

Слайд 1

Здравствуйте, уважаемые члены аттестационной комиссии!

Тема моей Выпускной Квалификационной работы – **«Разработка проектов совершенствования системы мотивации в коммерческой организации (на примере “Tikkurilla-Краснодар”)**».

Слайд 2

В настоящее время в любой организации уделяется внимание системе управления человеческими ресурсами. Немаловажную роль в данной системе играет мотивация персонала. Часто именно высокая мотивация сотрудников позволяет достигать отличных результатов деятельности организации в целом. С помощью правильной и эффективной системы мотивации можно получить максимально возможную отдачу от персонала, что напрямую отразится на экономической эффективности компании.

Целью работы является разработка проекта совершенствования системы мотивации ООО «Tikkurilla-Краснодар».

Задачи исследования представлены на слайде.

Слайд 3

Общество с ограниченной ответственностью «Tikkurilla-Краснодар» было создано в 2016 году. ООО «Tikkurilla-Краснодар» является сертифицированным дилером по сбыту лакокрасочных материалов концерна «Tikkurilla Coatings Oy», Финляндия. ООО «Tikkurilla-Краснодар» осуществляет свою деятельность не только в Краснодаре и крае, но и по южному региону России.

На данный момент в компании работает 39 человек. Организационная структура представлена на Рисунке. Исходя из количества сотрудников можно сделать вывод о том, что компания «Tikkurilla-Краснодар» относится к малым предприятиям.

Менеджеры по продажам осуществляют подробные консультации, помогают правильно выбрать необходимый материал. По запросу специалисты технологического отдела осуществляют разработку схемы покрасочных работ, с высокой точностью рассчитывают количества материала.

Слайд 4

В ходе интервью с менеджерами компании была выявлена примерная схема продаж в компании ООО «Tikkurilla-Краснодар». В компании используется техника активных продаж, особенности которой сложились за годы работы в сфере лакокрасочной продукции. Так как компания постоянно находится в поиске новых клиентов, менеджеры используют технику «Холодных звонков». Схема работы с потенциальными клиентами по телефону представлена на слайде.

Слайд 5

Исходя из анализа системы мотивации в ООО «Tikkurilla-Краснодар», можно сделать вывод о том, что для решения сложившихся проблем необходим комплексный подход. Поэтому был разработан план по комплексному анализу системы мотивации в организации и направлению ее совершенствования. В качестве методических инструментов были выбраны:

1. Анкетирование для определения типа трудовой мотивации сотрудников по методике А.Г. Коваль и Ю.К. Балашева;
2. Глубинное интервью;

3. Экспертная оценка.

Далее по результатам, полученным в ходе заявленных мероприятий, будет сформирована новая система мотивации для ООО «Tikkurilla-Краснодар»

Итак, первым шагом является построение мотивационного профиля сотрудников по методике А.Г. Коваль и Ю.К. Балашева. Согласно данной методике, каждый сотрудник имеет определенный мотивационный профиль, который состоит из нескольких мотивационных типов. Как правило, один или два типа преобладают в профиле. Анкетирование было проведено для менеджеров по продажам трех профилей. Для каждого из трех менеджеров был составлен мотивационный профиль.

Первый профиль принадлежит менеджеру по продажам направления промышленные лакокрасочные материалы финского производства. Менеджером данного направления является женщина, ей 38 лет. В данной организации она работает 9 лет. Как видно из таблицы, на первом месте в данном профиле профессиональный тип. То есть для данного сотрудника важно, чтобы работа ему нравилась, и чтобы он мог применить свои профессиональные навыки. Тем не менее, денежная компенсация также важна для данного сотрудника.

Второй мотивационный профиль принадлежит менеджеру по продажам направления промышленные лакокрасочные материалы российского производства. Менеджером данного направления является женщина, 52 года. Она работает в ООО «Tikkurilla-Краснодар» 7,5 лет. В ее мотивационном профиле преобладает патристический тип. Это означает, что для нее важно чувствовать причастность к общему делу, получать признание от руководства. На втором месте – инструментальный тип. Таким образом, материальная мотивация также важна для данного сотрудника.

Третий мотивационный профиль принадлежит менеджеру по продажам направления бытовые лакокрасочные материалы. Менеджером этого направления является женщина, ей 42 года, она работает в организации 3 года. Преобладающим типом в ее мотивационном профиле является инструментальный, на втором месте – люмпенизированный. Из этого можно сделать вывод о том, что денежный фактор будет является для данного сотрудника основным мотивирующим фактором.

В ходе проведения анкетирования были установлены мотивационные профили менеджеров по продажам в ООО «Tikkurilla-Краснодар». Исходя из результатов анкетирования, общим типом мотивации для всех менеджеров является денежная мотивация. То есть основным направлением совершенствования системы мотивации можно выбрать совершенствование именно материальной составляющей системы мотивации в данной организации.

Слайд 6

В штате ООО «Tikkurilla-Краснодар» есть все необходимые специалисты для обеспечения эффективных продаж: технологи и менеджеры.

Продажи в ООО «Tikkurilla-Краснодар» носят сезонный характер. Это объясняется сезонностью большей части промышленных и бытовых покрасочных работ. Период с апреля по сентябрь является основным периодом, в течение которого ведутся активные продажи. Поэтому для анализа эффективности продаж был выбран именно этот период.

Менеджеры по продажам постоянно ищут новых клиентов и поддерживают деловые контакты с постоянными клиентами. Для постоянных клиентов есть специальная гибкая система оплаты, скидки и специальные предложения. Цены остаются на уровне среднерыночных и ниже, там самым поддерживается интерес постоянных клиентов.

Слайд 7

Для того, чтобы оценить эффективность работы менеджеров обратимся к плановым показателям продаж в период с апреля по октябрь 2017 и 2018 годов.

Установленный на период активных продаж с апреля по октябрь план принят за 100%. В левой колонке представлены цифры выполнения плана. В установленный период 2018 года план был не выполнен в апреле, в мае и в октябре, с июня по август план был перевыполнен и в сентябре были достигнуты плановые результаты. В установленный период 2018 года план выполнялся за исключением двух месяцев, что говорит в целом об успешности процесса продаж.

Слайд 8

Рассмотрим план по привлечению новых клиентов в период активных продаж с апреля по октябрь 2017 и 2018 года. Из данной таблицы видно, что плановый показатель на заданный период выполняется в четырех месяцах из семи и только в трех превышает заданный показатель в 2018 году, похожие результаты были достигнуты и в 2017 году. Подобная ситуация говорит о несовершенстве системы привлечения новых клиентов, и, в частности, системы «холодных звонков» в данной организации. Для достижения лучших результатов необходимо выяснить причину существующей проблемы. Так как конкуренция на рынке лакокрасочных материалов в городе Краснодар высокая, для привлечения новых клиентов необходимо затрачивать дополнительные ресурсы: денежные и временные. В связи с этим можно сделать вывод о том, что проблема невыполнения плана может быть связана не только с недостаточным уровнем владения менеджеров в ООО «Tikkurilla-Краснодар» метода «холодных звонков», но и с отсутствием у них дополнительных временных ресурсов на выполнение повышенного плана в период активных продаж с апреля по октябрь.

Слайд 9

Выше были рассмотрены примеры плановых показателей, рассчитанных для трех менеджеров. Как было заявлено ранее, данная система не корректна для данного типа организации, поэтому для проведения мероприятий по совершенствованию системы мотивации рассмотрим показатели каждого менеджера.

Как видно из двух графиков, среди трех менеджеров есть лидер по продажам (Менеджер 1), менеджер, показывающий средние показатели (Менеджер 3), и аутсайдер (Менеджер 2). Очевидно, что данная ситуация говорит о том, что сложившейся система финансовой компенсации не совершенна, так как менеджеры вносят различный вклад при выполнении месячного плана. Также важно отметить, что если менеджеры по продажам вносят различный вклад в выполнение плана, возможно, они обладают разными компетенциями и поэтому их вклад отличается. Для того, чтобы ответить на данный вопрос необходимо провести экспертную оценку по разработанной модели компетенций.

Слайд 10

Для того, чтобы разработать модель компетенций для менеджеров данной организации нужно сформулировать компетенции, которые являются наиболее существенными при выполнении обязанностей менеджера по продажам в организации, занимающейся продаже лакокрасочных материалов. При разработке компетенций необходимо учесть специфику работы менеджера. Итак, после составления профиля компетенций, был сформирован состав экспертной комиссии. В нее вошло два человека:

1. Генеральный директор ООО «Tikkurilla-Краснодар»;
2. Директор по продажам ООО «Tikkurilla-Краснодар».

Эти специалисты наилучшим образом смогут оценить работу менеджеров по продажам в данной организации. Начальник отдела продаж отлично осведомлен о работе менеджеров, оценивает ее эффективность, наблюдает ежедневно, поэтому мнение данного специалиста можно считать объективным. Генеральный директор также хорошо осведомлен о работе менеджеров по продажам. Так как организация является малой, то генеральный директор часто взаимодействует в своей ежедневной работе с менеджерами, он часто принимает отчеты о проделанной работы от менеджеров, следит за динамикой показателей продаж, взаимодействует с клиентами.

В рамках данного исследования было выбрана бальная шкала для оценки эффективности работы менеджеров, где 1 балл – низкий уровень владения компетенцией, 2 балла – средний уровень владения компетенцией, 3 балла – высокий уровень владения компетенцией. Полученные результаты говорят о высокой степени согласованности мнений экспертов, поэтому можно сделать вывод о том, что экспертная оценка выполнена объективно.

Слайд 11

Исходя из сложившейся ситуации, для совершенствования системы мотивации было принято решение о разработке новой формы компенсационного пакета с перераспределенной частью оклада и премии для менеджеров по продажам с учетом личного плана и индивидуального вклада. Для внедрения новой системы был разработан план мероприятий, выбрано ответственное лицо, рассчитаны затраты. Затраты были рассчитаны, исходя из заработной платы начальника отдела продаж и указанного им времени, которое потребуется для проведения соответствующих этапов. Оклад директора отдела продаж составляет 55 000, исходя из расчета 22 рабочих дней в месяце, заработная плата в день составит 2 500 рублей.

Слайд 12

Далее приведем на слайде сравнение показателей выручки по существующей и новой системе оплаты труда. Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что новая система оплаты труда, учитывающая индивидуальный вклад, гораздо более эффективна с экономической точки зрения. Рассмотрим увеличение выручки в процентах при выполнении менеджерами Плановых показателей 1, 2, 3 в сравнении с показателями по существующей системе оплаты труда: выручка увеличится соответственно 14%, 28%, 50%. Таким образом, при общей тенденции уменьшения затрат на заработную плату относительно вклада каждого менеджера, выручка увеличивается значительно, что положительным образом кажется на прибыли организации.

Слайд 13

Таким образом, в ходе работы были изучены различные подразделения предприятия. В ходе изучения системы мотивации были выявлены существенные недостатки и сделаны выводы.

- 1) Объемы продаж каждого менеджера отличаются и не связаны с сезонными колебаниями.
- 2) Существующая система мотивации слабо учитывает индивидуальный вклад.
- 3) Абсолютные значения заработной платы дифференцированы слабее, чем результаты работы менеджеров.
- 4) Процесс поиска новых клиентов слабо мотивирован.
- 5) Рост объема продаж в превышении плановых показателей слабо мотивирован.

Анализ данных, полученных в результате анкетирования и глубинного интервью показал, что сотрудники не довольны существующей системой оплаты труда, которая не учитывает их индивидуальный вклад, также они не осведомлены полностью о том, каким образом формируется премиальный бонус.

Таким образом, в качестве направления совершенствования системы мотивации было выбрано изменение частей экономического блока системы мотивации. В ходе работы была разработана новая система оплаты труда, учитывающая индивидуальный вклад каждого работника и специфику деятельности организации. Рассчитанные экономические показатели новой системы мотивации показывают положительную тенденцию, выражающуюся в значительном увеличении выручки и снижении затрат на заработную плату.

Слайд 14

Таким образом, Цель работы достигнута.

Спасибо за внимание! Доклад окончен.