

«Московский институт современного академического образования»
(АНО ВО «МИСАО»)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
на тему:**

**«Разработка проектов совершенствования
системы мотивации в коммерческой
организации (на примере “Tikkurilla-
Краснодар”）」**

Выполнил:

Научный руководитель:

Цель и задачи

Цель - разработка проекта совершенствования системы мотивации ООО «Tikkurilla-Краснодар».

Задачи:

1. сформировать общее описание деятельности организации;
2. составить описание основного производственного процесса;
3. проанализировать эффективность основного производственного процесса;
4. проанализировать систему управления человеческими ресурсами в организации;
5. проанализировать существующую систему мотивации в ООО «Tikkurilla-Краснодар»;
6. исследовать достоинства и недостатки системы мотивации в организации;
7. сформировать инструментарий для осуществления исследования;
8. провести все необходимые мероприятия по сбору и обработке данных;
9. рассчитать экономическую эффективность разработанного проекта

Организационная структура ООО «Tikkurilla-Краснодар»

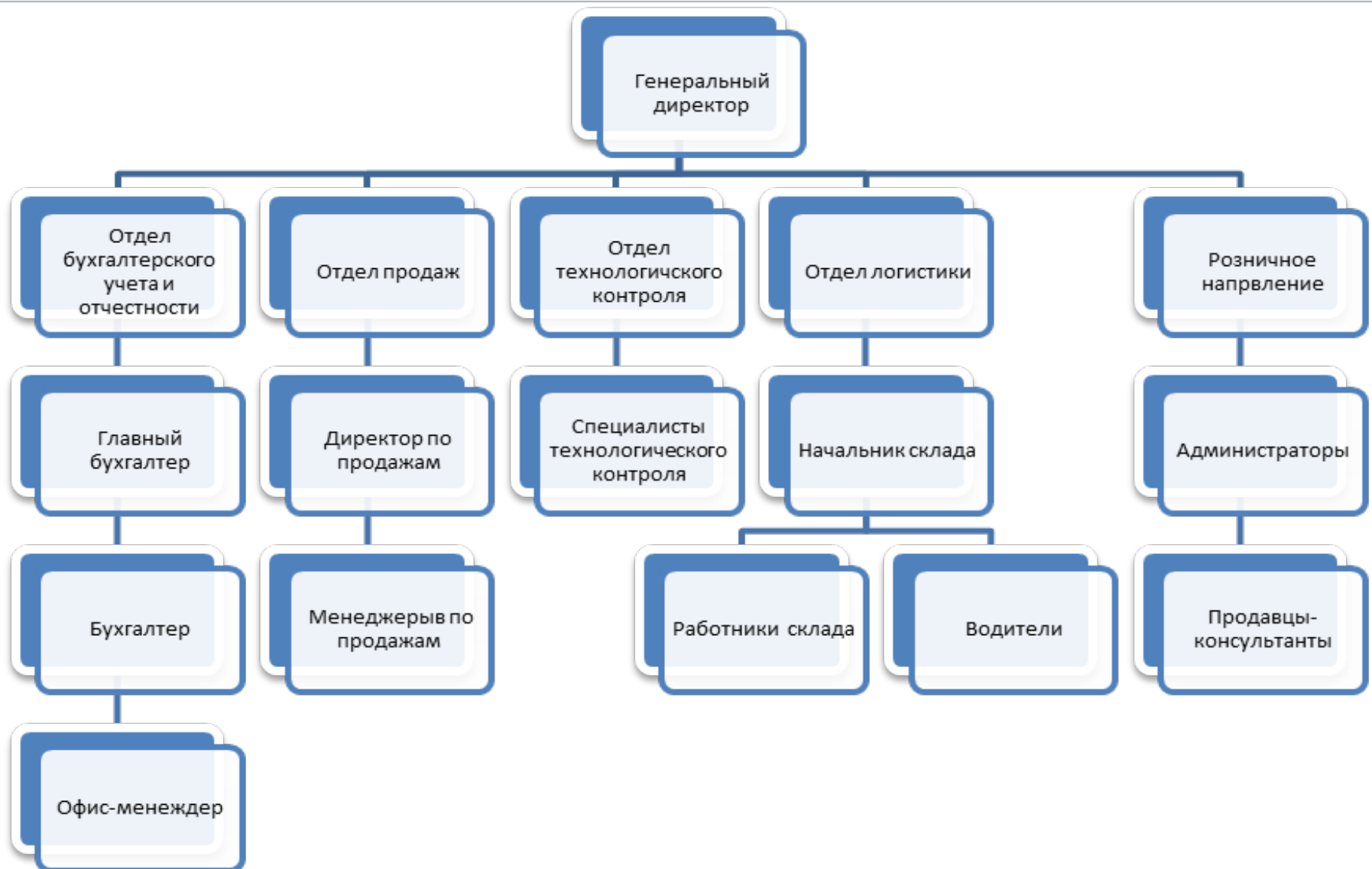
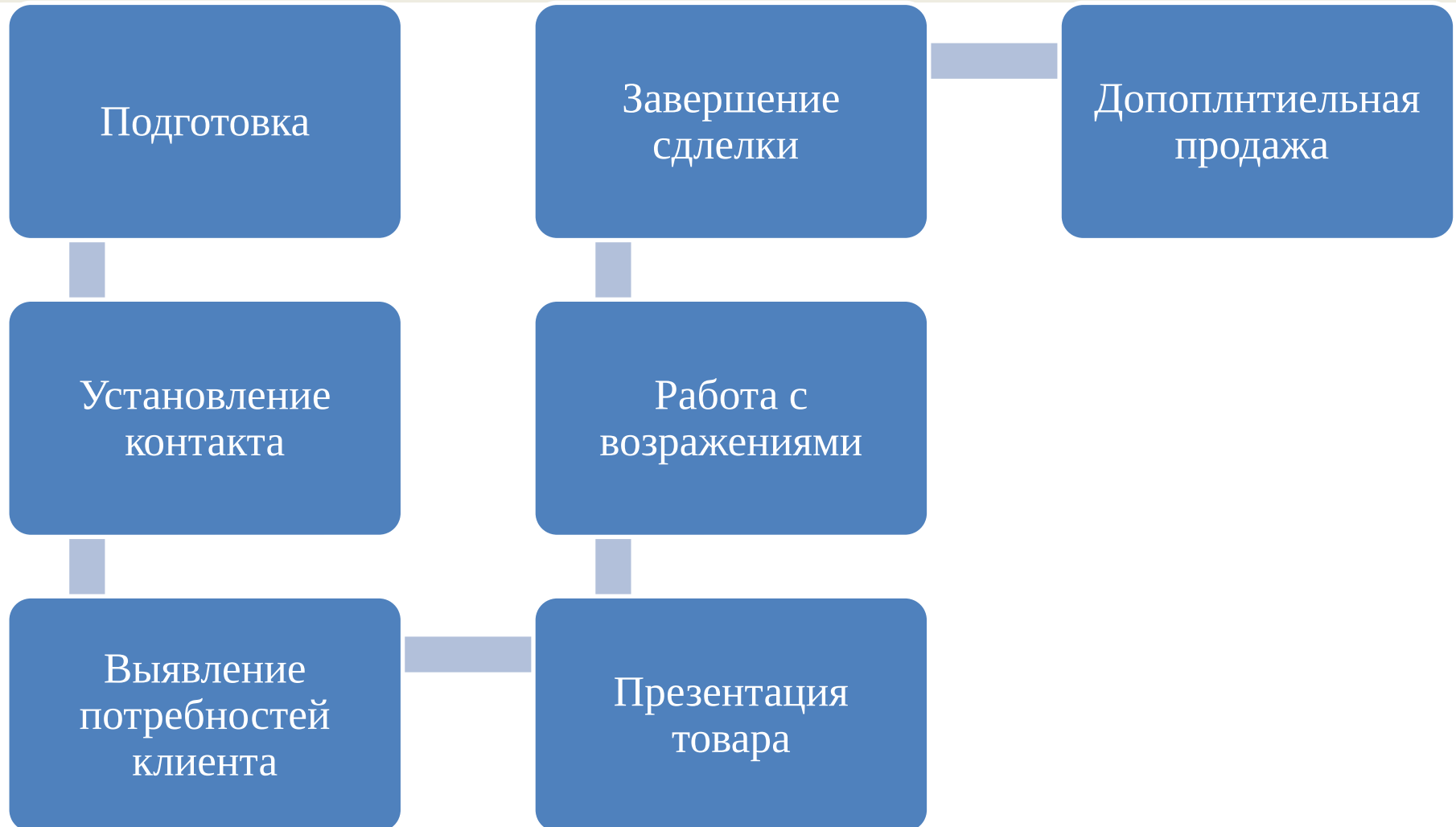


Схема работы с потенциальными клиентами по телефону



Мотивационные профили менеджеров

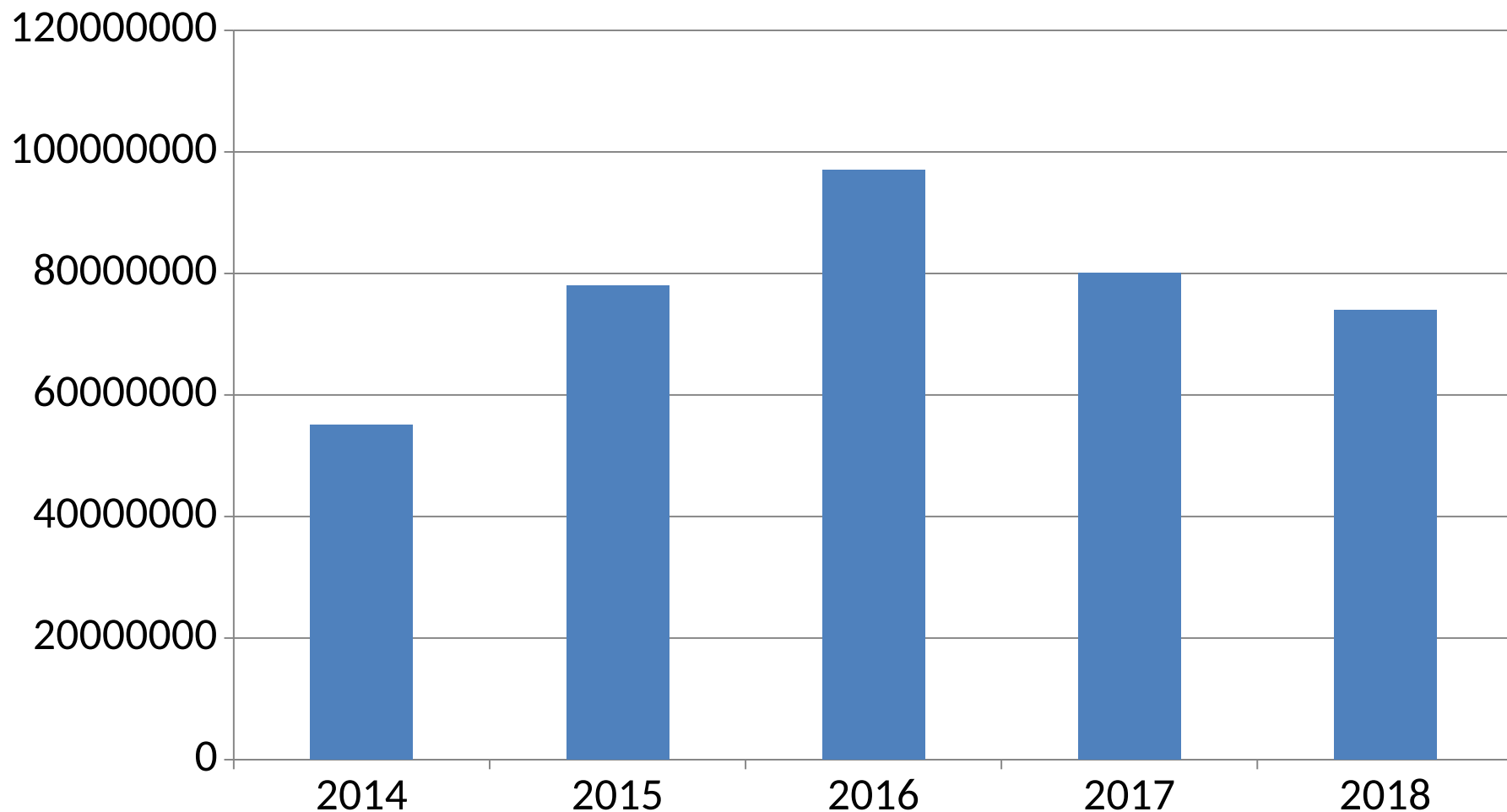
Тип мотивации	Количество ответов	Ранг
Профессиональный	5	1
Люмпенизированные	0	5
Патриотический	2	3
Инструментарный	4	2
Хозяйский	2	3

Тип мотивации	Количество ответов	Ранг
Профессиональный	2	3
Люмпенизированные	1	4
Патриотический	6	1
Инструментарный	3	2
Хозяйский	1	4

Тип мотивации	Количество ответов	Ранг
Профессиональный	2	3
Люмпенизированные	3	2
Патриотический	2	3
Инструментарный	4	1
Хозяйский	1	4

Динамика продаж оптового сектора

**Динамика продаж оптового сектора в период с
апреля по сентябрь по годам**



Выполнение плановых показателей 2018 год

Месяц	Плановый показатель	Фактический показатель выполнения плана
Апрель	100%	85%
Май	100%	95%
Июнь	100%	110%
Июль	100%	130%
Август	100%	123%
Сентябрь	100%	100%

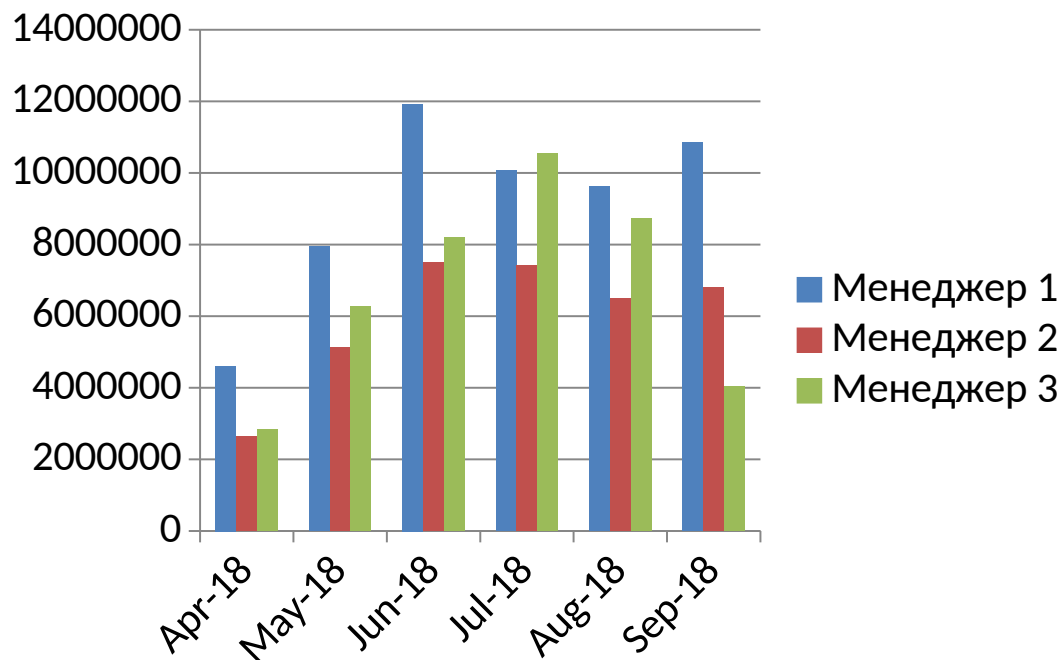
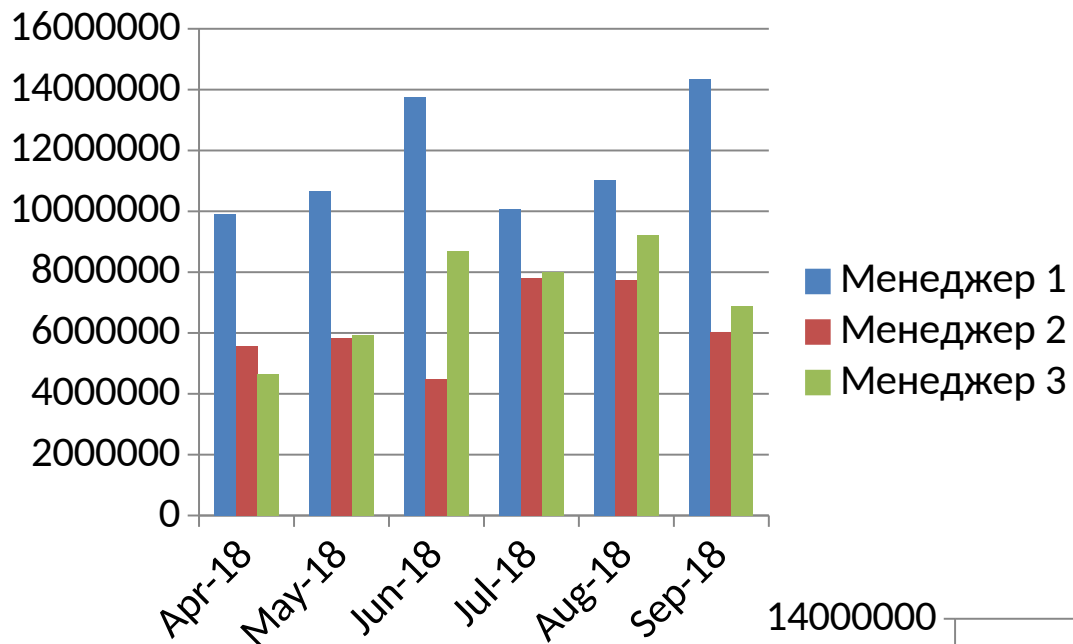
Месяц	Плановый показатель	Фактический показатель выполнения плана
Апрель	100%	90%
Май	100%	78%
Июнь	100%	100%
Июль	100%	118%
Август	100%	132%
Сентябрь	100%	108%

Заключение договоров с новыми клиентами 2017 (верхняя таблица) и 2018 года (нижняя таблица)

Месяц	Плановый показатель	Фактический выполнения плана	показатель
Апрель	100%	60%	
Май	100%	68%	
Июнь	100%	100%	
Июль	100%	125%	
Август	100%	110%	
Сентябрь	100%	105%	

Месяц	Плановый показатель	Фактический выполнения плана	показатель
Апрель	100%	55%	
Май	100%	62%	
Июнь	100%	70%	
Июль	100%	100%	
Август	100%	115%	
Сентябрь	100%	104%	

Динамика выручки с апреля по сентябрь 2018 года



Оценка генерального директора

Компетенция	Оценка эксперта		
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 2
Знание особенностей отрасли	3	2	3
Знание особенностей продукции	3	2	2
Навык ведения переговоров	3	2	3
Ориентация на результат	3	2	3
Управление эмоциями (стрессоустойчивость)	3	2	2
Клиентоориентированность	2	3	3
Коммуникабельность	2	3	2
Среднее значение	2,71	2,29	2,57

Оценка начальника отдела продаж

Компетенция	Оценка эксперта		
	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 2
Знание особенностей отрасли	2	2	3
Знание особенностей продукции	3	2	2
Навык ведения переговоров	3	2	2
Ориентация на результат	3	2	2
Управление эмоциями (стрессоустойчивость)	3	2	2
Клиентоориентированность	2	3	3
Коммуникабельность	2	2	2
Среднее значение	2,57	2,14	2,29

План мероприятий по разработке и внедрению НОВОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ

Этап	Ответственное лицо	Затраты
Разработка проекта перераспределения частей экономического блока системы мотивации	Начальник отдела продаж	$2500 \times 4 = 10000$ руб.
Разработка нового положения об оплате труда и премировании	Начальник отдела продаж	$2500 \times 1 = 2500$ руб.
Внедрение новой системы оплаты труда	Начальник отдела продаж	$2500 \times 3 = 7500$ руб.
Итого	20150 руб.	

Сравнение показателей выручки по существующей и новой системе оплаты труда

	Средняя выручка за период по существующей системе оплаты труда, руб.	Выручка при выполнении Планового показателя 1, руб.	Выручка при выполнении Планового показателя 2, руб.	Выручка при выполнении Планового показателя 3, руб.
Менеджер 1	9168992,548	11002791,06	12103070,16	13753488,82
Менеджер 2	5993285,863	6592614,45	7581506,617	9097807,941
Менеджер 3	8267455,14	9094200,654	10003620,72	12204417,28
Итого	23429733,55	26689606,16	29688197,5	35055714,04
Разница с показателем по существующей системе оплаты труда, руб.		3259872,613	6258463,946	11625980,49
Увеличение выручки при новой системе оплаты труда, %		14%	28%	50%

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 показатели слабо мотивирован.

БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!