

ФОРМИРОВАНИЕ МОТИВАЦИИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА НА АГРОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ

О. Д. РУБАЕВА, доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой,
Н. А. ПАХОМОВА, кандидат педагогических наук, доцент,
Л. В. ПРОХОРОВА, кандидат экономических наук, доцент,
И. В. СУРКИНА, кандидат педагогических наук, доцент,
Южно-Уральский государственный аграрный университет
(454080, г. Челябинск, пр. Ленина, д. 75)

Ключевые слова: агросервисные предприятия, эффективность, менеджеры по продажам, прибыль, мотивация труда, KPI, оценка эффективности, оплата труда.

Отечественными и зарубежными учеными на основе теории и практики разработано множество систем мотивации труда персонала, в том числе системы мотивации менеджеров. Исследования авторов показывают, что на агросервисных предприятиях при экономической мотивации менеджеров наиболее эффективным является использование системы KPI. В современных условиях главная задача формирования мотивации труда менеджеров на агросервисных предприятиях состоит в том, чтобы разработать и внедрить систему мотивации на основе KPI для каждого менеджера на основе реальных показателей. В ходе исследования были использованы аналитические, монографические, расчетные методы формирования и развития мотивации труда менеджеров. Это дало возможность авторам предложить систему показателей KPI, которая позволяет существенно повысить ответственность менеджеров за продажи агросервисных услуг и, соответственно, повысить им заработную плату. В данной статье разработаны варианты размеров заработной платы при различных возможных значениях KPI, с подробной их расшифровкой. Для расшифровки авторы использовали табличную форму представления данных, в которой подробно расписан алгоритм вычисления. Предложена мотивационная схема формирования ключевых показателей эффективности KPI при выполнении плана продаж с обоснованными коэффициентами. Внедрение мотивационной схемы на агросервисных предприятиях Челябинской области позволяет обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности менеджеров, а также оценить личную эффективность каждого менеджера. Кроме того, использование системы KPI значительно снижает затраты времени и труда на расчет и управление бюджетом фонда оплаты труда.

FORMATION OF LABOUR MOTIVATION OF A MANAGER AT AGROSERVICE ENTERPRISES OF THE CHELYABINSK REGION

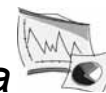
O. D. RUBAYEVA, doctor of economic sciences, professor, head of department,
N. A. PAKHOMOVA, the candidate of pedagogical sciences, associate professor,
L. V. PROKHOROVA, candidate of economic sciences, associate professor,
I. V. SURKINA, candidate of pedagogical sciences, associate professor,
South Ural State Agrarian University
(75 Lenin av., 454080, Chelyabinsk)

Keywords: agroservice enterprises, efficiency, managers, profit, motivation, KPI, performance evaluation, remuneration.

Domestic and foreign scientists based on theory and practice have developed a number of systems for motivating staff, including a system of motivating managers. The researches of the authors show that in the agroservice enterprises with the economic motivation of managers the most effective is the use of the KPI system. In modern conditions, the main task of shaping the motivation of managers at agro-service enterprises is to develop and implement a motivation system based on KPI, for each manager based on real indicators. In the course of the research, analytical, monographic, and computational methods were used to form and develop the motivation of managers' work. The use of these methods enabled the authors to propose a system of KPI indicators that significantly increases the responsibility of managers for sales of agro-services and, accordingly, to raise their wages. In this article, the authors developed salary options for various possible values of KPI, with a detailed interpretation of them. For decoding, the authors used a tabular form of data representation, in which the calculation algorithm is described in detail. A motivational scheme for the formation of key KPI performance indicators is proposed in the implementation of the sales plan with reasonable coefficients. The introduction of a motivational scheme at the agroservice enterprises of the Chelyabinsk region allows to monitor the current and long-term performance of managers, as well as to assess the personal effectiveness of each manager. In addition, the use of the KPI system significantly reduces the time and labor spent on the calculation and management of the payroll budget.

Положительная рецензия представлена Ю. В. Лысенко, доктором экономических наук,
профессором Южно-Уральского государственного университета,

В. Ф. Балабайкиным, доктором экономических наук, профессором Южно-Уральского государственного университета.



В современной экономике среди комплекса проблем менеджмента основную проблему составляет формирование мотивации труда менеджеров по продажам. Основной задачей этой области менеджмента является повышение эффективности работы агро-сервисных предприятий за счет разумного применения творческих сил менеджера, повышения уровня его квалификации, мотивации, компетентности, ответственности, инициативы. Решающим фактором результативности менеджеров по продажам выступает их мотивация. Исследование показывает, что на агро-сервисных предприятиях Челябинской области наиболее эффективна экономическая мотивация на основе оплаты труда менеджеров по системе КРІ.

Цель и методика исследования

Цель исследования – анализ основных закономерностей и тенденций формирования мотивации труда менеджеров на агро-сервисных предприятиях и их влияния на повышение эффективности продаж. Основой для проведения исследования является использование аналитического, математического, сравнительного и монографического методов.

Результаты исследования

Исследование показывает, что на агро-сервисных предприятиях наиболее эффективна экономическая мотивация на основе оплаты труда менеджеров по системе КРІ.

В ходе исследования нами выделены ключевые показатели эффективности КРІ – система показателей, с помощью которой работодатели оценивают своих менеджеров. Она имеет много общего с обычным плановым подходом. С одним серьезным отличием: показатели работы каждого отдельного менеджера привязывают к общим КРІ агро-сервисного предприятия (таким как прибыль, рентабельность или капитализация). Цель системы – сделать так, чтобы действия менеджеров из разных служб не были противоречивыми и не тормозили работу менеджмента из других подразделений. Каждый вносит вклад в общее дело, работает на достижение стоящих перед ним целей и в результате получает бонусы за их выполнение.

Основная идея КРІ (Key Performance Indicator; принято переводить как «ключевой показатель эффективности») заключается в том, что с его помощью можно однозначно и предметно оценить работу и эффективность любого менеджера, подразделения, агро-сервисного предприятия в целом. Показатель отразит всю картину процессов, происходящих на агро-сервисном предприятии, с помощью цифр.

Самое важное – разработать правильный КРІ для каждой должности и ввести реальные показатели. Менеджеру, который сталкивается с этим понятием, получив работу на агро-сервисном предприятии, очень важно сразу понять и разобраться, что именно

заложено в его персональный набор КРІ (критерии оценки именно его работы). Перечень показателей позволит ему быстро понять, что работодатель хочет получить, каких результатов он ждет от менеджера. Диапазон КРІ сразу покажет, сколько усилий необходимо приложить для достижения желаемого уровня заработной платы, будет ли эта работа по плечу претенденту или, наоборот, его способности позволят существенно повысить требования и, соответственно, заработную плату.

Система КРІ устанавливает менеджерам четкие цели работы и прозрачные бонусы. Но показатели могут оказаться недостижимыми, а переход на такую систему – болезненным, если не будут выделены конкретные виды показателей КРІ.

В ходе исследования мы выделили некоторые ключевые показатели эффективности в системе оценки КРІ: финансовые, клиентские, процессные и критерии развития.

К финансовым показателям мы отнесли рыночную стоимость агро-сервисных услуг, рентабельность инвестиций – ROI, оборот, денежный поток, внутреннюю норму доходности – IRR, цену акции, общую сумму активов и многие другие. В этих показателях отражено внешнеэкономическое состояние агро-сервисного предприятия в целом.

Клиентские показатели характеризуют отдельных работников, которые занимаются клиентами и создают внешний имидж агро-сервисного предприятия на рынке. К таким критериям относятся доля рынка, количество новых рынков сбыта, удовлетворенность потребителей, качество, индикаторы имиджа и пр.

К процессным мы отнесли показатели, которые растут вместе со скоростью выполнения различных процессов на агро-сервисном предприятии: время разработки и вывода на рынок новых агро-сервисных услуг, обработки запроса клиента; время, затраченное на логистику, и т. д.

Критерии развития – показатели КРІ, характеризующие степень и уровень развития самого агро-сервисного предприятия (внешние процессы развития агро-сервисного предприятия на рынке и внутренние процессы агро-сервисного предприятия – развития человеческих ресурсов): производительность персонала, прибыль или административные расходы на одного сотрудника, уровень удовлетворенности персонала и его «текучесть».

Менеджер работает в отделе продаж, по телефону отвечает на вопросы потенциальных покупателей. Для него определены следующие ключевые показатели эффективности (КРІ): удовлетворенность клиентов и количество покупок, которые совершили клиенты после консультации менеджера по телефону.

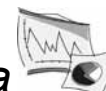


Таблица 1
Плюсы и минусы КРІ

Плюсы	Минусы
Размер бонуса менеджера напрямую зависит от выполнения его персональных КРІ	Из-за слишком большого количества КРІ в общем бонусе доля каждого из них мала
За каждым менеджером закреплена ответственность за определенный участок работы	Слишком большой вес одного из показателей ведет к перекосам в работе (менеджер недостаточно внимания уделяет тому функционалу, у которого наименьший вес в системе КРІ)
Менеджер видит свой вклад в достижение общей цели компании	Реально недостижимые КРІ демотивируют менеджеров

Table 1
Pros and Cons of KPI

Pros	Cons
<i>The size of the manager's bonus directly depends on the performance of his personal KPIs</i>	<i>Because of too many KPIs in the overall bonus, the share of each of them is small</i>
<i>Each manager is responsible for a certain area of work</i>	<i>Too much weight of one of the indicators leads to distortions in the work (the manager does not pay sufficient attention to the functional with the least weight in the KPI system)</i>
<i>The manager sees his contribution to the achievement of the company's overall goal</i>	<i>Really unattainable KPI demotivates managers</i>

Таблица 2
Наиболее распространенные КРІ и система их измерения/расчета

Ключевые показатели эффективности	Система измерения/расчета
Коммерческие показатели	
Выручка	План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)
Прибыль	План/факт (отношение факта прибыли к плану прибыли)
Дебиторская задолженность (ДЗ)	План/факт (отношение факта ДЗ к плану ДЗ)
Другие показатели	План/факт
Некоммерческие (качественные) показатели	
Своевременность подачи отчетов	План/факт (отношение фактического срока подачи отчета к плановому сроку подачи отчета)
Выполнение плана посещений клиентов	План/факт (отношение факта посещений клиентов к плану посещений клиентов)
«Текучка» персонала	План/факт (отношение фактического процента «текучки» к плановому проценту «текучки»)
Количество новых привлеченных клиентов	План/факт (отношение фактического количества привлеченных клиентов к плановому количеству привлеченных клиентов)
Другие показатели	План/факт

Table 2
The most common KPIs and their measurement / calculation system

Key Performance Indicators	Measurement / calculation system
Commercial metrics	
<i>Revenues</i>	<i>Plan / fact (the ratio of revenue to revenue plan)</i>
<i>Profit</i>	<i>Plan / fact (the ratio of the fact of profit to the profit plan)</i>
<i>Accounts receivable (AR)</i>	<i>Plan / fact (the ratio of the fact of AR to the plan of the AR)</i>
<i>Other indicators</i>	<i>Plan / fact</i>
Non-profit (qualitative) indicators	
<i>Timeliness of submission of reports</i>	<i>Plan / fact (the ratio of the actual deadline for submission of the report to the planned deadline for submission of the report)</i>
<i>Implementation of the plan for client visits</i>	<i>Plan / fact (the ratio of visits to clients to the plan of visits to customers)</i>
<i>Turnover of staff</i>	<i>Plan / fact (the ratio of the actual percentage of «turnover» to the planned percentage of «turnover»)</i>
<i>Number of new attracted customers</i>	<i>Plan / fact (the ratio of the actual number of clients involved to the planned number of clients involved)</i>
<i>Other indicators</i>	<i>Plan / fact</i>



Исследование показало, что данная система КРІ хороша для менеджеров по продажам, так как их результат работы влияет непосредственно на финансово-экономические показатели агросервисного предприятия.

Выполнение менеджером КРІ влияет и на индивидуальный размер его заработной платы: чем выше оценка, тем выше процент роста зарплаты. Ежегодный бонус менеджеров может состоять из двух переменных, которые зависят от результатов выполнения индивидуальных целей и от показателей работы агросервисного предприятия. Такой подход стимулирует более эффективно проводить продажи.

Для применения данной системы КРІ на агросервисном предприятии ее необходимо зафиксировать во внутренних документах. Нами совместно со специалистами агросервисного предприятия разработано положение о КРІ, которое утвердил директор. В этом положении увязаны показатели КРІ с данными бухгалтерского учета.

Положение о системе КРІ устанавливает причинно-следственную связь показателей с основными целями агросервисного предприятия и определяет уровень ответственности за значения показателей менеджеров, к которым эта система будет применяться. Плюсы и минусы КРІ представлены в табл. 1.

Ключевые показатели эффективности позволяют оценить эффективность выполняемых действий. Их можно применять для оценки работы как всего агросервисного предприятия и его отдельных подразделений, так и менеджеров по продажам. С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность работы менеджеров, но и построить эффективную систему оплаты их труда. Условие работы показателя – возможность его измерения.

Зачастую работа компании содержит много слов и мало цифр. Более того, иногда цифр нет вообще: они подменены эмоциями, личными мнениями и субъективными оценками. Если на агросервисном предприятии отсутствует система мотивации на результат, разговоры с менеджерами будут иметь характер уговоров. Если это отвечает целям агросервисного предприятия, можно продолжать работу и в таком формате. Если же стоит задача получить конкретный результат, рекомендуется разработать инструменты для достижения требуемых показателей и внедрить их в повседневную практику агросервисного предприятия.

При проведении исследования мы разработали наиболее распространенные КРІ, система их измерения/расчета представлена в табл. 2.

Данные таблицы показывают:

– каждый показатель должен быть четко определен;

– показатели и нормативы должны быть достижимы: цель должна быть реальной, но в то же время являться мотивацией для менеджера по продажам;

– показатель должен быть в сфере ответственности менеджеров, которые подвергаются оценке;

– показатель должен нести смысл;

– показатели являются общими для всего агросервисного предприятия.

Система начисления заработной платы – часть системы мотивации менеджмента.

Система управления персоналом имеет риск быть высокочрезмерной и низкоэффективной в случае, если персонал не будет испытывать лояльности к агросервисному предприятию. Для формирования лояльности персонала полезно иметь представление о том, что побуждает их выполнять свои обязанности наиболее эффективно, т. е. об их мотивации. Существует множество определений мотивации, но в нашем случае под мотивацией мы будем понимать процесс стимулирования менеджеров, направленный на достижение поставленных целей и выполнение задач агросервисным предприятием.

Мы основное внимание сосредоточили на системе материальной мотивации менеджеров по продажам. Менеджеры наиболее чувствительны к мотивационной схеме начисления заработной платы.

Система оплаты труда менеджеров на основе КРІ позволила:

– обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности агросервисного предприятия;

– оценить личную эффективность каждого менеджера по продажам, подразделения и агросервисного предприятия в целом;

– ориентировать менеджеров по продажам на достижение требуемых результатов;

– управлять бюджетом по фонду оплаты труда и сократить время на его расчет.

Для использования мотивационной схемы нужно выполнить следующие действия:

1) определить перечень должностей (позицию) менеджеров в структуре агросервисного предприятия, для которых будет формироваться следующая мотивационная схема (принцип соответствия ключевых показателей эффективности уровню организационной структуры):

уровень «генеральный директор» (владелец бизнеса) – достижение цели первого уровня (план/факт);

уровень «менеджмент» (руководители подразделений) – достижение целей второго уровня + показатели организации плановой работы (план/факт);

уровень «рядовой персонал» – достижение поставленных целей + выполнение текущих задач (план/факт);

2) определить ключевые показатели эффективности (КРІ) для должности и вес каждого исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры;

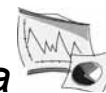


Таблица 3

Связь целей с ключевыми показателями эффективности

№ п/п	Цели по компании	Возможные ключевые показатели эффективности и порядок расчета (измерения)
1	Коммерческая цель – выполнять ежемесячный план продаж продукта А в размере 350 000 руб. в месяц на территории Б в период с 01.01.11 по 31.12.11, установленный на агросервисном предприятии	1. Ключевой показатель эффективности – план продаж. Система измерения: (факт продаж) / (план продаж). 2. Ключевой показатель эффективности – прирост 20 %. Система измерения: (фактический прирост) / (плановый прирост)
2	Коммерческая цель – увеличить среднюю сумму отгрузки на 15 %	Ключевой показатель эффективности – средняя сумма отгрузки. Система измерения: (фактическая средняя сумма отгрузки) / (плановая средняя сумма отгрузки на дату)
3	Качественная цель – увеличить количество клиентов на 10 % в период с 01.01.11 до 01.07.11 на территории Б	Ключевой показатель эффективности – количество клиентов в базе данных компании. Система измерения: (фактическое количество клиентов в базе) / (плановое количество клиентов в базе)
4	Качественная цель – разработать и провести мероприятие для 50 клиентов (30 % ключевых и 70 % потенциальных) в период с 01.02.11 по 01.03.11	1. Ключевой показатель эффективности – посещение мероприятия клиентами. Система измерения: (фактическое количество посетителей) / (плановое количество посетителей). 2. Ключевой показатель эффективности – бюджет мероприятия. Система измерения: (фактический бюджет) / (плановый бюджет)

Table 3

Relationship of objectives to key performance indicators

№	Objectives of the company	Possible key performance indicators and calculation procedure (measurement)
1	The commercial goal is to fulfill the monthly sales plan for product A in the amount of 350 000 rubles a month in the territory of B in the period from 01.01.11 to 31.12.11, established in the agroservice enterprise	1. A key indicator of effectiveness is the sales plan. Measurement system: (sales fact) / (sales plan). 2. A key indicator of efficiency is an increase of 20 %. Measurement system: (actual increase) / (planned increase)
2	The commercial goal is to increase the average shipment amount by 15 %	A key indicator of efficiency is the average amount of shipment. Measurement system: (actual average shipment amount) / (planned average shipment amount per date)
3	The qualitative goal is to increase the number of customers by 10 % in the period from 01.01.11 to 01.07.11 in territory B	A key indicator of efficiency is the number of customers in the company's database. Measurement system: (actual number of clients in the database) / (planned number of clients in the database)
4	The qualitative goal is to develop and conduct an event for 50 clients (30 % of key and 70 % of potential) in the period from 01.02.11 to 01.03.11	1. A key indicator of efficiency is the attendance of the event by clients. Measurement system: (actual number of visitors) / (planned number of visitors). 2. A key indicator of effectiveness is the budget of the event. Measurement system: (actual budget) / (planned budget)

3) определить порядок расчета показателей (табл. 3).

Далее нужно определить разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения (табл. 4).

Затем требуется:

- сформировать мотивационную формулу, по которой будет осуществляться расчет заработной платы. Для этого определяется соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате;

- определить формулу расчета переменной части заработной платы;

- выполнить проверку: посчитать все возможные варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях КРП;

- оформить документ «мотивационная схема сотрудника».

Ключевой момент в измерении показателя – отношение фактически полученного результата к плановому.

При проведении исследования мы рассчитали показатели согласно ежемесячному плану продаж по агросервисному предприятию.

Плановое значение показателя в месяц – 350 000 руб.

Фактическое значение показателя по итогам месяца – 330 000 руб.

Расчет процента выполнения плана = $330\ 000 : 350\ 000 \times 100\ \% = 94,3\ \%$.

После того как процент выполнения плана установлен, мы определили, какой смысл имеет полученный результат для агросервисного предприятия. Иными словами, выполнение ежемесячного плана продаж на 94,3 % – это хорошо или плохо? Этот смысл отражается значением коэффициента и непосредственно влияет на заработную плату менеджера.

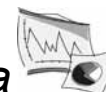


Таблица 4

Процент достижения показателей по выполнению плана продаж (пример)(*)

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
Выполнение плана менее 50 %		Недопустимо
Выполнение плана 51–89 %	0,5	Низкий уровень
Выполнение плана на 90–100 %	1	Достижение целевого значения (выполнение плана)
Выполнение плана 101–120 %	1,2	Лидерство
Выполнение плана более 120 %	1,5, 2 или 1(**)	Агрессивное лидерство или управление продажами с точностью планирования (**)

(*) Данная таблица – образец. Коэффициенты приведены в качестве возможного варианта.

(**) Коэффициент устанавливается в зависимости от того, какая политика действует на агросервисном предприятии относительно перевыполнения плана. Коэффициент 1,5 или 2 означает, что сотрудник мотивирован на существенное перевыполнение плана. Если такой задачи нет, то значение коэффициента = 1 будет служить ограничением для менеджера: он не будет занижать план, чтобы потом его перевыполнить, так как в этом случае он получит коэффициент, соответствующий выполнению плана в 100 %, а не более.

Table 4

Percentage of performance indicators for the implementation of the sales plan (example) (*)

Percentage of indicator achievement	Coefficient	The meaning of the coefficient
Implementation of the plan is less than 50 %		Invalid
Implementation of the plan 51–89 %	0,5	Low level
Implementation of the plan by 90–100 %	1	Achieving the target value (implementation of the plan)
Implementation of the plan 101–120 %	1,2	Leadership
Execution plan is more than 120 %	1,5, 2 or 1(**)	Aggressive leadership or sales management with precision planning (**)

(*) This table is a sample. Coefficients are given as an option.

(**) The coefficient is established depending on what kind of policy exists in the agro-industrial enterprise regarding the overfulfillment of the plan. A coefficient of 1.5 or 2 means that the employee is motivated to significantly overfulfill the plan. If there is no such task, then the value of the coefficient = 1 will serve as a constraint for the manager: he will not underestimate the plan in order to overfulfill it, since in this case he will get a coefficient corresponding to the fulfillment of the plan in 100 %, but not more.

Таблица 5

Коэффициенты показателя в зависимости от процента выполнения плана

Процент выполнения показателя	Коэффициент
Выполнение плана менее 50 %	–
Выполнение плана 51–89 %	0,5
Выполнение плана на 90–100 %	1
Выполнение плана более 100 %	1,5

Table 5

Factors of the indicator depending on the percentage of achievement of the plan

Percentage of indicator achievement	Coefficient
Implementation of the plan is less than 50 %	–
Implementation of the plan 51–89 %	0,5
Implementation of the plan by 90–100 %	1
Execution plan is more than 100 %	1,5

Разброс процентов выполнения плана и значения коэффициентов определяется агросервисным предприятием самостоятельно (на них влияют: размер зарплат для данной позиции, результат, который нужно получить, специфика рынка и услуг агросервисного предприятия, цели, математические расчеты нормативов ФОТ).

В мотивационной схеме мы оптимально использовали 3–5 КРІ (табл. 8).

Принципы формирования мотивационной формулы

Стандартная мотивационная формула имеет вид:
Заработная плата = Фиксированная часть (оклад) + Переменная (изменяемая) часть.

Если предусмотрена выплата бонусов, то:

Заработная плата = Фиксированная часть + Переменная часть + Бонус.

Соотношение между фиксированной и переменной частями будет различаться в зависимости от целей, ситуации в компании и специфики рынка, на котором работает агросервисное предприятие, если услуга только выводится на рынок, то мы предлагаем использовать агрессивную схему, в которой фиксированная часть может составлять 30 % от планового дохода, а переменная, соответственно, 70 %.

В ходе исследования нами было определено влияние ключевых показателей эффективности (КРІ) на переменную часть заработной платы.

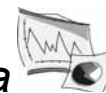


Таблица 6
Проверка всех возможных вариантов размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI (с подробной расшифровкой по некоторым значениям)

Table 6
Check of all possible variants of the sizes of wages at all possible values of KPI (with a detailed interpretation of certain values)

KPI1/KPI2	< 50 %	51–89 %	90–100 %	> 100 %
< 50 %	15 000 (вариант 4) (variant 4)	18 750	22 500	26 250
51–89 %	18 750	22 500 (вариант 3) (variant 3)	26 250	30 000
90–100 %	22 500	26 250	30 000 (вариант 1) (variant 1)	33 750
> 100 %	26 250	30 000	33 750	37 500 (вариант 2) (variant 2)

Таблица 7
Разработанная авторами мотивационная схема эффективности KPI для менеджеров при выполнении плана продаж при различных коэффициентах

№ п/п	Методический порядок действий	Фактическое значение	
1	Должность в структуре агросервисного предприятия	Менеджер по продажам (отдел продаж)	
2	Ключевые показатели эффективности (KPI) для менеджеров и вес каждого исходя из целей, поставленных для данного уровня организационной структуры	KPI1 – выполнения плана продаж. Вес – 50 %. KPI2 – выполнения плана работы. Вес – 50 %	
3	Порядок расчета показателей	Факт : план × 100 %	
4	Разброс процента выполнения показателя, значение коэффициента показателя и смысл его значения	<i>Процент выполнения показателя</i>	<i>Коэффициент</i>
		< 50 %	
		51–89 %	0,5
		90–100 %	1
	> 100 %	1,5	
5	Мотивационная формула, по которой осуществлялся расчет заработной платы. По ней определялось соотношение «фиксированная часть», «переменная часть» и «бонус» в заработной плате менеджера	30 000 = 15 000 + 15 000	
6	Формула расчета переменной части заработной платы	ПЧ = Плановая сумма переменной части × (Вес KPI1 × Коэффициент KPI1 + Вес KPI2 × Коэффициент KPI2)	
7	Все возможные варианты размеров заработной платы менеджеров при всех возможных значениях KPI	Варианты размеров заработной платы при всех возможных значениях KPI (с подробной расшифровкой по некоторым значениям)	

Table 7
Developed by the authors motivational scheme of KPI efficiency for managers in the implementation of the sales plan at different coefficients

№	Methodical procedure of actions	Actual value	
1	Position in the structure of the agrarian service enterprise	Sales Manager (Sales Department)	
2	Key performance indicators (KPI) for managers and the weight of each, based on the goals set for this level of organizational structure	KPI1 – implementation of the sales plan. Weight – 50 %. KPI2 – implementation of the work plan. Weight – 50%	
3	The order of calculation of indicators	Fact : plan × 100 %	
4	The variation in the percentage of the indicator's performance, the value of the coefficient of the indicator, and the meaning of its value	<i>Percentage of indicator achievement</i>	<i>Coefficient</i>
		< 50 %	
		51–89 %	0,5
		90–100 %	1
	> 100 %	1,5	
5	Motivational formula, which carried out the calculation of wages. It defined the ratio of «fixed part», «variable part» and «bonus» in the manager's salary	30 000 = 15 000 + 15 000	
6	The formula for calculating the variable part of wages	VP = the planned sum of the variable part × (weight KPI1 × coefficient KPI1 + weight KPI2 × coefficient KPI2)	
7	All possible variants of the salaries of managers with all possible values of KPI	Options for wage sizes for all possible values of KPI (with detailed interpretation of some values)	

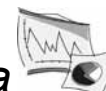


Таблица 8

Ключевые показатели эффективности по уровням и группам

№ п/п	Уровень показателей	Группа показателей	Группа персонала	Показатель	Способ расчета	Период оценки	
1	Эффективность агросервисного предприятия		Отдел ИТ Отдел персонала Отдел продаж Бухгалтерия Ревизионный отдел Склад Сервисный отдел	Объем производства	Факт/план	Месяц	
				Объем продаж	Факт/план	Месяц	
				Рентабельность	Факт/план	Год	
				Чистая прибыль	Факт/план	Год	
2	Эффективность приоритетных бизнес-процессов	Показатели эффективности производства	Производственные участки (цехи, бригады)	Объем производства	Факт/план	Месяц	
			Лаборатории	Сроки выполнения работ	Факт/план	Месяц	
			Технические службы				
			Эксплуатационные службы	Качество выполнения работ	Месяц		
		Показатели эффективности маркетинга и сбыта	Коммерческий отдел	Объем продаж	Факт/план	Месяц	
			Отдел маркетинга	Дебиторская задолженность	План/факт	Месяц	
			Склад готовой продукции				
3	Эффективность вспомогательных бизнес-процессов	Показатели эффективности вспомогательных бизнес-процессов	Бухгалтерия и ФЭО	Своевременность и качество выполнения задач Объем работ сверх нормы Обучение сотрудников Внесение и реализация предложений по оптимизации деятельности		Месяц	
			Юридический отдел				
			Отдел по работе с персоналом				Месяц
			IT-отдел				Месяц
			Канцелярия				Месяц
			Отдел безопасности				Месяц
			Служба строительства и ремонта				

Table 8

Key performance indicators by levels and groups

№	Level indicators	Metric group	Staff group	index	Method of calculation	Evaluation period	
1	Efficiency of the agricultural service enterprise		T Department	Volume of production	Fact / Plan	Month	
			Human Resource department	Volume of sales	Fact / Plan	Month	
			Sales department	Profitability	Fact / Plan	Year	
			Accounting	Net profit	Fact / Plan	Year	
2	Efficiency of priority business processes	Indicators of production efficiency	Production sites (shops, brigades)	Volume of production	Fact / Plan	Month	
			Labs	Turnaround time	Fact / Plan	Month	
			Technical Services	Quality of work execution		Month	
			Operational Services				
		Indicators of marketing and sales efficiency	Sales department	Volume of sales	Fact / Plan	Month	
			Marketing department	Receivables	Plan / Fact	Month	
			Finished goods warehouse				
3	Efficiency of auxiliary business processes	Efficiency of auxiliary business processes	Accounting and FED	Timeliness and quality of tasks Scope of work beyond the norm Employee training Introduction and implementation of proposals for optimization of activities		Month	
			Legal Department				
			Department of Human Resources				Month
			IT-department				Month
			Chancery				Month
			Security Department				Month
Building and repair service							



Для этого мы определили для менеджеров по продажам ключевые показатели эффективности:

КРП1 – процент выполнения плана продаж;

КРП2 – процент выполнения плана работы.

Для установления того, в какой степени каждый из выбранных КРП будет влиять на переменную часть, определим вклад (вес) для каждого из них следующим образом:

КРП1 – процент выполнения плана продаж – 50 %;

КРП2 – процент выполнения плана работы – 50 %.

Таким образом, оба показателя влияют на переменную часть зарплаты в равной степени. Это означает, что достижение каждого из них одинаково важно.

Далее мы определили значения коэффициентов для каждого показателя (табл. 5).

Для упрощения дальнейших расчетов установили одинаковые значения коэффициентов для КРП1 «выполнение плана продаж» и КРП2 «выполнение плана работы» (табл. 6 будет подходить для расчета каждого из показателей).

Возможная схема расчета переменной части (ПЧ) заработной платы:

ПЧ = Плановая сумма переменной части × (Вес КРП1 × Коэффициент КРП1 + Вес КРП2 × Коэффициент КРП2) (табл. 6).

Таким образом, расчеты нами представлены в нескольких вариантах.

Вариант 1

Выполнение плана продаж 90–100 % (значение коэффициента КРП1 = 1). Выполнение плана работы 90–100 % (значение коэффициента КРП2 = 1).

Переменная часть (ПЧ) составляет 50 % и равна 15 000 руб.

ПЧ = 15 000 руб. × (1 × 50 % + 1 × 50 %) = 15 000 руб.

Заработная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 15 000 (переменная часть) = 30 000 руб.

Вывод: сотрудник получает плановую заработную плату, установленную по нормативу ФОТ.

Вариант 2

Выполнение плана продаж более 100 % (значение коэффициента КРП1 = 1,5). Выполнение плана работы более 100 % (значение коэффициента КРП2 = 1,5).

ПЧ = 15 000 руб. × (1,5 × 50 % + 1,5 × 50 %) = 22 500 руб.

Заработная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 22 500 (переменная часть) = 37 500 руб.

Вывод: сотрудник получает на 7500 руб. больше плановой заработной платы, но и выполнение плана по каждому из показателей составляет более 100 %.

Вариант 3

Выполнение плана продаж 51–89 % (значение коэффициента КРП1 = 0,5). Выполнение плана работы 51–89 % (значение коэффициента КРП2 = 0,5).

ПЧ = 15 000 руб. × (0,5 × 50 % + 0,5 × 50 %) = 7500 руб.

Заработная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 7500 (переменная часть) = 22 500 руб.

Вывод: сотрудник получает на 7500 руб. меньше плановой заработной платы.

Вариант 4

Выполнение плана продаж менее 50 % (значение коэффициента КРП1 = 0). Выполнение плана работы менее 50 % (значение коэффициента КРП2 = 0).

ПЧ = 15 000 руб. × (0 × 50 % + 0 × 50 %) = 0 руб.

Заработная плата в месяц = 15 000 (фиксированная часть) + 0 (переменная часть) = 15 000 руб.

Вывод: менеджер получает на 15 000 руб. меньше, так как переменная часть равна 0 по причине выполнения плана по каждому показателю менее 50 %.

Если выполнение плана продаж будет составлять 101 %, а выполнение плана работы – 49 %, то размер заработной платы составит 26 250 руб.

Все показатели эффективности, которые могут применяться на агросервисном предприятии, мы условно разделили на уровни и группы (табл. 8).

Выводы и рекомендации

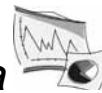
Разработка новой системы мотивации труда менеджеров по продажам на агросервисном предприятии направлена на повышение эффективности оказываемых агросервисных услуг. Таким образом, введение в действие новой системы оплаты труда на основе КРП свидетельствует о наступлении более прогрессивного этапа в развитии экономической мотивации труда менеджеров.

Данная система включает в себя показатели эффективности работы различных бизнес-процессов агросервисного предприятия.

Сформированная система мотивации труда менеджеров по продажам на агросервисных предприятиях позволит им повысить свою эффективность труда, ответственность за результаты работы всего предприятия.

Литература

1. Аминов В. Л. Кадровая безопасность предприятия // Кадровые решения. 2009. № 10. С. 91–99.
2. Гринберг А. С. Информационные технологии управления : учеб. пособие / А. С. Гринберг, А. С. Бондаренко, Н. Н. Горбачев. М. : Юнити-Дана, 2015. 479 с. URL : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119135>.
3. Информационные системы и технологии управления : учеб. / под ред. Г. А. Титоренко. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Юнити-Дана, 2015. 591 с. URL : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115159>.
4. Информационные технологии в малом бизнесе (на материалах Челябинской области) : моногр. / О. Д. Рубаева, Л. В. Прохорова, Н. А. Пахомова, И. В. Суркина. Челябинск : ФГБОУ ВО Южно-Уральский ГАУ, 2017. 167 с.
5. Каширский Д. В., Макота Е. М. Проблема трудовой мотивации в общепсихологической теории деятельности // Вестник Алтайской гос. педагог. академии. 2011. № 9. С. 9–17.



6. Веселов Д. А. Теория экономического роста: новые методы и возможности // Журнал новой экономической ассоциации. 2017. № 2(3а).
7. Лазарев И. А. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития [Электронный ресурс] / И. А. Лазарев, Г. С. Хижа, К. И. Лазарев; Рос. акад. естеств. наук [и др.]. М. : Дашков и К, 2013. 240. URL : http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56256.
8. Мощенко А. В., Шипилов А. Н. Психологические механизмы трудовой мотивации, стимулирования труда и удовлетворенности трудом. М., 2011. С. 77–96.
9. Панюхина Е. В. Динамика мотивов труда рабочих промышленных предприятий // Социология в системе научного управления : мат. IV Всерос. социол. конгресса / ИС РАН, ИСПИ РАН, РГСУ. М. : ИС РАН, 2012. С. 1–13.
10. Малкина М. Ю. Социальное благополучие регионов РФ // Экономика региона. 2017. № 3.
11. Уткин В. Б. Информационные системы в экономике : учеб. / В. Б. Уткин, К. В. Балдин. 6-е изд., испр. М. : Академия, 2012. 288 с.: илл.
12. Инновации в менеджменте : учеб. пособие / О. Д. Рубаева, Л. В. Прохорова, И. А. Зубарева. Челябинск : Южно-Уральский ГАУ, 2016. 99 с.

References

1. Aminov V. L. Personnel security of enterprise // Staffing solutions. 2009. No. 10. P. 91–99.
2. Greenberg A. S. Information technology management : textbook / A. S. Greenberg, A. S. Bondarenko, N. N. Gorbachev. M. : Yuniti-Dana, 2015. 479 p. URL : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119135>.
3. Information systems and technology management : textbook / ed. by G. A. Titorenko. 3rd ed., rev. and extra. M. : Yuniti-Dana, 2015. 591 p. URL : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115159>.
4. Information technology in small business (on materials of the Chelyabinsk region) : monograph / O. D. Rubayeva, L. V. Prokhorova, N. A. Pakhomova, I. V. Surkina. Chelyabinsk : South-Ural State University of agriculture, 2017. 167 p.
5. Kashirsky D. V., Makota E. M. The problem of motivation in general psychological theory of activity // Bulletin of the Altai state pedagogical Academy. 2011. No. 9. P. 9–17.
6. Veselov D. A. The theory of economic growth: new methods and possibilities // Journal of the New Economic Association. 2017. No. 2 (3а).
7. Lazarev I. A. New information economy and network mechanisms of development [Electronic resource] / I. A. Lazarev, G. S. Khizha, K. I. Lazarev; ROS. Acad. natural. Sciences [etc.]. M. : Dashkov and K, 2013. 240 p. URL : http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=56256.
8. Mushenko A. V., Shipilov A. N. Psychological mechanisms of motivation, stimulation of work and job satisfaction. M., 2011. P. 77–96.
9. Panyukhina E. V. Dynamics of motivation of work of workers of industrial enterprises // Sociology in system of scientific management : materials of the IV all-Russian sociological Congress / IP, RAS, ISPR, Russian state social University. M. : IP RAS, 2012. P. 1–13.
10. Malkina M. Yu. Social welfare of RF regions // Economy of the region. 2017. No. 3.
11. Utkin V. B. Information systems in economics : textbook / V. B. Utkin, K. V. Baldin. 6th ed., rev. M. : Academy, 2012. 288 p.: ill.
12. Innovations in management : textbook. benefit / O. D. Rubaeva, L. V. Prokhorova, I. A. Zubareva. Chelyabinsk : South Ural GAU, 2016. 99 p.