

**ПРИМЕНЕНИЕ КРІ В ФОРМИРОВАНИИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА АГЕНТСТВА НЕДВИЖИМОСТИ ООО
«СИА»**

Гюнтер Т.В.

**Научный руководитель канд. ист. наук, Цветочкина И.А.
Сибирский Федеральный Университет**

По мере развития и совершенствования рыночных отношений в российской экономике усиливается конкуренция хозяйственных субъектов за рынки товаров и услуг. Ни одна система управления не сможет успешно функционировать, если не будет включать в себя эффективную систему стимулирования и мотивации труда, побуждающую каждого конкретного работника работать производительно и качественно для достижения поставленной цели. Поэтому первым необходимым шагом решения вышеперечисленных проблем является анализ и разработка системы мотивации и стимулирования сотрудников в компании.

Мотивация - одна из основных функций деятельности любого менеджера, и именно с ее помощью оказывается воздействие на персонал предприятия. Это динамическая система, взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека.

Важную роль в построении объективной и эффективной системы мотивации играет Ключевой индикатор выполнения (КРІ). КРІ представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей, рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.

Мотивация (денежное стимулирование) персонала на базе КРІ, в отличие от базовой заработной платы (оклада), ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных целей компании, мотивирующей на выполнение должностных обязанностей работника.

ООО «Сибирское Ипотечное Агентство» (ООО «СИА») работает на рынке недвижимости г. Красноярска с 2006 года. Для клиентов представлен большой спектр услуг по оформлению ипотечных кредитов; продаже жилых и нежилых помещений, загородной недвижимости и земельных участков; юридической помощи в оформлении прав собственности на объекты недвижимости и полное сопровождение клиента. Перед компанией стоят следующие цели - расширить штат сотрудников, а именно менеджеров по продаже недвижимости, повысить объём продаж, и открыть дополнительные филиалы.

Для решения задач, стоящих перед фирмой был проведен анализ системы управления персоналом ООО «СИА». В частности для анализа мотивации и стимулирования агентов по продаже недвижимости в организации проведено анкетирование сотрудников. В анкету были включены вопросы о понимании роли и места сотрудника в организации, условиях труда на рабочем месте, оплате труда, стабильности и других аспектах трудовой деятельности и социально-психологического климата в организации.

В соответствии с анализом проведенного анкетирования, можно отметить, что система морального и материального стимулирования в организации есть, но не достаточно продумана. Половину опрошенных агентов по продаже недвижимости не устраивает их заработная плата, которая определяется следующим образом: фиксированный процент от выручки от оказанных услуг. Перед работниками не ставятся конкретные цели, отсутствует система планирования. Данный метод материального стимулирования обладает недостатками: при практически одинаковых затратах времени и усилий величина оплаты услуг может существенно отличаться; при сезонных спадах

продаж зарплата не соответствует затраченному труду - в неблагоприятные периоды мала, либо, отсутствует вовсе.

На основании проведенного исследования были разработаны рекомендации и мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования персонала в организации. Предлагается внести изменения в систему заработной платы менеджеров по продаже недвижимости ООО «СИА».

Для расчета заработной платы рекомендуется применять ключевые показатели эффективности (KPI). Применять KPI можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. С помощью системы KPI можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Условие работы показателя — возможность его измерения.

Формирование мотивации на базе KPI состоит из постоянной и переменной частей.

Во-первых, предлагается установить для менеджеров по продажам минимальную постоянную часть (оклад) заработной платы. Это необходимо сделать в связи с сезонностью данной сферы бизнеса, а также, чтобы удержать новых сотрудников, у которых в первый период работы отсутствуют продажи из-за нехватки опыта.

Во-вторых, рекомендуется рассчитывать переменную часть заработной платы в соответствии с достижением показателей по KPI. Для реализации данной рекомендации необходимо определить показатели для должности «менеджер по продажам», удельный вес каждого показателя, исходя из поставленных целей, а также порядок расчета этих показателей.

Показатели должны способствовать мотивации и росту эффективности персонала, а это напрямую связано с постановкой целей. Так, при выполнении отделом продаж плана по привлечению новых клиентов (KPI – количество новых клиентов, привлеченных за период), отдел может рассчитывать на дополнительную премию. При невыполнении плана, премия не выплачивается.

Каждый из показателей должен быть в сфере ответственности тех людей, которые подвергаются оценке.

Целями использования KPI для сотрудников отдела продаж являются увеличение объема продаж, увеличение выручки на одного покупателя, увеличение лояльности клиентов, привлечение новых клиентов.

Далее приведены ключевые показатели эффективности для должности «менеджер по продажам»:

- KPI 1 – выполнение плана по объему продаж, %.

Формула расчета: $(SV_{\text{факт.}}/SV_{\text{план.}}) \times 100\%$,

где $SV_{\text{факт.}}$ (Sales Volume) – фактический объем продаж; $SV_{\text{план.}}$ – запланированный объем продаж.

- KPI 2 – качественное обслуживание клиентов, балл.

Формула расчета: опросы клиентов.

- KPI 3 - доля новых зарегистрированных клиентов, %.

Формула расчета: $(N_{\text{нов.}}/N_{\text{общ.}}) \times 100\%$,

где $N_{\text{нов.}}$ – количество новых регистраций клиентов; $N_{\text{общ.}}$ – общее число зарегистрированных клиентов.

Необходимо установить, в какой мере каждый из KPI влияет на переменную часть заработной платы. В таблице 1 приведен вес для каждого из показателей в переменной части заработной платы.

Таблица 1 – Влияние показателей на формирование переменной части заработной платы:

Показатели	Вес показателя в переменной части, %
------------	--------------------------------------

КРІ 1 – выполнение плана по объему продаж	60
КРІ 2 – качественное обслуживание клиентов	20
КРІ 3 - доля новых зарегистрированных клиентов	20
Итого:	100

Далее определяем коэффициенты показателей в зависимости от процента выполнения плана.

Таблица 2 - Коэффициенты показателей в зависимости от процента выполнения плана

Процент выполнения показателя	Коэффициент	Смысл коэффициента
выполнение плана менее 50%	0	Очень низкий уровень
выполнение плана от 51 до 80%	0,5	Низкий уровень
выполнение плана от 81 до 100%	1	Выполнение плана – Хороший уровень
выполнение плана более 100%	1,2	Перевыполнение плана – Отличный уровень.

Для расчета заработной платы менеджеров по продаже можно применять следующую формулу:

$ЗП = \text{Постоянная часть заработной платы (оклад)} + \text{Переменная часть заработной платы}$, где

Переменная часть заработной платы = Плановая сумма переменной части * (Вес КРІ1 * Коэффициент КРІ1 + Вес КРІ2 * Коэффициент КРІ2 + Вес КРІ3 * Коэффициент КРІ3).

После разработки и расчета показателей, следует этап внедрения новой схемы оплаты труда. Необходимо довести до всех сотрудников её суть, чтобы каждому сотруднику стало понятно, из чего теперь складывается его заработная плата.

Данная схема оплаты труда мотивирует менеджера по продаже не только выполнять план объёма продаж, но и привлекать новых клиентов, а также заботиться об их качественном обслуживании.

При успешном внедрении системы мотивации на базе ключевых показателей эффективности есть ряд преимуществ:

- новый алгоритм оплаты труда позволит поднять зарплату результативным работникам и стимулировать остальных сотрудников работать более эффективно;
- снизится зависимость зарплаты от внешних факторов, на которые работник не влияет, особенно в периоды спада продаж;
- мотивация сотрудников напрямую связана с достижением целей компании;
- эффект от внедрения системы может быть измерен и посчитан, в том числе, в финансовых показателях.

Внедрение системы управления и мотивации с помощью КРІ требует особых знаний у руководителей компании, которые можно приобрести с помощью корпоративного обучения.

В целом разработанные рекомендации позволяют сделать вывод о том, что использование КРІ даст возможность агентству недвижимости ООО «СИА» комплексно оценить свое состояние и стимулировать персонал на реализацию стратегии агентства и достижение поставленных целей. Система КРІ позволит осуществлять контроль деловой

активности сотрудников и агентства в целом. Но вместе с тем, разработка и внедрение системы ключевых показателей эффективности является не простой задачей. Поэтому принимать решение о переходе на эту систему нужно только по итогам взвешенного анализа ситуации в организации и стоящих перед ней задач.

Список использованных источников

1. Клочков, А. КРІ и мотивация персонала [Текст]: сборник практических инструментов / А. Клочков. – М.: Эксмо, 2010. – 160 с.;
2. Шапиро, А. Мотивация и стимулирование персонала [Текст]: / А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа, 2008. - 224 с.