тайный покупатель»*

Проверка данного показателя происходит двумя способами: тайный покупатель, который приходит в магазин и телефонный аудит. Считается коэффициент и выводится общий результат.

Тайный покупатель – показатель соответствия поведения, общения по телефону с покупателями работников стандартам обслуживания методом тайный покупатель.

Итоговый коэффициент эффективности Кэф вычисляется на основе показателей эффективности продавцов по всем оцениваемым ситуациям из проверок тайный покупатель. При выполнении Стандартов обслуживания (Кэф) менее 60% (округление до целого по правилам математического округления) расчет премии по данному показателю не производится.

При выполнении Стандартов обслуживания от 60% до 80% расчет премии по данному показателю производится пропорционально фактическому показателю из расчета:

Кэф тп 60%=0,6 Кпр тп

Кэф тп 80%=1 Кпр тп

При выполнении Стандартов Обслуживания выше 80%, расчет премии производится из расчета 1.

 Например,

Таблица – 9 Распределение коэффициента премирования для KPI «Тайный покупатель»

|  |  |
| --- | --- |
| К эффективности «Тайный покупатель» | Кпр «Тайный покупатель» для расчета премии |
| 58% | 0 |
| 60% | 0,6 |
| 66% | 0,72 |
| 79% | 0,98 |
| 80% | 1 |
| 100% | 1 |

*Источник:* Рассчитано по формуле из лекции о вознаграждении персонала компании

Для данного KPI разработаны специальные параметры и критерии оценки продавцов в торговом зале. Данные критерии состоят из 4 блоков: общие данные, встреча покупателей, работа с покупателями и общее впечатление. Каждый блок состоит из пунктов с разъяснениями. Также существуют отдельные параметры и критерии оценки продавцов при проведении телефонного аудита, которые состоят из 5 блоков: начало взаимодействия, выявление потребностей, предоставление информации, окончание взаимодействия и общее впечатление. В ходе взаимодействия с покупателями оцениваемые сотрудники могут допустить нарушения, которые относятся к разряду грубых. Для таких ситуаций разработаны определенные критерии оценки.

*Расчет итогового премиального вознаграждения*

Премиальное вознаграждение= (БПФ\*Кпр товарооборот\*вес+БПФ\*Кпр тп\*вес)-ИД+доп. премия

Таблица – 10 Итоговое премиальное вознаграждение

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель | Вес цели | КПЭ | Вес КПЭ | БПФ,руб. | План  | Факт | Кэф | Премия |
| Выполнение плана по товарообороту | 0,6 | Товарооборот | 1 |  |  |  |  |  |
| Обслуживание покупателей | 0,4 | Тайный покупатель | 1 |  |  |  |  |  |
| Исполнительская дисциплина | До 100% | Уменьшение суммы премии |  |  |  |  |  | - |
| Дополнительное премирование | До 2000 руб. (СПб) |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого премиальное вознаграждение |

*Источник:* Составлено по лекции о премировании сотрудников компании

На каждый отдел магазина разрабатывается собственный план выполнения KPI по товарообороту. Данные плана рассчитываются коммерческим отделом и отделом маркетинга. Затем отдаются на согласование и утверждаются приказом Генерального директора.

Далее будут приведены реальные данные достижения плановых значений по KPI «Товарооборот» и «Тайный покупатель» за 4 квартал 2016 года по всем отделам магазина М1.

Таблица – 11 Результаты достижения KPI за 4 квартал 2016 года[[63]](#footnote-63)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| KPI Отделы  | Товары для сада | Инструмент | Товары для дома | Мебель | Строительные материалы | Интерьер | Сантехника | Бытовая техника |
| Товарооборот | 89% | 95,2% | 87,2% | 78,8% | 84,8% | 88,9% | 87,3% | 84,5% |
| Тайный покупатель | 65% | 83% | 76% | 69% | 67% | 79% | 84% | 72% |

*Источник:* Достижение плановых значений (документ получен от Службы персонала компании)

Итого по магазину KPI по показателю «Товарооборот» составил 87%, а KPI по «Тайному покупателю» - 74%. Опираясь на вышеприведенные нормативы, можно сделать вывод, что сотрудники отдела мебель не получили в отчетном месяце премию по результатам KPI «Товарооборот» (так как коэффициент выполнения меньше 80%), а премию по результатам KPI «Тайный покупатель» получили сотрудники всех отделов.

Следует понимать, как система KPI позволяет компании управлять затратами на персонал. Существует строгая оценка достижения результатов KPI в компании. После получения результатов сравнения плановых и фактических показателей достижения целей для каждого конкретного сотрудника может быть оценена целесообразность затрат на его содержание. Сотрудник, который достигнул плановых показателей или перевыполнил их, получает соответствующую премию. Но данные затраты целесообразны, так как достижением плановых показателей сотрудник увеличивает объем сбыта и соответственно выручку. Данная прибыль позволяет сделать соответствующие мотивационные выплаты. Второй вариант – не выполнение сотрудником показателей плана. В этом случае, происходит прямая экономия фонда оплаты труда, и, в целом, затраты на персонал минимизируются. Это связано с тем, что результаты выполнения целей напрямую влияют на размер премии, и если сотрудник не выполняет целей организации и не повышает ее прибыль, то и затраты на выплату ему премии сокращаются. В случае невыполнения плана в течение долгого периода времени может быть предусмотрено увольнение сотрудника (в таком случае затраты на содержание неэффективного персонала сокращаются). Однако увольнение – это не очень целесообразный метод управления затратами на персонал, так как дальнейшие затраты на подбор сотрудника на данную должность будут очень большими.

В данном пункте описана система вознаграждения сотрудников компании. Общий доход сотрудника состоит из оклада и премиальной части в соотношении примерно 60% на 40% соответственно. Размер премиальной части зависит от результатов достижения двух KPI «Товарооборот» и «Тайный покупатель». В следующем пункте будут обозначены проблемные зоны системы премирования сотрудников компании, разработаны мероприятия по оптимизации затрат на персонал компании и рассчитана их эффективность.

##

## 3.3. Разработка рекомендаций по рационализации затрат на персонал для ООО «МАКСИДОМ» и расчет их экономической целесообразности

Для того, чтобы разработать рекомендации по рационализации затрат на персонал компании, необходимо рассмотреть проблемы с действующей системой премирования персонала, выявленные путем наблюдений и бесед с сотрудниками.

 В Максидоме отсутствуют индивидуальные KPI, то есть существуют только KPI отдела. Это значит, что премиальная часть считается по одинаковым коэффициентам для всех сотрудников отдела. Показатели товарооборота и тайного покупателя рассчитываются в целом по отделу (единственный личный вклад в результат достижения цели по KPI «Тайный покупатель»: в случае его выполнения более чем на 90% - сотрудник по решению руководства может получить индивидуальное вознаграждение).

Как же решить эту проблему? С одной стороны ответ прост: индивидуальные продажи. В случае индивидуальных KPI каждый сотрудник будет понимать, что его премия полностью зависит от него, от его усилий и качества работы. Но есть много трудностей. Если индивидуальные KPI по показателю «Тайный покупатель» ввести реально (за квартал будет оцениваться каждый продавец отдела и по аналогичной схеме будет получать соответствующую премию), то тоже самое нельзя сказать о KPI «Товарооборот». Введение индивидуальных продаж в некоторых отделах, где продают крупные дорогостоящие товары, где покупатель не может обойтись без консультации и оформления от продавца (такие отделы, как мебель, электротовары) возможно, хотя и с некоторыми проблемами, например, товар продала продавец-девушка, а отгрузку осуществил продавец-парень, в таком случае кому засчитывать продажу? (Возможно разделение 80% от стоимости товара – продавцу, 20% – отгрузчику). Но основная проблема индивидуальных продаж заключается в другом. Как учитывать показатель “Товарооборот” в таких отделах, как интерьерные материалы, товары для дома/сада, где покупатели часто сами находят необходимый товар (без консультации продавца), и сами идут на кассу расплачиваться?

Следующей проблемой является безнаказанность сотрудника за не достижение целей компании. За невыполнение целей по KPI увольнение не предусмотрено (только соответственно неполучение премии) – если будет учет индивидуальных KPI, то за не достижение целей в течение, например, полугода, можно увольнять сотрудника, чтобы не держать неэффективный персонал. Однако, это не предусмотрено Трудовым Кодексом РФ[[64]](#footnote-64), и уволить такого сотрудника можно только через систему взысканий.

Также были выявлены возможные недостатки двух существующих KPI. KPI «Тайный покупатель» - этот оценочный KPI. А оценка обычно субъективна. И при получении низких результатов по данному показателю, сотрудники могут говорить о необъективности и несправедливости тайного покупателя. Что касается KPI «Товарооборот», то здесь речь может идти о завышенных показателях плана, которые на взгляд продавцов невыполнимы (чем выше плановые показатели, тем меньше отделов их достигают, соответственно происходит экономия на премиальных выплатах).

Также большим минусом KPI «Товарооборот» является то, что премиальный коэффициент для данного показателя не может превышать 1,1, каким бы ни был коэффициент выполнения плана. То есть сотрудник абсолютно не мотивирован работать больше, потому что он в любом случае получит только определенную премию.

При анализе анкет сотрудников по удовлетворенности трудом выяснилось что некоторые сотрудники не знают, как рассчитывается их премиальная часть и то, что они могут повлиять на ее размер.

На основании выявленных проблем далее будут предложены рекомендации по совершенствованию системы премирования продавцов торгового зала с целью рационализации затрат на персонал.

1. *Увеличить премиальный коэффициент KPI «Товарооборот»*

Как было сказано ранее, распределение коэффициента премирования для данного KPI в настоящий момент построено так, что за выполнение плана на 107 % и более сотрудник получает премию с коэффициентом 1,1. То есть если даже сотрудник в силах выполнять план по товарообороту на 120 % (тем самым повышая показатель объема реализации продукции и увеличивая прибыль компании), премиальный коэффициент останется неизменным. Отсюда можно сделать вывод, что ни один сотрудник не будет выполнять план более, чем на 107 %. Поэтому есть смысл ввести новое распределение премиального коэффициента для данного KPI. Например, за выполнение плана 107-109 % оставить премиальный коэффициент 1,1; 110-112 % - 1,2; 113 – 115 % - 1,3 и т.д. Данное мероприятие не сможет напрямую минимизировать затраты на персонал, однако поможет грамотно и рационально управлять ими. Так как замотивированные работники будут работать больше и, соответственно, будут повышать выручку от реализации (размер которой будет превышать стоимость премиальных выплат). Для реализации данного предложения не понадобится никаких затрат, придется только изменить положение о премировании сотрудников. Но затраты будут в будущем, в случае выполнения сотрудниками данного KPI более, чем на 107 %.

Рассчитаем экономическую целесообразность данного мероприятия на примере одного отдела. Так как KPI «Товарооборот» вычисляется по результатам всего отдела, то представим ситуацию, что объем реализации продукции всего отдела увеличился с 107% до 110%. Предположим, что реализация продукции данного отдела до введения данного мероприятия составляла 9 663 750 руб. в месяц, а после введения (и повышения мотивации сотрудников) увеличилась на 3% и составила 9 953 663 руб. в месяц. Соответственно, прибыль увеличилась на 289 913 руб. А теперь подсчитаем, что затраты на выплату по более высокому коэффициенту (1,2) для тринадцати продавцов отдела (рассматриваем продавцов 1 шага) в месяц составят: (6 451 (премия по данному KPI c учетом выполнения 110%) - 5 915 (премия с коэффициентом 1,1))\*13 = 6 968 руб. Рассчитаем экономический эффект от данного мероприятия: 289 913– 6 968 = 282 945 руб.

Экономическая эффективность = эффект / затраты \* 100 % = 282 945 / 6 968 \*100%=

= 4 061%.

По данным расчетам можно сделать вывод, что экономический эффект от данного мероприятия нашел выражение в увеличении выручки от реализации. На практике достижение отделом плана на 110% практически невозможно, однако даже один замотивированный сотрудник, который увеличивает свой личный показатель товарооборота, способен значительно увеличить выручку от реализации товаров. Поэтому можно сделать вывод об экономической целесообразности пересмотра распределения премиальных коэффициентов по KPI «Товарооборот».

1. *Сделать KPI «Тайный покупатель» индивидуальным*

Командный KPI «Тайный покупатель» абсолютно демотивирует сотрудников: каждый думает, что его коллеги все выполнят за него и не работает в полную силу. Или же сотрудник выполняет KPI «Тайный покупатель» на 89% (то есть он не получает надбавку), а его коллеги по отделу выполняют данный KPI очень слабо. То общий результат будет усреднен, и сотрудник, который готовился, и те, кто выполнил слабо, получат одинаковую премию по данному KPI в случае нахождения на одном шаге (это очень несправедливо, так как один может не знать стандартов, показывать плохие результаты, а его коллега, получая высшие баллы за свой ответы, в итоге все равно получит усредненный результат и соответствующую премию). Поэтому важной рекомендацией является внедрение индивидуального KPI “Тайный покупатель”. В настоящее время оценка данного KPI происходит примерно 2-3 раза за квартал (остальные месяцы оплачиваются по результатам предыдущего периода). Если в отделе примерно 13 продавцов, то оценивают всего троих. Это очень неэффективно. Соответственно, внедрение индивидуального KPI подразумевает оценку всех продавцов отдела (усреднено 13) за квартал. Всего в магазине 8 отделов, и это значит, что необходимо оценить примерно 100 продавцов за 90 дней. Важно понимать главную сложность, которая заключается в том, что тайным покупателем не может быть один и тот же человек, так как другие сотрудники его уже видели, и его появление в магазине 100 раз явно не останется незамеченным. Так что, предположим, что на каждого сотрудника отдела нужен свой тайный покупатель, но в других отделах они могут повторяться. Поэтому необходимо будет задействовать 13 экспертов. В течении 3 месяцев каждый из них должен будет прийти в магазин 8 раз.

Перейдем к расчету экономической целесообразности данного нововведения. Для начала составим смету затрат на реализацию данного мероприятия.

Таблица – 12 Затраты на введение индивидуального KPI «Тайный покупатель»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование затрат | Количество | Стоимость ед.,руб. | Сумма,руб. | Обоснование затрат |
| Заработная плата экспертам | 13 | 15 000 | 195 000 | Эксперт получает зарплату также за проведение телефонного аудита |
| Затраты на обработку данных | 2чел\*3месяца | 28 000 | 168 000 | В Службу персонала необходимо будет нанять еще сотрудников, заработная плата за 3 месяца |
| Итого | 363 000 |  |

*Источник:* Составлено автором

Итак, затраты в квартал на введение индивидуального KPI «Тайный покупатель» составят примерно 363 000 руб. Что касается положительного эффекта от реализации данного нововведения, то это увеличение качества обслуживания, так как все сотрудники должны будут знать стандарты обслуживания (ведь теперь их премия по данному показателю будет зависеть только от личного вклада). Предположим, что качество обслуживания увеличит объем реализации примерно на 0,005%. Также затраты на выплату премии по данному показателю эффективности могут сократиться (многие продавцы по отдельности не достигают показателя выполнения плана 58% по данному показателю (это значит, что за этот KPI они не получат премию: предположим, что 30 продавцов не достигнут этого уровня; значит экономия составит 30\*3 584 руб. для первого шага = 107 520 руб.). Однако не стоит забывать, что оставшиеся 70 продавцов достигнут плановых показателей, а может даже перевыполнят. Поэтому деньги, которые были сэкономлены на не выполнивших план распределятся на тех, кто его перевыполнил. Значит единственный эффект будет от увеличения объем реализации вследствие повышения качества обслуживания. Предположим, что объем реализации за квартал по всему магазину составит 626 700 000 руб., а после реализации мероприятия увеличится на 0,005%, или на 313 350 руб.

Рассчитаем экономический эффект от данного мероприятия: 313 350 -363 000 =

= - 49 650 руб.

Экономическая эффективность= - 49 650 / 363 000 \*100%= - 13%

Расчеты позволяют сделать вывод об экономической нецелесообразности введения индивидуального KPI “Тайный покупатель” для продавцов торгового зала. На практике это действительно так. Реализация данного мероприятия невозможна в связи с его дороговизной.

1. *Ввести третий KPI «Активность»*

KPI «Активность» (или коэффициент охвата посетителей) – это выраженное в процентах отношение числа попыток продаж к числу посетителей отдела. Характеризует инициативность продавца. Число попыток продаж измеряется при помощи «кнопок активности» - беспроводных брелков, закрепленных за конкретными продавцами, которые они сами нажимают каждый раз, когда делают попытку продажи (необходим контроль через видеокамеры два раза в месяц для проверки достоверности данных о количестве попыток). Проверку может осуществлять специалист службы персонала (то есть не будем нанимать отдельного человека для этой работы). Так как сотрудник по факту самостоятельно учитывает свою активность, то необходимо ввести жестокие санкции в случае фальсификации предоставляемых данных. Если при проверке будет расхождение более, чем на 5 кликов по сравнению с заявленными, то это будет означать автоматическое лишение премии по данному KPI на полгода. А количество посетителей отдела подсчитывается следующим образом. Проводим исследование и узнаем «популярность» каждого отдела в процентах. Исследование может быть проведено специалистами отдела маркетинга для минимизации затрат на реализацию данного мероприятия. Так как в Максидоме нет счетчика посетителей на входе, его надо будет установить. И количество посещений в день умножить на популярность отдела и будет примерное число посещений отдела в день. Проблемной зоной данного KPI может быть «приставание» к покупателям с целью нажатия кнопки. Поэтому следует привязать выполнение данного KPI (а именно, число попыток продаж) к стандартам обслуживания, принятыми в компании.

Рассчитаем затраты на реализацию данного проекта.

* Установка счетчика посетителей при входе в магазин: среднерыночная цена качественного счетчика, рассчитанного на такую проходимость, как в Максидоме, составляет примерно 70 000 руб.
* Закупка брелков для продавцов: стоимость одного брелка примерно 1 000 руб., количество продавцов – 100, итого = 100 000 руб.
* Автоматизация процесса (заработная плата приглашенного IT-специалиста): 40 000 руб. в месяц.

Суммарные затраты составят 210 000 руб.

В данной работе предложено следующее распределение KPI продавцов по весам.

 KPI1 – “Товарооборот” (50%) – оставить командным.

KPI2 – “Тайный покупатель”(35%)- оставить командным (так как ранее мы определили нецелесообразность индивидуального KPI).

KPI3 – “Активность” (15%) – сделать индивидуальным.

Таблица – 13 Распределение коэффициента премирования для KPI «Активность»

|  |  |
| --- | --- |
| К эф KPI «Активность» | Кпр для расчета премии |
| 69% | 0 |
| 70% | 0,8 |
| 75% | 0,85 |
| 80% | 0,9 |
| 90% | 1 |
| 100% | 1,1 |

*Источник:* Составлено автором

Как будут меняться затраты на персонал при внедрении данного мероприятия? Для расчета экономической целесообразности, необходимо рассмотреть исходную информацию о премировании продавцов. Для этого далее будет приведен примерный расчет заработной платы продавцов разных шагов до реализации вышеприведенных рекомендаций.

*Продавец 1 шага:*

Оклад = 136,10\* 176-13%= 20 839 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 8 961 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 29 800 руб.

Проведем аналогичные расчеты для продавцов других уровней.

*Продавец 2 шага:*

Оклад = 151,80\* 176-13%= 23 244 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 9 995 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 33 239 руб.

*Продавец 3 шага:*

Оклад = 162,10\* 176-13%= 24 821 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 10 673 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 35 494 руб.

*Продавец 4 шага:*

Оклад = 177,90\* 176-13%= 27 240 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 11 713 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 38 953 руб.

*Продавец 5 шага:*

Оклад = 189,40\* 176-13%= 29 000 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 12 470 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 41 470 руб.

Рассчитаем также заработную плату при условии реализации предложений по усовершенствованию системы премирования сотрудников компании. Расчет приведен при условии достижения плановых показателей по трем KPI.

*Продавец 1 шага:*

Оклад = 136,10\* 176-13%= 20 839 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 8 961 руб.

Данная премия будет состоять из результатов выполнения 3 KPI. Соответственно на долю KPI «Товарооборот» будет приходиться 4 481 руб., KPI «Тайный покупатель» - 3 136 руб., а на KPI «Активность» - 1 344 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 29 800 руб.

Проведем аналогичные расчеты для продавцов других уровней.

*Продавец 2 шага:*

Оклад = 151,80\* 176-13%= 23 244 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 9 995 руб.

Данная премия будет состоять из результатов выполнения 3 KPI. Соответственно на долю KPI «Товарооборот» будет приходиться 4 998 руб., KPI «Тайный покупатель» - 3 498 руб., а на KPI «Активность» - 1 499 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 33 239 руб.

*Продавец 3 шага:*

Оклад = 162,10\* 176-13%= 24 821 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 10 673 руб.

Данная премия будет состоять из результатов выполнения 3 KPI. Соответственно на долю KPI «Товарооборот» будет приходиться 5 337 руб., KPI «Тайный покупатель» - 3 736 руб., а на KPI «Активность» - 1 601 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 35 494 руб.

*Продавец 4 шага:*

Оклад = 177,90\* 176-13%= 27 240 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 11 713 руб.

Данная премия будет состоять из результатов выполнения 3 KPI. Соответственно на долю KPI «Товарооборот» будет приходиться 5 857 руб., KPI «Тайный покупатель» - 4 100 руб., а на KPI «Активность» - 1 757 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 38 953 руб.

*Продавец 5 шага:*

Оклад = 189,40\* 176-13%= 29 000 руб. – оклад продавца

Премия составляет 43% от оклада = 12 470 руб.

Данная премия будет состоять из результатов выполнения 3 KPI. Соответственно на долю KPI «Товарооборот» будет приходиться 6 235 руб., KPI «Тайный покупатель» - 4 365 руб., а на KPI «Активность» - 1 871 руб.

Итого (в случае отсутствия взысканий): 41 470 руб.

Данные расчеты являются идеальной моделью, так как на практике отдел редко достигает 100% результата достижения плана по KPI «Товарооборот».

 По приведенным расчетам видно, что общая сумма затрат на оплату труда не изменится. Введение индивидуального KPI, оценивающего активность конкретного сотрудника, увеличит производительность труда, а также позволит сэкономить премиальный фонд в случае не достижения плановых показателей KPI «Активность».

Рассмотрим ситуацию, когда 50 из 100 продавцов не достигают планового показателя достижения KPI в 69%. А это вполне вероятно, так как плановый уровень довольно высокий: он означает, что продавец должен, например, совершить попытку продажи в 69 случаях из 100. Соответственно, экономия на выплатах по данному KPI составит (для упрощения расчетов рассмотрим продавцов 1 шага) 67 200 руб. в месяц. Также активность продавца скорее всего повлияет на количество продаж, и это соответственно увеличит выручку. Но если говорить конкретно про экономию фонда оплаты труда, то за год она составит около 806 000 руб. (при условии, что ежегодно будут обновляться брелки и счетчик).

Соответственно, экономический эффект составит 806 000 – 210 000 =596 000 руб.

Экономическая эффективность= 596 000/ 210 000 \* 100% = 284%

Срок окупаемости= 210 000 / 67 200 = 3, 125 (4 месяца)

По расчетам можно сделать вывод об экономической целесообразности введения третьего KPI, оценивающего индивидуальный вклад сотрудника в развитие компании, его инициативность. Экономия фонда оплаты труда составит 67 200 руб. в месяц.

Итак, из трех предложенных мероприятий по рационализации затрат на персонал экономически целесообразными оказались только два: изменение распределения премиального коэффициента по KPI «Товарооборот» и введение нового KPI «Активность», который позволит оценить индивидуальный вклад сотрудников в работу. Экономическую целесообразность не подтвердило мероприятие по индивидуальной оценке KPI «Тайный покупатель». Это было выяснено еще на этапе бесед с руководством Максидома, так как это мероприятие требует очень больших затрат, как финансовых, так и человеческих.

**Вывод по главе 3.** В данной главе была описана деятельность Службы персонала ООО «МАКСИДОМ». Компания очень ценит своих сотрудников, поэтому им предоставлены все условия для карьерного роста, возможность оформления ДМС и т. д. В компании существуют программы развития и обучения персонала, сотрудников мотивируют как материально, так и нематериально. Всю деятельность по управлению персоналом в компании выполняет Служба персонала, которая состоит из трех подразделений: отдел подбора, отдел кадров и отдел обучения и оценки сотрудников. Далее была детально рассмотрена тема вознаграждения сотрудников, а именно система премирования продавцов торгового зала. Общий доход сотрудника состоит из оклада и премиальной части в соотношении примерно 60% на 40% соответственно. Размер премиальной части зависит от результатов достижения двух KPI «Товарооборот» и «Тайный покупатель». Также существует такой показатель, как исполнительная дисциплина, но он может только понизить размер премиальной части. Система KPI в компании является инструментом управления затратами на персонал, потому что достижение сотрудниками целей по KPI (достижение плановых показателей) позволяет увеличить объемы сбыта и выручку. А в случае не достижения данных показателей компания оптимизирует затраты на содержание сотрудника соответственно его трудовому вкладу.

В Максидоме существует строгая оценка достижения результатов KPI. Система KPI направлена на рационализацию затрат на персонал, на возможность определения целесообразности затрат на конкретных сотрудников. Существует два варианта управления затратами на персонал при помощи KPI. Первый – непрямой способ управления, основанный на увеличении объема сбыта и соответственно выручки. Сотрудник, достигнувший показателей плана или даже перевыполнивший их, получает соответствующую премиальному коэффициенту премию. Но данные затраты на персонал «окупаются», они целесообразны, так как увеличение выручки от реализации в разы больше, чем соответствующие выплаты за выполнение и перевыполнение плана. Из выше предложенных рекомендаций к этому варианту можно отнести изменение распределения премиального коэффициента по KPI «Товарооборот» с целью повышения мотивации способных работников. И как показывают расчеты экономической целесообразности, эффективность данного способа превышает все ожидания. Второй вариант – прямой способ управления затратами на персонал – зависимость размера премиальной части заработной платы сотрудника от достижения им показателей эффективности. Продавец, который плохо знает стандарты обслуживания и не является инициативным будет получать только оклад, тем самым будут минимизироваться затраты на выплату заработной платы. А если сотрудник хорошо работает, выполняет плановые показатели, то и премию он будет получать соответствующую. К этому варианту можно отнести третий пункт рекомендаций – разработка третьего KPI «Активность», потому что два других KPI являются командными и не мотивируют сотрудника работать в полную силу.

Таким образом, экономическая оценка мероприятий, предложенных на основании выявленных проблем, позволяет сделать следующие выводы:

1. Суммарный экономический эффект от двух мероприятий по совершенствованию системы премирования Максидома составляет 878 945 руб.;
2. Экономическая эффективность затрат на данные мероприятия составляет 4 435%, это означает, что каждый рубль, вложенный в затраты, приносит 4 435 руб. эффекта.

# Заключение

В результате проведенного исследования была достигнута цель, определенная на начальном этапе, а именно было исследовано влияние системы KPI на процесс управления затратами на персонал, и были разработаны рекомендации по рационализации системы управления затратами на персонал с помощью системы KPI в ООО “МАКСИДОМ”. Для достижения данной цели были решены задачи исследования.

Изучены понятия, структура и классификация затрат предприятия. В первой главе работы рассмотрены определения затрат предприятия, различия между понятиями «затраты», «расходы» и «издержки» предприятия, выделена структура затрат по экономическим элементам. Изучены классификации затрат предприятия по множеству признаков, которые необходимы для более точного планирования и учета размера затрат всех видов. Классификации затрат позволяют руководству организации более детально проанализировать все статьи расходов и определить их целесообразность.

Исследована роль затрат на персонал в общей структуре затрат предприятия. Затраты на содержание персонала – это сумма средств, которую предприятие тратит на заработную плату сотрудникам и на дополнительные расходы по содержанию персонала. В общей структуре расходов предприятия затраты на персонал занимают второе место по величине.

Изучены механизм и методы управления затратами на предприятии. В меняющихся экономических условиях для удержания позиций предприятия на рынке необходимо создание конкурентного преимущества. Оно может быть достигнуто путем эффективного использования всех ресурсов предприятия. Это является целью системы управления затратами. Для разработки как тактических, так и стратегических решений руководству необходимы знания о затратах предприятия и их целесообразности с целью оптимизации. Существуют два инструмента управления затратами: первый направлен на стратегические мероприятия и изменение структуры организации, а второй – на регулярное управление затратами. Руководство само должно решить какой инструмент более уместен на конкретном предприятии. Механизм управления затратами состоит из четырех функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Также были описаны «традиционные» и современные зарубежные методы управления затратами. Наибольшего внимания требуют современные методы, так как они более ориентированы на специфику современных предприятий. К таким методам можно отнести кайзен-кост, система JIT, кост-киллинг, бенчмаркинг и др. Выбор предприятием одного из методов или интеграции нескольких методов обязательно должен быть основан на предварительном изучении специфики всех методов.

Рассмотрена система KPI в качестве метода управления затратами. Важность данного метода нельзя недооценивать, так как по результатам показателей KPI возможно сокращение затрат на оплату труда или же увеличение эффективности труда сотрудников, что, в свою очередь, сокращает затраты предприятия.

В третьей главе данной работы был проведен анализ деятельности, организационной структуры и особенностей деятельности службы управления персоналом в ООО «МАКСИДОМ». Объектом исследования было общество с ограниченной ответственностью «МАКСИДОМ», спецификой деятельности которого является розничная торговля формата DIY. На данный момент Максидом – это двенадцать гипермаркетов для ремонта и обустройства дома в Санкт-Петербурге и регионах. В настоящее время Максидом занимает высокие позиции в рейтинге крупнейших гипермаркетов для ремонта. Также можно говорить о больших возможностях увеличения доли рынка компании за счет строительства новых магазинов в регионах. Максидом очень ценит своих сотрудников, обеспечивая им стабильность и уверенность в завтрашнем дне. Всю деятельность по управлению персоналом в компании выполняет Служба персонала, которая состоит из трех подразделений: отдел подбора, отдел кадров и отдел обучения и оценки сотрудников.

Рассмотрена существующая практика использования KPI в системе премирования сотрудников. Общий доход сотрудника состоит из оклада и премиальной части в соотношении примерно 60% на 40% соответственно. Размер премиальной части зависит от результатов достижения двух KPI «Товарооборот» и «Тайный покупатель». Также существует такой показатель, как исполнительная дисциплина, но он может только понизить размер премиальной части.

Выявлены проблемы в системе премирования для дальнейшей разработки мероприятий по ее совершенствованию. При анализе системы вознаграждения в компании были сделаны выводы о недостаточном включении индивидуального вклада продавцов в результаты по KPI. Также существуют проблемы с уже действующими KPI: коэффициент премирования по показателю «Товарооборот» не может превышать определенного значения, то есть продавец абсолютно не мотивирован продавать больше, если его премия от этого не будет увеличиваться, также показатель «Тайный покупатель» является командным, что не особо мотивирует продавцов выкладываться на полную и надеяться только на свои силы. Если рассматривать выявленные проблемы с позиции оптимизации затрат компании на персонал, то следует сказать, что введение индивидуального KPI по показателю «Тайный покупатель» скорее всего сможет сократить издержки на выплату премии по данному KPI. Это связано с тем, что высоких показателей будут достигать немногие сотрудники, по сравнению с выплатами премии для всего отдела. Если говорить о KPI «Товарооборот», то увеличение плановых показателей достижения KPI для всего отдела, снизит количество сотрудников, которые смогут достигнуть уровня выполнения плана, при котором будет выплачиваться премия. Это не совсем справедливо, но допустимо в качестве жестких мер оптимизации затрат. Также одной из проблем была выделена невозможность увольнения сотрудника, не выполняющего показатели плана в течение долгого периода времени. Это мероприятие могло бы минимизировать затраты компании на содержание неэффективного персонала (не приносящего экономической выгоды). После обсуждения выявленных проблем с сотрудниками Максидома, автором данной работы были разработаны три рекомендации: увеличить премиальный коэффициент KPI «Товарооборот», сделать KPI «Тайный покупатель» индивидуальным и внедрить третий KPI «Активность», оценивающий инициативность конкретного продавца. Предложенное введение третьего KPI, оценивающего индивидуальную активность и инициативность продавцов, также позволит оптимизировать затраты на персонал Максидома. За счет разделения веса командного показателя «Товарооборот» (раньше был 60%, а после введения KPI «Активность» станет 50%) и выделения веса под KPI, оценивающий индивидуальный вклад, произойдет оптимизация затрат на выплату премиальной части. Это будет связано с тем, что индивидуальная оценка достижений сотрудников приведет к более детальному расчету выплат премии в соответствии с результативностью продавцов. И размер премии будет напрямую зависеть от роста выручки от продаж.

Рассчитана экономическая целесообразность предложенных рекомендаций. После проведенных расчетов, автором был сделан вывод о целесообразности внедрения только двух рекомендаций из трех: изменение распределения премиального коэффициента по KPI «Товарооборот» и введение нового KPI «Активность». Данные мероприятия подтвердили свою экономическую целесообразность. Суммарный экономический эффект от внедрения двух этих мероприятий составит 878 945 руб., а экономическая эффективность затрат составит 4 435%. Что касается рекомендации по пересмотру командного KPI “Тайный покупатель” в индивидуальный, то затраты на реализацию данного пункта оказались больше ожидаемого эффекта.

Таким образом, в ходе исследования цель и все поставленные задачи были достигнуты. Результаты проведенного анализа подтверждают значимость внедрения системы KPI как метода управления затратами на персонал. Существует два варианта влияния KPI на затраты на персонал. Первый вариант подразумевает управление затратами на персонал в качестве мероприятия по увеличению целесообразности данных затрат. Это проявляется в том, что достижение сотрудниками целей по KPI ведет к увеличению их эффективности, а это повышает прибыльность организации. И хоть выплаты премиальной части становятся больше, они целесообразны, так как необходимо замотивировать сотрудника на достижение стратегических целей компании. Однако данные выплаты не превышают прибыль, которую эффективно работающий сотрудник приносит компании. Второй вариант подразумевает управление затратами путем минимизации премиальных выплат. Если сотрудник не достигает целей по KPI, то его премия снижается, так как она напрямую зависит от достижения плановых показателей. В таком случае происходит экономия фонда оплаты труда за счет экономии на неэффективном сотруднике до тех пор, пока он не станет сотрудником «первого варианта», который повышает прибыльность компании, за счет чего и делаются соответствующие качеству работы премиальные выплаты.

# Список использованных источников

1. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 18 «Выручка» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25.11.2011 N 160н) (ред. от 26.08.2015).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. Текст с изменениями и дополнениями на 1 июля 2008 года. – М.: Эксмо, 2008. – 832 с. – (Российское законодательство). – Часть2. – Ст. 252. С. 271.
3. Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли : Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.1992 г. N 552
4. Трудовой кодекс РФ
5. Аперч А. Управленческий учет: принципы и практика : Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 952 с.
6. Аренков И.А. Теория и методология принятия маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга. – СПб.: Изд-во СПБГУЭФ, 1998. 264 с.
7. Архипова, Н.И. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности KPI / Н. Архипова // Экономический журнал. – 2013. №3 / том 31. – С. 102-109.
8. Баянова, О.В. Формирование учетно-аналитической системы управления затратами на оплат труда: монография / О.В. Баянова. – Пермь: ИПЦ «ПрокростЪ», 2014. – 312 с.
9. Бойко, И.П. Экономика предприятия и предпринимательства: лекции по курсу / И. П. Бойко. – Издательский центр экономического факультета СПБГУ, 2015. Лекция 6. - 45 с.
10. Бухгалтерский баланс ООО «МАКСИДОМ» на 31 декабря 2013 года
11. Вознаграждение в ПАО «Сбербанк»//

URL: https://sberbank-talents.ru/Info/reward/ (дата обращения: 17.04.2017).

1. Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2015 год. //

URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/annual\_report\_2015/LUKOIL\_AR\_2015\_RUS.pdf (дата обращения: 25.11.2016).

1. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг ; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер,2012. – 419 с.
2. Достижение плановых значений по результатам KPI сотрудников ООО «МАКСИДОМ» за 4 квартал 2016 года
3. Друри, Колин. Введение в управленческий и производственный учет : учебный комплекс для студентов вузов / Колин Друри; пер. с англ. / Под ред. С.А. Табалиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – 560 с.
4. Ефремов, А. О планировании расходов на оплату труда (основную заработную плату) /

А. Ефремов // Управление персоналом. – 2010. № 3. – С. 53-55.

1. Зильберман А. Сбалансированная система показателей как средство управления // Консультант. 2012. № 17.
2. Каверина, О. Д. Управленческий учет: теория и практика : учебник для бакалавров /

О. Д. Каверина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 488 с.

1. Кадровая политика «Газпрома» //

URL: http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/ (дата обращения: 17.04.2017).

1. Кайль В.В. Проблемы внедрения ССП на российских предприятиях // Российское предпринимательство. 2013. № 1(223).
2. Как развивается «Магнит» на рынке российского ритейла? //

URL: http://www.my-trade-group.com/index.php/inoseti/rossiya/item/ (дата обращения: 17.04.2017).

1. Клочков, А. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструкций. – М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
2. Коноплев, С. П. Экономика организаций (предприятий): учебник для бакалавров /

С. П. Коноплев. – М. : Проспект, 2013. – 160 с.

1. Конспект занятия по корпоративной культуре ООО «МАКСИДОМ»
2. Коптева, К. В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала / К. Коптева // Основы экономики, управления и права. – 2014. №4 (16). – С. 128-131.
3. Корчагина Е.В. ССП как инструмент управления развитием компании: сравнение российского и зарубежного опыта // Экономика, управление и учет на предприятии. – 2014. №5.
4. Кульпин Ф. Начинаем работать по системе KPI / Ф. Кульпин // Управление персоналом. – 2011. №3.
5. Куринов С.М. Сбалансированная система показателей с использованием KPI // Налоги. 2014 №5.
6. Методы управления затратами и качеством продукции : Учебное пособие / В.Э. Керимов [и др.]. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 108 с.
7. Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему KPI в компании //

URL: http://hrdir.ru/algoritm-vnedreniya-kpi-2/ (дата обращения: 23.04.2017)

1. Никитина А.Р. Содержание понятий «затраты», «расходы», «издержки», «себестоимость» и их различия / А.Р. Никитина // Мир современной науки. Серия 6, Экономика и экономические науки. – 2014. № 6. – С. 28.
2. Оплата труда и расходы на персонал «Газпрома» //

URL: http://ar2014.gazprom-neft.ru/sustainable-development/hr-development/salaries-personnel-costs/ (дата обращения: 18.04.2017)

1. Отчет о финансовых результатах ООО «МАКСИДОМ» за 2013 год
2. Официальный сайт ООО «МАКСИДОМ». URL: https://www.maxidom.ru/about/ (Дата обращения: 12.02.2017)
3. Положение об отделе кадров Службы персонала ООО «МАКСИДОМ»
4. Положение об отделе обучения и оценки персонала Службы персонала ООО «МАКСИДОМ»
5. Положение об отделе подбора персонала и сопровождения ТОП Службы персонала ООО «МАКСИДОМ»
6. Попович, А. М. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе KPI как инструмента реализации стратегии / А. Попович // Экономический журнал. – 2012. №2. – С. 119-125.
7. Развитие и карьера в ПАО «МТС» //

URL: https://rabota.ssl.mts.ru/spb/development/ (дата обращения: 17.04.2017).

1. Рейтинг DIY-строительных магазинов. URL: http://allado.ru/articles/reyting-diy-stroitelnyh-magazinov/ (дата обращения: 13.02.2017)
2. Сведения о занятости и движения работников за 4 квартал 2016 года ООО «МАКСИДОМ»
3. Совет директоров «Газпрома» утвердил Положение о ключевых показателях эффективности компании //

 URL: http://www.gazprom.ru/press/news/2014/october/article204026/ (дата обращения: 17.04.2017).

1. СПАРК URL: https://www.spark-interfax.ru/ (Дата обращения: 20.02.2017)
2. Федяков, И. Рынок DIY России. Итоги 2015 года. Тенденции 2016 года. Прогноз до 2018 года / И.Федяков. URL: http://retail.cre.ru/articles/ryinok-diy-rossii (Дата обращения: 13.02.2017)
3. Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие / В. М. Попов [и др.]; под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 480 с.
4. Финансовая отчетность ПАО «Сбербанк России» по МСФО за 2015 год. //

URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (дата обращения: 25.11.2016).

1. Штатное расписание Службы персонала ООО «МАКСИДОМ» на 2017 год
2. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов,

Т. Е. Платонова ; под ред. Е. Н. Клочковой. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 447 с. – Серия : Бакалавр. Базовый курс.

1. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная

политика. М.: Изд-во МГУ, 1996. Гл. 14. – С. 263.

1. Ярышина, В.Н. Использование KPI как направление развития системы грейдов / В. Ярышина // Теория и практика общественного развития. – 2012. №8. – С. 346-348.
2. Интернет-журнал о розничной и онлайн торговле «New Retail» [Электронный ресурс]/ URL: https://new-retail.ru/novosti/retail / (Дата обращения: 01.03.2017)
3. Информационное агентство «ИНФОЛайн» [Электронный ресурс]/ URL: http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/ (Дата обращения: 25.02.2017)
4. Информационное агентство «Advis» [Электронный ресурс]/ URL: http://advis.ru/php/view\_news.php/ (Дата обращения: 10.03.2017)
5. Петербургская интернет-газета “Фонтанка” [Электронный ресурс]/ URL: http://www.fontanka.ru/2016/12/01/212/ (дата обращения: 13.02.2017)
6. Сайт телеканала “Санкт-Петербург” [Электронный ресурс]/ URL: https://topspb.tv/news/news93102/ (Дата обращения: 03.03.2017)

# Приложение

Приложение 1

**Пример оценочной анкеты при проведении оценки достижений KPI «Тайный покупатель» в ООО «МАКСИДОМ»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Объект** | **Санкт-Петербург, Санкт-Петербург, Максидом 1, Гражданский пр., д. 18А** |
| Группа | Подгр | Вопрос | Ответ | Оценка | Комментарий |
| **Общая информация** |
| (Выполнение: 0%, Макс. акт. балл: 0, Общий балл: 0, Да: 0, Нет: 0) |  |
|  |  | Магазин | М1, СПб, Ул. Фаворского, дом 12 | 0 |   |
|  |  | Отдел |   |   |   |
|  |  | Товар |   |
|  |  | Ф.И. проверяемого продавца |   |
|  |  | Описание внешности продавца |   |
|  |  | Аудиофайл |   |   |   |
| **1. Общие данные** |
| (Выполнение: 0%, Макс. акт. балл: 0, Общий балл: 0, Да: 0, Нет: 0) |  |
|  |  | 1.1.Количество продавцов в секции | 3 |
|  |  | 1.2.Количество покупателей в секции | 7 |
|  |  | 1.3.1.Чем занят оцениваемый продавец? | в. Занят техническим обслуживанием секции: выкладкой товара, оформлением ценников, оформлением документов, работой за компьютером и т.п. | 0 |   |
|  |  | 1.3.2.Чем занят второй продавец? | а. Занят обслуживанием покупателя: консультирует, достает и демонстрирует товар покупателю, оформляет покупку, упаковывает ее и т.д. | 0 |  |
| **2.Встреча покупателя** |
| (Выполнение: 100%, Макс. акт. балл: 1, Общий балл: 1, Да: 0, Нет: 0) |  |
|  | **2.1.Начало взаимодействия продавца с покупателем (в зависимости от степени занятости)** |
|  | (Выполнение: 100%, Макс. акт. балл: 1, Общий балл: 1, Да: 0, Нет: 0) |
|  |  | Чем был занят продавец | 2.1.2.Занятый техническим обслуживанием секции продавец с готовностью ответил на Ваше обращение. | 1 |  |
| **3.Работа с покупателем** |
| (Выполнение: 43.48%, Макс. акт. балл: 23, Общий балл: 10, Да: 10, Нет: 13) |  |
|  | **3.1.Установление контакта с покупателем**  |
|  | (Выполнение: 0%, Макс. акт. балл: 1, Общий балл: 0, Да: 0, Нет: 1) |
|  |  | 3.1.1.Продавец поздоровался с Вами, используя фразы "Доброе утро", "Добрый день", "Добрый вечер", "Здравствуйте" | Нет | 0 |   |
|  | **3.2.Выяснение потребностей покупателей**  |
|  | (Выполнение: 0%, Макс. акт. балл: 1, Общий балл: 0, Да: 0, Нет: 1) |
|  |  | 3.2.1. На Ваш взгляд, удалось ли продавцу при помощи вопросов выявить Ваши потребности в полной мере? | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.2.2.После Вашего запроса продавец перенаправил Вас к другому продавцу/промоутеру, используя фразу "По данному вопросу полную информацию может дать более опытный продавец/консультант поставщика" | Невозможно оценить |   |   |
|  | **3.3.Умение провести эффективную презентацию**  |
|  | (Выполнение: 55.56%, Макс. акт. балл: 9, Общий балл: 5, Да: 5, Нет: 4) |
|  |  | 3.3.1.Продавец подвел Вас к товару | Да | 1 |   |
|  |  | 3.3.2.Продавец показал Вам выгоду предлагаемого товара исходя из Ваших потребностей | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.3.3.Продавец продемонстрировал Вам интересующий Вас товар | Да | 1 |   |
|  |  | 3.3.4.Продавец предложил Вам несколько вариантов товара и описал различия между ними | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.3.5.Продавец предложил рассчитать необходимое количество материалов (относится к мерному материалу) | Невозможно оценить |   |   |
|  |  | 3.3.6. Продавец НЕ отдавал инициативу в разговоре Вам, только отвечая на Ваши вопросы  | Да | 1 |   |
|  |  | 3.3.7.Продавец НЕ мотивировал Вас на выбор одного товара через свои предпочтения, НЕ ссылался на личный опыт использования этого товара И НЕ отговаривал Вас от покупки товара | Да | 1 |   |
|  |  | 3.3.8.Продавец НЕ отправлял Вас в другие торговые сети И НЕ демонстрировал предпочтение определенной торговой марке | Да | 1 |   |
|  |  | 3.3.9. В процессе презентации продавец НЕ демонстрировал открыто свое незнание или некомпетентность в чем-либо (не использовал фразы типа "Я не знаю", "Бог его знает" и т.п.) | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.3.10.В ситуации, когда Продавец не владел полной информацией о товаре, он перенаправил Вас к другому продавцу/промоутеру (в случае необходимости), используя фразу "По данному вопросу полную информацию может дать более опытный продавец/консультант поставщика"?  | Невозможно оценить |   |   |
|  |  | 3.3.11.Товар предложенный продавцом, соответствовал Вашим потребностям | Нет | 0 |   |
|  | **3.4.Предоставление информации о дополнительных возможностях для покупателя** |
|  | (Выполнение: 33.33%, Макс. акт. балл: 3, Общий балл: 1, Да: 1, Нет: 2) |
|  |  | 3.4.1. В случае, когда без сопутствующего товара эксплуатация основного невозможна, продавец предложил Вам сопутствующий товар И объяснил, где этот товар можно приобрести в магазине | Невозможно оценить |   |   |
|  |  | 3.4.2.В случае, если в отделе не было больше покупателей, нуждающихся в обслуживании, продавец предложил Вам приобрести дополнительный товар (провел расширенную продажу) | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.4.3.Продавец самостоятельно предложил Вам дополнительные услуги (доставка крупногабаритных товаров, сборка мебели, колеровка лакокрасочных материалов, распил товара) | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.4.4.Продавец ответил на все Ваши вопросы о действующей системе скидок, о проводимых и предстоящих рекламных акциях, о возможности оформления кредита | Да | 1 |   |
|  | **3.5.Умение работать с сомнениями и возражениями покупателя**  |
|  | (Выполнение: 33.33%, Макс. акт. балл: 3, Общий балл: 1, Да: 1, Нет: 2) |
|  |  | 3.5.1.Продавец НЕ спорил с Вами, открыто НЕ возражал, используя фразы "Нет, это не так", "Нет Вы не правы", НЕ настаивал на своем мнении, НЕ критиковал Ваше мнение, НЕ проявлял пассивность, НЕ использовал фразы "Решайте сами", "Не хотите не берите" | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.5.2.Продавец подчеркнул выгоду от применения товара, приводя доводы, отвечающие Вашему запросу/задал уточняющий вопрос, на выяснение Ваших потребностей. | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.5.3.Продавец предложил альтернативный вариант товара, также отвечающий Вашему запросу | Да | 1 |   |
|  | **3.6.Выдвижение предложения о покупке** |
|  | (Выполнение: 0%, Макс. акт. балл: 1, Общий балл: 0, Да: 0, Нет: 1) |
|  |  | 3.6.1.Продавец способствовал принятию Вами решения о покупке И в наиболее подходящий момент беседы инициативно высказал Вам предложение о покупке, произнес фразы типа: "На каком из этих вариантов Вы остановились"/"Что Вам больше нравится?"/"Вот этот понравился?"/"Вам это подходит?"/"Это именно то, что Вы хотели?"/"Этот товар пользуется популярностью"/"Это последний экземпляр", "Вам оформлять товар?"/"Вам сколько надо упаковок (метров, штук, коробок и т.п.)?"/"Вы будете оформлять доставку или самовывоз?"/"Вам достать товар"/"Вам проверить товар", "Будете сейчас покупать", "Я могу посмотреть сколько у нас осталось/есть этого товара в наличии", "Какая еще информация о товаре Вам нужна?" | Нет | 0 |   |
|  | **3.7.Сопровождение покупки** |
|  | (Выполнение: 100%, Макс. акт. балл: 1, Общий балл: 1, Да: 1, Нет: 0) |
|  |  | 3.7.1.Продавец достал товар с полки и передал его Вам/положил его в Вашу корзинку/тележку | Невозможно оценить |   |   |
|  |  | 3.7.2.Продавец сообщил Вам примерные сроки доставки/примерное время заказа на самовывоз и после получения Вашего согласия озвучил наименование товара, количество, итоговую стоимость И подробно описал Ваши дальнейшие действия для оформления доставки/самовывоза | Да | 1 |   |
|  | **3.8.Подготовка покупателя к повторным покупкам** |
|  | (Выполнение: 50%, Макс. акт. балл: 2, Общий балл: 1, Да: 1, Нет: 1) |
|  |  | 3.8.1.Продавец поблагодарил Вас за покупку | Нет | 0 |   |
|  |  | 3.8.2.Продавец словесно попрощался с Вами ИЛИ пригласил Вас приходить снова  | Да | 1 |   |
|  |  | 3.8.3.Продавец пообещал Вам свою помощь при следующем визите в магазин (в случае, если покупка не состоялась) | Невозможно оценить |   |   |
|  | **3.9.Общее впечатление** |
|  | (Выполнение: 50%, Макс. акт. балл: 2, Общий балл: 1, Да: 1, Нет: 1) |
|  |  | 3.9.1. На протяжении всего общения с Вами продавец был доброжелателен/демонстрировал нейтральный деловой стиль, уверенность в себе, был готов Вам помочь, умел расположить к себе | Да | 1 |  |
|  |  | 3.9.2.Внешний вид продавца был опрятным, он был одет по стандартам, у него был легкочитаемый бейдж  | Нет | 0 |  |

Приложение 2

**Организационная структура управления магазинами ООО «МАКСИДОМ»**

Приложение 3

**Структура компании ООО «МАКСИДОМ»**

Приложение 4

**Структура магазина ООО «МАКСИДОМ»**

1. Никитина А.Р. Содержание понятий «затраты», «расходы», «издержки», «себестоимость» и их различия / А.Р. Никитина // Мир современной науки. Серия 6, Экономика и экономические науки. – 2014. № 6. – С. 28. [↑](#footnote-ref-1)
2. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 18 «Выручка» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 25.11.2011 N 160н) (ред. от 26.08.2015). С. 4. [↑](#footnote-ref-2)
3. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова ; под ред. Е. Н. Клочковой. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – С. 248. [↑](#footnote-ref-3)
4. Положение о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли : Постановление Правительства Российской Федерации от 05.08.1992 г. N 552 [↑](#footnote-ref-4)
5. Бойко, И.П. Экономика предприятия и предпринимательства: лекции по курсу /

И. П. Бойко. – Издательский центр экономического факультета СПБГУ, 2015. Лекция 6. - С. 2-3 [↑](#footnote-ref-5)
6. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. Текст с изменениями и дополнениями на 1 июля 2008 года. – М.: Эксмо, 2008. – 832 с. – (Российское законодательство). - Часть2. – Ст. 252. С. 271. [↑](#footnote-ref-6)
7. Бойко И.П. Экономика предприятия и предпринимательства. Лекция 6. – С. 4. [↑](#footnote-ref-7)
8. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова ; под ред. Е. Н. Клочковой. С. 250. [↑](#footnote-ref-8)
9. Каверина, О. Д. Управленческий учет: теория и практика : учебник для бакалавров / О. Д. Каверина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – С. 117. [↑](#footnote-ref-9)
10. Коноплев, С. П. Экономика организаций (предприятий): учебник для бакалавров / С. П. Коноплев. – М. : Проспект, 2013. - С. 82. [↑](#footnote-ref-10)
11. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова ; под ред. Е. Н. Клочковой. С. 249. [↑](#footnote-ref-11)
12. Коноплев, С. П. Экономика организаций (предприятий): учебник для бакалавров / С. П. Коноплев. - С. 81. [↑](#footnote-ref-12)
13. Бойко И.П. Экономика предприятия и предпринимательства. Лекция 6. – С. 6-7. [↑](#footnote-ref-13)
14. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова ; под ред. Е. Н. Клочковой. С. 249-250. [↑](#footnote-ref-14)
15. Коноплев, С. П. Экономика организаций (предприятий): учебник для бакалавров / С. П. Коноплев. - С. 83. [↑](#footnote-ref-15)
16. Ефремов, А. О планировании расходов на оплату труда (основную заработную плату) / А. Ефремов // Управление персоналом. – 2010. № 3. – С. 53-55. [↑](#footnote-ref-16)
17. Эренберг Р.Дж., Смит Р.С. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. М.: Изд-во МГУ, 1996. Гл. 14. – С. 263. [↑](#footnote-ref-17)
18. Баянова, О.В. Формирование учетно-аналитической системы управления затратами на оплат труда: монография / О.В. Баянова. – Пермь: ИПЦ «ПрокростЪ», 2014. – С 25. [↑](#footnote-ref-18)
19. Годовой отчет ПАО «ЛУКОЙЛ» за 2015 год.

 // URL: http://www.lukoil.ru/materials/doc/annual\_report\_2015/LUKOIL\_AR\_2015\_RUS.pdf

(дата обращения: 25.11.2016). [↑](#footnote-ref-19)
20. Финансовая отчетность ПАО «Сбербанк России» по МСФО за 2015 год.

// URL : http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ifrs (дата обращения: 25.11.2016). [↑](#footnote-ref-20)
21. Друри, Колин. Введение в управленческий и производственный учет : учебный комплекс для студентов вузов / Колин Друри; пер. с англ. / Под ред. С.А. Табалиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994. – С.465. [↑](#footnote-ref-21)
22. Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие / В. М. Попов [и др.]; под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 352. [↑](#footnote-ref-22)
23. Бойко И.П. Экономика предприятия и предпринимательства. Лекция 6. – С. 32. [↑](#footnote-ref-23)
24. Экономика предприятия : учебник для бакалавров / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова ; под ред. Е. Н. Клочковой. С. 263. [↑](#footnote-ref-24)
25. Коноплев, С. П. Экономика организаций (предприятий): учебник для бакалавров / С. П. Коноплев. - С. 79. [↑](#footnote-ref-25)
26. Финансовый бизнес-план: Учеб. пособие / В. М. Попов [и др.]; под ред. В. М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 353. [↑](#footnote-ref-26)
27. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Эдвардс Деминг ; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер,2012. – С. 46. [↑](#footnote-ref-27)
28. Аперч А. Управленческий учет: принципы и практика : Пер. с англ. / Под ред. Я.В. Соколова, И.А. Смирновой. – М.: Финансы и статистика, 2002. – С. 80. [↑](#footnote-ref-28)
29. Методы управления затратами и качеством продукции : Учебное пособие / В.Э. Керимов [и др.]. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – С. 56-101. [↑](#footnote-ref-29)
30. Аренков И.А. Теория и методология принятия маркетинговых решений на принципах бенчмаркинга. – СПб.: Изд-во СПБГУЭФ, 1998. – С. 207. [↑](#footnote-ref-30)
31. Попович, А. М. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе KPI как инструмента реализации стратегии / А. Попович // Экономический журнал. – 2012. №2. – С. 119-125. [↑](#footnote-ref-31)
32. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Елена Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 196. [↑](#footnote-ref-32)
33. Архипова, Н.И. Алгоритм оценки качества персонала на базе показателей эффективности KPI / Н. Архипова // Экономический журнал. – 2013. №3 / том 31. – С. 102-109. [↑](#footnote-ref-33)
34. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Елена Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 30. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ветлужских, Е. Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Елена Ветлужских. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С. 84. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ярышина, В.Н. Использование KPI как направление развития системы грейдов / В. Ярышина // Теория и практика общественного развития. – 2012. №8. – С. 346-348. [↑](#footnote-ref-36)
37. Клочков, А. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструкций. – М.: Эксмо, 2010. – С. 22. [↑](#footnote-ref-37)
38. Мягков Е. Как разработать, формализовать и внедрить систему KPI в компании

// URL : http://hrdir.ru/algoritm-vnedreniya-kpi-2/ (дата обращения: 23.04.2017) [↑](#footnote-ref-38)
39. Коптева, К. В. Возможности применения системы KPI для мотивации персонала / К. Коптева // Основы экономики, управления и права. – 2014. №4 (16) – С. 128-131. [↑](#footnote-ref-39)
40. Развитие и карьера в ПАО «МТС»

// URL : https://rabota.ssl.mts.ru/spb/development/ (дата обращения: 17.04.2017). [↑](#footnote-ref-40)
41. Вознаграждение в ПАО «Сбербанк»

// URL : https://sberbank-talents.ru/Info/reward/ (дата обращения: 17.04.2017). [↑](#footnote-ref-41)
42. Как развивается «Магнит» на рынке российского ритейла?// URL : http://www.my-trade-group.com/index.php/inoseti/rossiya/item/3932-kak-razvivaetsya-magnit-na-rynke-rossijskogo-ritejla/3932-kak-razvivaetsya-magnit-na-rynke-rossijskogo-ritejla (дата обращения: 17.04.2017). [↑](#footnote-ref-42)
43. Совет директоров «Газпрома» утвердил Положение о ключевых показателях эффективности компании

// URL : http://www.gazprom.ru/press/news/2014/october/article204026/ (дата обращения: 17.04.2017). [↑](#footnote-ref-43)
44. Кадровая политика «Газпрома»

// URL : http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/ (дата обращения: 17.04.2017). [↑](#footnote-ref-44)
45. Оплата труда и расходы на персонал «Газпрома»

//URL : http://ar2014.gazprom-neft.ru/sustainable-development/hr-development/salaries-personnel-costs/ (дата обращения: 18.04.2017) [↑](#footnote-ref-45)
46. Официальный сайт ООО «МАКСИДОМ» URL: https://www.maxidom.ru/about/ (Дата обращения: 12.02.2017) [↑](#footnote-ref-46)
47. СПАРК //URL: https://www.spark-interfax.ru/ (Дата обращения: 20.02.2017) [↑](#footnote-ref-47)
48. URL: https://topspb.tv/news/news93102/ (Дата обращения: 03.03.2017) [↑](#footnote-ref-48)
49. Конспект занятия по корпоративной культуре ООО «МАКСИДОМ» [↑](#footnote-ref-49)
50. URL: http://infoline.spb.ru/diy-retailer-russia-top/ (Дата обращения: 25.02.2017) [↑](#footnote-ref-50)
51. URL: http://advis.ru/php/view\_news.php?id=D0F9A9C3-1AF6-6644-97FD-41F3F4AA296F (Дата обращения: 10.03.2017) [↑](#footnote-ref-51)
52. URL :https://new-retail.ru/novosti/retail/ / (Дата обращения: 01.03.2017) [↑](#footnote-ref-52)
53. Рейтинг DIY-строительных магазинов

//http://allado.ru/articles/reyting-diy-stroitelnyh-magazinov/ (Дата обращения: 13.02.2017) [↑](#footnote-ref-53)
54. Федяков, И. Рынок DIY России. Итоги 2015 года. Тенденции 2016 года. Прогноз до 2018 года / И.Федяков

//URL : http://retail.cre.ru/articles/ryinok-diy-rossii (Дата обращения: 13.02.2017) [↑](#footnote-ref-54)
55. URL: http://www.fontanka.ru/2016/12/01/212/ (Дата обращения: 13.02.2017) [↑](#footnote-ref-55)
56. Сведения о занятости и движения работников за 4 квартал 2016 года ООО «МАКСИДОМ» [↑](#footnote-ref-56)
57. Штатное расписание Службы персонала ООО «МАКСИДОМ» на 2017 год [↑](#footnote-ref-57)
58. Положение об отделе подбора персонала и сопровождения ТОП Службы персонала ООО «МАКСИДОМ» [↑](#footnote-ref-58)
59. Положение об отделе кадров Службы персонала ООО «МАКСИДОМ» [↑](#footnote-ref-59)
60. Положение об отделе обучения и оценки персонала Службы персонала ООО «МАКСИДОМ» [↑](#footnote-ref-60)
61. Бухгалтерский баланс ООО «МАКСИДОМ» на 31 декабря 2013 года [↑](#footnote-ref-61)
62. Отчет о финансовых результатах ООО «МАКСИДОМ» за 2013 год [↑](#footnote-ref-62)
63. Достижение плановых значений по результатам KPI сотрудников ООО «МАКСИДОМ» за 4 квартал 2016 года [↑](#footnote-ref-63)
64. Трудовой кодекс РФ [↑](#footnote-ref-64)