**Начисление переменной части оплаты труда в организациях-дистрибьютерах**

Диплом

2007

Содержание

Введение

Глава 1. Структура заработной платы в организациях-дистрибьютерах

.1 Проблемы построения системы оплаты труда в организациях-дистрибьютерах

.2 Переменная часть заработной платы на основе личных вкладов работников

.3 Классификация и особенности функционирования организаций-дистрибьютеров

Глава 2. Характеристика порядка начисления переменной части оплаты труда на примере ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

.1 Общая характеристика организации

.2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

.2.1 Анализ организационной структуры управления ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

.2.2 Анализ товарооборота

.2.3 Анализ основных производственных фондов

.2.4 Анализ состава, структуры и динамики оборотных фондов

.2.5 Анализ труда и заработной платы. Анализ трудовых ресурсов

.2.6 Анализ себестоимости

.2.7 Анализ прибыли и рентабельности

Глава 3. Основные предложения по совершенствованию начисления переменной части заработной платы в ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

.1 Предложение по введению системы ключевых показателей эффективности

.2 Предложение по объединению систем ключевых показателей эффективности и бюджетирования

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Актуальность темы работы состоит в том, что развитие в России рыночной экономики на основе становления многообразия новых форм частной собственности на средства производства в корне изменило систему трудовых отношений и соответственно всю структуру заработной платы, снизив в ней долю тарифной составляющей и повысив значимость стимулирующей компоненты. Это связано с тем, что в условиях рыночной экономики оценка трудового вклада работника работодателем определяется на основе его творческого потенциала. Поэтому заработная плата любой категории работников стимулирует достижение сверхнормативных показателей в трудовой деятельности и инновационную активность работника.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

Опыт развитых стран показывает, что рост производства даже в условиях экономического кризиса обеспечивается формированием эффективной системы мотивации труда через широкое применение стимулирующих форм зарплаты.

Особое место в структуре заработной платы занимает часть, приходящаяся на человеческий капитал, выступающий объективной основой ее формирования и определяющий уровень оплаты труда на базе, оценки квалификационной составляющей. Оптимальная внешняя структура заработной платы обусловливает реализацию ее функций на макроэкономическом уровне посредством высокого уровня гарантированной оплаты труда, обеспечивающей воспроизводство накопленного человеческого капитала, снижения тендерных, межотраслевых, межрегиональных различий в оплате труда как факторов преодоления бедности и ускорения экономического роста, что требует повышения гарантий в сфере оплаты труда, создания действенной системы защиты наемных работников, развития системы социального партнерства, совершенствования трудового законодательства.

Цель работы состоит в том, чтобы на основе содержательного анализа экономико-теоретических моделей заработной платы выявить внутреннюю и внешнюю ее структуру, транзитивные особенности и функциональную роль оплаты труда на микро- и макроуровнях, а также разработать инструменты усиления воспроизводственной и стимулирующей функций оплаты труда как необходимого условия институционализации эффективной структуры заработной платы. В сущности это относится к начислению переменной части заработной платы в организациях-дистрибьютерах.

Поставленная цель требует решения следующих исследовательских задач:

1. выявить социально-экономическую природу заработной платы и объективные основы ее структурирования;

2. охарактеризовать системы мотиваций, реализующие стимулирующую функцию заработной платы и проанализировать механизм стимулирования труда на уровне фирмы;

. выявить эффективную внутреннюю структуру заработной платы российских предприятий;

. определить влияние нормирования труда как объективной основы формирования оплаты труда и ее структурирования;

. выдвинуть предложения по совершенствованию порядка начисления переменной части заработной платы.

Объектом исследования является заработная плата и порядок её начисления в ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад». Предметом исследования выступают складывающиеся на рынке труда отношения его субъектов - работников и работодателей - по поводу структурирования заработной платы, а также формальные и неформальные институты, ограничивающие их поведение в рамках производственно-экономической системы.

# Глава 1.Структура заработной платы в организациях-дистрибьютерах

## 1.1 Проблемы построения системы оплаты труда в организациях-дистрибьютерах

Большинство российских компаний сегодня уже переросли предпринимательскую фазу, когда люди кипят энтузиазмом, практически никого подгонять не надо, контроль легок и не обременителен. Бизнес становится более масштабным и сложным, чувство новизны притупляется, увеличивается количество рутинных операций, т.е назревает потребность более «научного» подхода к управлению компанией. На смену импровизации приходит план, с четко заданными ориентирами и сроками. На смену спонтанно и интуитивно принимаемым решениям приходят политики и регламентированные процедуры. В системе взаимоотношений работодателей и наемных работников ключевую роль начинает играть компенсационная политика компании.

Как и любая другая политика, компенсационная политика имеет одну особенность - даже когда никто в организации (включая ее первых лиц) не видел документа с таким названием, она существует и, оставаясь в тени физических процессов, в действительности, определяет качество и успех отношений работодателя и наемных работников. Всем известно, во всяком случае гуру менеджмента неустанно повторяют это на страницах своих многочисленных книг, что разработка политик - маркетинговой, финансовой, кадровой, компенсационной и т.п. - задача топ-менеджеров, равно как и задача выработки стратегии (ибо политика и есть одна из составляющих стратегии компании). Парадоксально, но в текучке и постоянной борьбе за трату времени на приоритетные задачи, именно эта приоритетная задача зачастую не получает должного внимания топ-менеджеров.

Каковы же могут быть последствия «невнимания» топ-менеджеров к компенсационной политике, или, рассматривая тот же вопрос с другой стороны - какую пользу компании может принести продуманная и последовательная компенсационная политика?

Компенсационная политика является инструментом регулирования системы компенсаций (системы стимулирования). Она задает рамки системы компенсаций, благодаря которым становится возможным разработка разного рода процедур и механизмов: формирования базовых окладов, формирования ФОТ и т.п. Подробное описание всех процедур оформляется в Положении об организации заработной платы.

Достаточно часто в компаниях встречается ситуация, когда есть Положение, но нет Политики, либо вообще ничего нет и заработная плата выплачивается по договоренности между владельцем компании и каждым работником (до тех пор, пока компания не велика), либо по договоренности между владельцем и каждым менеджером (в этом случае, менеджер берет на себя функцию установления заработных плат своим подчиненным).

В перспективе и то и другое неэффективно. В первом случае (есть Положение, но нет Политики) чаще всего налицо будет ситуация, когда система заработной платы будет в той или иной степени оторвана от других кадровых процессов - оценки, подбора, карьерного роста. Ибо задачей Положения об организации заработной платы не является выстроить процесс материального стимулирования как подсистему общего процесса управления персоналом, поддерживающую все связанные с ней кадровые процессы. Задачей Положения об организации заработной платы является формирование внутреннего устройства процесса материального стимулирования. Роль же связующих элементов между различными кадровыми процессами играют политики. В первую очередь, кадровая политика, и далее политики по различным областям работы с персоналом: политика компании в области компенсаций, политика в области оценки, карьерного роста и т.д.

Во втором случае (нет ни Положения, ни Политики) вопросы материального стимулирования для большинства работников будут «покрыты тайной». Причем, как ни парадоксально это прозвучит, даже для владельца компании, породившего такое положение вещей, ответ на вопрос, почему тот или иной работник получает тот, или иной размер заработной платы, будет задачей не из легких.

Когда положение дел в области стимулирования персонала складывается таким образом, по мере роста и усложнения организации происходит соответствующее изменение системы заработной платы, появляются новые, или напротив исчезают старые льготы, появляются новые должности и новые механизмы формирования заработной платы. И вместе с этими ситуативными изменениями, которые совершенно оправданы, если рассматривать каждое изменение локально, вне связи с общей ситуацией в области стимулирования, появляются парадоксы, которые вряд ли идут на пользу компании. Например, когда опытные и давно работающие сотрудники получают заработную плату меньше, чем вновь пришедшие, поскольку при приеме новых сотрудников компания вынуждена ориентироваться на среднерыночный уровень заработной платы, а не на тот уровень, что сложился для данной категории работников в самой компании. Или, например, когда аналитик отдела маркетинга, задачи и результаты работы которого очень сложны и непонятны для окружающих, начинает получать заработную плату в 1.5-2 раза большую, чем менеджер отдела продаж, который приносит фирме реальный доход. Конечно, можно попытаться «скрыть» эту информацию от «старых» сотрудников, но вряд ли это продлится долгое время. К сожалению, часто первый руководитель узнает о таких парадоксах тогда, когда уходят лучшие и уже давно работающие работники.

В том случае, если владелец компании передает вопрос регулирования заработной платы на уровень руководителей подразделений, начинают формироваться механизмы стимулирования работников отдельных подразделений, тем или иным образом связанные с их результативностью. Причем, в одних подразделениях, это сделать существенно проще (там, где результат усилий подразделения достаточно очевиден для всех, например, в отделе продаж или производственном подразделении), в других же найти более или менее объективную базу для измерения результата - крайне сложно. Все это, безусловно, добавляет порядка, но порядка локального, а не единого для всей компании. И важнейшим вопросом остается вопрос «внутренней справедливости» системы компенсаций, ибо ни самим менеджерам, ни их первому руководителю не очевидно, почему в компании сложились те или иные соотношения в оплате труда различных категорий работников и насколько они соответствуют реальной сложности труда, квалификации и результативности работников.

Внутренняя стройность и логичность системы компенсаций, а также ее связанность с другими важнейшими кадровыми процессами может быть создана путем работы не только над механизмом стимулирования, но в первую очередь, над компенсационной политикой.

Допустим, в компании действует повременная система оплаты, когда основой определения заработной платы менеджеров и рядовых работников являются два фактора: средний уровень заработной платы данной должности, сложившийся на региональном рынке и персональная договоренность этого работника с руководителем компании или с непосредственным руководителем. Премии выплачиваются в случаях особых договоренностей руководителя с конкретными работниками или руководителями подразделений (например, в случаях выполнения особо сложных или срочных задач). Один раз в год, как правило, после окончания сезона, все работники компании получают годовое вознаграждение, которое может составить от 30 до 100% заработной платы работника. Решение о размере годового вознаграждения работника принимается руководителем компании и непосредственным руководителем данного работника.

По мере роста компании, растет «неразбериха» в размерах окладов старых и новых работников, работников одного и того же уровня смежных подразделений. Возрастает актуальность вопроса увязки заработной платы с результативностью компании. Кроме того, проблематичным становится единовременная выплата работникам годового вознаграждения, так как это предполагает отвлечение существенной суммы денежных средств из оборота компании.

При переходе на новую систему оплаты труда компании осуществлено ранжирование должностей топ-менеджеров, на основе которого установлены базовые оклады конкретных управленческих должностей. В компании внедрена гибкая система оплаты труда, когда заработная плата каждого работника (и менеджера и рядового работника) состоит из 2-х частей: постоянной, выплачиваемой за отработанное время и переменной, выплачиваемой в прямой связи с результативностью компании (на основе коэффициента прибыльности). Принцип, использованный компанией для определения соотношения переменной и постоянной частей заработной платы очень прост.

 Максимальное соотношение в пользу переменной части заработной платы (30-70, 40-60) должно иметь место для работников подразделений, напрямую влияющих на результаты работы компании (работники отдела продаж, торгового зала, инженерной группы).

 Максимальное соотношение в пользу постоянной части (60-40, 70-30) должно иметь место для работников обслуживающих подразделений (бухгалтерия, IT-отдел, служба персонала).

 Работники вспомогательных подразделений (склад, маркетинг) имеют соотношение постоянной и переменной частей заработной платы 50-50.

 Руководители, отвечающие за результативность работы всего подразделения, не могут иметь менее рискованного соотношения постоянной и переменной частей заработной платы. Например, если работники отдела продаж имеют соотношение постоянной и переменной частей 40-60, руководитель отдела продаж имеет соотношение 30-70.

Так как заработная плата работников компании связана только с результативностью компании в целом, не понятно, каков вклад в общие результаты конкретного работника. Кроме того, в связи с продолжающимся ростом компании (в первую очередь в связи с ростом числа ее работников), все большую остроту приобретает вопрос «внутренней» справедливости и «внешней» конкурентоспособности базовых ставок заработной платы.

Таблица 1

Основы организации компенсационной системы оплаты труда

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Цели системы компенсаций компании | Компания гарантирует уровень компенсаций выше среднерыночного работникам, которые: |
| 1. Привлечение и сохранение высококвалифицированных работников 2. Стимулирование достижения задач, стоящих перед компанией. 3. Стимулирование высокой отдачи и преданности компании. 4. Стимулирование инициативы и ответственности работников 5. Стимулирование профессионального и карьерного роста работников компании. 6. Эффективное (рациональное) использование средств на различные виды компенсаций. | 1. Берут на себя ответственность за конечный результат, 2. Самостоятельно решают проблемы в рамках зоны их компетенции, 3. Творчески подходят к решению поставленных перед ними задач 4. Интересы команды и компании ставят выше личных интересов 5. Инициируют совершенствование деятельности компании 6. Повышают свой профессионализм и компетентность 7. Лояльны по отношению к компании |
| 2. Основные составляющие компенсационного пакета | |
| 1. Заработная плата. Базовый оклад определяется в соответствии с внутрифирменной тарифной сеткой и разделяется на 2 составляющих: постоянную и переменную. Переменная заработная плата выплачивается с учетом индивидуальной результативности труда. 2. Премия за особые результаты. Выплачивается за особые результаты, по решению руководителей компании. 3. Постоянные льготы: доставка работников на работу и с работы, дотация питания, подарки ко дню рождения и праздникам, подарки детям работников. 4. Переменные льготы: поощрение лучших работников, кредиты отдельным работникам. | |
| 3. Принципы функционирования системы компенсаций | |
| Информация о действующей тарифной сетке, базовых окладах, условиях роста базового оклада и факторах, влияющих на определение положения в «вилке» оклада конкретного работника является открытой. Уточнение и корректировка действующей в компании тарифной сетки осуществляется не реже одного раза в год (после завершения сезона) в рамках ежегодной «ревизии» действующей системы компенсаций. Основой установления базового оклада новой должности является описание рабочего места. На период испытательного срока любому работнику выплачивается минимальный уровень его базового оклада. Тарифный разряд, положение в «вилке» и базовый оклад работников компании может изменяться только на основе оценки результатов их труда . Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы в базовом окладе определяется в зависимости от принадлежности должности к категории РСиС и принадлежности к конкретному подразделению. Показатели эффективности деятельности должности для расчета переменной части заработной платы могут пересматриваться по представлению руководителей подразделений и в рамках ежегодной «ревизии» действующей системы компенсаций Основой разработки показателей для расчета переменной части заработной платы является единая для компании система целей и задач на предстоящий год. Базовые уровни оценочных показателей для расчета переменной части заработной платы определяются дважды в год, с учетом фактора сезонности. Премирование осуществляется за достижение оговариваемых заранее проектных или «временных» задач. Постоянные льготы предоставляются всем работникам компании, включая работников, находящихся на испытательном сроке. Переменные льготы предоставляются по решению Совета менеджеров отдельным категориям работников, а также наиболее активным и ценным работникам компании. | |
| 4. Ответственность за реализацию компенсационной политики | |
| Руководители компании описание вновь создаваемых рабочих мест в подразделении, а также внесение корректив в описания существующих рабочих мест для последующего определения базового оклада должности по действующей тарифной сетке трансформация поставленных перед подразделением целей в задачи и оценочные показатели непосредственных подчиненных, подлежащих оценке для формирования переменной части заработной платы организация ведения учета выполнения оценочных показателей, стоящих перед сотрудниками подразделения установление и пересмотр (по согласованию с руководством) базовых уровней оценочных показателей контроль достижения сотрудниками поставленных задач Сотрудники выполнение поставленных задач участие в корректировке и уточнении оценочных показателей Служба персонала внедрение и координация системы компенсаций информирование сотрудников об изменениях в системе компенсаций консультирование менеджеров по использованию основных инструментов системы компенсаций анализ результатов и качества работы системы компенсаций по Компании | |
| 5. Участники процесса | |
| Все постоянные сотрудники Всем новым сотрудникам должны быть установлены оценочные показатели для расчета переменной части заработной платы поcле прохождения ими испытательного срока | |

Из приведенного примера очевидно, что компенсационная политика, являющаяся важной частью кадровой стратегии, нуждается в регулярном мониторинге эффективности и развитии. В этом смысле, целесообразно, работу по анализу эффективности компенсационной политики приурочивать к работе по ревизии действующей в компании стратегии. Основные вопросы для анализа эффективности действующей компенсационной политики:

Насколько конкурентоспособны действующие в компании ставки оплаты (с учетом постоянных и переменных выплат)? Позволяет ли действующая компенсационная политика удерживать лучших работников?

Насколько эффективно используются средства компенсационного пакета (растет ли производительность более высокими темпами, чем средства на компенсации)?

Как компенсационная политика влияет на удовлетворенность персонала и климат в коллективе?

Разработка основ компенсационной политики - прерогатива топ-менеджеров, но инициатором и ведущим этого процесса является служба персонала. Ибо продуманность и согласованность компенсационной политики - важнейший фактор роста эффективности труда персонала (что является приоритетной задачей службы персонала), а значит и эффективности компании в целом. Важным является также тот факт, что компенсационная политика существует не в отрыве от других кадровых процессов и процедур, а в тесной взаимосвязи с ними. Так, отвечая на вопрос, касающийся желаемого производственного поведения работников, компания создает основу для построения системы оценки, а также системы обучения и развития персонала. Определяя условия материального стимулирования работников на испытательном сроке, компания регулирует вопросы найма персонала. Формируя открытость в отношении основных принципов стимулирования работников, их базовых условий вознаграждения, компания непосредственным образом влияет на атмосферу компании, позволяя формировать более доверительные отношения между работодателем и сотрудниками.

После выработки основ компенсационной политики, становится актуальным вопрос совершенствования действующей системы стимулирования, что становится задачей службы персонала. Из опыта работы, можно предложить следующую последовательность шагов по внедрению основных положений компенсационной политики компании.

Таблица 2

План по разработке и внедрению внутрифирменной системы компенсаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Шаги по проекту | Работники компании, вовлекаемые в работу по проекту | Объем работы |
| 1. | Диагностика существующей системы заработной платы | Топ-менеджеры компании, работники компании (выборочно, либо через анкетирование) | 2-3 недели |
| 2. | Формирование основ компенсационной политики компании | Директор и топ-менеджеры компании |  |
| 3. | Предварительная классификация и группировка должностей по уровням иерархии. | Проектная группа | 1 месяц и более (в зависимости от масштаба компании) |
| 4. | Сбор и обработка информации для описания рабочих мест (с помощью анкетирования и интервью). | Проектная группа, представители всех должностей, существующих в компании |  |
| 5. | Разработка и утверждение внутрифирменного классификатора должностей и создание банка описаний рабочих мест работников компании. | Проектная группа, менеджеры компании |  |
| 6 | Ранжирование (оценка должностей) и формирование групп баллов по уровням иерархии. | Менеджеры компании, проектная группа | 0.5 месяца и более (в зависимости от масштаба компании) |
| 7. | Определение коэффициентов по оплате труда и «вилок» коэффициентов. | Проектная группа | 0.5 месяца и более (в зависимости от масштаба компании) |
| 8. | Определение базовой заработной платы. Определение соотношения переменной и постоянной частей заработной платы и механизма их формирования. | Проектная группа |  |
| 9. | Формирование оценочных показателей по каждой должности и определение их рангов. | Проектная группа, менеджеры компании | 2-3 недели |
| 10. | Определение текущего уровня каждого показателя. | Проектная группа |  |
| 11. | Формирование и утверждение комплекта документов, регламентирующих работу внутрифирменной системы заработной платы. | Проектная группа, директор компании | 1 неделя |
| 12. | Мониторинг работы системы оплаты труда и корректировка ее элементов при необходимости | Проектная группа | Каждый месяц в течение 3-х месяцев |
|  | Итого: | | 3.5 месяца\* (и более в зависимости от масштаба компании) |

Основной вопрос при планировании на будущее - каковы основные тенденции в области стимулирования персонала получат свое развитие в ближайшем будущем?

Можно выделить как минимум две основных тенденции.

1. Повышение гибкости систем стимулирования, их способности реагировать на изменение эффективности труда работников изменением размера материального стимулирования.

2. Рост значимости нематериального вознаграждения.

Первая тенденция подтверждается различными источниками. Например, исследование, проведенное в Санкт-Петербурге, свидетельствует о росте переменной составляющей в общем объеме заработной платы, получаемой работниками компаний уровень переменных/премиальных выплат, в зависимости от отрасли. За последнее время уровень переменных выплат увеличился в среднем в 1.5 раза. В 2 раза по сравнению с 2002 годом, увеличился объем так называемых бенефитов - разного рода социальных льгот: оплаты питания, оплаты проезда, кредитования, медицинской страховки и т.п. В структуре затрат на материальное стимулирование персонала в среднем 25% составляют выплаты переменного характера (премии и бонусы) и бенефиты (социальные льготы)\*.

По результатам исследования другого - московского рынка заработных плат менеджеров российских компаний, наблюдается стремление структурировать систему компенсаций и привязать ее к более или менее объективным показателям эффективности, т.е. сделать ее более прозрачной и более гибкой.

Выраженной тенденцией московского рынка является также рост бонусов (переменных выплат, увязанных с результативностью работы компании) и бенефитов (социальных льгот) в структуре компенсационных пакетов.

В целом, данная тенденция вполне соответствует процессу эволюционного развития российских компаний, большая часть которых сегодня нуждаются в упорядочивании и совершенствовании систем управления персоналом, где ключевую роль играет именно система компенсаций.

Вторая тенденция, возможно не столь очевидна, но на наш взгляд, более важна с точки зрения долгосрочного успеха компаний. Так же как сегодняшняя востребованность «научных» подходов к формированию систем компенсаций обусловлена этапом развития организаций, будущий этап развития, обусловит новые требования к системе компенсаций. Уже сегодня очевидны первые ростки новых требований:

 Все чаще компании сталкиваются с ситуацией, когда высокие ставки оплаты и сложные системы стимулирования не дают желаемого эффекта роста мотивации работников. Изобретение все новых и новых стимулов ведет в тупик, ибо очевидным становится, что лучшие работники работают «не за деньги», или, правильнее сказать не только за деньги. Все более важными факторами привлекательности работы становятся уровень ответственности, сложность и инновационность решаемой задачи, уровень доверия со стороны руководства и т.п.

Нематериальное стимулирование становится особенно актуальным в первую очередь для топ-менеджеров компании. По данным исследований компании «HR partners», наиболее распространенными факторами демотивации менеджеров оказались следующие:

. оторванность от процесса принятия решений

. отсутствие прозрачной системы вознаграждения и льгот

. отсутствие налаженной системы коммуникаций

. отсутствие системы обучения и карьерного роста сотрудников

. низкий уровень заработной платы

Опыт показывает, что для топ-менеджеров сильнейшим мотиватором является не заработная плата и льготы («стоимость» профессионального топа примерно одинакова в компаниях отрасли), а возможность самореализоваться, выполняя сложный, интересный проект. В этой связи компании реализуют программы ротации, предоставляют своим топам возможность осваивать смежные или совершенно новые области. Важным фактором мотивации топ-менеджера также является то, насколько его полномочия и обязанности отделены от обязанностей его коллег, и то, какие ему делегированы полномочия. Если решение каждого вопроса потребует согласования с акционерами, и менеджеру придется тратить недели на то, чтобы попасть к ним на прием, рискуя упустить возможность для реализации хорошей идеи, вряд ли такая перспектива будет кого-либо мотивировать.

Технический прогресс и появление все более сложных товаров и услуг приводит к усложнению производственного процесса, росту автоматизации труда и росту требований к уровню компетентности работников. Чем более сложным и взаимозависимым становится труд - тем сложнее оценить его индивидуально, вычленив из общего результата, вклад отдельного работника. Поэтому все чаще речь идет о создании систем стимулирования, ориентированных на результат законченного бизнес-процесса, который выполняется группой работников.

Рост сложности и комплексности изменений во внешней среде требует очень высокой скорости адаптации компании к этим изменениям, а еще лучше предвосхищения этих изменений. Любая же система вознаграждений ориентирована в значительной степени на зафиксированную ситуацию. Даже если стимулирование строится на основе поставленных перед сотрудниками и подразделениями целей (т.е. ориентировано на будущее), необходимость изменять бизнес-процессы, вводить новые и закрывать старые должностные позиции, приводит к отставанию действующих систем компенсаций, которые разрабатывались для других организационных условий. Все чаще компании, использовавшие сложные и комплексные системы компенсаций, отказываются от них в пользу более простых и гибких схем, где возможности менять условия в соответствии с изменением внешней и внутренней ситуации гораздо выше.

## 1.2 Переменная часть заработной платы на основе личных вкладов работников

Работа современного предприятия предусматривает, что все сотрудники, отделы компании несут не только учетно-отчетную функцию, но и участвуют в самом процессе «созидания» и «получения» результатов.Т-система предусматривает практически «прямую» зависимость заработной платы всех работников (рабочего, инженера, менеджера, руководителя) от конечных результатов, прибыли предприятия, с помощью разработанной формы оплаты труда «Единый контракт», учитывая при этом долю каждого работника, специалиста, управленца в соответствующих результатах труда коллектива.

Под Единым контрактом понимается выполнение работником своих непосредственных обязанностей, направленных на конечные «единые» результаты по производству, реализации продукции, услуги, прибыли предприятия. Это способствует не только росту производительности труда, но изменению отношений в самом коллективе, объединяя личные интересы и действия работников со стратегическими целями, задачами предприятия, направленные на получения результата.

Программа «Т-система Единый контракт» является механизмом реализации системы и предназначена для формирования и распределения заработной платы всем сотрудникам предприятия с учетом личного трудового вклада, доли в конечном результате, доли в прибыли и доплаты за непрерывный стаж.

Механизм формирования конечных результатов подразделений представлен на структуре предприятия, заложенной в программе:



Рис. 1. Т-Система Единый контракт (схема)

Именно структура показывает на каком уровне управления или обслуживания результатов находится тот или иной отдел или сотрудник.

Предприятие не может содержать отделы и сотрудников, которые не вносят свой вклад в получении результатов.

На крупном предприятии работники одного из отделов пробовали высказать мысль, что от них ничего на предприятии не зависит. В ответ предложение было простое - сократить этот отдел, как не имеющий отношение к хозяйственной деятельности предприятия. При таком повороте событий работники отдела быстро нашли себя в цепочке производственного процесса, и даже выяснилось, как они могут повлиять на результат.

Чтобы участвовать в результатах не обязательно стоять у «станка». Для того, чтобы «станок» заработал необходимо обеспечить его электроэнергией, работника материалами, инструментами. Кроме того, необходимо сконструировать продукцию, переложить ее на технологию, рассчитать стоимость, обеспечить материалами, и наконец, управлять всем этим. Эти работы менее заметны и все внимание обычно уделено выполнению производственного плана и реализации продукции. Промежуточные звенья управления и обслуживания «производств» остаются как будто сами по себе, а от них зависит не так уж мало. Всем знакома проблема взаимоотношений отделов предприятия. Сказал руководитель - сделал, не сказал …, а почему наш отдел? Ведь в процессе работы появляется множество функций, которые не пропишешь во всех инструкциях, а выполнение их необходимо для получения результата.

Именно соответствующий результат является мерилом, оценкой труда каждого сотрудника предприятия в системе.

Система не оставляет посторонних наблюдателей на предприятии и позволяет наряду с заинтересованностью повысить ответственность за результаты своего труда, от которого зависит заработная плата сотрудников всего предприятия. Невыполнение задачи и соответственно результата одним подразделением сразу отражается на других.

На основе принципа результата в программе заложен механизм, в который необходимо лишь ввести стартовые (базовые) условия должностей и показатели безубыточной работы предприятия, далее машина выдаст долю результатов для каждого сотрудника, а также динамику его заработной платы.

Управление оплатой труда сводится к установлению базисных показателей работы предприятия, и аттестации сотрудников.

Поощрения и наказания за опоздания на работу, невыполнение должностных обязанностей в системе не рассматриваются, а предполагают решение этих проблем административными методами. Просто управляйте структурой и штатом, устанавливайте цели и задачи, все остальное программа сделает сама, освобождая при этом внимание и силы руководителей на оптимизацию и совершенствование самой технологии по достижению результатов.

Т-система предлагает управленческий механизм - инструмент, с помощью которого можно мотивировать сознательный и эффективный труд, а не простое выполнение распоряжений, объединить интересы управленческих, обслуживающих отделов с первичными подразделениями предприятия и нацелить их на достижение наивысшего конечного результата, прибыли предприятия.

Система не имеет аналогов, не заменяет, а дополняет существующие системы управления предприятием.

На многих современных предприятиях, где практически все процессы автоматизированы, вопрос распределения результатов труда остается практически нерешенным.

Казалось бы, все просто необходимо следовать справедливому принципу, что зарплата каждого работника должна зависеть от результатов работы всего предприятия. Однако реализовать этот принцип невозможно без специального инструмента. Только автоматизированная управленческая система позволит установить взаимосвязь зарплаты и результатов труда. Существующие системы оплаты показывают свою несостоятельность - как оценки результатов труда, личного вклада и т.п. Т.н. акционирование не только не решило проблему «интереса» собственника - сотрудника, а наоборот усугубило и так накаленную обстановку в распределении прибыли.

Если кто-то недоволен заработной платой - всегда виноват бухгалтер. Именно бухгалтерия является последним звеном в цепочке движения денежных средств от предприятия к работнику. Именно бухгалтер выдает расчетную ведомость. Вот и получается, что виновником несовершенства механизма начисления зарплаты является тот, кого встречаешь первым - бухгалтер. На нем замыкаются все противоречия от зависти к зарплате коллеги до недовольства существующей на предприятии системы оплаты.

До руководителя дело обычно не доходит, переходя в молчаливое недовольство, падение производительности, а то и скрытый саботаж в работе. Реакция на это, как правило, стандартная - от введения железного правила «никто не знает о зарплате другой» до угроз увольнения. Однако дело от этого не выигрывает.

Процесс начисления заработной платы начинается при получении утвержденных исходных данных табеля, премиального фонда. Вот здесь и начинаются проблемы.

В общем-то, руководители всех уровней пытаются как-то оценить вклад работника и учесть его при определении зарплаты. Для этого используются самые различные методы, часто собственного изобретения, иногда просто «потолочные», как правило, не относящимся к самому процессу, происходящему на предприятии. При таком подходе говорить о справедливом распределении фондов не приходится. Процесс распределения занимает много времени и ничего приятного в себе не содержит. После первой попытки следует вторая, третья, потом исправление уже переданных данных. Все это, несомненно, поднимает напряженность в бухгалтерской среде. К тому же не каждый руководитель отдела, подразделения готов взять на себя ответственность судьи в зарплате. В конечном итоге распределение премиального фонда происходит формально или просто поровну.

Еще одна проблема - это формирование самого фонда, который, собственно, и подлежит распределению. Иногда фонды складываются из сумм оценок (премий) подразделений предприятия (можно считать это исключением из правил). А когда фонд не «влезает», ни в какие рамки - начинается обратный процесс перераспределения. А тут уже кто перетянет! Процесс формирования фонда премий затрагивает один из основных показателей деятельности предприятия - прибыль. А это уже касается непосредственных интересов собственника. Здесь не обойтись без долгого переговорного процесса. Ясно, что без инструмента управления фондом для объективного решения этой задачи не обойтись.

И, наконец, еще одна проблема - оценка труда самого бухгалтера. Объективно оценить труд бухгалтера и, соответственно, по достоинству вознаградить его не позволяет отсутствие метода и механизма оценки. Так же, как и других работников умственного труда, не стоящих у станка, вклад бухгалтерии оценивается по старой традиции. Сначала мы загоняем ее во временной тупик задержками данных, а потом оцениваем по сданным вовремя отчетам и заплаченным налогам.

Т-система - один из вариантов решения проблем формирования, распределения фондов, зарплаты, премий…мотивации персонала всего предприятия. Каким образом решаются рассмотренные выше проблемы в «Т-системе». Начнем, с последней. В чем заинтересован бухгалтер? В первую очередь в нормальной, регламентированной работе. Получить данные, обработать их и выполнить свои непосредственные функции. С другой стороны, в стабильной работе самого предприятия - в росте тех самых конечных результатов (в т.ч. и прибыли предприятия), которые должны отразиться в его заработной плате.

В «Т-системе» труд бухгалтера рассматривается как составная часть любого процесса работы предприятия, также как рабочего, производящего продукцию или менеджера - реализующего товары. Главное, что результатом работы бухгалтера становиться не только вовремя сданный отчет или уплаченный важно), но и конечный результат всего предприятия.

Т - система оценивает труд бухгалтера (в том числе и других управленческих, обслуживающих отделов и служб) долей в конечных результатах предприятия. Именно на этом принципе основана предлагаемая Т-система. Такой подход позволяет объединить интересы всех служб и сотрудников предприятия и нацелить их на увеличение этого самого результата. Изменение принципов формирования зарплаты от конечного результата позволяет изменить ответственность за результаты труда.

Таким образом, весь персонал ответственен за конечные результаты, а конечные результаты определяют зарплату. Уже ни кто не будет обвинять бухгалтера, а может быть и наоборот, теперь бухгалтер будет указывать на ошибки и просчеты подразделений, которые виновны в плохой работе. Кроме всего прочего, зависимость зарплаты от результатов дает уверенность собственнику в том, что он платит заработанный деньги.

«Т-система» ЕК-100 инструмент управлению оплатой труда позволяет автоматизировать:

 расчет доли каждого сотрудника (в т.ч. бухгалтера) в результатах труда и выдачу результатов на утверждение руководителю. Кнопка «экспорт» или «утверждаю» дает возможность руководителю, проанализировав данные по зарплате в программе отправить их в бухгалтерские системы;

 размер премий на основе заложенных стартовых условий. Премии рассчитываются в динамике конечных результатов;

 расчет точки безубыточности, которая позволяет на основе анализа затрат предприятия оптимизировать фонд оплаты труда. Точка безубыточности в программе - это уникальный механизм управления ФОТ - достаточно вставить только одну цифру и программа распределит ее на всех сотрудников;

 установить с помощью заложенных механизмов простую, логичную и прозрачную систему мотивации персонала на предприятии;

 оптимизировать время на обработку данных и освободить бухгалтерии как минимум один выходной день.

Преимущества Т-системы:

 Обеспечивает взаимосвязь между уровнем заработной платы и эффективностью управления.

 Вознаграждение всех работников непосредственно связано с результатами труда.

 Мотивирует высокоэффективный, качественный, инициативный труд, раскрывает потенциал сотрудников.

 Объединяет индивидуальные потребности с коллективными результатами.

 Обеспечивает взаимосвязь и сотрудничество между отделами, подразделениями предприятия, регионов, страны, нацеленные на результат.

 Легко воспринимается персоналом.

 Закрепляет кадры, повышает уровень дисциплины.

 Справедливость, социальная направленность и логика при распределении.

 Просто и легко реализуется - отсутствует сложная система бальных оценок.

 Укрепляет психологический климат в коллективе.

 Эффективные управленческие решения на всех уровнях управления.

 Объединяет интересы собственника и коллектива и государства.

 Совокупный показатель результатов управленческого, непроизводственного труда.

 Охватывает всех работников независимо от ранга

 Оптимизация расходов на заработную плату за счет увеличения конечных результатов.

 Быстрота получения результатов программы и принятия решений

## 1.3 Классификация и особенности функционирования организаций-дистрибьютеров

ДИСТРИБЬЮТОР (от англ. distributor - распределитель) - в предпринимательской практике юридическое лицо или гражданин, которому предоставляются исключительные или преимущественные права на покупку и перепродажу определенных товаров или услуг в пределах оговоренной территории или рынка. Дистрибьютор - частный случай оптовика. Всех оптовиков можно разбить на четыре группы:

. Оптовики-купцы

. Брокеры и агенты

. Оптовые отделения и конторы производителей

. Разные специализированные оптовики

ОПТОВИКИ-КУПЦЫ - это независимые коммерческие предприятия, приобретающие право собственности на все товары, с которыми они имеют дело. В разных сферах деятельности оптовиков-купцов называют по разному: оптовые фирмы, дистрибьюторы, снабженческие дома. Оптовики-купцы бывают двух видов: с полным циклом обслуживания и с ограниченным циклом обслуживания.

ОПТОВИКИ С ПОЛНЫМ ЦИКЛОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ предоставляют следующие услуги: хранение товарных запасов; предоставление продавцов; кредитование; обеспечение доставки товара и оказание содействия в области управления.

По своему характеру это либо торговцы оптом, либо дистрибьюторы товаров промышленного назначения. Торговцы оптом торгуют в основном с предприятиями розницы, предоставляя им полный набор услуг. Друг от друга они отличаются главным образом широтой ассортиментного набора.

ОПТОВИКИ СМЕШАННОГО АССОРТИМЕНТА занимаются несколькими группами товаров, чтобы удовлетворять нужды розничных торговцев с широким смешанным ассортиментом, а также предприятий с узкоспециализированным товарным ассортиментом.

ОПТОВИКИ НЕШИРОКОГО НАСЫЩЕННОГО АССОРТИМЕНТА занимаются одной или двумя ассортиментным группами товаров при значительно большей глубине этого ассортимента, например, техническими товарами, лекарствами, одеждой.

УЗКОСПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ ОПТОВИКИ занимаются лишь частью той или иной ассортиментной группы товаров, охватывая ее на большую глубину. В качестве примера можно указать на оптовых торговцев продуктами лечебного питания, запчастями к автомобилям, морепродуктами.

Оптовики в данном случае предоставляют своим клиентам более полную возможность выбора. Дистрибьюторы товаров промышленного назначения продают изделия преимущественно производителям, а не розничным торговцам. Они предоставляют своим покупателям следующие услуги: хранение товарных запасов; кредитование и доставка товаров. Кроме того, эти дистрибьюторы могут заниматься также широкой товарной номенклатурой (в этом случае их часто называют снабженческими домами), смешанным или специализированным ассортиментом товаров. Дистрибьюторы товаров промышленного назначения могут заниматься следующими товарами: материалами для технического обслуживания, ремонта, эксплуатации; деталями основного оборудования - подшипниками, редукторами для двигателей и т. д.; оборудованием - вилочными погрузчиками, электрокарами и т. д.

ОПТОВИКИ С ОГРАНИЧЕННЫМ ЦИКЛОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ предоставляют своим поставщикам и клиентам гораздо меньше услуг. Существует несколько видов оптовых предприятий с ограниченным набором услуг. Оптовик, торгующий за наличный расчет и без доставки товара, занимается ограниченным ассортиментом ходовых товаров, которые он продает мелким розничным торговцам с немедленной оплатой покупки. Розничные торговцы сами организуют вывоз купленного товара. Например, мелкий розничный торговец, торгующий морепродуктами, утром отправляется к такому оптовику, покупает у него несколько ящиков продуктов, сразу расплачивается, отвозит товар в свой магазин и сам его разгружает.

ОПТОВИК-КОММИВОЯЖЕР не только продает, но и сам доставляет товар покупателям. Он занимается ограниченным ассортиментом продуктов и продает их за наличный расчет, объезжая магазины, универсамы, рестораны, гостиницы, заводские кафе.

ОПТОВИК-ОРГАНИЗАТОР работает в отраслях, для которых характерно бестарная перевозка грузов, таких, как тяжелое оборудование, лесоматериалы, уголь. Такой оптовик не держит товарных запасов и не занимается товаром непосредственно. Получив заказ, он находит производителя, который отгружает товар непосредственно покупателю на определенных условиях поставки и определенное время. С момента принятия заказа до момента завершения поставки оптовик-организатор принимает на себя право собственности на товар и весь связанный с этим риск. Оптовик-организатор торгует по более низким ценам, поскольку не хранит у себя товарных запасов и может передавать часть сэкономленных средств своим клиентам.

ОПТОВИКИ-КОНСИГНАНТЫ обслуживают бакалейно-гастрономические магазины и розничных торговцев лекарствами, предлагая в основном товары непищевого ассортимента. Владельцы этих розничных предприятий не хотят заказывать и поддерживать запасы сотен непищевых продуктов. Оптовик-консигнант высылает в магазин автофургон, его представитель организует в торговом зале выкладку товаров - косметики, лекарств, книг, игрушек. Оптовик-консигнант сам назначает цену на товары, следит за их качеством, устраивает внутримагазинные экспозиции и ведет учет товарно-материальных запасов. Оптовики-консигнанты торгуют на условиях консигнации, т. е. сохраняют за собой право собственности на товар, а счета различным торговцам выставляют только за то, что купили потребители. Таким образом, оптовики-консигнанты оказывают следующие услуги: доставку товаров; установку стеллажей для размещения товаров; поддержание товарно-материальных запасов; финансирование. Оптовики-консигнанты не занимаются стимулированием сбыта, так как имеют дело со множеством широко рекламируемых марочных товаров.

ОПТОВИК-ПОСЫЛТОРГОВЕЦ занимается рассылкой каталогов на косметику, ювелирные изделия, пищевые деликатесы и другие мелкие товары клиентам из сферы розницы, промышленного производства и различным учреждениям. Основными заказчиками оптовика-посылторговца являются коммерческие заведения, расположенные в близлежащих районах. Выполненные заказы высылаются клиентам по почте, доставляются автомобильным или другим видом транспорта.

Предварительные заказы оптовых баз служат основой для разработки промышленными предприятиями планов выпуска товаров по объему и ассортименту. Предварительный заказ - это экономически обоснованное выражение существующего и прогнозируемого спроса на товары. Пятилетние соглашения между оптовыми и промышленными объединениями являются формой долговременной экономической связи между промышленностью и торговлей. В таких соглашениях предусматриваются обновления ассортимента, улучшение внешнего вида изделий, упаковки товаров и другие обязательства, обеспечивающие полное удовлетворение потребностей населения. Оптовые ярмарки проводятся после получения промышленными предприятиями заданий по производству того или иного товара. На ярмарках предприятия оптовой торговли согласовывают с поставщиками закупки ассортимент товаров, модели, фасоны, расцветки, размеры.

Договоры поставок оптовых баз с промышленными предприятиями устанавливают хозяйственные связи между ними. Договоры заключают на год, на пять лет и т. д. При прямых длительных связях. Договоры содружества заключают между общественными организациями предприятий торговли и промышленности. Договоры являются средством для повышения эффективности экономических связей. Средства массовой информации (газеты, радио, телевидение) широко используются работниками оптовой торговли для воздействия на промышленность и на потребителя.

С помощью этих средств привлекается внимание общественности к поставщикам, выпускающим товары низкого качества, которые не пользуются спросом у покупателя. В свою очередь оптовая торговля активно воздействует на предприятия розничной торговли, оказывая им помощь в расширении ассортимента, повышении качества товаров, увеличении доли фасованных товаров, организации передовой технологии доставки и продажи товаров, улучшении обслуживания покупателей. Оптовые базы совместно с управлениями торговли определяют поставщиков и покупателей, которые будут находиться в прямых связях.

При этом оптовые базы контролируют и несут ответственность за своевременную отгрузку товаров покупателям. Товароведы оптовых баз организуют оптовую продажу товаров повседневного спроса, совместно с розничной торговлей изучают спрос, проводят выставки-продажи, оптовые ярмарки по продаже, организуют рекламные мероприятия.

# Глава 2. Характеристика порядка начисления переменной части оплаты труда на примере ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

## .1 Общая характеристика организации

История развития компании «ЭФКО» началась в 1992 году с приватизации комбината по производству парфюмерно-косметических изделий, синтетических душистых веществ и эфирных масел. На базе комбината было образовано открытое акционерное общество «Эфирное» (ОАО «ЭФКО»).

В 1994 году новое руководство компании принимает решение о переориентации направления деятельности предприятия на производство подсолнечного масла. В связи с этим была проведена масштабная модернизация производства и выстроена новая система управления.

В 1996 году компания выводит на рынок собственный бренд - нерафинированное подсолнечное масло «Слобода». При производстве масла одними из первых в России применена технология вымораживания. Создается собственная дистрибуторская сеть для реализации готовой продукции, в рамках которой открываются торговые дома «ЭФКО» в Москве, Воронеже, Новосибирске.

В 1998 году пущен в эксплуатацию майонезный цех. Начато производство майонезов «Слобода». Открывается торговый дом в Екатеринбурге.

В 1999 году введен в эксплуатацию первый в России цех по производству дезодорированного подсолнечного масла, получаемого методом физической рафинации. Начат выпуск майонеза «Слобода Оливковый». Открыт торговый дом в Санкт-Петербурге.

В 2000 году в состав компании «ЭФКО» входят 20 сельскохозяйственных предприятий, которые частично формируют сырьевую базу компании. В этом же году начато производство сливочного масла «Слобода» и выводится на рынок новая торговая марка подсолнечного масла - Altero. Открываются торговые дома «ЭФКО» в Ростове, Казани, Самаре, Нижнем Новгороде и Хабаровске. В состав компании вошла проектно-строительная организация «ПромГражданСтрой».

В мае 2002 года осуществлен запуск завода по производству специализированных жиров для пищевой промышленности ООО «ЭФКО-Слобода». Ассортимент продукции включал заменители молочного жира, кондитерские жиры, маргарины, а также мягкие масла «Слобода», «Нежка» и Altero.

В 2003 году ООО «ЭФКО-Слобода» первым в России стало производить альтернативы масла какао.

В 2005 году внедрена система контроля качества ISO 9001-2001. Увеличены мощности по дезодорации, переэтерификации, гидрогенизации масел. Значительно увеличены складские площади.

В конце 2005 года компания вышла на мировой рынок и презентовала масложировую продукцию в Европе. В связи с этим завод по производству специализированных жиров. «ЭФКО-Слобода» переименован и зарегистрирован как ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» (EFKO FOOD INGREDIENTS).

В июне 2006 года система управления производством и контроль качества продукции ООО «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» получили высокую оценку иностранных специалистов. Результатом аудиторской проверки стало присвоение продукции компании сертификатов Международного Пищевого Стандарта Британского Розничного Консорциума (BRC Global Standard - Food) и Международного Пищевого стандарта (International Food Standard - IFS).

В 2006 году началось строительство завода по производству сложных жиров, моножиров и маргаринов, а также терминала по перевалке растительных масел в Тамани.

Летом 2006 года состоялось официальное открытие Центра прикладных исследований (ЦПИ) компании «ЭФКО». ЦПИ создан для постоянного расширения и обновления линейки продукции, выпускаемой компанией, и работает в тесном взаимодействии с производством.

В октябре 2006 года в г. Алексеевка Белгородской области состоялось официальное открытие завода по переработке семян масличных культур. Оборудование завода позволяет перерабатывать семена сои, подсолнечника, рапса и других маслосодержащих культур.

В апреле 2007 года введена в эксплуатацию третья очередь завода «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» по выпуску промышленных жиров и маргаринов. Цех оснащен современным оборудованием, позволяющим производить до 10 тыс. тонн продукции в месяц. Запуск нового цеха позволил увеличить мощности «ЭФКО Пищевые Ингредиенты» с 15 до 25 тыс. тонн в месяц.

В июне 2007 года компания «ЭФКО» вывела на российский рынок новый продукт - линейку майонезов под ТМ «Пикник».

Товаропроводящие пути - один из важнейших аспектов деятельности комплекса маркетинга и сбыта. «ЭФКО» реализует произведенную продукцию через собственную дистрибьюторскую сеть - торговые дома. Для создания собственных товаропроводящих путей потребовались значительные финансовые вложения, однако это оказалось выгодно в долгосрочной перспективе.

Первые торговые дома у компании появились в 1996 году: в первую очередь, это была Москва как наиболее интересный рынок, затем Воронеж, Новосибирск, Екатеринбург. Создание сети собственных торговых домов подчинялось принципу целесообразности. Анализировались сложившиеся товаропотоки, емкости рынка, на основании чего принимались решения о создании торговых домов.

Торговые дома «ЭФКО» напрямую занимаются дистрибуцией, то есть доставкой продукции в магазины, что позволяет получать в конечных точках продаж конкурентоспособную цену. Это подтверждает правильность принятия решения о создании собственных товаропроводящих путей и торговых домов на всей территории России.

Таблица 3

Полный перечень дистрибьютеров ОАО ЭФКО

|  |  |
| --- | --- |
| ТД «Белогорье» | г. Москва, Московская, Владимирская, Калужская, Рязанская, Смоленская, Тверская, Тульская, Ярославская области |
| ТД «Эфко-Алексеевка» | Белгородская и Брянская области |
| ТД «ЭФКО-Воронеж» | Воронежская, Курская, Липецкая, Орловская, Тамбовская области |
| ТД «Эфко-Казань» | Республика Башкортостан, Республика Татарстан |
| ТД «Эфко-Новосибирск» | Новосибирская, Омская, Кемеровская, Томская, Иркутская, Читинская области, Алтайский и Краснодарский края, Республика Бурятия, Республика Тыва, Республика Хакасия, Республика Саха (Якутия) |
| ТД «Эфко-Ростов» | Ростовская, Астраханская, Волгоградская области, Ставропольский и Краснодарский края, Республика Адыгея, Республика Дагестан, Республика Ингушетия, Республика Кабардино-Балкария, Республика Карачаево-Черкессия, Республика Северная Осетия-Алания |
| ТД «Эфко Северо-Запад» | г. Санкт-Петербург, Ленинградская, Архангельская, Вологодская, Мурманская, Новгородская, Псковская, Калининградская области, Республика Карелия, Республика Коми |
| ТД «Эфко-Самара» | Самарская, Оренбургская, Пензенская, Саратовская области |
| ТД «Эфко-Нижний Новгород» | Ивановская, Нижегородская, Костромская, Кировская, Ульяновская области, Республика Мордовия, Республика Марий Эл, Чувашская Республика |
| ТД «Эфко-Урал» | Свердловская, Челябинская, Пермская, Курганская, Тюменская области, Удмуртская Республика |
| ТД «Эфко-Хабаровск» | Хабаровский и Приморский края, Амурская, Камчатская, Магаданская, Сахалинская области, Еврейская автономная область, Чукотский автономный округ |
| ТД «ЭФКО-Харьков» | Харьковская область |

На сегодняшний день 99 процентов продукции «ЭФКО» реализуется через собственную торговую сеть. Все торговые дома координируются управлением маркетинга сбыта, расположенным в Москве. Торговая сеть «ЭФКО» состоит из 12 торговых домов и охватывает всю территорию России - от Хабаровска до Санкт-Петербурга.

Общая характеристика кадровой политики организации может быть представлена в следующем виде:

. Основы кадровой политики

 Сотрудничество

 Мотивация персонала

 Содействие профессионализму и повышению квалификации

 Система гарантированного карьерного роста

 Справедливость

 Социальное обеспечение

 Линейный кадровый контроль

 Двусторонняя связь

 Запрет дискриминации

 Соблюдение всех нормативов законодательства о трудовых отношениях

2. Отбор и обучение

 Система эффективного отбора персонала для работы в компании

 Система непрерывного образования менеджеров в компании

 Программа гарантированного карьерного роста

 Система мотивации сотрудников компании

 Система работы с перспективными студентами

## .2 Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

### .2.1 Анализ организационной структуры управления ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

В настоящее время персонал фирмы состоит из 49 человек: директор, главный бухгалтер, 5 администраторов магазина, 36 продавцов-консультантов и кассиров, 4 оператора-дизайнера и 2 курьера.

Управление фирмой реализуется через организационную структуру и протекающие процессы принятия решений. Оганизационная структура: «Структура - это система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними. Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться». Организационной структуры фирмы «ТД ЭФКО Северо-Запад» представлена на рис.2.2.

Высшим органом управления в фирме является директор. В его обязанности входит:

 составление финансового плана;

 контроль за деятельностью и взаимодействием структурных подразделений;

 контроль и анализ финансового состояния фирмы;

 заключение договоров с поставщиками;

 поиск новых помещений для открытия магазинов;

 реклама;

 разработка системы скидок для стимулирования продаж;

 заключение трудовых договоров.

В обязанности главного бухгалтера входит:

 бухгалтерская отчетность;

 на участие в составлении финансового плана (аренда, оплата хозяйственных нужд);

 составление экономических отчетов;

 формирование банковских платежей по расчетному счету;

 документооборот;

 формирование заявок на оплату поставщиков;

 ведение статистики по оплате.



Рис. 2.2.1 Организационная структура управления ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

Как уже говорилось выше, при такой организационной структуре администратор наделен всеми полномочиями для осуществления управления подразделением. Он несет полную ответственность за управляемые им объекты.

В обязанности администратора входит:

 контроль за работой структурного подразделения;

 закупка товара для подразделения;

 приемка товара;

 инвентаризация;

 обеспечение подбора, расстановки, изучения и использования рабочих кадров;

 обучение и аттестация персонала;

 составление отчетных документов.

Для продавцов и операторов-дизайнеров директором фирмы разработаны должностные инструкции. Обязанности продавцов-консультантов и операторов-дизайнеров во многом пересекаются. Это обеспечивает взаимозаменяемость и непрерывный процесс продажи товара.

Работа всего персонала четко организованна, поэтому текущий контроль не занимает много времени у администраторов. Заказ и приемка товара осуществляется один раз в неделю, но, к сожалению, администраторы не уделяют должного внимания анализу рынка, спроса и предложения, к тому же они не являются специалистами в этой области. Это приводит к ошибкам при закупке товара, и как следствие к увеличению товарного запаса и затрат фирмы.

Из приведенной выше схемы видно, что организационная структура ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» является линейной. Это одна из простейших организационных структур управления. Она является логически стройной и формально определенной, обеспечивает единство и четкость распоряжений, простоту управления, оперативность в принятии решений. В дальнейших планах фирмы расширение торговой сети и ассортимента предлагаемых товаров и услуг, поэтому понадобится специалист, который будет профессионально заниматься анализом рынка и закупкой товара.

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что данная структура управления соответствуют настоящему положению и существующим целям фирмы. Однако необходимо пересмотреть функциональные обязанности администраторов. Ввести должность менеджера по закупкам, в обязанности которого будет также входить координация и контроль работы торговых точек. Это освободит директора фирмы от ежедневного контроля и сократит должностные обязанности администраторов. В целях сокращения затрат фирмы, совместить должности продавца и администратора.

### 2.2.2 Анализ товарооборота

Целью анализа является нахождение путей увеличения товарооборота по сравнению с конкурентами, расширение доли рынка при максимальном использовании производственных мощностей и как результат - увеличение прибыли предприятия.

Основными задачами анализа являются:

 анализ динамики показателей товарооборота;

 анализ влияния факторов на товарооборот.

Материалами для анализа служат: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, текущая статистическая и оперативная отчетность

Первым этапом анализа является анализ динамики показателей товарооборота. Для этого рассчитываются показатели цепных и базисных абсолютных приростов, цепных и базисных темпов роста и прироста.

Для удобства результаты расчетов оформлены в табл.2.2.2. и рис.2.2.1

Таблица 2.2.1

## Анализ динамики товарооборота ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» за 2011 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | I квартал | II квартал | III квартал | IV квартал |
| Товарооборот млн. руб. | 4985 | 4738 | 6895 | 5051 |

Из таблицы 2.2.1 видно, что в сезон (Ш кв) товарооборот значительно увеличивается. Для фирмы «ТД ЭФКО Северо-Запад» сезоном являются летние месяцы, когда совокупный спрос на товары фирмы увеличивается.

Вторым этапом анализа является определение влияния факторов на товарооборот. Для этого построим мультипликативную модель, описывающую изменение товарооборота за счет изменения факторов. Для составления модели и расчетов используем данные из таблицы 2.2.2.

переменный оплата труд дистрибьютер

Таблица 2.2.2

## Расчёт данных для факторного анализа товарооборота

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Усл. обозначение | 2010 г. | 2011 г. | Отклонения | |
|  |  |  |  | +, - | % |
| 1. Товарооборот | Nр | 21263 | 21669 | +406 | 101 |
| 2. Кол-во павильонов | Кп | 3 | 5 | +2 | 166,6 |
| 3. Отработано всеми павильонами: |  |  |  |  |  |
| 3.1 Дней; |  | 879 | 1404 | +525 | 159,7 |
| 3.2 Часов | Ч | 21096 | 33696 | +12600 | 159,7 |
| 4. Среднее число дней, работы одного павильона | Д | 293 | 280,8 | -12,2 | 95,8 |
| 5. Продолжительность работы в часах | П | 24 | 24 | 0 | 0 |
| 6. Выработка одного павильона млн.рублях: |  |  |  |  |  |
| 6.1 Среднегодовая | ГВ | 7087,7 | 4333,8 | -2753,9 | 61,1 |
| 6.2 Среднедневная | ДВ | 24,2 | 15,4 | -8,8 | 63,8 |
| 6.3 Среднечасовая | ЧВ | 1,0 | 0,6 | -0,4 | 63,8 |

Для определения влияния факторов на товарооборот строим мультипликативную четырехфакторную модель:

Nр =Кп\*Д\*П\*ЧВ - мультипликативная четырехфакторная модель

Расчет выполняем способом цепной подстановки:

Nр б= Кп(б)х Д(б)хП(б)хЧВ (б)= 3х293х24х1,0079161=21262,9=21263

Nр усл1=Кп1х Д(б)х П(б)хЧВ (б)=5х293х24х1,0079161=35438,33=35438

Nр усл2= Кп1хД1хП(б)хЧВ (б) = 5 х 280,8 х 24 х 1,0079161 = 33962,74

= 33963

Nр усл3= Кп1хД1хП1хЧВ (б) = 5х280,8х24х1,0079161=33962,74=33963

Nр 1= Кп1хД1хП1хЧВ1 = 5х280,8х24х0,6430733= 21668,9=21669

Товарооборот увеличилась на 406 млн.руб. (21669-21263), в т.ч. за счет изменения:

а) количества торговых точек

∆ Nр (Кп)= Вусл1-Вб= 35438-21263= +14175 млн. руб.

б) количества дней работы торговой точки за период

∆ Nр (Д)= Вусл2-Вусл1=33963-35438= -1475 млн. руб.

в) продолжительности работы в часах

∆ Nр (П)= Вусл3-Вусл2=33963-33963=0

г) среднечасовой выручки

∆ Nр (ЧВ)= Вф-Вусл3=21669-33963= -12294 млн. руб.

Итого: 406 млн. руб.

Из приведенных вычислений видно, что выработка снизилась, что повлекло снижение товарооборота на 12294 млн.руб., но за счет увеличения количества торговых мест товарооборот вырос на 14175 млн. руб.

### 2.2.3 Анализ основных производственных фондов

Основные фонды - часть ресурсов торговых предприятий, которая вещественно воплощена в средствах труда, сохраняет в течение длительного времени свою натуральную форму, переносит по частям стоимость на продукцию и возмещается только после нескольких производственных циклов.

По степени участия в технологическом процессе основные производственные фонды классифицируют на активные и пассивные. Активная часть (машины, оборудования, транспортные средства, инвентарь) непосредственно влияет на торгово-технологический процесс, объем товарооборота и качество обслуживание. Пассивные элементы основных фондов (здание, сооружение) создают необходимые условия для осуществления товарного обращения.

В фирме «ТД ЭФКО Северо-Запад» высокий уровень механизации и автоматизации торгового процесса. Все павильоны имеют компьютеризированные устройства, которые считывают штриховой код на товарах, проходящих через кассу. Это облегчает труд продавцов и увеличивает производительность. А все торговые площади находятся в долгосрочной аренде.

Все данные, необходимые для анализа, приведены в табл.2.2.3.

Таблица 2.2.3

Анализ движения основных средств ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Наличие на начало года млн. руб. | Поступило млн. руб. | Выбыло | Наличие на конец млн. руб. |
| Стоимость ОС в первоначальной оценке | 3693 | 742 | - | 4435 |
| в том числе новых | - | 742 |  | 742 |
| Износ ОС | 282 |  |  | 629 |
| Остаточная стоимость ОС | 3411 |  |  | 3806 |

Для анализа движения основных средств рассчитываются коэффициенты поступления и обновления по следующим формулам:

коэффициент поступления (ввода) Квв:

Стоимость вновь поступивших ОС

Квв =

Стоимость ОС на конец периода

Квв = 742/4435 х 100% = 16,73%

- коэффициент обновления Коб:

Стоимость новых поступивших ОС

Коб =

Стоимость ОС на конец периода

Коб = 742/4435 х 100% = 16,73%

Для анализа состояния основных фондов рассчитаем следующие показатели:

коэффициент годности Кгодн:

Остаточная стоимость ОС

Кгодн =

Первоначальная стоимость ОС

Кгодн(нач) = 3411/3693 х 100% = 92%

Кгодн(кон) = 3806/4435 х 100% = 85%

коэффициент износа Кизн:

Сумма начисленного износа ОС

Кизн =

Первоначальная стоимость ОС

Кизн (нач) = 282/3693 х 100% = 7,6%

Кизн (кон) = 629/4435 х 100% = 14,2%

Для оценки эффективности основных фондов торговых предприятий применяются общие показатели:

фондоотдача Fо;

фондоемкость Fe;

фондовооруженность труда Fв;

Фондоотдача в торговле определяется как отношение товарооборота к средней стоимости основных средств в первоначальной оценке.

Среднегодовая стоимость определяется по формуле:

Сср = (½ ОС1 + ОС 2+ …+ 1/2ОСn) /n-1,

где Сср - среднегодовая стоимость,

n- число единиц наблюдения.

Фондоемкость - величина обратная фондоотдаче. Показывает долю стоимости основных фондов, приходящихся на каждый рубль реализованных товаров. Фондоемкость - определяется отношением средней стоимости ОС к товарообороту.

Фондовооруженность - определяется отношением средней стоимости активной части основных фондов к численности работников.

Коэффициент использования основных фондов определяется как отношение годовой стоимости прибыли от реализации к среднегодовой стоимости ОС.

Для удобства оформим все расчеты в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4

Показатели эффективности использования основных фондов

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | Отклонение | |
|  |  |  | +,- | % |
| Товарооборот | 21263 | 21669 | +406 | 101,9 |
| Среднегодовая стоимость ОС | 2249 | 4073 | +1824 | 181,1 |
| Фондоотдача | 9,5 | 5,32 | -4,18 | 56 |
| Фондоемкость | 0,106 | 0,188 | +0,082 | 177,3 |
| Фондовооруженность | 93,7 | 107,2 | +13,5 | 114,4 |
| Коэффициент использования ОС | 1,23 | 0,75 | -0,48 | 61 |

Исходя из полученных данных можно сделать вывод, что в ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» показатель фондовооруженности вырос на 14,4%, т.е. на одного работника стало приходиться на 13,5 млн. руб. больше ОС. При этом объем реализации, приходящийся на 1 рубль основных фондов, снизился на 44%. Это произошло за счет роста фондоемкости на 77,3%. Коэффициент использования ОС снизился на 39%.

### 2.2.4 Анализ состава, структуры и динамики оборотных фондов

Оборотные активы являются наиболее мобильной частью капитала. От состояния оборотных активов в значительной степени зависит финансовое состояние предприятия.

Анализ динамики и состава оборотных активов ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» приведен в таблице 2.251.

Таблица 2.2.5

Анализ оборотных активов

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид средств | Наличие средств, млн. руб. | | | Структура средств, % | | |
|  | на начало периода | на конец периода | изменение | на начало периода | на конец периода | Изменение |
| 1. Запасы | 2533 | 6055 | +3522 | 65,4 | 69,7 | +4,3 |
| 2. В том числе: |  |  |  |  |  |  |
| 2.2 Готовая продукция | 2522 | 6050 | +3528 | 65,1 | 69,6 | +4,5 |
| 2.3 Расходы будущих периодов | 11 | 6 | -5 | 0,28 | 0,07 | -0,21 |
| 3. Дебиторская задолженность | 1050 | 1864 | +814 | 27,1 | 21,5 | -5,6 |
| 4. Краткосрочные финансовые вложения | - | 160 | +160 | - | 1,8 | +1,8 |
| 5. Денежные средства | 288 | 611 | +323 | 7,4 | 7,03 | -0,37 |
| 6. Итого | 3871 | 8690 | +4819 | 100 | 100 | - |

Как видно из табл.2.2.6 наибольший удельный вес в оборотных активах имеют запасы: на начало года - 65,4%, на конец - 69,7% оборотных активов. В составе запасов значительно увеличилась доля товаров для перепродажи. Их увеличение нельзя рассматривать как положительный фактор прироста оборотных средств по той причине, что произошло омертвление капитала, которое приводит к уменьшению доходов и прибыли. Причиной этого является то, что в фирме «ТД ЭФКО Северо-Запад» нет специалиста, который планомерно анализирует спрос на товары фирмы. Закупкой товара занимаются лица некомпетентные в этой области, поэтому создается ненужный запас товаров.

### 2.2.5 Анализ труда и заработной платы. Анализ трудовых ресурсов

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами зависят объем и своевременность выполнения всех работ. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников с плановой потребностью. В штате 49 работников, работает такое же количество. Из таблицы 2.2.7 видно, что фирма полностью укомплектована персоналом.

Таблица 2.2.7

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | Численность | | Процент обеспеченности |
|  | План | Факт |  |
| Численность работников | 49 | 49 | 100 |
| В т.ч. административно-управленческий персонал | 7 | 7 | 100 |
| продавцы | 36 | 36 | 100 |
| Операторы-дизайнеры | 4 | 4 | 100 |
| Курьеры | 2 | 2 | 100 |

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста и образования. Поэтому важно изучить изменения в составе работников по этим признакам.

Директор фирмы старается придерживаться определенных критериев при наборе персонала, поэтому состав персонала значительно не изменяется.

В таблице 2.2.8 представлен качественный состав работников ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад».

Таблица 2.2.6

Качественный состав трудовых ресурсов организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Численность работников на конец периода | | Удельный вес, % | |
|  | Базисный период | Отчетный период | Базисный период | Отчетный период |
| Группа работников: |  |  |  |  |
| По возрасту, лет до 20 | 0 | 1 | 0 | 2,1 |
| от 20 до 30 | 37 | 43 | 97,37 | 91,5 |
| от 30 до 40 | 1 | 3 | 2,63 | 6,4 |
| Итого | 38 | 47 | 100 | 100 |
| По образованию: среднее | 0 | 2 | 0 | 4,3 |
| среднее специальное | 6 | 5 | 15,8 | 10,6 |
| незаконченное высшее | 15 | 13 | 39,5 | 27,7 |
| высшее | 17 | 27 | 44,7 | 57,4 |
| Итого | 38 | 47 | 100 | 100 |

Квалификация работников достаточно высокая, так как в основном работники имеют высшее или незаконченное высшее образование.

Анализ расходования средств на оплату труда имеет исключительно большое значение. С повышением уровня оплаты труда растет мотивация и производительность. В процессе анализа необходимо осуществлять систематический контроль за использованием фонда заработной платы, выявлять возможности его экономии за счет роста производительности труда.

В ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» применяется повременная и премиально-повременная оплата труда. Директор, главный бухгалтер и курьеры получают заработную плату исходя из оклада за проработанное время. Администраторы, продавцы, кассиры и операторы-дизайнеры премиально-повременную - оклад плюс премия. Премия рассчитывается как определенный процент от выручки за рабочую смену.

Анализ показателей по труду приведен в табл. 2.2.7

Таблица 2.2.7

Данные использования труда в ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» в динамике

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | Отклонение +,- | Темп ,% |
| 1. Товарооборот, млн. руб. | 21263 | 21669 | +406 | 101,9 |
| 2. Среднесписочная численность персонала, чел. | 24 | 38 | +14 | 158,3 |
| 3. Среднегодовая выработка, млн. руб. | 885,9 | 570,2 | -315,7 | 64,4 |
| 4. Фактически отработанный фонд времени за год, млн.ч. | 51,84 | 82,08 | +30,24 | 158,3 |
| 5. Среднечасовая выработка, млн. руб. | 17,09 | 6,94 | -10,15 | 40,6 |
| 6. Фонд заработной платы, млн. руб. | 2618 | 3665 | +1047 | 139,9 |
| 7. Среднегодовая заработная плата, млн. руб. | 109,08 | 96,45 | -12,64 | 88 |

По данным табл. 2.2.7 видно, что темп роста оплаты труда опережает производительность труда. Это говорит о том, что происходит перерасход фонда зарплаты.

Для изучения причин, повлиявших на изменение абсолютной суммы фонда заработной платы, которое (по данным табл. 2.2.7) составило 1047 млн. руб., используется формула расчета фонда:

Фз = Ч х З

Рассчитаем способом абсолютных разниц влияние каждого фактора:

численности:

∆Фз(Ч) = 14х109,09 = 1527,26 млн. руб.;

средней заработной платы:

∆Фз(З) = -12,64х38 = -480,32 млн. руб.

Итого: 1047млн. руб.

Таким образом, ФЗП увеличился на 1527,26 млн.руб. под влиянием роста численности и уменьшился на 480,32 млн. руб. под влиянием снижения среднегодовой заработной платы.

Представим численность работников как отношение товарооборота к выработке, получим следующую факторную модель:

Фз = Nр х З /Вг, где

Фз - фонд заработной платы;

Nр - товарооборот;

З - средняя заработная плата;

Вг - выработка в год.

Способом цепной подстановки определим влияние факторов на фонд заработной платы:

Фз 0 = Nр0 х З0 /Вг0 = 21263х109,09/885,9=2618 млн. руб.

Фз усл1 = Nр1 х З0 /Вг0 = 21669х109,09/885,9 =2668млн. руб.

Фз усл2 = Nр1 х З1 /Вг0 = 21669х96,45/885,9=2359 млн. руб.

Фз 1 = Nр1 х З1 /Вг1 = 21669х96,45/570,2=3665млн. руб.

Фонд заработной платы увеличился на 1047 млн. руб. в т.ч. за счет изменения:

товарооборота: 2668-2618=50 млн. руб.

средней заработной платы: 2359-2668= -309 млн. руб.

выработки: 3665-2359 = 1306 млн. руб.

Итого: 1047 млн. руб.

Таким образом, фонд заработной платы возрос на 50 млн. руб. под влиянием роста товарооборота, снизился на 309 млн. руб. - под влиянием снижения средней заработной платы, возрос на 1306 млн. руб. - под влиянием снижения выработки.

Следовательно, можно сделать вывод, что в ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» происходит перерасход заработной платы и как следствие повышение издержек обращения и уменьшение суммы прибыли.

Принимая решение о начале разработки системы грейдов, преследовалось несколько целей. Основной, пожалуй, являлась необходимость создания ясной и прозрачной методики, позволяющей определять взаимосвязь возможного уровня дохода работника на определенной позиции с ее относительной ценностью среди всех существующих в компании. Расчет дохода исключительно на основе рыночных данных - это очень сложная задача, а иногда и просто невыполнимая. Разница доходов по многим должностям в разных компаниях получается слишком большой, да и обязанности и требования при одном и том же наименовании позиции могут сильно отличаться. Помимо этого, система грейдов позволяет работникам получить представление о возможном изменении их уровня доходов при различных вариантах развития карьеры, руководству компании - облегчить решения относительно индексации заработной платы и определении допустимого размера вознаграждения на новых должностях, а HR-службе - упростить администрирование корпоративной системы материального стимулирования». Обычно можно говорить о двух основных задачах, связанных с введением грейдов. Во-первых, речь идет о создании инструмента измерения ценности каждой должности в организации. Во-вторых, о его использовании для периодического пересмотра уровня оплаты труда сотрудников при их горизонтальном или вертикальном перемещении.

После определения целей следует внимательно проанализировать организационную структуру компании и выделить 20-30 ключевых должностей, которые будут оцениваться. Цель данной процедуры состоит в том, чтобы создать единую шкалу для всех позиций на предприятии. Именно этот этап является важнейшим при создании грейдов. Здесь есть несколько подходов, которые предполагают комплексный анализ с учетом множества кореллирующих факторов. Например, система William Mercer анализирует такие параметры, как влияние, степень вовлеченности в процесс коммуникации, инновационность и уровень необходимых знаний (учитывая риск, связанный с работой на конкретной позиции). Каждая из должностей набирает определенное число баллов. Группирование баллов в кластеры создает единую линейную шкалу оценки должностей, в которой можно сравнивать, например, должности технического специалиста и бухгалтера.

Создавая систему грейдов, важно понять, для чего именно существует конкретная позиция в организационной структуре компании. Должны учитываться как финансовые, так и организационные параметры, описывающие ее (в частности количество подчиненных). Следует определить категорию должности: она может быть, например, управленческой или специальной. Обязательно составляется карта взаимодействия различных позиций и фиксируются минимальные требования к сотрудникам. Наиболее общие группы должностей часто задаются в соответствии с уровнем, на котором данный сотрудник принимает решения. Так, директора компаний обладают стратегическим видением ситуации, менеджеры несут ответственность за тактические решения, специалисты и супервайзеры - за оперативные.

Разумеется, при внедрении грейдов такая цель, как уменьшение фонда заработной платы, не ставится. Но в средней и тем более крупной организации детальный анализ должностей позволяет оценить необходимость их существования и, как следствие, убрать малозначащие позиции из штатного расписания. Это приводит к более эффективному планированию затрат на персонал.

Быстрорастущие компании могут испытывать потребность в повторном пересмотре системы должностей. Существует несколько подходов к решению этой проблемы. Часть экспертов считают, что в подобных случаях может потребоваться регрейдинг, связанный с широкими изменениями в существующей системе, дроблением грейдов и т.п. Другие же утверждают, что после завершения первоначального базового проекта по созданию системы грейдов в компанию целесообразно принять специалиста, который будет заниматься точечной корректировкой системы компенсаций. При этом последняя может развиваться, сохраняя преемственность. Наконец, существует мнение, согласно которому затраты на создание и поддержание грейдов для агрессивно развивающейся компании вообще не оправдывают себя, поскольку динамика изменений в кадровой структуре слишком велика.

Не следует забывать, что система грейдов не только способна оптимизировать фонд заработной платы, но и сама требует средств на поддержание. Анализ соотношения стоимости внедрения грейдов и ожидаемой финансовой отдачи - это главная проблема, которая стоит перед компаниями, планирующими внедрения данной системы.

Оценивая стоимость грейдинга, не следует забывать о наличии на рынке предложений по автоматизации управления подобными расчетами. Проследить прямой экономический эффект от введения системы грейдов - задача не из легких. В данном случае речь скорее должна идти об оптимизации расходов на персонал, чем о непосредственной экономии. В России многие предприятия, и в первую очередь крупные производственные, уже опробовали систему грейдов в действии. Конечный результат зависит от многих факторов, стремиться к корректной оценке которых нужно еще до введения грейдов. Автоматизация, при ее правильном проведении, способна значительно облегчить этот процесс. Основная практическая проблема, возникающая при грейдировании, - это корректная оценка должностей. Если говорить о сложностях в процессе создания системы, то следует особо отметить этап составления перечня уровней выраженности каждого из компенсируемых факторов: от точного и понятного описания каждого уровня во многом зависит корректность оценки, производимой экспертом. Основная ошибка здесь состоит в том, что оценивать начинают не должности, но конкретных людей, которые их занимают.

В ЗАО ТД ЭФКО Северо-Запад дифференцирован порядок начисления переменной части оплаты по трём грейдам (уровням)

Таблица 2.2.7.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество продаж, осуществляемых одним продавцом за день | Уровень | Процент |
| 1-10 шт. | 1 | 1,5% |
| 11-15 шт. | 2 | 2% |
| Свыше 15 шт. | 3 | 2,5% |
| 1-5 шт. | 1 | 1% |
| 6-10 шт. | 2 | 1,5% |
| Свыше 10 шт. | 3 | 2% |
| 1-3 шт. | 1 | 0,3% |
| 4-6 шт. | 2 | 0,55% |
| Свыше 6 шт. | 3 | 0,75% |

С помощью новой системы удалось достичь поставленной цели. Переменная часть заработной платы продавцов-консультантов, работающих в разных отделах, примерно одинакова при среднем количестве продаж. Кроме того, данная система подразумевает стимулирование продавцов к увеличению числа продаж. Продавцы-консультанты были очень довольны новой системой оплаты труда, ведь она учитывала как стоимость товаров разных отделов, так и качество работы самих сотрудников.

Таблица 2.2.7.2

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Среднее количество товаров, проданных одним продавцом за день | 5 шт. | 3 шт. | 2 шт. |
|  | Переменная часть (% от продаж) | 1,5% | 1% | 0,3% |
|  | Средняя переменная часть зарплаты | 8000 \* 5 \* 1,5% = 600 руб. | 20000 \* 3 \*1% = 600 руб. | 100000 \* 2 \* 0,3% = 600 руб. |
| 2 | Среднее количество товаров, проданных одним продавцом за день | 12 шт. | 7 шт. | 4 шт. |
|  | Переменная часть (% от продаж) | 2% | 1,5% | 0,55% |
|  | Средняя переменная часть зарплаты | 8000 \* 2 \* 2% = 1920 руб. | 20000 \* 7 \* 1,5% = 2100 руб. | 100000 \* 4\* 0,55% = 2200 руб. |
| 3 | Среднее количество товаров, проданных одним продавцом за день | 17 шт. | 11 шт. | 7 шт. |
|  | Переменная часть (% от продаж) | 2,5% | 2% | 0,75% |
|  | Средняя переменная часть зарплаты | 8000 \* 17 \* 2,5% = 3400 руб. | 20000 \* 11 \* 2% = 4400 руб. | 100000 \* 7 \* 0,75% = 5250 руб. |

### 2.2.6. Анализ себестоимости

Себестоимость представляет собой выражение текущих затрат, связанных с процессом обращения товаров.

Статьи себестоимости включают в себя:

Целью расходования средств, использования различных ресурсов является достижение высоких конечных результатов - определенного объема товарооборота и необходимой прибыли.

Целью анализа себестоимости является их оценка с позиции рациональности и выявления возможностей по их экономии. Рациональным является такое использование затрат, которое способствует улучшению конечных результатов - непрерывному росту товарооборота и увеличению прибыли.

Исходная информация себестоимости по ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» представлена в табл. 2.2.8.

Таблица 2.2.8.

Анализ себестоимости ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | Отклонение | Темп , % |
| себестоимость, млн. руб., в том числе | 18486 | 18601 | +115 | 106,2 |
| расходы на закупку товара | 14033 | 12694 | -1339 | 90,5 |
| расходы на оплату труда | 2618 | 3665 | +1047 | 139,9 |
| транспортные расходы | 498 | 506 | 8 | 101,6 |
| расходы на аренду | 586 | 676 | 90 | 115,4 |
| амортизация ОС | 467 | 841 | 374 | 181,1 |
| расходы на рекламу | 61 | 60 | -1 | 98,3 |
| расходы на ремонт | 100 | 0 | 0 | 0 |
| прочие расходы | 123 | 159 | 36 | 129 |

### 2.2.7 Анализ прибыли и рентабельности

Финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Чем больше величина прибыли и выше уровень рентабельности, тем эффективнее функционирует предприятие, тем устойчивее его финансовое состояние. Поэтому поиск резервов увеличения прибыли и рентабельности - одна из основных задач в любой сфере бизнеса.

Прибыль в торговле определяется как разность валового дохода и издержек обращения. Валовой доход может быть рассчитан на основании бухгалтерской отчетности ф.№2 «Отчет о прибылях и убытках» как разница между выручкой от реализации товаров, продукции, работ, услуг и издержками обращения (себестоимостью реализации товаров, работ, услуг). Валовой доход - основной прибылеобразующий показатель, поэтому на первом этапе анализа прибыли проводится его факторный анализ. Проведем факторный анализ на основании данных, приведенных в таблице 2.2.8

Следующий этап анализа прибыли - изучение влияния себестоимости на прибыль. Данные для анализа прибыли ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» представлены в табл.2.10.1 При оценке влияния затрат на прибыль для исключения влияния объема продаж используется.

Факторная модель прибыли в этом случае имеет вид:

П = Np-S

где: П.- прибыль от реализации

Np.-товарооборот

S.-себестоимость

Таблица 2.2.9

Данные для анализа прибыли от реализации в динамике

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | Отклонен,+,- | Темп, % |
| 1. Товарооборот, млн. руб. | 21263 | 21669 | +406 | 101,9 |
| 2. Себестоимость млн. руб. | 18486 | 18601 | +115 | 106,2 |
| 3. Прибыль от реализации, млн. руб. | 2777 | 3068 | +291 | 110,5 |

Рассчитаем влияние каждого фактора на прибыль способом разниц:

товарооборота:

П(Nр) = 21669-21263= 406 млн. руб.;

себестоимости:

П(Уs) = 18601-18486= 115 млн. руб.

Следовательно, прибыль увеличилась на 291 млн. руб. за счет увеличения товарооборота на 406 млн. руб. и снизилась за счет увеличения себестоимости на 115 млн. руб.,

Таблица 2.2.9

Анализ структуры реализованных услуг и сопутствующих товаров

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 | 2011 | Отклонение, | |
|  | Млн. руб. | Млн. руб. | Млн. руб. | % |
| 1. Сопутствующие товары | 9870 | 10300 | 430 | 104,4 |
| 2. Услуги по печати и дизайну | 6890 | 7135 | 245 | 103,6 |
| 3. Ф/ап. и аксессуары | 4503 | 4234 | -269 | 94 |
| 4. Итого | 21263 | 21669 | 406 | 101,9 |

Увеличение объема реализации по одним видам и сокращению по другим видам продукции приводит к изменению ее структуры.

Проанализируем структуру реализованной продукции методом сравнения двух периодов. Первый период -2010 год, второй период 2011 год.

Из таблицы видно, что сопутствующие товары занимают наибольшую долю в выручке от реализации. Она составляет соответственно 46,4% и 47,5% и имеет тенденцию к увеличению. Выручка от услуг печати тоже увеличилась на 3,6%. В настоящий момент на рынке значительно сократилась доля продажи дешевой аналоговой техники, что и привело к снижению объема реализации аппаратов.

Отсюда можно сделать вывод, что надо расширять ассортимент сопутствующих товаров и предоставляемых услуг.

Следующий этап анализа - определение рентабельности продаж.

Рентабельность - это относительный показатель, определяющий уровень доходности бизнеса. Рентабельность - отношение прибыли к любому из активов.

Рентабельность продаж рассчитывается делением валовой прибыли или чистой прибыли на сумму полученной выручки.

R = ЧП/В, где

ЧП - чистая прибыль;

В - выручка.

Таблица 2.2.10

Данные анализа рентабельности продаж

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010г. | 2011 г. | Отклонен.+,- | Темп, % |
| 1. Выручка, млн. руб. | 21263 | 21669 | +406 | 101,9 |
| 2. Чистая прибыль, млн. руб. | 2370 | 3028 | +658 | 127,8 |
| 3. Рентабельность продаж % | 11,14 | 13,97 | +2,83 | - |

R0=2370/21263 х 100% = 11,14

R1=3028/21669 х 100% = 13,97

Рентабельность продаж в 2006 году составила 13,97%, по сравнению с 2005 годом увеличилась на 2,83%

Верхнюю границу потенциального развития предприятия определяет рентабельность собственных средств (Rcc):

Rcc = ЧП/СК х 100%, где

СК - собственный капитал.

Рассчитаем рентабельность собственных средств используя данные баланса и отчета о прибылях и убытках.

Таблица 2.2.11

Данные анализа рентабельности собственный средств

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2010 г. | 2011 г. | Отклонен.+,- | Темп, % |
| 1. Собственный капитал, млн. руб. | 4606 | 7634 | +3028 | 165,7 |
| 2. Чистая прибыль, млн. руб. | 2370 | 3028 | +658 | 127,8 |
| 3. Рентабельность собств.средств, % | 51,45 | 39,66 | -11,79 | - |

Rcc0 = 2370/4606 х 100%= 51,45

Rcc = 3028/7634 х 100% =39,66

Рентабельность собственных средств составила 39,66% и по сравнению с прошлым периодом уменьшилась на 11,79 Анализ хозяйственной деятельности предприятия, предоставляющего услуги печати ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад», показал, что основные показатели деятельности являются достаточно высокими, однако имеет тенденцию к понижению. Анализ отрасли и рынка выявил тесную конкуренцию и то, что участники рынка действуют в основном за счёт развития сети предприятий услуг по территории, а также путём повышения качества услуг. Поэтому мероприятия по увеличению конкурентоспособности ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» должны следовать данному направлению.

# Глава 3. Основные предложения по совершенствованию начисления переменной части заработной платы в ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад»

Основные предложения, связанные с совершенствованием практики начисления переменной части заработной платы в ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад», сводятся к двум, кратко обозначаемым как KPI и BSC, за рубежом они широко применяются организациями-дистрибьютерами. Рассмотрим их подробнее.

## .1 Предложение по введению системы ключевых показателей эффективности

(key performance indicators) - набор основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании.

Философия ключевых показателей эффективности весьма проста: «Если вы пытаетесь чем-то управлять, вы должны уметь это измерять. До тех пор, пока что-то не измеряется, на него не обращают внимания». Приведу пример: всем известно, какое значение в деятельности компании играет так называемый пресейловый этап. На подготовку продажи товара или услуги обычно уходит немало сил и средств. Часто бывает, что время и ресурсы, потраченные на «обработку клиента», несоизмеримо велики в сравнении с итоговым результатом: контракт подписан, но его сумма не покрывает расходов на предварительную, пресейловую, работу. Возможно, это перспективный клиент и в будущем расходы окупятся, а может быть, и нет. Как оценить, насколько время и ресурсы, потраченные на пресейловом этапе, адекватны достигаемому результату? Система ключевых показателей эффективности (KPI) помогает смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе. И увидеть, например, за незначительной прибылью конкретной сделки долгосрочные вложения в программу работы с заказчиками/покупателями, которая уже в ближайшие месяцы даст экономический эффект.

При создании системы KPI очень важно, чтобы используемые показатели были понятны всем сотрудникам, участвующим в процессе. Обычно задействованные в конкретной сделке или проекте люди сосредоточены лишь на своем участке работ, по-разному понимают эффективность операции и практически никогда не понимают значение и место данной сделки в структуре целей компании. Одни концентрируются на своевременности подготовки документов, другие - на подписании контракта, третьи - на снижении затрат и т. д. KPI позволяет свести представления о том, как нужно функционировать, в частности исполнять проект, к единому пониманию, придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений. Общая для всех система координат позволяет ориентироваться в процессе и говорить на одном языке всем его участникам. Ее отсутствие серьезно тормозит работу компании как слаженного механизма, поскольку сотрудники тратят очень много сил и времени на то, чтобы на неформальном уровне договориться и достигнуть общего понимания, понять, куда же все-таки нужно двигаться.

Первым и наиболее значимым условием применения методик измерения эффективности является осознание руководством компании необходимости этого шага. Второе условие - наличие хорошо развитой информационной системы. На такой основе уже можно внедрять аналитическую систему, поддерживающую использование KPI.

После того как показатели определены, методики расчетов разработаны и обеспечены данными, информационные учетные системы внедрены, систему измерения эффективности необходимо встроить в бизнес-процессы. Без этого она останется бесполезной игрушкой - может быть, красивой, но чужеродной для компании и нежизнеспособной. Здесь не может быть шаблонов, поэтому при построении системы подобного класса неизбежен интерактивный подход: сначала делается пробный проект, который потом улучшается.

Для подавляющего большинства компаний, которые уделяют должное внимание собственной эффективности и внутренней организации, внедрение подобных методик лишь дело времени.

## 3.2 Предложение по объединению систем ключевых показателей эффективности и бюджетирования

(balanced scorecard) - разновидность систем KPI, основанная на стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам (финансовые - нефинансовые, опережающие - отсроченные и т.д.)

Несмотря на то, что бюджетирование как технология имеет достаточно почтенный возраст, оно до сих пор не потеряло своей актуальности и используется практически всеми компаниями (особенно в странах с устоявшейся рыночной экономикой). Так, по данным исследования, проведенного компанией KPMG в 2009 г., 95% опрошенных компаний используют бюджетирование в своей деятельности.

В то же время растет понимание того, что бюджетирование как система управления имеет и объективные ограничения, основные из которых - недостаточное использование нефинансовых показателей и ориентация на решение краткосрочных задач в ущерб долгосрочным. Это привело к появлению и широкому распространению различных систем управления по показателям эффективности. По данным того же исследования, вопрос о дополнении бюджетирования KPI рассматривают 32% компаний.

В то же время и системы KPI, и системы бюджетирования, оказывая поддержку в принятии управленческих решений, решают и собственные специфические задачи: одна - в области финансового, другая - в области стратегического управления. Наш опыт показывает, что наиболее эффективной в применении станет единая система, совмещающая функции и задачи как KPI, так и бюджетного управления.

Самой известной и проработанной концепцией управления по KPI является Сбалансированная система показателей (BSC), поэтому в дальнейшем мы будем опираться на подходы, определенные ею.

Компании по-разному подходят к внедрению управления бюджетом и KPI. Многие делают это разрозненно, так как заказчиком системы бюджетного управления выступает обычно финансовый директор, а системы KPI - другие топ-менеджеры, начиная от заместителя директора по стратегии и вплоть до генерального директора.

Если KPI и бюджеты обособлены и не рассматриваются в качестве единой системы, у компании неизбежно возникают две основные проблемы, связанные с разрывом между стратегическими целями и текущей деятельностью:

. Противоречивость целевых значений долгосрочных KPI и плановых показателей годового (мастер-) бюджета.

При «оцифровке» (установлении целевых значений) выбранных KPI не остается документа, наглядно показывающего взаимосвязь бюджетных статей и KPI одновременно и на уровне компании, и на уровне подразделений - центров ответственности. Кроме того, поскольку годовые бюджеты строятся обычно «от достигнутого» и нацелены на достижение краткосрочных финансовых целей (ROE, прибыль и т. п.), в них не выделяются статьи затрат, связанные с выполнением соответствующих KPI. Это приводит к скрытому дефициту ресурсов для их выполнения. Например, в системе бюджетирования может существовать статья «Расходы на рекламу», а в системе KPI показатель «Количество новых клиентов». При этом планирование (и контроль) расходов на рекламу осуществляется независимо (например, «от достигнутого») от планирования и контроля KPI.

. Низкая обоснованность планирования затрат на стратегические инициативы, программы, мероприятия.

В процессе бюджетирования возникают значительные трудности в планировании затрат на мероприятия с отсроченным и труднооценимым эффектом (внедрение ERP-систем, программ повышения мотивации и квалификации персонала и т. п.). Как правило, их эффект становится очевиден в долгосрочной перспективе и на уровне компании в целом. Такие мероприятия в системе бюджетов планируются в отрыве от целей, на которые могут и должны воздействовать подобные инициативы. Одним из результатов этого является то, что в бюджет попадают программы тех подразделений, менеджеры которых «громче кричат».

Оторванность систем друг от друга становится причиной неэффективной мотивации руководителей подразделений к достижению стратегических целей. Как правило, после установления целевых значений KPI при конъюнктурных отклонениях (которые неизбежны) затраты на мероприятия урезаются, но целевые значения KPI высшим руководством если и пересматриваются, то с явной неохотой и без должного обоснования, что ведет к их невыполнению и в результате дискредитации самой идеи эффективного стратегического управления по KPI.

Устранить эти проблемы позволяет интеграция систем в единое целое. В табл. 3.1 показано, каким образом при осуществлении различных функций управления в единой системе проявляется синергетический эффект.

Таблица 3.1

Синергетический эффект объединения систем KPI и бюджетирования

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Функции управления | Система бюджетирования | Система KPI | Единая система |
| Планирование | Распределение ресурсов компании на текущий период | Конкретизация стратегических целей | План целей и ресурсов для их достижения в количественном выражении |
| Координация | Жесткая связь бюджетов ЦФО и бюджетов компании | Причинно-следственная связь KPI-подразделений и KPI-компании в целом | Взаимосвязанные планы показателей по подразделениям и компании в целом |
| Мотивация и контроль | Экономия бюджетов по ЦФО | Достижение целевых значений KPIподразделением | Достижение целевых значений KPI центрами ответственности при экономии бюджетов |

Для того чтобы связать стратегические цели с бюджетированием, необходимо структурировать выполнение поставленных задач во времени и связать его с ресурсами, необходимыми для их осуществления. С этой целью используется специальный инструмент - стратегический бюджет. В стратегическом бюджете планирование и контроль экономического эффекта (влияния на финансовую составляющую) от реализации затратных стратегических инициатив осуществляется через совместное выполнение бюджетных показателей и KPI, развернутое на стратегическом временном горизонте. Архитектура бюджета предусматривает два взаимозависимых компонента:

взаимосвязь между KPI (соответствующая стратегическим картам). Формализация причинно-следственных связей между KPI осуществляется с помощью коэффициентов, рассчитанных на основе экспертных оценок, по статистике либо с помощью комбинации этих методов;

взаимосвязь экономического эффекта от реализации стратегической инициативы (влияния на доходы и/или расходы компании) и соответствующих затрат на ее осуществление. При этом на разных уровнях управления взаимосвязь между KPI и бюджетами строится похожим образом:

 KPI компании соответствуют выполнению программ, инициирующих и просчитывающих затраты на их реализацию в рамках стратегического бюджета компании;

 KPI подразделения - центра ответственности соответствуют инициативам и затратам данного центра на их реализацию в рамках компетенции подразделения.

В практике многих компаний функция долгосрочного планирования закреплена за бизнес-планом. Однако в бизнес-планировании, как правило, отсутствует распределение ответственности и контроля за исполнением бизнес-плана по центрам ответственности. Кроме того, планирование обычно осуществляется в разрезе инвестиционных проектов, бизнес-единиц либо по компании в целом. Это сковывает инициативы руководителей функциональных подразделений, таких как закупки, маркетинг, производство, казначейство и др. Поэтому бизнес-план важен скорее в качестве обосновывающего документа к стратегическому бюджету, нежели как инструмент стратегического управления.

Следует отметить, что в отличие от такого же долгосрочного инвестиционного (капитального) бюджета, в котором планируются проектно обособленные чистые денежные потоки, разнесенные по времени выполнения каждого проекта, стратегический бюджет предполагает использование структуры взаимосвязей между KPI и бюджетными показателями для компании в целом.

Для руководителей высшего звена, тратящих значительные усилия на формирование стратегии, принципиальным является вопрос ее осуществимости. В то же время стратегическое планирование, даже с использованием методологий KPI, не гарантирует достижение стратегических целей. Однако, используя стратегический бюджет как механизм связи системы KPI с бюджетированием, можно существенно снизить риск невыполнения поставленных стратегических задач.

При составлении стратегического бюджета можно выделить следующие операции:

1. Установление промежуточных точек контроля

При отсутствии промежуточных точек контроля невозможно своевременно реагировать на факторы (внешние и внутренние), воздействующие на осуществление стратегии и, соответственно, подвергающие ее риску невыполнения. Так, например, целевое значение показателя стоимости компании, запланированное к достижению в 2014 г., может быть проконтролировано по промежуточной динамике в каждый отдельно взятый год, месяц, неделю.

2. Определение формализованных взаимосвязей между KPI, между KPI и затратными инициативами. Формализация взаимосвязей позволяет на этапе контроля постоянно проводить их верификацию, что дает возможность своевременно скорректировать неверно сформулированные гипотезы и внести необходимые изменения в показатели и бюджеты.

3. Оптимизация бюджета на основе показателя риска. Риск зависит от степени разнесения затрат и эффекта во времени, силы связей между KPI, равномерности распределения контрольных точек во времени и других факторов. Одним из возможных показателей риска является соотношение объема экономического эффекта от мероприятий и затрат на их осуществление с учетом временного фактора и силы связи между показателями. Очевидно, что, чем больше этот критерий, тем больше запас прочности, заложенный в осуществление стратегии. Этот критерий является определяющим для отбора отдельных инициатив и принятия бюджета в целом, так как предполагается, что выбранная стратегия переводит компанию в качественно новое состояние при условии сопоставления суммы стратегических затрат и долгосрочного эффекта от реализации стратегических инициатив. Тем не менее, каждая компания может предусмотреть особенности расчета показателя риска исходя из структуры собственного стратегического бюджета.

Центрами ответственности в традиционной системе бюджетирования являются центры доходов, затрат, прибыли, прибыли/инвестиций, т. е. центры, сформированные на основе финансовых KPI.

В системе KPI, где обязательно присутствуют и нефинансовые характеристики, в основе выделения центров ответственности, за которыми закрепляются карты показателей, лежат индексы, соответствующие дополнительным приоритетам развития, таким как уровень инноваций, текучесть персонала и т. п.

Поэтому при выделении центров ответственности на основании организационной структуры необходимо обращать внимание не только на наличие и существенность затрат, контролируемых руководителем, но и на наличие KPI, относящихся к этому подразделению. Например, отдел снабжения, с одной стороны, является центром затрат на осуществление функциональных обязанностей и инициатив отдела по рациональному материально-техническому обеспечению с точки зрения бюджетного управления и, с другой стороны, центром ответственности по выполнению следующих KPI: оборачиваемость запасов, количество своевременных поставок и т. п.

Если при формировании ЦФО отдел снабжения мог быть включен в ЦФО «Администрация» из-за незначительной суммы затрат и слабой степени влияния на них руководителя отдела, в единой системе отдел снабжения будет выделен в отдельный центр ответственности, в котором помимо KPI будут контролироваться затраты на их выполнение.

В то же время руководители единых центров ответственности несут ответственность и за выполнение текущего бюджета в пределах полномочий, соответствующих их центру ответственности (доходы, расходы, прибыль, прибыль/инвестиции), т. е. являются также и руководителями ЦФО в классическом понимании.

Главное для успешной мотивации - обеспечить соответствие полномочий и ответственности в рамках центра ответственности. Механизм мотивации проявляется следующим образом:

 карта KPI закрепляется за руководителем центра ответственности. Например, руководитель функционального подразделения - начальник отдела снабжения несет ответственность по показателям оборачиваемости запасов, срыва и срочности поставок и премируется исходя из степени их выполнения. Генеральный директор или руководитель бизнес-единицы несут ответственность за достижение показателей компании в целом (например, ROE, доля рынка, производительность труда, текучесть персонала);

 бюджет закрепляется за руководителем центра ответственности. При этом, как правило, центр затрат, прибыли, прибыли/инвестиций отчитывается по соответствию запланированным затратам, прибыли, соотношению прибыли и инвестиций;

 в единой системе центры финансовой ответственности совпадают с центрами ответственности по выполнению KPI.

Контроль и поощрение руководителей ставится в зависимость от результатов выполнения KPI их центрами ответственности при условии выполнения подразделением бюджета развития.

Как уже было сказано, основными функциями управления, которые присутствуют и в системе KPI, и в системе бюджетирования, являются планирование, координация, мотивация, контроль. Планирование начинается с целеполагания и составления соответствующей карты KPI уровня компании.

Затем происходит распределение показателей по центрам ответственности с учетом их функциональной специфики, составляются карты KPI руководителей подразделений для дальнейшей выработки подразделениями затратных инициатив, направленных на выполнение KPI. Поскольку подавляющее большинство инициатив стратегического характера являются в своей основе затратными, необходимо выделение этой стратегической составляющей в обособленный бюджет развития, включающий в себя затраты как капитального, так и некапитального характера.

После формирования инициатив (программ мероприятий) под конкретные целевые значения KPI происходит формирование стратегического бюджета, в котором затраты на инициативы сопоставляются с эффектом от их реализации в долгосрочном периоде.

Затем, после процедуры отбора инициатив и корректировки целевых значений KPI уровня компании на основе минимизации показателя риска стратегического бюджета, формируются годовой бюджет компании, годовой бюджет подразделения и скорректированная карта KPI руководителей подразделений - центров ответственности.

Таким образом, в описываемой системе с использованием стратегического бюджета полностью реализуется принцип управления «сверху вниз» и «снизу вверх»: сверху вниз утверждается часть бюджетов подразделений, необходимая для выполнения текущих функций компании, но не затрагивающая изменение значений стратегических KPI, снизу вверх, соответственно, инициативы подразделений влияют на формирование текущего бюджета компании.

Основную роль в единой системе управления по бюджетам и KPI целесообразно поручить финансовому директору, поскольку:

 финансовый директор традиционно отвечает за бюджетный процесс и интеграцию планов компании на перспективу;

 финансовый директор владеет исчерпывающей информацией о деятельности компании и своевременно может контролировать уровень риска произведенных стратегических расходов, а также долгосрочный эффект от их осуществления;

 совмещенная с KPI cистема бюджетирования использует те же функции управления и тот же аналитический инструментарий, что и собственно бюджетирование. Это облегчает встраивание ее в существующие бизнес-процессы финансового блока.

Кроме того, в последнее время обозначилась тенденция к пересмотру роли финансового директора (CFO) компании в сторону назначения его именно интегратором различных функций с целью управления стоимостью.

# Заключение

Рыночная экономика предлагает наличие рынка рабочей силы с территориальным перемещением трудовых ресурсов, сосредоточением труда там, где на него имеется спрос, и оттоком с тех мест, где ощущается избыточное предложение. Комплекс всех этих факторов и формирует конкретную оплату труда.

Считавшаяся одной из незыблемых основ социалистического общества гарантированность государством права на труд и отдых существенно ослаблена независимо от того, что рынок признаёт результаты этого процесса. Коллектив и отдельный работник будут иметь возможность получать для личного потребления часть общественного продукта, которую они не только создали, но и реализовали на рынке, т.е. на созданный продукт нашёлся покупатель, продукт признан общественно необходимым.

Следовательно, признание потребителем и состояние рыночной конъюнктуры - факторы, определяющие уровень доходов коллектива и отдельного работника. Такая ситуация повышает зависимость производителей от широких слоёв населения, увеличивая вместе с тем экономическую ответственность за результаты созданного продукта, уровень его качества и цены.

Меняется подход к распределению по труду. За основу равной оплаты за равную работу берутся не затраты - количество часов рабочего времени и уровень квалификации, а результаты труда - признание продукта труда в качестве товара рынком.

Предприниматель в своей деятельности сталкивается с тем, что любой фактор, вовлекаемый в производство, должен быть оплачен. Он покупает станки, машины, оборудование, сырьё и, чтобы начать производство, нанимает рабочую силу. Плата за труд - это и есть оплата труда. С одной стороны, оплата должна компенсировать расход физических и интеллектуальных сил работника, с другой, - работник не должен чувствовать себя ущемлённым, сравнивая оплату своего труда с оплатой аналогичного труда на родственном предприятии. Однако предпринимателя ограничивает ряд факторов внешнего характера:

 установленный государством минимальный уровень зарплаты (посредством показателей собственно минимального размера и прожиточного минимума);

 условия договора между предпринимателем и коллективом работающих;

 требования профсоюзных комитетов.

При организации оплаты труда предприниматель должен:

 определить форму и систему оплаты труда работников своего предприятия;

 разработать систему должностных окладов для служащих, специалистов, управленческого персонала;

 выработать критерии и определить размеры доплат для работников и управленческого персонала.

В распоряжении руководителя имеются широкие возможности в выборе тех или иных форм и систем зарплаты, они ещё шире при определении премиальных доплат, поощрений. Но искусство руководителя заключается в том, чтобы из имеющихся средств выбрать те, которые в наибольшей мере соответствуют конкретному предприятию, и именно тому персоналу, который набран на это предприятие.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия, предоставляющего услуги печати ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад», показал, что основные показатели деятельности являются достаточно высокими, однако имеет тенденцию к понижению. Анализ отрасли и рынка выявил тесную конкуренцию и то, что участники рынка действуют в основном за счёт развития сети предприятий услуг по территории, а также путём повышения качества услуг. Поэтому мероприятия по увеличению конкурентоспособности ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад» должны следовать данному направлению.

В ЗАО ТД ЭФКО Северо-Запад дифференцирован порядок начисления переменной части оплаты по трём грейдам (уровням)

С помощью новой системы удалось достичь поставленной цели. Переменная часть заработной платы продавцов-консультантов, работающих в разных отделах, примерно одинакова при среднем количестве продаж. Кроме того, данная система подразумевает стимулирование продавцов к увеличению числа продаж. Продавцы-консультанты были очень довольны новой системой оплаты труда, ведь она учитывала как стоимость товаров разных отделов, так и качество работы самих сотрудников.

Основные предложения, связанные с совершенствованием практики начисления переменной части заработной платы в ЗАО «ТД ЭФКО Северо-Запад», сводятся к двум, кратко обозначаемым как KPI и BSC, за рубежом они широко применяются организациями-дистрибьютерами.(key performance indicators) - набор основных показателей, характеризующих достижение целей и эффективность деятельности компании.

При создании системы KPI очень важно, чтобы используемые показатели были понятны всем сотрудникам, участвующим в процессе. Обычно задействованные в конкретной сделке или проекте люди сосредоточены лишь на своем участке работ, по-разному понимают эффективность операции и практически никогда не понимают значение и место данной сделки в структуре целей компании. Одни концентрируются на своевременности подготовки документов, другие - на подписании контракта, третьи - на снижении затрат и т. д. KPI позволяет свести представления о том, как нужно функционировать, в частности исполнять проект, к единому пониманию, придать целевую направленность деятельности сотрудников и подразделений.(balanced scorecard) - разновидность систем KPI, основанная на стратегии, в которой состав показателей сбалансирован по различным аспектам (финансовые - нефинансовые, опережающие - отсроченные и т.д.)

В системе KPI, где обязательно присутствуют и нефинансовые характеристики, в основе выделения центров ответственности, за которыми закрепляются карты показателей, лежат индексы, соответствующие дополнительным приоритетам развития, таким как уровень инноваций, текучесть персонала и т. п.

Поэтому при выделении центров ответственности на основании организационной структуры необходимо обращать внимание не только на наличие и существенность затрат, контролируемых руководителем, но и на наличие KPI, относящихся к этому подразделению. Например, отдел снабжения, с одной стороны, является центром затрат на осуществление функциональных обязанностей и инициатив отдела по рациональному материально-техническому обеспечению с точки зрения бюджетного управления и, с другой стороны, центром ответственности по выполнению следующих KPI: оборачиваемость запасов, количество своевременных поставок и т. п.

# Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. №197-ФЗ (в редакции 30 июня 2006 г.). М.: Инфра - М, 2006 - 224 с.

. Алехина О.Е., Суховенко С.Л. В зоне особого внимания: корректируем систему компенсаций //Справочник по управлению персоналом», 2005, №7

3. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Экономический анализ. М.: Финансы и статистика, 2002 - 288 с.

. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. М. ИНФРА-М, 2003 - 400 с.

. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Экономист, 2004 - 528 с.

. Вихров А.А., Лекомцев П.А. Интеграция систем KPI/BSC и бюджетирования в единый инструмент управления //Журнал управления компании, №10(53), 01.10.2005

. Иохин В.Я. Экономическая теория. - М.: Юрист, 2000 - 528 с.

8. Курс экономической теории /под ред. проф. Чепурина М.Н., Киселевой Е.А. - Киров: АСП, 1999 - 400 с.

. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. СПб.: Питер, 2003 - 336 с.

10. Организация производства и управления предприятием / под редакцией О.Г. Туровца. М.: «ИНФРА-М», 2003 - 528 с.

. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовицкий Л.Е. Менеджмент. М.: «ИНФРА-М», 2002 - 288 с.

. Толкунова В.Н., Гусов К.Н. Трудовое право М.: ТК ВЕЛБИ, 2006 - 320 с.

. Хныкин Г.В. Локальные нормативные акты об аттестации работников //Законодательство, 2006, № 3, с.41-50

. Хныкин Г.В. Систематизация локальных источников трудового права //Законодательство, 2005, № 10, с.71-74

. Хныкин Г.В. Коллективный договор //Законодательство, 2005, № 11, с.51 -61

. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг. М.: «Финансы и статистика», 2001 - 288 с.

. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг М.: Экономистъ, 2003 - 335 с.

18. Экономика /под ред. доц. Булатова А.С. М.: БЕК, 1999 - 448 с.

. Экономика, организация и планирование материально-технического снабжения и сбыта /под ред. Н.Д. Фасоляка. М: Экономика, 2000 - 328 с.

20. Экономическая теория /под ред. Камаева В.Д. - М.: Владос, 2001 - 434 с.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |