

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____/ И.В. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Совершенствование системы оплаты труда менеджеров по продажам в СП
«Квадрат»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018.1380 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____/Е.А. Резанович
«__» _____ 2018 г.

Руководитель
ст. преподаватель
_____/ В.А. Конкина
«__» _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ–411
_____/ Р.Р. Бутасов
«__» _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____/ М.Р. Пяткова
«__» _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ	
1.1 Различные подходы к формированию системы оплаты труда торгового персонала. Принципы и виды систем оплаты труда менеджеров по продажам.....	5
1.2 Анализ систем оплаты труда менеджеров по продажам применительно к российским компаниям.....	15
1.3 Анализ международного опыта по формированию систем оплаты труда менеджеров по продажам.....	23
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СП «КВАДРАТ»	
2.1 Характеристика деятельности СП «Квадрат».....	32
2.2 Характеристика внешней и внутренней среды СП «Квадрат».....	38
2.3 Кадровый аудит СП «Квадрат».....	51
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ В СП «КВАДРАТ» НА ПРИМЕРЕ ШОУ-РУМА «ГАЛЕРЕЯ КВАДРАТ»	
3.1 Анализ существующей системы оплаты труда менеджеров по продажам СП «Квадрат».....	58
3.2 Проект усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат».....	63
3.3 Расчёт стоимости предложений по проекту усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат».....	82
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	92
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ. Диаграмма Ганта проекта.....	96

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день существует большое количество различных систем оплаты труда сотрудников. Однако, при всем этом многообразии определить систему оплаты труда, подходящую под нужды конкретной организации, становится еще сложнее. Чтобы компания могла эффективно развиваться и существовать в условиях современного рынка, необходим тщательный подход к разработке системы оплаты труда.

Одни из основных проблем среди применения систем оплаты труда проявляются в снижении мотивации, росте недовольства условиями труда у работников, и как следствие потери в экономической эффективности деятельности организации в целом. Несовершенство системы оплаты труда приводит к снижению числа сотрудников с необходимыми квалификационными знаниями, личностными особенностями и опытом работы в сфере продаж, а также увеличению текучести кадров в организации. Итогом функционирования неправильно подобранной системы оплаты труда становится потеря конкурентных преимуществ на рынке.

Система оплаты труда подобранная с учетом всех факторов влияющих на компанию в целом, способствует планомерному и эффективному росту организации.

Актуальность правильного выбора системы оплаты труда обуславливается тем, что организации в период своего существования постоянно развиваются, также постоянно и развивается окружающая среда, под влияние и действие которой необходимо подстраиваться.

Не достаточно просто изменить систему оплаты труда менеджеров по продажам. Необходимо, чтобы в результате возросла трудовая продуктивность, выросла конкурентоспособность и эффективность работы компании в целом.

Цель работы: совершенствование системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея-Квадрат»

Задачи:

1. Провести анализ понятия «система оплаты труда» с точки зрения разных авторов.
2. Изучить особенности систем оплат труда менеджеров по продажам.
3. Исследовать опыт успешных компаний в использовании систем оплаты труда.
4. Проанализировать хозяйственную деятельность компании СП «Квадрат», провести анализ положения компании на рынке, также провести кадровый аудит, выявить проблемные моменты в системе оплаты труда менеджеров по продажам.
5. Разработать рекомендации для усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея-Квадрат».
6. Составить план мероприятий по внедрению проекта, оценить бюджет и социальную эффективность от внедрения проекта.

Предмет исследования: система оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея-Квадрат».

Объект исследования: персонал шоу-рума «Галерея-Квадрат».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ

1.1 Различные подходы к формированию системы оплаты труда торгового персонала. Принципы и виды систем оплаты труда менеджеров по продажам

Правильно построенная система оплаты труда персонала в компании повышает возможность наиболее быстрого достижения поставленных перед ней стратегических целей, сохранение и повышение её конкурентоспособности.

Основная задача любой системы оплаты труда — заинтересовать работника в качественном и интенсивном труде.

Главная же задача каждого работника – как можно дороже продать свой труд.

Формирование системы оплаты труда – это одно из первых с чего начинает свою деятельность любая компания. Рассмотрим понятие «система оплаты труда» с точки зрения различных ученых. Приведем определения различных авторов понятию «система оплаты труда» в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Анализ определений понятия «Система оплаты труда» разными авторами

Автор	Определение понятия «система оплаты труда»	Анализ определения
1	2	3
Масленникова Л.А.	Это способ установки соотношения между мерой труда и мерой вознаграждения за него, на основании которого выстраивается порядок начисления заработной платы работника (форма заработной платы), и конкретные размеры тарифных ставок и окладов. В систему оплаты труда входят и условия, и порядок выплат, а также размеры доплат и надбавок компенсационного и стимулирующего характера, премий [19]	Данное определение системы оплаты труда наиболее точно отражает смысл данного понятия

1	2	3
Кондраков Н.П., Кондраков И.Н.	это система взаимоотношений, связанных с организацией установления и осуществления компанией выплат рабочим за их трудовую деятельность в соответствии с действующими законодательными нормами, различными видами коллективных договоров, местными нормативными актами и трудовыми договорами [15]	Авторы упрощают понятие, и сводят его лишь к законодательным формам
Трудовое законодательство (статья 135 Трудового Кодекса РФ)	Совокупность определенных правил и норм определения заработной платы [31]	Очень неопределенное понятие, так как кроме правил есть и другие моменты, через которые определяется система оплаты труда
Т.Г. Озерникова И.Г. Носырева	это выстроенный механизм, связывающий между собой показатели, характеризующие и измеряющие результат труда и меру его оплаты [20]	Данное понятие показывает взаимосвязь между оплатой и показателями

Итак, каждый автор по-своему подходит к определению понятия системы оплаты труда. Основываясь на определении разных авторов, выведем наиболее точное понятие системы оплаты труда.

Система оплаты труда – это определенная система взаимосвязи между мерой труда и мерой оплаты труда, с определенным набором инструментов для стимулирования сотрудника, исполняемая в соответствии с законодательными нормами.

Для того чтобы понять систему оплаты труда необходимо помнить, что есть два уровня взаимоотношений между работодателем и работником:

– внешний рынок труда (на нем устанавливается цена за трудовую услугу);

– внутренний рынок труда (на нем устанавливается цена за трудовую услугу с точки зрения конкретного работодателя). Основным предметом построения системы оплаты труда в компании является налаживание определенной связи между ценой на трудовую услугу и показателями, которые характеризуют деятельность работника с точки зрения его эффективности [1].

Именно на внутреннем рынке происходит определение, какая система оплаты труда должна использоваться в данной организации, и принесет наиболее эффективные результаты с учетом различных факторов оказывающих влияние на компанию [1].

Помимо уровней система оплаты труда включает в себя виды и формы оплаты труда.

Форма оплаты труда – это определенный тип системы оплаты труда, который группируется по признаку одного из основных показателей, используемых для учета результативности труда для его оплаты [20].

Система оплаты труда делится на виды:

- тарифная система оплаты;
- бестарифная система оплаты;
- смешанная система оплаты труда [20].

Одними из основных форм оплаты труда являются:

- повременная;
- сдельная [1].

Рассмотрим более подробно каждую из названных выше систем оплаты труда.

Тарифная система – это большое количество различных показателей, используя которые разделяют оплату труда различным сотрудникам по категориям. В нее включаются различного рода коэффициенты, возможные оклады, используемая тарифная сетка [5].

Тарифную систему оплаты труда, можно разделить на следующие формы:

а) повременная – это форма оплаты труда, при использовании которой организация определяет заработную плату работника в соответствии с его

показателями по отработанному времени и уровнем квалификации сотрудника. Используется такая оплата тогда, когда труд сотрудника не представляется возможным нормировать или работа, которую он выполняет, не может быть учтена [5].

Повременную форму оплаты труда в свою очередь можно разделить на следующие формы:

- простая повременная – в данном случае оплата происходит за определенное количество выработанного временного показателя и не зависит от общего числа выполненных работ сотрудником;

- повременно-премиальная форма оплаты труда – здесь кроме оплаты за отработанное время сотрудником, также выплачивается премия за качество выполненных работ.

- Оплата труда по средствам оклада – при использовании этой формы оплаты, выплаты происходят исходя из квалификации сотрудника и выполняемой им работы в виде фиксированной суммы – оклада.

- контрактная оплата труда – при прочих условиях, за определенный контрактный промежуток времени, устанавливается заработная плата сотрудника [5].

б) сдельная форма оплаты труда, данная форма применяется в тех случаях, когда возможно определить и зафиксировать реальное количество показателей относящихся к результату трудовой деятельности сотрудника и выставить нормы его работы путем установления показателей выработки и времени [5].

Существует несколько форм сдельной оплаты труда:

- прямая сдельная оплата труда – оплата труда сотрудников растет в прямой зависимости, от выработанного ими количества изделий и выполненных работ учитывая, неизменные сдельные расценки, установленные с учетом необходимой квалификации;

– сдельно-премиальная оплата – это оплата труда подразумевает премирование за перевыполнение плана выработки и установленные показатели их деятельности на работе;

– сдельно-прогрессивная форма – это оплата труда предусматривающая оплату количества продукции выработанной сотрудником в пределах установленных правил по конкретным расценкам, а продукция, выполненная сверх нормы, оплачивается по тарифам выше, чем цена за единицу произведенной продукции до выполнения плана;

– сдельно-регрессивная форма оплаты труда. Сущность её состоит в том, что, начиная с установленного момента перевыполнения планового показателя, цена за единицу произведенного продукта начинает снижаться. Эта форма своего рода прямая противоположность сдельно-прогрессивной форме;

– косвенно-сдельная оплата – это оплата труда разрабатывается и вводится в действие для увеличения производительности труда сотрудников, которые обслуживают рабочие места и оборудование компании. Их деятельность оплачивается по косвенно-сдельным ценникам исходя из расчета общего количества продукции, изготовленной основными сотрудниками, рабочие места и оборудования которых, они и обслуживают;

– аккордная оплата – это форма, для которой свойственно оценивать ряд различных работ с указанием точного (предельного) срока их производства;

– коллективно-сдельная оплата труда – при данной форме оплата труда сотрудника определяется на весь коллектив, в общем, а распределяется путем решения всего коллектива. Заработная плата каждого сотрудника находится в прямой зависимости от успешной деятельности всего коллектива;

– оплата труда в процентах от общей выручки – в этом случае объем заработка находится в зависимости от объема реализованной продукции компании [5].

Следующая система, которую мы рассмотрим – это бестарифная система оплаты труда сотрудников. Бестарифная система – это система, при которой

оплата труда работника зависит от результата конечной работы компании в целом, а также его подразделения в данной компании, и от общего объема денежных средств, направленных на оплату труда своим сотрудникам работодателем [5].

Для такой системы характерны следующие признаки: тесная связь фонда заработной платы и уровня оплаты труда в организации, которые определяются исходя из конкретных результатов работы коллектива в целом; назначением каждому сотруднику постоянного коэффициента уровня соответствующего его квалификации, а также коэффициента общего участия в текущей трудовой деятельности компании [5].

Теперь рассмотрим систему оплаты труда, которая включает в себя обе предыдущие системы.

Смешанная система – это система оплаты труда, в которой объединяются признаки одновременно и бестарифной системы, и тарифной системы оплаты труда [5].

Выделяются следующие основные формы смешанной системы оплаты труда:

- система плавающих окладов. Данная система строится на том, что при выполнении определенного условия по выпуску конечной продукции в зависимости от результатов, которые показал сотрудник при выполнении данного задания, происходит изменение процентной ставки – основной составляющей его заработной платы (оклада);

- комиссионная форма – это форма оплаты труда используется для сотрудников отдела продаж, внешних служб предприятия по экономической части, а также рекламных агентств и так далее;

- использование дилерского механизма заключается в том, что сотрудник за собственные средства закупает продукцию компании, и сам же ее реализует. Работнику в таком случае достается разница, между первоначальной ценой и конечной – это будет его заработная плата [5].

На сегодняшний день основная форма оплаты труда менеджера по продажам – это сдельно-премиальная форма тарифной системы оплаты труда.

Для того чтобы определиться с наиболее эффективной системой оплаты труда, применительно к конкретной организации нужно разобраться на каких принципах основывается любая система оплаты труда [5].

В основе системы оплаты труда, как менеджеров по продажам, так и, в общем, для представителей других профессий находится множество принципов, которые в свою очередь зависят от разных факторов, таких как: форма собственности используемая в производстве, направленность государственной политики по обеспечению размера минимальной заработной платы, развитие и уровень экономики страны, богатство страны и другие [27].

Из основных принципов системы оплаты труда для отдельно взятой компании могут использоваться следующие:

1. Мотивирование сотрудников. Работники в секторе продаж должны осознавать, каким образом оплата их трудовой деятельности привязана к конечному результату и как исполнение или неисполнение определенных показателей повлияет на общую сумму заработной платы. При этом необходимо учитывать не только количественные показатели и их изменение (общий объем продаж, объем продаж конкретно сотрудника компании), но и показателей отвечающих за качество предоставленной услуги (удовлетворение клиентов, отзывы о компании и сотрудниках).

2. Система оплаты труда должна быть гибкой, справедливой и конкурентоспособной. Избранная система оплаты менеджеров по продажам, для того чтобы быть эффективной должна обеспечить справедливую оценку конечных результатов деятельности сотрудников. Если система вознаграждения не справедлива, то мотивация персонала неотъемлемо снижается. Возможность использования различных схем для оплаты труда менеджеров по продажам и их возможного совместного сочетания придает гибкость системе, к примеру: установлена точная ставка, к ней прибавляется дополнительный процент от

общего объема продаж и за перевыполнение нормы предусмотрена премия. Для того, чтобы это стало возможно нужно оценивать результаты сотрудников со всех сторон. В то же время выбранная система оплаты труда должна иметь экономическое обоснование под собой и быть конкурентоспособной на рынке, так как это один из надежнейших инструментов при помощи, которых, функционирует квалифицированный штат менеджеров по продажам.

3. Понятность и простота. Зачастую гибкость и простота две составляющие, конфликтующие между собой, так как чем проще система, тем она менее гибкая, а гибкой система становится за счет своей простоты. Система оплаты труда для ее понимания работником должна быть достаточно простой, чтобы сотрудник мог самостоятельно рассчитать свой возможный заработок. Чем больше используется переменных в схеме системы оплаты труда, тем меньше в ней мотивирующей составляющей. В таком случае менеджеру по продажам тяжело понять зависимость их заработной платы от трудовой деятельности.

4. Соответствие ожиданиям сотрудников. Каждый менеджер по продажам должен знать, как оценивается его работа и каким образом происходит начисление его вознаграждения. Это же должно относиться и к срокам выплаты премиальных – чем он короче, тем выше мотивация.

5. Обеспечение контроля. Контроль деятельности менеджеров по продажам также осуществляется при помощи системы оплаты труда, которая помогает выявлять и убирать неэффективных сотрудников. Тем не менее, необходимо учитывать, насколько система зависит от факторов, которые либо подвластны, либо не подвластны работнику. К примеру, в зависимости от территории, на которой распространяется деятельность менеджера по продажам, есть вероятность выполнения одного плана за разные промежутки времени, где-то легче, а где-то сложнее.

6. Разрабатывается и функционирует с учетом мнения менеджеров по продажам. Любой сотрудник намного лучше воспримет систему оплаты труда, если во время ее разработке были учтены и выслушаны их предложения [27].

Любая система оплаты труда включает множество элементов, которые необходимо принять во внимание во время ее создания, чтобы на выходе получить максимально эффективный результат, как в мотивации сотрудников, так и в работе компании в целом. Из-за этого во время разработки или внесения изменений в уже существующую схему оплаты труда, нужно учесть большое число различных факторов. Оптимальная и эффективная система оплаты труда менеджеров по продажам должна соответствовать следующим требованиям:

- размер оплаты труда менеджера по продажам должен быть выше прожиточного минимума, установленного государством;
- организация оплаты труда – это целиком и полностью прерогатива компании;
- производительность труда должна расти быстрее, чем заработная плата сотрудников;
- материальное вознаграждение должно происходить в зависимости от конечных результатов и приложенных для их достижения усилий со стороны сотрудника;
- наиболее эффективные менеджеры по продажам должны поощряться;
- заинтересованность сотрудников в увеличении общего дохода компании;
- рациональное соотношение по оплате разного рода трудовой деятельности;
- определенное соотношение в объеме заработной платы различных групп сотрудников;
- индексирование оплаты труда в зависимости от уровня инфляции;
- обеспечение наилучшего значения в показателе удельного веса оплаты труда в затратах на себестоимость продукта;
- сбор статистической информации о среднем уровне заработной платы в аналогичном направлении и планирование возможностей её увеличения;
- выбор в пользу наиболее эффективной системы оплаты труда для каждой из категорий работников;

- обеспечение социальной защищенности сотрудников компании, используя государственные гарантии труда, а так же гарантии предоставляемые фирмой;
- проведение постоянного анализа динамики роста заработной платы, как в целом, так и ее составляющих;
- проведение оценки стоимости рабочей силы в регионе[9].

В процессе создания и реализации на практике эффективной системы оплаты труда менеджеров по продажам постоянно приходится решать большое количество вопросов разной сложности. Сотрудников и их работодателей всегда интересует, насколько эффективна система оплаты труда, которая используется в их организации [9].

Необходимо заметить, что и самые удачные программы систем оплаты труда неизменно утрачивают свою эффективность во времени. Изменение окружающих компанию рыночных факторов и постоянные перемены в кадровом составе менеджеров по продажам, так или иначе, приводят к дисбалансу программ по мотивации и потере данными программами своей роли в стимулировании сотрудника. Самая лучшая и непоколебимая система оплаты труда по прошествии времени утрачивает свою привлекательность, и у сотрудников начинает постепенно снижаться мотивация [9].

Именно поэтому многие компании постоянно вносят изменения в систему оплаты труда и стимулирования продаж. При этом руководство компании примерно раз в год вносит коррективы в уровень оплаты труда своих сотрудников. Перемена внутренних или внешних факторов вызывает требование и к изменению действующей системы оплаты труда. На больших предприятиях и в крупнейших компаниях существуют целые отделы занимающиеся мотивацией менеджеров по продажам [27].

Вывод по параграфу 1.1: мы рассмотрели понятие системы оплаты труда с позиций нескольких авторов, сформулировали своё определение. Также мы рассмотрели основные виды системы оплаты труда, разобрали типовые формы к каждому из видов. Рассмотрели принципы, которыми нужно руководствоваться

при выборе системы оплаты труда в организации, а так же определили главные требования, которые выставляются к эффективной и актуальной системе оплаты труда. Далее мы рассмотрим, какие основные системы оплаты труда менеджеров по продажам используют российские компании, а также разберем зарубежный опыт в данном вопросе.

1.2 Анализ систем оплаты труда менеджеров по продажам применительно к российским компаниям

На сегодняшний день любая коммерческая компания устанавливает самостоятельно, какой системой оплаты труда ей воспользоваться. Выбранные системы оплаты труда закреплены в коллективном договоре, в Положении об оплате труда принятого в компании или отдельных трудовых договорах с конкретными сотрудниками [4].

На сегодняшний день довольно модно разговаривать о мотивации нематериальной. Она влияет на эффективность работы, вовлекает сотрудника в деятельность фирмы, вырабатывает лояльность. Это все так. Однако не стоит при этом забывать и о материальной стороне вопроса, а именно денежных выплатах. Сегодня их размер редко зависит от одного оклада. Без постоянной возможности увеличивать свой доход ни один нормальный менеджер по продажам работать не станет [4].

В 2009 году работодателям в России пришлось повышать уровень заработной платы работникам выше, чем они планировали. На первом месте среди работников, как раз были менеджеры по продажам. Причина проста – малое количество профессионалов на рынке труда. Организации пытаются удержать опытных сотрудников и при возникновении возможности ухода работника в другую фирму готовы повышать уровень заработной платы. Между тем в каждой крупной компании для менеджеров по продажам существует своя, отличающаяся от других структурных единиц фирмы система оплаты труда. В основном это возникает из-за того, что результаты деятельности менеджеров по

продажам всегда можно выразить в количестве, а продажи – это главное направление в деятельности любой компании. Система оплаты труда менеджеров по продажам наиболее жесткая, максимально агрессивная и больше других привязана к премиальной. Рассмотрим, по какой схеме строятся системы оплат труда менеджеров по продажам в России [4].

Использование так называемого «голого процента». Одна из самых агрессивных и жестких систем пришла к нам из-за рубежа в 1990-е. Все компании работающие в сфере страхования привлекали в свои ряды сотрудников в огромном количестве, а те в свою очередь для достижения поставленных целей страховали всех своих знакомых, друзей и родственников. Само собой, планы были непомерно высокими, а обещанные проценты никому не выплачивались. Пока компании бесплатно и без особых усилий накапливали базу клиентов, данная схема оплаты труда приобретала не самую приятную репутацию. Если взглянуть на данные предоставленные Национальным союзом кадровиков, всего 5 процентов компаний в России используя «голый процент» выплачивают зарплату своим сотрудникам. Наиболее часто это делают компании, которые строят свою деятельность, используя сетевой маркетинг или активные продажи [4].

Использование такой схемы оплаты труда провоцирует увеличенную кадровую текучесть, и это часто не связано с тем, какое отношение у организации к своим сотрудникам и какой способ управления в ней выбран. Однако если взглянуть с другой стороны, то если сотрудники четко понимают цели, к которым стремится компания, осознают свои перспективы в карьере, и то, что их организация не бросит их, значит, данная система оплаты труда работает более чем эффективно. «Голой процент» как вариант используется тогда, когда фирма работает напрямую с клиентами, то, что они реализуют достаточно просто, а также имеются четкие выстроенные и главное рабочие алгоритмы по взаимодействию с клиентами, и для обучения вновь принятых работников. Эта система оплаты труда наиболее эффективно проявляет себя на этапе становления компании, когда идет максимальный рост базы клиентов, а каждый менеджер по

продажам имеет возможность взять сколько угодно продукта и реализовать. Главная задача – заработать максимальное количество денег для компании, а значит и для себя [4].

Ошибочно может показаться, что в данной системе нет рисков. Заключаешь небольшое число сделок, получаешь свой полагающийся процент при этом, и агент заработной платы не просит. Однако неэффективный сотрудник занимает рабочее место, интернет, телефонную линию, а так же отвлекает других сотрудников. Ни одной организации не хочется же иметь большое количество товара на складе, который не продается? Еще важно заметить тот факт, что при такой системе оплаты труда менеджеров по продажам, осложняется процесс планирования. Однако с другой стороны, эффективный сотрудник рано или поздно достигнет своего потолка в работе [4].

Многим система оплаты с «голым процентом» многим хороша, но при этом есть риск потерять управляемость своих менеджеров по продажам. В данной системе оплаты менеджер по продажам, особенно эффективный, практически становится независимым партнером по бизнесу, что уменьшает возможность управления им. Поэтому компании стараются соблюдать пропорцию менеджеров по продажам не только исходя из финансовых предположений. Например, в «Росгосстрахе» примерное равное количество менеджеров по продажам свободных и числящихся в штате, это позволяет увеличить контроль над свободными агентами [4].

Другие компании на российском рынке придерживаются более устоявшихся постулатов в системах оплаты труда, таких как использование окладов и премий.

Если взглянуть на статистику, то менеджеров по продажам в России наличие окладной части в системе оплаты труда устраивает больше, чем лишь один процент от продаж [4].

Обратимся к данным, представленным Некоммерческим Союзом Кадровиков. В 2017 году, только за один оклад готовы работать, по меньшей мере, 29 процентов всех опрошенных менеджеров по продажам. Налицо тенденция в

желании быть уверенным в завтрашнем дне со стороны сотрудника, в надежности работы организации [4].

Наиболее часто систему сдельно-премиальной оплаты труда реализуют российские компании, которые продают продукт сложный с технической точки зрения, где требования к квалификации менеджера по продажам очень высокие. Это может быть интеграционный продукт, системный продукт, инжиниринговые услуги, использующие в своей работе проектную схему реализации. Одна из особенностей работы по такому принципу длительное время проработки и заключения контракта, доходящее до нескольких месяцев, а участие приходится принимать сотрудникам других подразделений компании не связанных с продажами продуктов [4].

Необходимо осознавать, что в данных системах оклад составляет внушительную сумму, тем более что год от года она прибавляется. Последние исследования в этой области отмечают тенденцию к росту уровня окладной части менеджеров по продажам [4].

Размер оклада сотруднику устанавливается, исходя из количественной и качественной нагрузки на сотрудников, и от роли которую они выполняют. Все продажи совершает коммерческий директор компании как вариант, а менеджеры по продажам только доводят сделку до конца с технической стороны вопроса, когда основная договоренность на более высоком уровне, уже есть. В другом варианте развития событий менеджеры по продажам проходят все этапы сделки самостоятельно [4].

Другой подход, используемый российскими фирмами – это установка размера оклада, исходя из стоимости на рынке определенной услуги. В нем совершенно другая логика. Представим, что в фирме деятельность системного администратора практически минимальна. Вклад в общий результат от его деятельности очень мал, и оценивается в 100 рублей. Но если мы попробуем найти специалиста с необходимым набором соответствующих навыков, мы поймем, что это не реально. Минимум придется платить 25000 рублей. Сегодня основная масса

экспертов приходит к тому, что наилучший подход к выстраиванию системы оплаты через оклады – это смесь грейдинга и marketpricing. Фирма проводит грейдинг, а после делает необходимые коррективы в каждом конкретном случае. Исходя из последних тенденций, можно заметить, что в России влияние marketpricing укрепляет свои позиции все сильнее и сильнее [4].

Вообще менеджер по продажам маловероятно, согласится работать, только за оклад. Отсюда третья по популярности в России система оплаты труда является оклад плюс премия с увеличенной ценой за единицу перевыполнения, то есть сдельно-прогрессивная система. Данный вид системы оплаты труда выделили 30 процентов опрошенных. Особо не важно, как будет выплачиваться бонус за перевыполнение плана по итогам месяца, квартала или года [4].

Обратите внимание, что на российском рынке, чаще всего кандидаты на должность интересуются фиксированной частью заработной платы, то есть каждый из них изначально не уверен в выполнении планов. Конечно можно понять тех, кто работал в компаниях, где система планирования выставляла нереальные планы, и выполнить их не представлялось возможным. Все хотят стабильности [4].

Рассмотрим влияние некоторых переменных частей на формирование и построение систем оплаты труда на российском рынке.

К примеру, фирма полагается в основном на стратегические продажи, основу которых составляют узнаваемость торговой марки, репутация компании, разработанные скрипты и технологии продаж, а система оплаты труда менеджеров по продажам будет предусматривать как процентную часть, так и оклад. Вот эта основа абсолютного большинства систем оплаты труда, которые применяются к менеджерам по продажам на российском рынке. По данным Некоммерческого Союза Кадровиков ее отметили 80 процентов опрошенных [4].

Подходы, которые ложатся в основу начисления премии или процента могут быть абсолютно разными: схема с использованием комиссионных с ограничением и без, использование определенного процента от уровня заработной платы,

система баллов с различными комбинациями процентов. Данное разнообразие в построении систем оплат труда вызвано большим количеством схожих продаваемых продуктов и большим рынком продаж. Главное, чтобы все выплаты по способам премирования в различных системах оплаты труда были экономически эффективны и обоснованы [4].

Однако не всегда все получается, так как нам хочется. В практике деятельности российских компаний встречается несколько интересных случаев, когда система оплаты дает сбой. К примеру, один из кандидатов с ожиданиями по заработной плате в 50000 рублей претендовал на должность коммерческого директора одного из филиалов компании. Нужной вакансии в тот момент не было, и кандидат соглашается на позицию, которая ему также интересна определенным окладом в 30000 рублей и гарантированной премией. Данный сотрудник оказался хорошим специалистом и выполнял все свои должностные обязанности исправно, но так и не смог получить обещанную премию. Руководство фирмы каждый раз выдумывало все новые и новые способы, чтобы отказать в выплате, ставило каждый раз обновленные условия, для получения премии [4].

А все дело в том, что большинство российских компаний под новомодными тенденциями начали предлагать различные премиальные программы, однако не прописывают четкую схему их выполнения, тем самым давая себе возможность в последующем не выплачивать премиальные [4].

Однако в битве за лояльность сотрудников, нужно четко прописывать в каком соотношении закреплена окладная часть и премиальная часть оплаты труда. В России, в зависимости от компании, данное соотношение сильно варьируется, так же она варьируется и внутри самой компании. К примеру, лидеры среди менеджеров по продажам могут получить премию, равную окладу или выше, а менеджеры не выполнившие план не получают премию вовсе [4].

Однако в подавляющем большинстве на российском рынке премия менеджеров по продажам составляет от 50 до 80 процентов их общего заработка. Сама премия по размеру может быть в зависимости от большого числа факторов:

самого продукта продажи; рынка где он реализуется; среднего чека продажи; трудовых затрат, которые необходимы для совершения продажи; политики компании; а так же от навыков и умений сотрудников которые занимаются разработкой системы оплаты труда в компании. Если мы говорим о размере премии, то необходимо отметить еще такой момент – чем она измеряется. Премия может быть напрямую связана с окладом, а может мериться процентом от объема продаж сотрудника, от общего объема продаж фирмы и другим [4].

В основном, в компании присутствует несколько типов менеджеров по продажам с отличными объемами продаж и разными окладами. Зачастую с возрастанием окладной части растет и нижний порог размера плана, преодолев который менеджер по продажам попадает в зону премий. Так же существует и верхний порог, где заканчивается зона премий, но это не используется, как правило. Премия в основном завязана на достижении определенной планки плановых показателей, поэтому нижний и верхний порог подстраховывают менеджеров по продажам и компанию от допущения ошибок в планировании и чуткой реакции на изменения рынка [4].

Для любой компании, особенно в России, важно понимать, за что платят сотрудникам и как им платят. Система оплаты труда, которая сочетает в себе фиксированную часть и премии, обязана реально мотивировать менеджеров по продажам на достижение стоящих перед ними планов [4].

Некоторые компании используют трехкомпонентную систему оплаты труда менеджеров по продажам, которая сочетает в себе учет объема продаж, прибыль компании, увеличения качества управления дебиторской задолженностью. Исторически складывается, что при переходе рынка в точку сосредоточенного внимания к целям фирмы смещается акцент от объемов продаж к эффективности процесса продаж – увеличению прибыльности и эффективности управления кредиторами [4].

Еще один момент характерный для российского рынка использование премиальной системы оплаты на базе ключевых показателей эффективности (KPI)

данная стратегия определяется моделью бизнеса, на которой основана деятельность фирмы. Для всех менеджеров по продажам есть два основных показателя – это выполнение плана по объему продаж, эффективность данных продаж. Правильно построенная система оплаты труда нацелена на соотношения баланса между этими наиболее важными доказательствами. К другим показателям, может относиться показатели по снижению дебиторской задолженности, соблюдение правильности технологии продаж, соблюдения правил общения с клиентами и другое. Используя все эти показатели менеджерам по продажам выставляются планы, по достижению данных показателей, после чего система оплаты труда связывается с выполнением планов менеджеров по продажам [21].

Премия может быть основана на личном достижении результата менеджера по продажам или же общем результате показанным командой продаж. При системе оплаты труда, когда премия связана с выполнением плана командой, не всегда конкурентоспособна в современных реалиях. К примеру, в одной из крупных фирм произошла такая ситуация, менеджеров по продажам перевели на систему оплаты труда в зависимости от выполнения плана всей командой. Их премия считалась, исходя из общего результата показываемого командой, а не от личных результатов, это моментально привело к недовольству сильнейших менеджеров по продажам, чья премия моментально сократилось. Однако, один удивительный момент, менеджеров по продажам, которые находились внизу списка успешных, также не были рады этому факту, им казалось, что они сидят на чужой шее и чувствовали себя не очень уютно. В конце концов, несколько менеджеров по продажам не справившиеся с планами уволились из фирмы, а руководство решило признать данную систему не эффективной и отказаться от нее [21].

Несмотря ни на что, важно, чтобы система оплаты труда была максимально прозрачной и доступной в понимании для сотрудников. На каждый заработанный рубль в компанию менеджер по продажам должен иметь четкое представление, какой объем интереса и собственной выгоды он получает [21].

Как мы видим, большое число компаний на рынке России используют в своей деятельности сдельно-премиальную систему оплаты труда, как наиболее гибкую и эффективную систему из всех возможных представленных в данный момент на рынке труда систем [21].

Рассмотрим подробнее, какую систему оплаты труда применяют компании находящиеся примерно в тех же условиях, что и СП «Квадрат».

Организация под названием «ВСЁ ДЛЯ МЕБЕЛИ» является развивающейся и молодой компанией на российском рынке, она была основана в 2011 году. Главным видом деятельности компании является продажа и производство готовых материалов для производства любой мягкой и корпусной мебели [23].

В данной организации применяется сдельно-прогрессивную систему оплаты труда.

МДМ-Комплект – это более крупная компания, являющаяся федеральной фирмой, имеющая филиалы в большинстве регионов нашей страны, включая челябинскую область [24].

Оплата менеджеров по продажам в этой компании, также строится из расчета сдельно-прогрессивной системы оплаты труда.

BOYARD (ООО «БОЯРД») — большой участник рынка мебельной фурнитуры в России. В ее коллекции широкий ассортимент лицевой и функциональной фурнитуры под единым брендом, который она предоставляет современному покупателю [22].

Компания использует сдельно-премиальную систему оплаты труда. Данный факт выделяет ее на рынке из общего числа компаний в подобной сфере. При такой системе оплаты труда, сотрудник остается с большей выгодой, в случае невыполнения плана по продажам, чем при сдельно-прогрессивной.

Вывод по параграфу 1.2: основная тенденция в российских компаниях по использованию системы оплаты труда – это сдельно-прогрессивная. Данная система оплаты труда позволяет сотруднику регулировать свой заработок, а компании дает возможности проводить эффективное планирование и управление финансовыми потоками компании.

1.3 Анализ международного опыта по формированию систем оплаты труда менеджеров по продажам

В мировом опыте построения систем оплаты труда менеджеров по продажам, выделяет три модели являющиеся основными – американская, западноевропейская и японская. За границей широко используют практику коллективной и индивидуальной системы оплаты труда и мотивирования сотрудников [11].

В системе оплаты труда за рубежом выделяют две части, основную и дополнительную. По результатам исследований крупнейших компаний мира, проведенных в начале 2010 года, заметили следующие моменты в системе оплаты труда менеджеров по продажам:

- растущая значимость системы оплаты труда в переменных, и ее процентного соотношения в общем доходе сотрудника;
- растущая роль оплаты используя командный стимул;
- возрастающая значимость знаний и компетенция сотрудника в уровне его заработка;
- увеличение различных льгот для сотрудников и включение их в систему оплаты труда [11].

Принято считать, что для стран с рыночной экономикой труда получают развитие нетрадиционные системы оплаты труда менеджеров по продажам. Однако заметим, что они в свою очередь не вытесняют традиционные системы, а дополняют их [11].

Консалтинговая фирма «Deloitte» провела анализ систем оплаты труда, для менеджеров по продажам в Великобритании. Аналитики компании пришли к выводу, что сегодняшний день все большая доля в общем доходе менеджера по продажам приходится на проценты и премии, которые определяются по итогам работы сотрудника в компании. Оклад теперь примерно 20 процентов от общей

суммы заработной платы менеджеров по продажам, тогда как еще не так давно его процентная доля была равна 50. Отсюда следует, что около 80 процентов заработной платы менеджера по продажам зависит от результатов его деятельности, по итогам месяца, года, а также от эффективности исполнения им своих функций [11].

Рассмотрим, каким образом происходит разработка и регулирование систем оплаты труда в Германии.

Основными формами, которые регулируют системы оплаты труда в Германии это:

- использование колдоговорного способа регулирования на национальном и отраслевом уровне – при помощи заключенных договоров между органами власти, крупнейшими игроками в различных отраслях и профсоюзами работников происходит определение общего порядка доходов и их индексация, формы и виды системы оплаты труда, размеры ее повышения, различные социальные доплаты и льготы;

- коллективные договоры внутри фирмы – компании устанавливают уровень ставок по тарифам и уровень окладов, премий и доплат, принимают систему оплаты труда и так далее;

- воздействие на размер минимальной оплаты труда, и уровень ее роста в периоды инфляции;

- определение средней заработной платы на рынке труда [6].

Все эти формы системы оплаты труда тесно связаны, они постоянно взаимодействуют и оказывают влияние друг на друга, при помощи чего создается единый общий механизм управления заработной платой в стране.

Рассмотрим более подробно некоторые особенности и конкретные инструменты, которые используют компании в Германии при выборе, регулировании и организации системы оплаты труда для менеджеров по продажам [6].

В немецких фирмах существуют три основных системы оплаты труда:

- беспремиальная;
- премиальная, выплаты, при которой, связаны с общим доходом компании, а так же размер выплат зависит от доходности;
- премиальная, в которой выплаты зависят от конкретных показателей достигнутых менеджером по продажам (выполнение планов) [6].

Премиальные системы оплаты труда осуществляются при помощи привлечения сотрудников к участию в получении процента от прибыли (получение сотрудниками годового вознаграждения за работу в компании, в зависимости от их вклада в ее существование); в сумме заработной платы (в не зависимости от прибыли компании сотрудник получает свои премиальные выплаты в случае выполнения им всех установленных показателей); в общей сумме капитала (сотрудники получают свои бонусы в виде акций своей фирмы) [6].

В системе оплаты труда, которая применяется за рубежом, все чаще получают распространение системы, при которых используются формы участия сотрудника в прибыли компании, его заинтересованность в успешном развитии компании [6].

В подобных системах и формах оплаты труда, при участии в прибыли сотрудника, его вознаграждение складывается из результатов производственной деятельности и коммерческой. В качестве источников вознаграждения выступают общая или балансовая сумма прибыли предприятия, общий размер которого зависит от большого числа различных факторов [6].

Основная цель для чего внедрения систем оплаты труда, при которой менеджер по продажам участвует в прибылях – это приобщение сотрудника к деятельности и развитию компании, улучшение социального и психологического климата в компании, снижении напряжения во время трудовой активности. По мнению профессионалов, системы оплаты труда с участием в прибыли влияет положительно на производительность труда в компании [6].

Системы оплаты труда, в которых используются переменные выплаты можно условно разделить на три группы: системы бонусов, системы индивидуального

стимулирования и системы группового стимулирования. У каждой из программ таких выплат различные цели, и они специально придуманы для этих целей [6].

Рассмотрим подробнее программу бонусов, которую называют «усиливающими программами». Это системы оплаты труда, которые используют премирование на усмотрение руководства, по фактом выполненной работы сотрудником. В данном случае сотрудники точно не знают, что они должны делать, каких показателей достигнуть и в каком размере они получают премию. Объективной оценки в таких выплатах не существует, и тем более она не гарантирована. В некоторых системах оплаты, есть даже элемент сюрприза [6].

Альтернативой для традиционных систем оплаты труда менеджеров по продажам в американских корпорациях сейчас является метод «растяжки». Постепенно этот метод, начинает пробивать себе дорогу, особенно в системах оплат труда менеджеров по продажам отраслей высоких технологий. Просто перечислим компании, которые уже используют данный метод полностью или частично: Honeywell, Amoco, AT&T, Boeing, DuPont, Eastman Kodak, Motorola, Hewlett-Packard, Mobil, UnionCarbide [6].

В самой системе оплаты труда использующую программу бонусов лежит принцип вызывания у сотрудника определенной модели поведения, при которой он должен принимать и признавать ценности компании. Идея управления поведением сотрудника для выполнения поставленных целей носит замаскированный характер, но при этом она вызывает лояльность у работника по отношению к своей компании. Это прекрасный способ, продвигающий идею успеха в компании, тем более, когда фирма находится на этапе перехода к системе оплаты менеджеров по продажам по результатам достижения ими плановых показателей. Достоинством этих систем оплат труда является их способность к гибкости и минимальной бюрократизации при использовании в компании на первоначальных этапах [6].

Система оплаты труда основана на компетенции сотрудника при внимании к его постоянному развитию и улучшению его навыков и способностей. Все это

очень важно в современном мире, основанном на знаниях. Такая система оплаты труда направлена на материальное стимулирование тех сотрудников, которые заинтересованы в росте и развитии умений и навыков для совершенствования своей техники продаж. Концепция «растяжки» изменяет направление внимания управления на сотрудника. На основании квалификации и ценности сотрудника не принимаются решения о размере окладов. Сотрудникам как бы направляется сигнал: «Ваша ценность в том, что Вы умеете и можете сделать. Чем больше вы оправдываете наши ожидания, тем вы для нас ценнее». Внутри метода «растяжки» сотрудник прикрепляется к «вилкам» определенных размеров окладов на различных этапах своей карьеры. Внутри «вилки» возрастание уровня окладов также связывается с уровнем компетенции, при этом рост окладов в большей степени замечен у тех сотрудников, которые увеличивают уровень своей компетенции [6].

В Японии изначально внедрение системы оплаты труда по американскому образцу и использованием их оценки жестко ограничивала некоторые возможности этой системы. Уровень работы – это не единственный критерий, по которому определяется заработная плата. В японской корпоративной культуре долго ценился стаж сотрудника, и японский менеджмент любыми способами старается сохранить баланс между навыками и опытом. Другая особенность японской системы это то, что в практическом исполнении оценка работ превращается в оценку умений сотрудника. Эксперты не разделяют работу как таковую. Они сосредотачивают внимание на выяснении, что может человек, ее выполняющий. Еще одно специфическое японское изобретение это инструмент материального стимулирования, который начали широко использовать на американских предприятиях, те самые бонусы, о которых речь пойдет ниже [28].

Наиболее сильно инновации в области системы оплаты в последнее время отразились в развитии систем участия сотрудников в акционерном капитале компаний, повышающих и усиливающих мотивацию работников. Это достигается за счет более близкой «привязки» сотрудников к результатам деятельности

компании, формирования чувства причастности и вовлеченности сотрудников в жизни компании [28].

Участие сотрудников в прибылях происходит в форме различных отчислений в «фонды рабочих» процента от прибыли текущего года с использованием льготного налогового режима. Создание собственности работников происходит посредством вложения в производство накоплений на определенных льготных условиях [28].

Рассмотрим системы оплаты труда основанные на индивидуальном стимулировании.

Данные системы оплаты труда в отличие от системы вознаграждения бонусами имеет большую ориентацию на количественные показатели, которые поддаются счету. Устанавливаются критерии размера премиальных, и при достижении плановых показателей, генерируется денежный фонд. Системы оплаты труда также носят и мотивационный характер, так как связь «оплата – количественные показатели» выражается здесь более четко, чем при системе бонусных выплат. Если итоговые результаты деятельности имеют место, то место есть и для вознаграждения. Системы оплаты труда при индивидуальном стимулировании сильнее оказывает влияние на поведение сотрудника в области достижения поставленных показателей, которые были поставлены перед ним [28].

Системы оплаты труда с использованием индивидуального стимулирования применяются в компаниях, где установлены краткосрочные цели в предприятии. К этим системам можно отнести системы стимулирования менеджеров по продажам, оплаты от выполнения установленных показателей, выплат от целей установленных руководством компании [28].

Системы оплаты труда в продажах, зачастую называемые комиссионными выплатами, выглядят как набор формальных программ, где общая сумма премиальных полностью зависит от количественных показателей менеджера по продажам. Эти системы имеют определенную цель – достигнуть установленного уровня продаж. С другой стороны, вместо премий, которые не имеют связи с

установленной производительностью труда и качеством исполняемой функции, комиссионные выплаты, подкрепленные продажами, имеют право на существование. В этом случае сотрудник самостоятельно контролирует результаты, и эти результаты представляется возможным оценить во временном интервале и количественном показателе. Так же отметим, что большинство систем подобного рода пришли в негодность, так как имеют максимальный прицел на продажи, особенно на рост числа новых клиентов. Таким образом, происходит размытие между оплатой и прибылью, то есть заключительной целью любого бизнеса. Для удаления подобного недостатка в некоторых системах используют формулы, которые учитывают старых клиентов, общее число продуктов и так далее [28].

Таковы основные направления, по которым развиваются системы оплаты труда в США.

Рассмотренные системы оплаты труда – это основа для внедрения различными компаниями различных нововведений для повышения эффективности и увеличения материального состояния фирмы и сотрудника.

Вывод по параграфу 1.3: рассмотрев основные системы оплаты труда менеджеров по продажам, делаем вывод, что в современном мире за рубежом преобладает система оплаты труда, которая вовлекает сотрудника в деятельность компании полностью. Сотрудник должен быть заинтересован не только в своем успехе, но и в успехе существования всего предприятия. Различные системы бонусов, возможность приобретения акций компании, все это приводит к заинтересованности в плотном сотрудничестве между фирмой и работником.

Вывод по первой главе

В параграфе 1.1 мы рассмотрели, какие системы оплаты труда существуют, какие формы и виды они включают в себя, а так же разобрались, какие системы оплаты труда применяются для менеджеров по продажам в качестве стимулирования. В параграфе 1.2 мы выяснили, как развивалась система оплата труда менеджеров по продажам на российском рынке. Рассмотрели, какие стимулирующие схемы были применены ошибочно, а какие работают практически, не претерпевая изменений. Так же разобрались, что на сегодняшний день основная система оплаты труда менеджеров по продажам – это сдельная система. Она может быть премиальная, прогрессивная и в виде «голого процента», однако так или иначе она остается одной из самых гибких и управляемых систем оплаты труда. Из параграфа 1.3 мы обозначили, какие системы оплаты труда менеджеров по продажам применялись и применяются сегодня за рубежом. Увидели, что в отличии от российского рынка, в странах западной Европы и США предпочитают «бонусные» системы, они вовлекают сотрудника не просто в трудовую деятельность компании, а делают его составной частью фирмы, заставляя его волноваться не за личный успех, а успех всего предприятия в целом. Мы пришли к выводу, что компании конкуренты используют более изобретательную систему оплаты труда. ООО «БОЯРД», как один из лидеров рынка мебельной фурнитуры в России, использует сдельно премиальную оплату труда менеджеров по продажам, нацеленную на увеличение не только количества продаж, но и качества. В разработке своих рекомендаций, мы постараемся взять самые лучшие и инновационные ходы от компаний, названных в первой главе.

2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СП «КВАДРАТ»

2.1 Характеристика деятельности СП «Квадрат»

Компания СП «Квадрат» была основана в городе Челябинске в 1997 году и уже более 18 лет активно работает и развивается на рынке Уральского региона. На сегодняшний день компания имеет 5 филиалов, которые находятся в Уфе, Тюмени, Кургане, Магнитогорске и в Челябинске. Площадь складских помещений компании более 20000 кв. метров и более 1200 кв. метров торговых выставочных залов. Все шоу-румы оснащены полным комплексом демонстрационных образцов предлагаемой продукции. На фирменных бренд-секциях представлены материалы ведущих производителей в сфере мебельной промышленности. Это ЛДСП, кромка, столешницы, фасады, МДФ, фурнитура и многое другое. Компания предлагает своим покупателям широкий ассортимент высококачественной продукции. Важно: всё есть на складе и доступно к отгрузке [1].

Одним из ведущих поставщиков на протяжении долгих лет является компания EGGER, австрийский производитель различных материалов для мебельной индустрии, европейский лидер в области декоративных и инновационных решений. В ассортименте компании СП «Квадрат» более 50 декоров EGGER в ЛДСП и кромочных материалов. Ежегодно коллекция пополняется самыми современными новинками. Это новые цвета и структуры, созданные с учетом последних тенденций в области мебельной моды, а также потребностей и интересов нашего общества. Так, хитом нынешнего сезона является коллекция ZOOM-update, выполненная в синхронных порых. Это продукт нового поколения. Глубокая структура идеально повторяет рисунок древесины и подчеркивает его естественную красоту. Таким образом, отличить ЛДСП от натурального дерева становится практически не возможно [1].

СП «Квадрат» всегда стремится идти в ногу со временем и предлагает своим клиентам не только инновационные трендовые продукты, но и высокий уровень сервиса, индивидуальный подход к каждому покупателю. Весь ассортимент продукции всегда есть на складе в разных толщинах и нужном объеме. Покупателю не требуется ждать и тратить дополнительные средства на оформление долгосрочного заказа. Все можно купить сразу на месте и оформить доставку [1].

Компания СП «Квадрат» одна из немногих фирм на рынке, которая бережет время своих клиентов. Все склады, офисы и шоу-румы фирмы расположены в одном месте. Это значит, что выбор нужного товара, оформление и отгрузка покупки производятся в самые оперативные сроки. Качественная и оперативная доставка входит в пакет сервисных услуг компании СП «Квадрат». Собственный автопарк с машинами разной грузоподъемности от 1,5 до 20 тонн обеспечивает перевозку грузов по всему региону. Ещё одним важным сервисным предложением являются услуги цеха по распилу и кромлению. Новейшее оборудование, квалифицированный персонал и использование только качественных материалов позволяют выполнить заказ любого объема в сжатые сроки. Намотка кромки кратна метру – это дополнительная услуга для покупателей, которая позволяет приобрести в розницу нужный ассортимент товара без переплаты [1].

Таким образом, компания СП «Квадрат» является лидером на рынке Уральского региона в своей области и предлагает покупателям высочайший сервис. Их девиз: «Качество в квадрате» – не просто слова. Это стиль их работы [1].

Цель и миссия СП «Квадрат».

Согласно уставу, целью СП «Квадрат» является извлечение прибыли.

Миссия: «Мы стремимся удовлетворить любые потребности клиентов в кратчайшие сроки и в любом объеме». По нашему мнению миссия компании

представлена не конкретно, поскольку деятельность СП «Квадрат» имеет целенаправленное назначение под определенные потребности клиентов.

Организационная структура компании СП «Квадрат» является линейно-функциональной (см. рисунок 2.1).

В обязанности директора входят контроль и управление деятельностью подразделений, представительские функции, взаимодействие с партнерами, получение необходимых лицензий.

Бухгалтерия ведет учет фирмы, составляет отчетности, сдает баланс, начисляет и выдает заработную плату, ведет отчетность перед государственными органами учета.

Отдел маркетинга и рекламы осуществляет функции изучения потребительского рынка, разработки и внедрения рекламы (печатной продукции, внешнее оформление организации, реклама на радио и в печатных средствах), проводит социологические опросы.

К функциям отдела сбыта относятся:

- работа с клиентами;
- проработка индивидуального строительного плана;
- связь с операторами и средствами размещения;
- бронирование строительного материала на складах.

Отдел производства занимается распилом и кромлением материалов, комплектуют заказы, осуществляют отгрузку и доставку товаров.

Отдел персонала осуществляет функции кадрового учета, подбора и адаптации персонала, оценкой и мотивацией сотрудников.

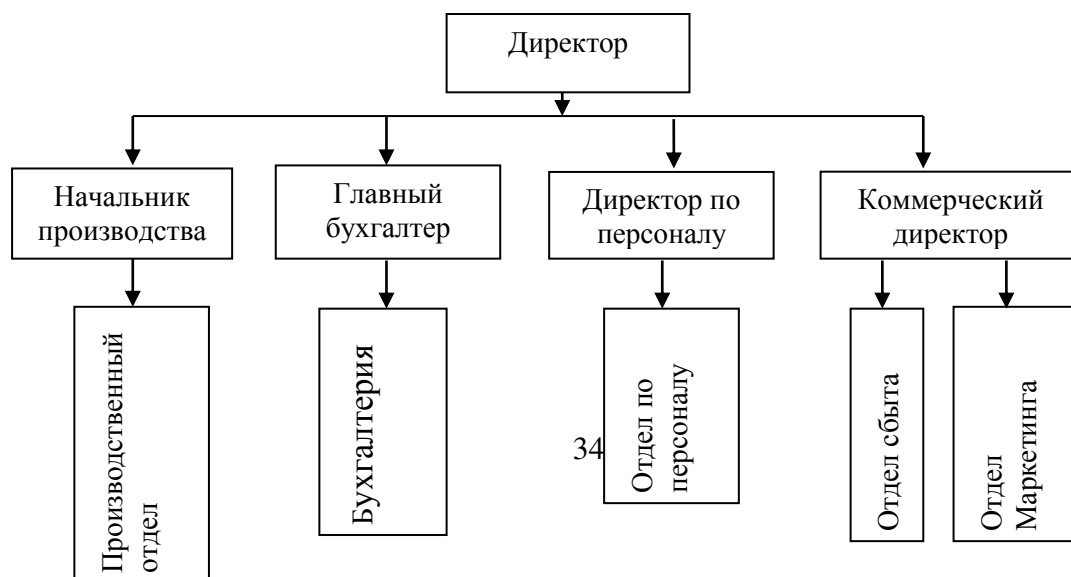


Рисунок 2.1 – Организационная структура СП «Квадрат»

Таким образом, мы видим, что данный тип организационной структуры является наиболее приемлемым для компании, так как в данной структуре минимальная дистанция власти. Это показывает четкое взаимодействие между функциональными подразделениями, а также между руководителями и подчинёнными.

Далее определим кадровую политику СП «Квадрат».

По числу кадровых мероприятий, проводимых в компании, кадровую политику СП «Квадрат» следует отнести к реактивной, так как:

- 1) существует сезонность в подборе персонала;
- 2) наём сотрудников сконцентрирован на качестве и квалификации персонала;
- 3) менеджеры по персоналу стараются своевременно выяснять причины возникающих конфликтов в коллективе, причины увольнений сотрудников, оценивают степень удовлетворённости условиями труда посредством анкетирования;
- 4) в компании регулярно проводятся тренинги по продажам и методологии продаж;
- 5) руководство нацелено на понимание причин возникающих кризисов, из которых могут вытекать кадровые проблемы;
- 6) у компании есть ресурсы для диагностирования сложившейся ситуации и принятие мер по её стабилизации.

По степени открытости кадровая политика компании СП «Квадрат» является закрытой, поскольку выполняются следующие условия:

- 1) вход в компанию СП «Квадрат» не возможен сразу на уровень высшего менеджмента – предпочтителен вертикальный карьерный рост внутри компании;
- 2) компания поощряет желание расти по карьерной лестнице, переход на следующую позицию сопровождается обучением, практикой и оценкой приобретенных навыков и компетенций;
- 3) стажировочное обучение проводят внутренние тренеры, внешние тренеры привлекаются для повышения квалификации, но это всегда одни и те же образовательные организации, с которыми подписан договор;
- 4) существуют жесткие требования к опыту работы в продажах, а также к профессиональным и личностным компетенциям кандидатов на позиции менеджеров по продажам;
- 5) период адаптации проходит постепенно, рассчитан на 3 месяца: постепенный рост финансовых планов продаж, «День новичка», транслирование ценностей компании и т.п.;
- 6) важную роль в мотивации играет материальное стимулирование.

Далее рассмотрим основные экономические показатели СП «Квадрат» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели СП «Квадрат»

Показатель эффективности	2015 год		2016 год		2017 год	
	1 пол-дие	2 пол-дие	1 пол-дие	2 пол-дие	1 пол-дие	2 пол-дие
1	2	3	4	5	6	7
Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс. руб.	33120	31310	31000	30500	30650	31020
Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	12900	12760	12950	13010	13030	13140
Чистая прибыль, тыс. руб.	9020	7350	7042	6482	5692	5952
Рентабельность, %	27,2	23,5	22,7	21,3	18,6	19,2
Качество услуги (уровень брака и рекламаций), %	0,2	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1

Кредиторская задолженность, тыс. руб.	20180	20200	20230	20210	20245	20260
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	14100	14108	14115	14118	14121	14120

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Средняя сумма заказа, тыс. руб.	40	39	43	40	42,5	40,2
Фонд заработной платы, тыс. руб.	11200	11200	11008	11008	11928	11928
Средняя заработная плата на 1 работника, тыс. руб./чел.	17500	17500	17200	17200	16800	16800

Вывод по таблице 2.1: по данным таблицы видно, что в период с 2015 по 2017 годы выручка от реализации продукции постепенно снижается. Вместе с тем увеличивается себестоимость оказанных услуг. Это связано с тем, что в г. Челябинск в 2017 году был открыт второй шоу-рум «Галерея квадарт» (ул.Свободы, 91). Соответственно, штат сотрудников тоже был увеличен. При этом по данным таблицы средняя заработная плата сотрудников снижается. Это может быть связано с тем, что заработная плата менеджеров по продажам снижается из-за невыполнения планов по продажам. Также этот факт подтверждается снижением средней суммы заказа. По данным таблицы видно, что доля постоянных клиентов за три года остаётся примерно на том же уровне. Также растёт кредиторская и дебиторская задолженность. В конечном итоге значительно снижается чистая прибыль компании в период с 2015 по 2017 годы.

Так как деятельность компании СП «Квадрат» значительно зависит от работы торгового персонала, а именно от менеджеров по продажам, то можно сделать вывод, что экономические проблемы компании связаны с работой данной

категории сотрудников. Особенно явно об этом говорят такие показатели, как увеличение дебиторской задолженности, снижение средней суммы заказа и практически неизменная доля постоянных клиентов.

Для более точных выводов следует провести анализы внешней и внутренней сред компании, а также кадровый аудит, чтобы выявить «проблемную» функциональную подсистему управления персоналом.

Проведем анализ внешней среды СП «Квадрат», чтобы выявить перспективы и угрозы для деятельности компании.

2.2 Характеристика внешней и внутренней среды СП «Квадрат»

Для начала проанализируем макро среду компании СП «Квадрат», проанализируем 4 основных группы внешних факторов, влияющих на организацию: социальные (S), технологические (T), политические (P) и экономические (E).

Представим данные STEP-анализа в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – STEP-анализ компании СП «Квадрат»

Описание фактора	Вероятность фактора	Важность фактора	Знак влияния	Влияние фактора
1	2	3	4	5
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Изменения законодательства в сфере торговли и бизнеса	0,4	4	+	+1,6
Ужесточение государственного контроля над финансовыми операциями (онлайн-кассы)	0,5	5	-	-2,5
Устойчивость политической власти	0,4	3	+	+1,2
Налоговая политика (ввоз товаров из-за рубежа)	0,7	4	+	+2,8
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Повышение курса доллара и евро	0,7	4	-	-2,8
Увеличение уровня инфляции	0,6	4	-	-2,4
Увеличение числа безработных	0,3	2	-	-0,6
Увеличение цен на энергоресурсы	0,4	4	-	-1,6
СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ				
Увеличение социальной стратификации в обществе	0,4	4	-	-1,6
Изменения вкусов потребителей и стремление иметь неповторимый интерьер	0,7	4	+	+2,8
Замедление роста доходов населения	0,6	3	-	-1,8

Повышение требований к качеству предоставляемых продуктов и услуг	0,7	5	+	+3,5
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Развитие онлайн-каталогов	0,7	4	+	+2,8
Развитие логистики	0,7	5	+	+3,5
Увеличение числа экологичных и качественных материалов	0,7	4	+	+2,8

Вывод по таблице 2.2: по данным таблицы видно, что наиболее негативное влияние оказывают экономические и политические факторы, а положительное – социальные и технологические. В силу изменений в законодательстве, в частности, в 54-ФЗ, наша компания обязана приобрести онлайн-кассы, и закупить сразу много аппаратов будет накладно. Также повышение курса иностранной валюты негативно влияет на деятельность СП «Квадрат», так как многие товары и материалы компания импортирует из-за границы (продукция фирмы EGGER, например).

Повышение требований клиентов к качеству продукции и предоставляемых услуг компании СП «Квадрат» выгодно, поскольку фирма гарантирует качество своих товаров и высший уровень сервиса. Также возможность развития логистики позволит сэкономить значительные деньги на аренде земли и помещений, так как склады можно будет выстраивать вверх, а не в ширину.

Далее проанализируем микро среду компании СП «Квадрат», проведем для этого анализ конкурентных сил «Пять сил Портера». Необходимо охарактеризовать пять составляющих:

- 1) риск входа потенциальных конкурентов;
- 2) соперничество действующих конкурентов внутри отрасли;
- 3) сила поставщиков;
- 4) сила потребителей;
- 5) угроза появления товаров-заменителей.

1) На сегодняшний день компания СП «Квадрат» удерживает лидирующую позицию на рынке уральского региона как по территориальному расположению (в 5 крупных городах

Урала), так и по качеству, а также ассортименту товаров. У компании уже более 3000 постоянных клиентов и партнёров.

2) В настоящий момент в Челябинске существуют несколько компаний, предлагающих ассортимент фурнитуры для сборки мебели: компания «Всё Для Мебели», «BOYARD-Челябинск», «Новые технологии», «МДМ Комплект». Все эти компании являются конкурентами, так как предлагают качественную и брендированную продукцию. Рассмотрим их преимущества и недостатки в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Конкуренты СП «Квадрат»

Компания	Преимущества	Недостатки	Способ конкуренции
1	2	3	4
СП «Квадрат»	Компания имеет свой собственный цех, в число услуг которого включены распил, кромирование, присадка, все действия выполняются на оборудовании высокого качества. Есть свой автопарк. Услуги доставки по городу и другим регионам. Шоурум в центре города с выставочными образцами для удобства (местоположение). Партнёрство с дизайнерами. Собственные склады. Широкий ассортимент товаров. Компания 21 год на рынке [1]	Продукция премиум сегмента, высокие цены [1].	Опт, розница, шоурумы. Партнёрство со всеми крупными брендами. Индивидуальный подход к клиентам [1].

Интернет-магазин «ВДМ – Всё Для Мебели»	Крупные клиенты («Сбербанк России», «Ростелеком», «Алмаз», «Родник», «Гагарин-Парк» и пр.). сертифицированная продукция. Продажа онлайн с сайта. Компания 7 лет на рынке [13]	Отсутствует автопарк [13].	Гибкая ценовая политика, партнерство с крупными брендами, опт, розница [3]
---	--	----------------------------	--

Продолжение таблицы 2.3

1	2	3	4
«BOYARD-Челябинск»	Наличие собственных складов. Широкий ассортимент товаров. Качество товаров за счет сотрудничества с постоянными проверенными поставщиками. Единственный игрок отечественного рынка, предоставляющий полный выверенный ассортимент качественной лицевой и функциональной продукции. Занимает рынок на всей территории России, Беларуси и Казахстана. Компания 15 лет на рынке [15].	Отсутствует свой автопарк. Продукция премиум-сегмента, высокие цены [15].	Уникальная разработка в маркетинге и логистике. Партнёрство с крупными брендами [15].

«Новые технологии – мебельная фурнитура и аксессуары для кухни»	Возможна экспресс-доставка, а также доставка в нерабочее время при согласовании с менеджером. Низкие цены. Компания 18 лет на рынке [19].	Небольшой ассортимент продукции. Отсутствует свой автопарк. Слабый бренд [19].	Гибкая ценовая политика [19].
---	---	--	-------------------------------

Окончание таблицы 2.3

«МДМ Комплект – мебельная фурнитура»	Свой склад, сбалансированная складская программа, обеспечивающая постоянное наличие товаров на складе. Строгий контроль качества товара. Профессионализм сотрудников. Партнёрство с мебельщиком. Широкий ассортимент продукции. Ссылки на сайте на онлайн-сервисы, позволяющие клиентам самостоятельно, рассчитывать размеры и количество материалов [14].	Отсутствует свой автопарк. Мало известных брендов [14].	Опт, розница. Охват территории по всей стране [14].
--------------------------------------	--	---	---

Вывод по таблице 2.3: мы видим, что компания СП «Квадрат» не уступает своим конкурентам в ассортименте, качестве продукции, качестве обслуживания, а также клиентском сервисе.

3) Поставщики играют очень значительную роль в деятельности компании, поскольку СП «Квадрат» является дистрибьютором, то есть по сути сам поставщик. Соответственно, если на рынке появится поставщик мебельной фурнитуры и строительных материалов, предлагающий более выгодные условия для клиентов и сохраняющий все выгоды для себя, то это сильно повлияет на нашу организацию.

4) В связи с тем, что компания СП «Квадрат» предлагает в основном продукцию премиум класса, большая часть потребителей может выбирать продукцию других поставщиков по более приемлемым ценам. Влияние потребителей имеет свою значимость, но меньше, чем влияние поставщиков.

5) Товарами-заменителями в нашем случае являются полноценные гарнитуры с определённым дизайном, фурнитурой, из более дешёвых материалов. Это относится и к корпусной мебели (вместо определенного металлического каркаса стула можно купить готовый стул, однако его уже нельзя будет видоизменить под свои потребности).

Изобразим результаты анализа Пяти сил Портера на рисунке 2.2:

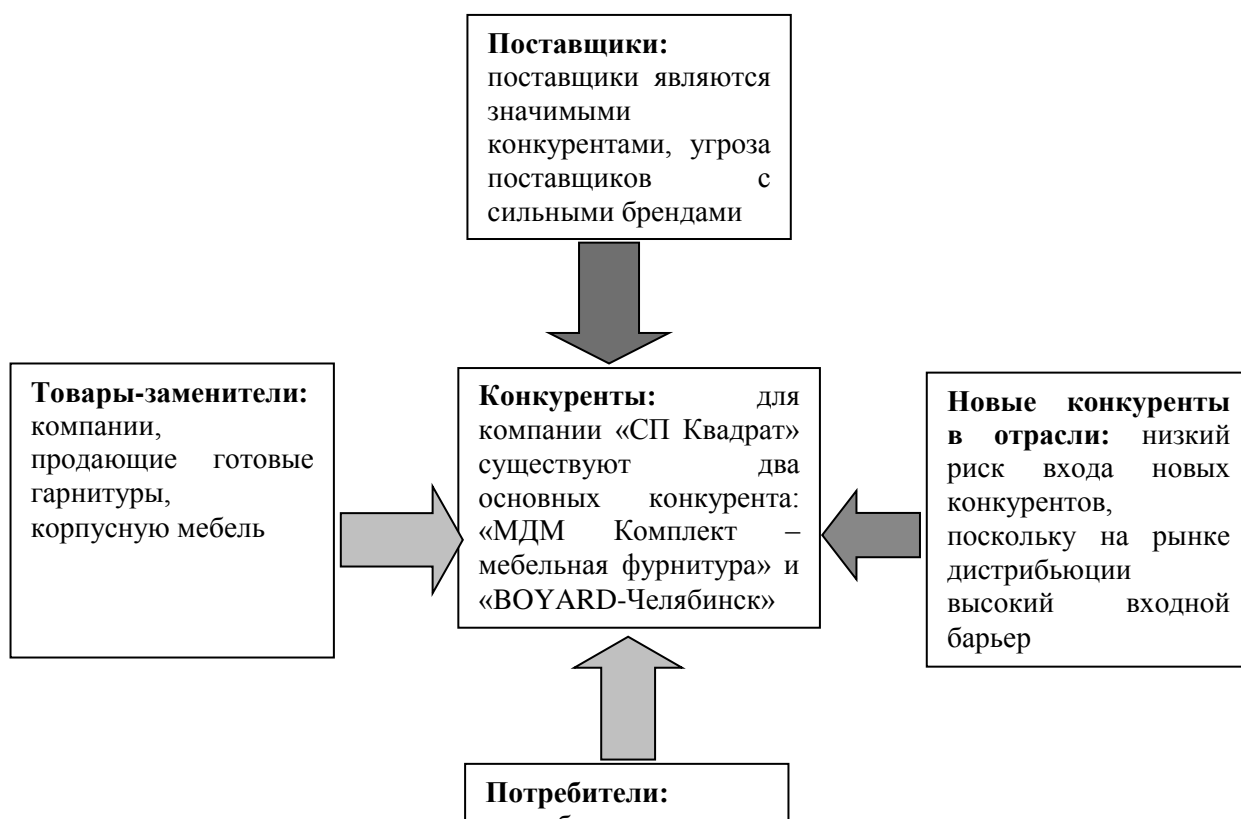


Рисунок 2.2 – Анализ рынка дистрибьюторов в сфере строительных материалов методом «Пять сил Портера»

Далее проведём анализ актуальности товаров компании СП «Квадрат», учитывая зависимость роста рынка продукции и занимаемой доли этого рынка. Для этого построим Матрицу БКГ.

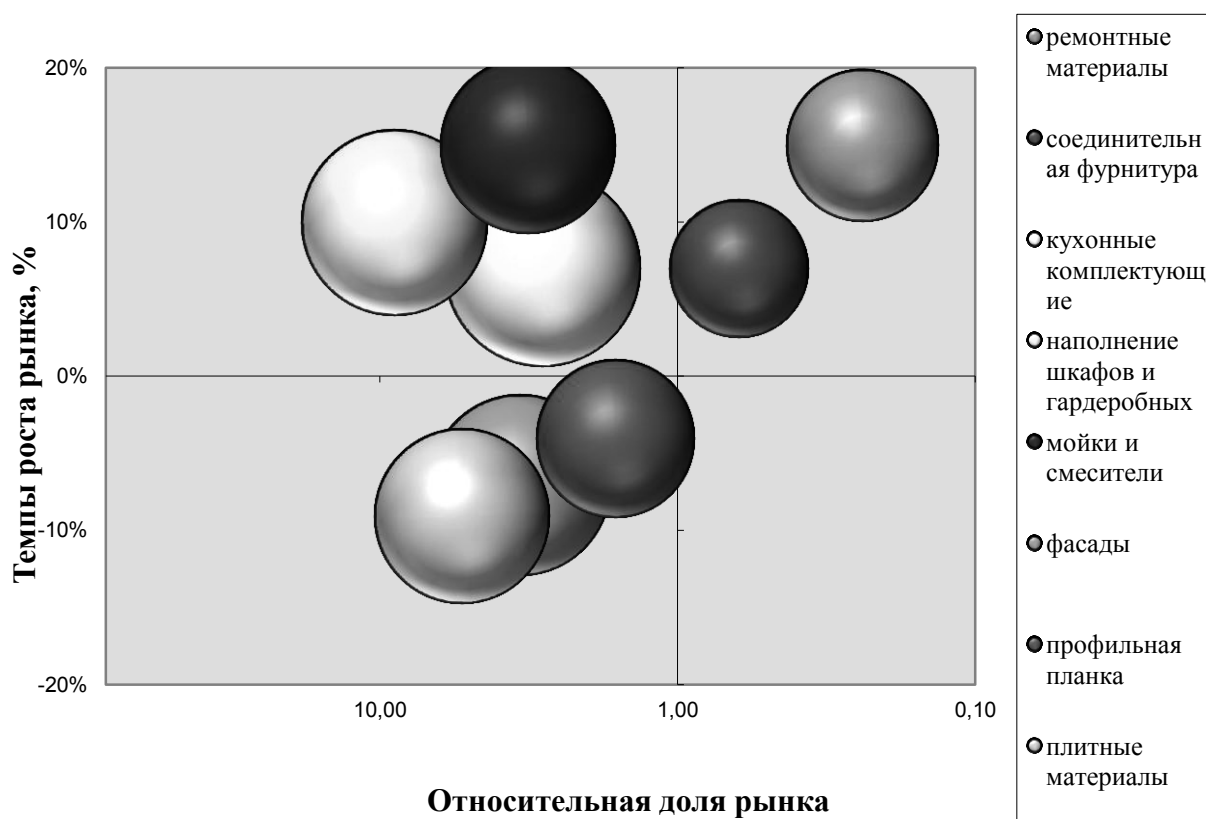


Рисунок 2.3 – Матрица БКГ продуктов компании СП «Квадрат»

В левом нижнем углу располагаются товары категории «Звёзды». В данную категорию попали товары, относящиеся к кухонным комплектующим, наполнения шкафов и гардеробных, мойки и смесители. Данные товары пользуются высоким спросом, являются перспективными. У данных товаров мало конкурентов по качеству, поскольку в СП «Квадрат» представлены товары ведущих брендов.

В левом нижнем секторе располагаются товары категории «Дойные коровы». В ней представлены товары, которые являются источником стабильных доходов. В частности, фасады, профильная планка, плитные материалы представлены известными брендами Egger, Lamarty, Kastamonu, покупатели чаще всего приобретают данные товары, основывая свой выбор на качестве продукции, большом ассортименте и обслуживании.

В правом верхнем секторе представлены товары категории «Вопросительные знаки». К ним относятся ремонтные материалы, соединительная фурнитура, мебельные замки, заглушки. На рынке ремонтных и строительных материалов много товаров, превосходящих данные по цене (дешевле). Кроме того, на эту категорию товаров клиенты уделяют не такое высокое внимание, поэтому требуются значительные затраты для увеличения доли рынка. В этом случае главное – предусмотреть все риски, ведь товары данной категории могут не перейти в категорию «Звёзды».

В категорию «Собаки» (правый нижний сектор) не попал ни один товар, что положительно характеризует маркетинговую политику СП «Квадрат».

Распределение продаж



Рисунок 2.4 – Распределение продаж товаров в СП «Квадрат»

Вывод после анализа БКГ: исходя из данных рисунка 2.3 и 2.4 видно, компания СП «Квадрат» находится на этапе процветания, поскольку большинство продуктов относятся к товарам категории «Звёзды».

Далее проанализируем эффективность деятельности компании СП «Квадрат», в частности, семь её основных элементов: стратегию, навыки, совместные ценности, разделяемые персоналом, организационную структуру, сотрудников, стиль руководства.

1) Стратегия: увеличение доли рынка за счёт привлечения ещё большего числа партнёров, сокращения издержек на логистику, а также увеличения количества и сумм клиентских заявок. Если СП «Квадрат» будет привлекать партнёров, предоставляющих продукцию не премиум класса, а ориентированную на средний уровень доходов, то клиентов будет в разы больше. Сократить издержки на логистику можно путём модернизации складов – строить их выше, экономя при этом деньги на аренде за «лишнюю» площадь. Что касается количества и сумм заявок, то здесь непосредственную роль играет работа менеджеров по продажам.

2) Структура: по данным рисунка 2.1 «Организационная структура СП «Квадрат» видно, что в компании СП «Квадрат» линейно-функциональная

структура, для дистрибьюторов данный тип структуры очень удобен, поскольку разделяет работу склада, продаж, маркетинга, администрации и в то же время координирует все бизнес-процессы между собой.

3) Совместные ценности: самой главной ценностью для компании и сотрудников СП «Квадрат» является качество обслуживания, что подтверждается девизом: «Качество в квадрате!». Также это ценности: клиентоориентированность, выражающаяся в индивидуальном подходе к желаниям и возможностям покупателей; ответственность, выражающаяся в том, что сотрудники несут ответственность за качество продукции, качество предоставляемых услуг; оперативность, выражающаяся в том, что сотрудники готовы доставить продукцию в любое время в любое место, ведь у компании есть свой автопарк.

Согласно классификации К.Камерона и Р.Куинна в компании СП «Квадрат» преобладает корпоративная культура рынка, так как сотрудники ориентированы на результат, качественное обслуживание клиентов, что приведет к лидерству на рынке. Также данный тип культуры согласуется со стратегией компании.

4) Сотрудники: в компании СП «Квадрат» работают следующие категории персонала: складской персонал, куда входят грузчики, комплектовщики, логисты, водители; торговый персонал, состоящий из менеджеров по продажам и торговых представителей; административный персонал: это люди, ответственные за все бизнес-процессы организации. Большую часть всего персонала составляют менеджеры по продажам и работники склада.

5) Стиль руководства: преобладает жёсткий стиль руководства, это выражается в первую очередь в мотивации сотрудников. Руководители хаотично назначают месячные плановые показатели, увеличивают планы по своему усмотрению, при этом не учитывают возможности и мотивацию

сотрудников. Система материального стимулирования непрозрачная, сотрудники демотивированы, число увольнений возрастает.

б) Навыки: компания предпочитает нанимать опытных менеджеров по продажам, нацеленных на результат. Знание технологии продаж обязательно, умение представить конкурентные преимущества и продать по более дорогой цене, умение отрабатывать возражения клиентов также обязательны. Обучению и развитию сотрудников компания уделяет большое внимание.

7) Системы: система менеджмента в компании СП «Квадрат» находится на достаточно высоком уровне. Менеджеры высшего звена являются специалистами в своей области, имеют высшее образование, постоянно проходят повышение квалификации. Все бизнес процессы регламентированы, соблюдаются всеми сотрудниками.

Для более детального изучения внутренней среды компании «СП Квадрат» проведём анализ SNW, где S – сильные стороны, N – нейтральные и W – слабые стороны компании. Сравним компанию СП «Квадрат» с одним из сильнейших её конкурентов – «МДМ Комплект – мебельная фурнитура». Приведём данные в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – SNW-анализ компании СП «Квадрат»

Наименование фактора	Степень влияния										
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Уникальность продукции									+		*
Реклама								+		*	
Качество продукции										+	*
Гибкая ценовая политика								*		+	
Надёжность поставщиков										+	*
Репутация на рынке								+		*	
Корпоративная культура								+	*		
Уровень маркетинга									+	*	
Способность к реализации новых продуктов								+	*		
Корпоративная стратегия									+	*	
Уровень менеджмента									+	*	
Степень приверженности персонала							*	+			
Клиентоориентированность										+	*

Квалификация персонала											*	
											+	

«*» – СП «Квадрат»

«+» – «МДМ Комплект – мебельная фурнитура»

Вывод по таблице 2.4: по данным таблицы видно, что СП «Квадрат» уступает своему конкуренту «МДМ Комплект – мебельная фурнитура» только по двум пунктам – гибкая ценовая политика и приверженность персонала. Как уже отмечалось ранее, в СП «Квадрат» представлена продукция премиум класса, поэтому цены на продукцию там значительно выше. Что касается приверженности персонала, то можно отметить, что увольнения в компании происходят в основном из-за непрозрачной системы стимулирования. В данной дипломной работе мы подробнее рассмотрим подсистему материального стимулирования в системе управления персоналом компании. В целом видно, что компания действительно является сильнейшим конкурентом на рынке дистрибьюторских услуг в сфере мебельной фурнитуры и ремонтных материалов.

Далее проведём стратегический анализ SWOT для компании СП «Квадрат», чтобы определить её внутренние сильные и слабые стороны, а также определим возможности и угрозы факторов внешней среды.

Таблица 2.5 – SWOT-анализ компании СП «Квадрат»

	<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> • Небольшой ассортимент продукции у дистрибьюторских компаний-конкурентов. • Наличие на рынке строительных материалов и фурнитуры компаний, готовых сотрудничать с «СП Квадрат» 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Открытие собственных торговых точек от поставщиков «СП Квадрат», как, например, это сделали EGGER. Соответственно, стоимость продукции в этих точках будет ниже, чем у дистрибьютора. • Наличие на рынке Челябинска большого числа мелких дистрибьюторов, предлагающих продукцию по низким ценам. • Рост потребительских цен, низкая покупательная способность у населения
<p>Сильные стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Новый шоу-рум «Галерея Квадрат» в центре города, клиентам не обязательно ездить на окраину города, чтобы ознакомиться с ассортиментом и услугами компании. • Большой ассортимент продукции от ведущих производителей страны и зарубежья, вся продукция пользуется высоким спросом. • Наличие собственного автопарка. • Наличие склада в Челябинске. • Партнёрство с дизайнерами. • Высокий уровень сервиса. • Хорошая реклама (сайт, продвижение в социальных сетях). • Квалифицированные сотрудники 	<p>Поле 2.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Удержание лидирующей позиции на рынке дистрибьюторов ремонтных материалов и фурнитуры. 2. Расширение базы клиентов за счёт предоставления ассортимента товаров с более низкими ценами. 	<p>Поле 1.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение своего ассортимента за счёт сотрудничества с мелкими поставщиками, предлагающими продукцию по более низким ценам. 2. Предоставление первичных дизайнерских услуг самими менеджерами по продажам (менеджер-дизайнер) для клиентов со средним уровнем доходов. 3. Ещё более активная реклама о качестве сервиса, широком ассортименте товаров от ведущих брендов, чтобы и дальше оставаться востребованным поставщиком
<p>Слабые стороны</p> <ul style="list-style-type: none"> • Высокая текучесть торгового персонала из-за неудовлетворённости системой материального стимулирования. • Невысокая средняя сумма чека относительно цен продукции. Сотрудники не заинтересованы осуществлять дополнительные продажи, поскольку боятся, что им будут постоянно увеличивать плановые показатели 	<p>Поле 3.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотр существующей системы материального стимулирования, прозрачность, снижение текучести торгового персонала. 2. Увеличение средней суммы чека за счёт работы менеджеров с дополнительными продажами 	<p>Поле 4.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постоянное развитие техник продаж у менеджеров, работа с возражениями, отстройкой от конкурентов, дополнительных продаж. 2. Отбор менеджеров в соответствии с профилем компетенций, необходимых для успешной работы. 3. Постоянное внимание удовлетворённости условиями труда персонала

Вывод по таблице 2.5: мы рассмотрели внутренние слабые и сильные стороны компании СП «Квадрат», а также угрозы и возможности внешних факторов и составили приоритетные и выгодные комбинации в полях 1,2,3,4.

В поле 1 мы составили комбинации сильных внутренних сторон компании и возможных внешних угроз и сделали вывод, что с помощью расширения своего ассортимента за счёт сотрудничества с мелкими дистрибьюторами приведёт к возможности для СП «Квадрат» быть востребованным в более широком кругу потребителей с различными уровнями доходов. Также этому будут способствовать качественный сервис для всех слоёв населения и активная рекламная политика.

В поле 2 мы рассмотрели комбинацию сильных внутренних сторон и внешних возможностей и получили ту же перспективу, о чем косвенно упоминалось в поле 1 – привлечение ещё большего числа клиентов.

В поле 3 мы рассмотрели комбинацию слабых внутренних сторон компании и внешних возможностей и сделали вывод, что необходимо в первую очередь пересмотреть систему материального стимулирования менеджеров, сделать её более прозрачной, чтобы, во-первых, удерживать действующих специалистов, и, во-вторых, мотивировать менеджеров на увеличение среднего чека.

В поле 4 мы рассмотрели комбинацию слабых внутренних сторон СП «Квадрат» и внешних угроз и пришли к выводу, что необходимо обращать внимание на удержание специалистов, на формирование их лояльности и вовлеченности, поскольку есть риск входа на рынок крупных компаний, которые потом могут «переманить» сотрудников нашей организации, предлагая более выгодные условия труда и прозрачную систему материального стимулирования.

Вывод по параграфу 2.2: в данном параграфе мы провели ряд анализов внешней и внутренней сред компании СП «Квадрат» и определили, что компания является лидером на рынке дистрибуции ремонтных материалов и мебельной фурнитуры по качеству продукции, оказываемым услугам, а также широкому ассортименту. Анализируя экономические показатели, мы выяснили, что выручка

от реализации продукции на протяжении 3-х лет снижается, а число постоянных клиентов примерно остается на том же уровне. Выручка компании в большей степени зависит от среднего чека, то есть от работы менеджеров по продажам, следовательно, далее мы рассмотрим именно эту категорию персонала. Проведём кадровый аудит компании СП «Квадрат», определим состав и структуру персонала, количественные и качественные характеристики в параграфе 2.3.

2.3 Кадровый аудит СП «Квадрат»

Рассмотрим сотрудников СП «Квадрат» филиала г. Челябинск по количественным и качественным характеристикам.

Таблица 2.6 – Качественный состав персонала в СП «Квадрат» г. Челябинск на конец 2017 г.

№ п/п	Показатели	Характеристика	
		Количество, чел.	Доля, %
1	2	3	4
1.	Всего работников	185	100
2.	Женщины	54	29,2
3.	Мужчины	131	70,8
4.	Работники с высшим образованием	158	85,4
5.	Работники со средним специальным образованием	27	14,6
6.	Работники со средним общим образованием	0	0
7.	Работники с неоконченным высшим образованием	0	0
8.	Руководители	8	4,3
9.	Специалисты	48	25,9
10.	Административный персонал	9	4,9
11.	Торговый персонал	120	64,9

Из данных таблицы следует, что в компании СП «Квадрат» в филиале г. Челябинск 120 сотрудников относятся к торговому персоналу: это менеджеры по продажам, торговые представители, маркетологи. В шоу-руме «Галерея Квадрат» работают 50 менеджеров по продажам.

Рассмотрим подробнее качественные характеристики сотрудников СП «Квадрат».

В таблице 2.7 представим возрастную структуру персонала компании.

Таблица 2.7 – Численный состав и структура персонала СП «Квадрат» по возрасту за 2015-2017 годы.

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Возраст сотрудников			
До 30 лет	67	70	98
31-39 лет	56	52	74
40-49 лет	19	17	13
50-59 лет	2	2	0
60-69 лет	0	0	0

По состоянию на 31.12.2017 численность сотрудников СП «Квадрат» составляет 185 человек. В компании работают:

- в возрасте до 30 лет – 98 человек, или 53% от общей численности всех сотрудников;
- в возрасте от 31-39 лет – 74 человека, или 40%;
- в возрасте от 40-49 лет – 13 человек, или 7%.

Вывод по таблице 2.6: мы видим, что на протяжении трёх лет средний возраст сотрудников снизился и в среднем составляет 27-30 лет. В этом возрасте люди более обучаемы, нацелены на достижение высоких результатов, мотивированы на высокий доход и карьерный рост. Также средний срок работы менеджера по продажам составляет 1-1,5 года, это связано со спецификой работы.

На рисунке 2.5 наглядно представлена структура персонала СП «Квадрат» по возрасту на 31.12.2017 г.

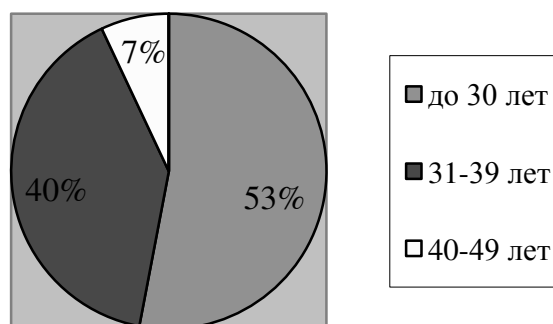


Рисунок 2.5 – Численный состав и структура персонала СП «Квадрат» на 31.12.2017 г.

В таблице 2.8 приведён качественный состав сотрудников СП «Квадрат» по образованию.

Таблица 2.8 – Качественный состав и структура персонала СП «Квадрат» по образованию за 2015-2017 годы

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Уровень образования			
Среднее профессиональное	38	34	27
Высшее	112	107	158
Два высших образования	15	17	20

По состоянию на 31.12.2017 г. в СП «Квадрат» работают:

- с высшим образованием – 158 человек, или 85,4% от общей фактической численности сотрудников СП «Квадрат»;
- со средним профессиональным образованием – 27 человек, или 14,6%;
- с двумя высшими образованиями – 20 человек, или 10,8%.

Вывод по таблице 2.8: большинство сотрудников компании имеют высшее образование. Это говорит о том, что в компании уделяют большое внимание квалификации сотрудников, рассматривают кандидатов преимущественно с высшим образованием либо со средним специальным. Компания заявляет о себе как о профессионале, заботящемся о качестве предоставляемых продуктов и услуг, качестве обслуживания клиентов. Поэтому сотрудники должны удовлетворять высшим требованиям, иметь все необходимые знания и навыки.

Далее рассмотрим численность персонала по половому признаку.

Таблица 2.9 – Численный состав сотрудников СП «Квадрат» по половому признаку за 2015-2017 годы

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Мужчины	95	103	131
Женщины	28	29	54

Вывод по таблице 2.9: в компании СП «Квадрат» мужчин больше, чем женщин почти в 3 раза, это объясняется спецификой отрасли. Не многим женщинам интересен сама продукция, которую реализует компания. На складе работают одни мужчины, женщины работают менеджерами по продажам, а также занимают административные должности.

Представим численный состав сотрудников СП «Квадрат» по половому признаку на 31.12.2017 на рисунке 2.6.

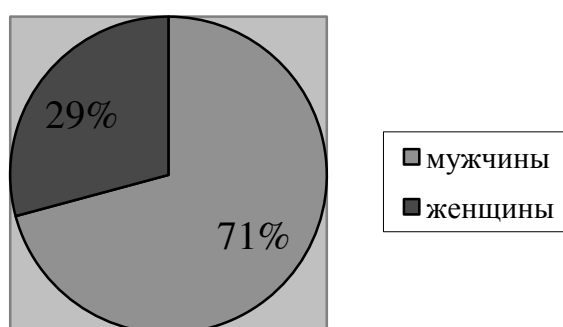


Рисунок 2.6 – Численный состав сотрудников СП «Квадрат» по половому признаку на 31.12.2017 г.

Далее рассмотрим структуру персонала СП «Квадрат» по стажу работы в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Структура персонала СП «Квадрат» по стажу работы в динамике за 2015-2017 годы

Стаж работы	Количество человек					
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
	Торговый персонал			Специалисты		
1	2	3	4	5	6	7
До 6 месяцев	11	9	20	6	8	9
До 1 года	18	23	59	10	10	12
От 1 до 3х лет	27	29	31	12	11	14
От 3х до 5 лет	9	10	10	6	7	7
От 5 до 10 лет	0	0	0	4	3	3
Свыше 10 лет	0	0	0	2	3	3

Вывод по таблице 2.10: мы видим, что с каждым годом число увольнений увеличивается, кроме того, большую часть текучести составляют увольнения

торгового персонала. Нельзя забывать о том, что в 2017 году открылся шоу-рум «Галерея Квадрат», поэтому такое большое количество сотрудников, относящихся к торговому персоналу, работают до 6 месяцев и до 1 года.

Проанализируем показатели текучести персонала СП «Квадрат» за 2015-2017 годы в таблице 2.11.

Таблица 2.11 – Показатели текучести персонала СП «Квадрат» за 2015-2017 годы

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	2	3	4
Среднесписочная численность, чел.	120	126	185
Принято на работу, чел.	25	23	82
Уволено, чел.	20	25	45
Коэффициент оборота по приёму, %	20,8	18,2	45,5
Коэффициент текучести, %	16,7	19,8	24,3

Вывод по таблице 2.11: наибольшее количество увольнений приходится на 2017 год. Во-первых, это связано с тем, что был запущен «стартап» - открыт шоу-рум «Галерея Квадрат». В связи с этим так много принятых в 2017 году. В любом случае, в динамике 3-х лет текучесть растёт также и среди складского персонала. Необходимо выявить причины.

Представим причины увольнений в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Причины увольнений в СП «Квадрат»

Причины	%
1	2
Неудовлетворённость заработной платой	39
Сложности в работе, отсутствие необходимой информации	7
Невыполнение плановых показателей/не справляется	24
Конфликты на рабочем месте	5
Отсутствие перспектив карьерного роста	15
Неудовлетворённость условиями организации труда	5
Внешние обстоятельства (призыв в армию и т.п.)	0
Не указали причину	5

Вывод по таблице 2.12: как мы видим, большинство увольнений происходят по причине неудовлетворённости заработной платой. Это связано с тем, что для менеджеров по продажам система материального стимулирования не прозрачна,

руководители меняют плановые показатели каждый месяц на своё усмотрение, соответственно, в определённые месяцы показатели завышенные. Кроме того, мотивации на перевыполнение планов нет, поскольку, если менеджер в определённый месяц выполнил/перевыполнил план, то на следующий месяц руководство корректирует планы в сторону их увеличения.

Динамика движения персонала СП «Квадрат» за 2015-2017 годы представлена на рисунке 2.7.

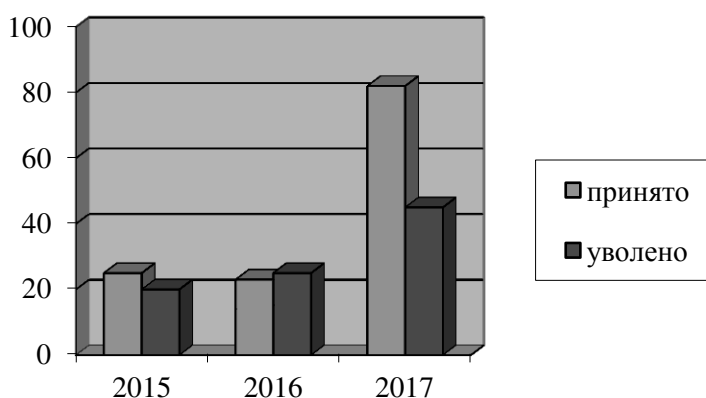


Рисунок 2.7 – Динамика движения персонала СП «Квадрат» за 2015-2017 годы

Вывод по параграфу 2.3: на основании проведённого карового аудита компании СП «Квадрат» видно, что есть проблемы в системе мотивации персонала, а именно в подсистеме материального стимулирования. Об этом свидетельствуют увольнения сотрудников и причины – неудовлетворённость заработной платой, невыполнение плановых показателей. Поскольку большую часть персонала компании составляют мужчины, они ещё больше ориентированы на хорошее вознаграждение своего труда, но если нет понимания, как осуществляется стимулирование, это приводит к демотивации, отсутствию вовлечённости и лояльности.

Вывод по второй главе: в данной главе мы рассмотрели хозяйственную деятельность компании СП «Квадрат» и на основе экономических показателей выявили проблемы, связанные со снижением выручки, невыполнением планов по продажам, ростом кредиторской и дебиторской задолженности и снижением чистой прибыли. Большую часть денег в компанию приносят менеджеры по продажам, следовательно, есть проблемы в управлении персоналом. Проведя анализы внешней и внутренней сред компании, мы выяснили, что фирма является лидером на рынке дистрибуции строительных и ремонтных материалов, имеет конкурентные преимущества, однако продукция пока что в большей степени ориентирована на клиентов с высоким уровнем доходов. После кадрового аудита мы выявили проблемную подсистему управления персоналом – систему материального стимулирования. Необходимо подробно разобрать данную подсистему, чтобы выявить корневые проблемы и предложить пути их решения. Далее мы представим существующий бизнес-процесс материального стимулирования и предложим проект его совершенствования.

3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ ПО ПРОДАЖАМ В СП «КВАДРАТ» НА ПРИМЕРЕ ШОУ-РУМА «ГАЛЕРЕЯ КВАДРАТ»

3.1 Анализ существующей системы оплаты труда менеджеров по продажам СП «Квадрат»

В предыдущей главе мы определили, что основной доход компании СП «Квадрат» приносят менеджеры по продажам. Мы будем предлагать проект по усовершенствованию существующей системы оплаты труда для менеджеров по продажам и апробировать его на шоу-руме Челябинска «Галерея Квадрат» с численностью 50 человек.

Представим схематично существующую систему оплаты труда менеджеров по продажам в СП «Квадрат».

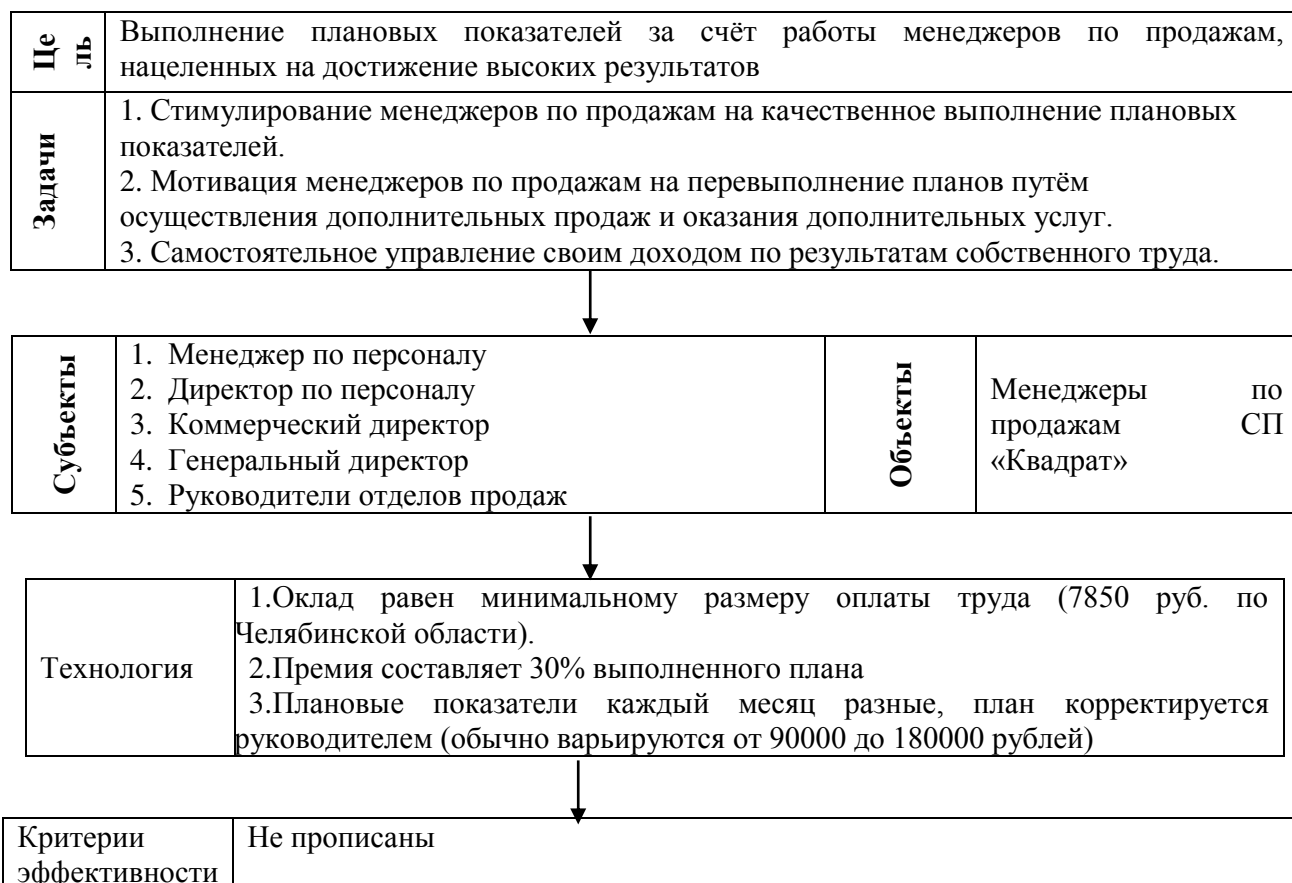


Рисунок 3.1 – Существующая система оплаты труда менеджеров по продажам в СП «Квадрат»

Анализируя систему оплаты труда менеджеров по продажам в СП «Квадрат» можно выделить следующие недостатки:

- главная цель не сформулирована и не отражает стратегию фирмы;
- задачи поставлены узко, не отражают интересы сотрудников;
- технология не несёт в себе перспектив и возможности хорошо зарабатывать, а для должности менеджера по продажам это ведущий критерий;
- отсутствуют критерии эффективности.

Что касается планов продаж, то при существующей системе оплаты труда планы каждый месяц разные, у руководителя коммерческого направления нет четкого понимания сезонности продаж продукции компании. Он устанавливает планы продаж не исходя из стратегии фирмы, а по личным ощущениям, поскольку считает, что летом продаж должно быть больше, именно в этот период люди ходят в отпуск и делают ремонты в квартирах. Есть общий годовой план продаж, который он разбивает по месяцам.

На самом деле четкой сезонности в продажах данной продукции нет, поскольку, во-первых, как правило летом действительно большинство людей берут отпуска, но используют это время на поездки, отдых. Во-вторых, на спрос данной продукции компания сильно повлиять не может, поскольку люди сами принимают решение, когда им делать ремонт исходя из своих потребностей, времени и денег. В-третьих, как показывает практика, больше продаж ремонтных и строительных материалов приходится на период с марта по ноябрь, но зимой можно делать скидки и также поднимать продажи.

Соответственно, если в какой-либо месяц отделы продаж не выполняют плановые показатели, то на следующий месяц планы увеличивают, чтобы перекрыть пробелы прошлого месяца.

Также с индивидуальными планами менеджеров. Если менеджер не выполнил план месяца, на следующий месяц ему план увеличивают, если менеджер свой план перевыполнил, то также на следующий месяц план завышают,

руководствуясь тем, что это якобы мотивирует на достижение больших результатов.

Далее на рисунке 3.2 представим схематично существующий бизнес-процесс денежного вознаграждения менеджеров по продажам в СП «Квадрат».

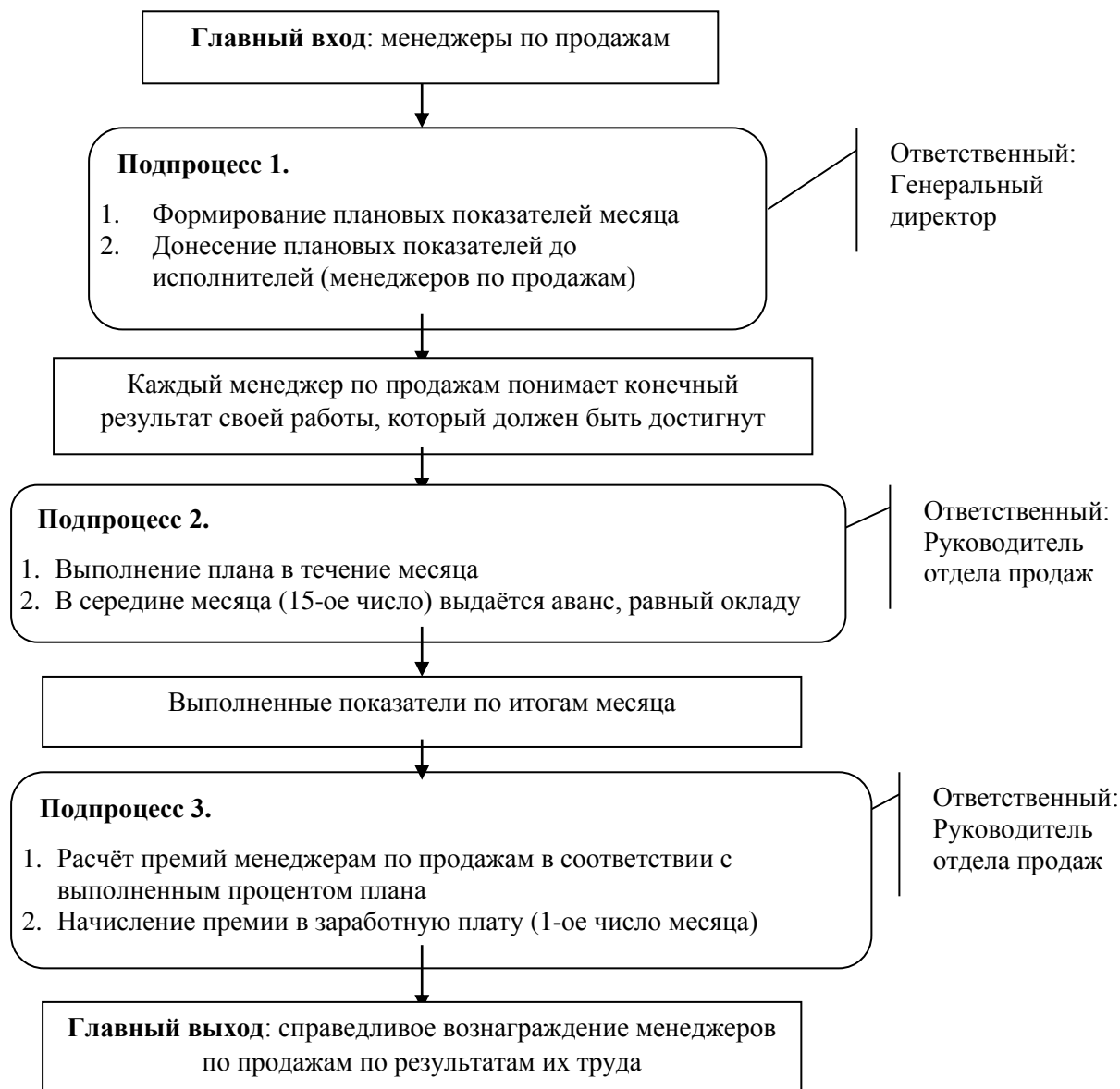


Рисунок 3.2 – Существующий бизнес-процесс оплаты труда менеджеров по продажам в СП «Квадрат»

В представленном бизнес-процессе мы видим, что главный вход соответствует главному выходу, за каждый подпроцесс назначены ответственные лица. Владельцем всего бизнес-процесса является генеральный директор компании.

На данный бизнес-процесс непосредственно влияют следующие ресурсы:

- временные ресурсы: время на расчёт показателей месяца, время на их выполнение плана и т.п.;
- человеческие ресурсы: расчёт показателей руководством компании, постановки задач на месяц и на недели руководителями отделов продаж, начисление заработной платы бухгалтерами, выполнение планов продаж менеджерами по продажам и т.п.;
- материальные ресурсы: деньги, канцелярия, телефоны, гарнитуры и т.п.;
- информационные ресурсы: Интернет, методология продаж, информация о продуктах и прочее.

В приведённом выше бизнес-процессе не хватает ключевых показателей эффективности. Ими будут являться:

- низкий уровень текучести персонала по причинам неудовлетворённости заработной платой;
- низкий процент рекламаций;
- увеличение количества постоянных клиентов, довольных качеством обслуживания;
- высокий средний чек продаж.

Клиентами бизнес-процесса будут являться сами менеджеры по продажам, а также покупатели продукции «Галерея Квадрат».

Приведём описание микроокружения бизнес-процесса.

С отделом персонала непосредственно взаимодействует генеральный директор компании, именно он ответственный за кадровую политику. Также непосредственно участвуют в осуществлении оплаты труда бухгалтерия, поскольку именно бухгалтера насчитывают премии, проверяют табель рабочего времени. Также участие в материальном стимулировании принимает

коммерческий директор и руководители отделов продаж, так как именно они участвуют в разработке плановых показателей на месяц и донесении этих показателей до сотрудников.

Представим матрицу ответственности в бизнес-процессе оплаты труда менеджеров по продажам СП «Квадрат».

Таблица 3.1 – Матрица ответственности в бизнес-процессе оплаты труда менеджеров по продажам СП «Квадрат»

Этапы работ	Исполнитель				Заказчик
	Коммерческий директор	Руководитель отдела персонала	Руководитель отдела продаж	Главный бухгалтер	Генеральный директор
1	2	3	4	5	6
Формирование плановых показателей месяца	п,с	у	о,у	у	с,р
Донесение плановых показателей до исполнителей (менеджеров по продажам)		у	о,у,п		
Выполнение плана продаж в течение месяца			о,у,п		
Выдача аванса в середине месяца			у,п	о	
Расчёт премий менеджерам по продажам в соответствии с выполненным процентом плана	с	у	у,п,с	с,о	с
Начисление премии и выдача заработной платы в начале месяца	р,с	у	р	о	с

О – отвечает за выполнение данной функции, организует её исполнение, подготавливает и оформляет её окончательный документ

П – предоставляет исходные данные, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения данной функции

Р – принимает решения, утверждает

Вывод по таблице 3.1: в бизнес-процессе оплаты труда менеджеров по продажам участвует не только отдел персонала, но также и бухгалтерия, руководители отделов продаж, коммерческий директор и генеральный директор. Функции четко распределены между всеми участниками, за каждый подпроцесс назначены ответственные.

Согласно данной таблице, больше всего ответственности за данный бизнес-процесс лежит на главном бухгалтере и руководителях отделов продаж. Это не корректно, поскольку ответственным должен быть генеральный директор компании. Именно он несет ответственность за координацию всех бизнес-процессов в организации.

Вывод по параграфу 3.1: в первом параграфе данной главы мы представили существующую систему оплаты труда менеджеров по продажам и соответствующий бизнес-процесс и выделили следующие недостатки:

- главная цель системы не смартирована и не отражает стратегию компании;
- задачи поставлены узко, не отражают интересы сотрудников;
- технологии не несёт в себе перспектив и возможности хорошо зарабатывать, а для должности менеджера по продажам это ведущий критерий;
- отсутствуют критерии эффективности;
- не определены критерии эффективности каждого бизнес-процесса;
- как показывают данные текучести персонала, существующая система оплаты труда не эффективна и нуждается в усовершенствовании.

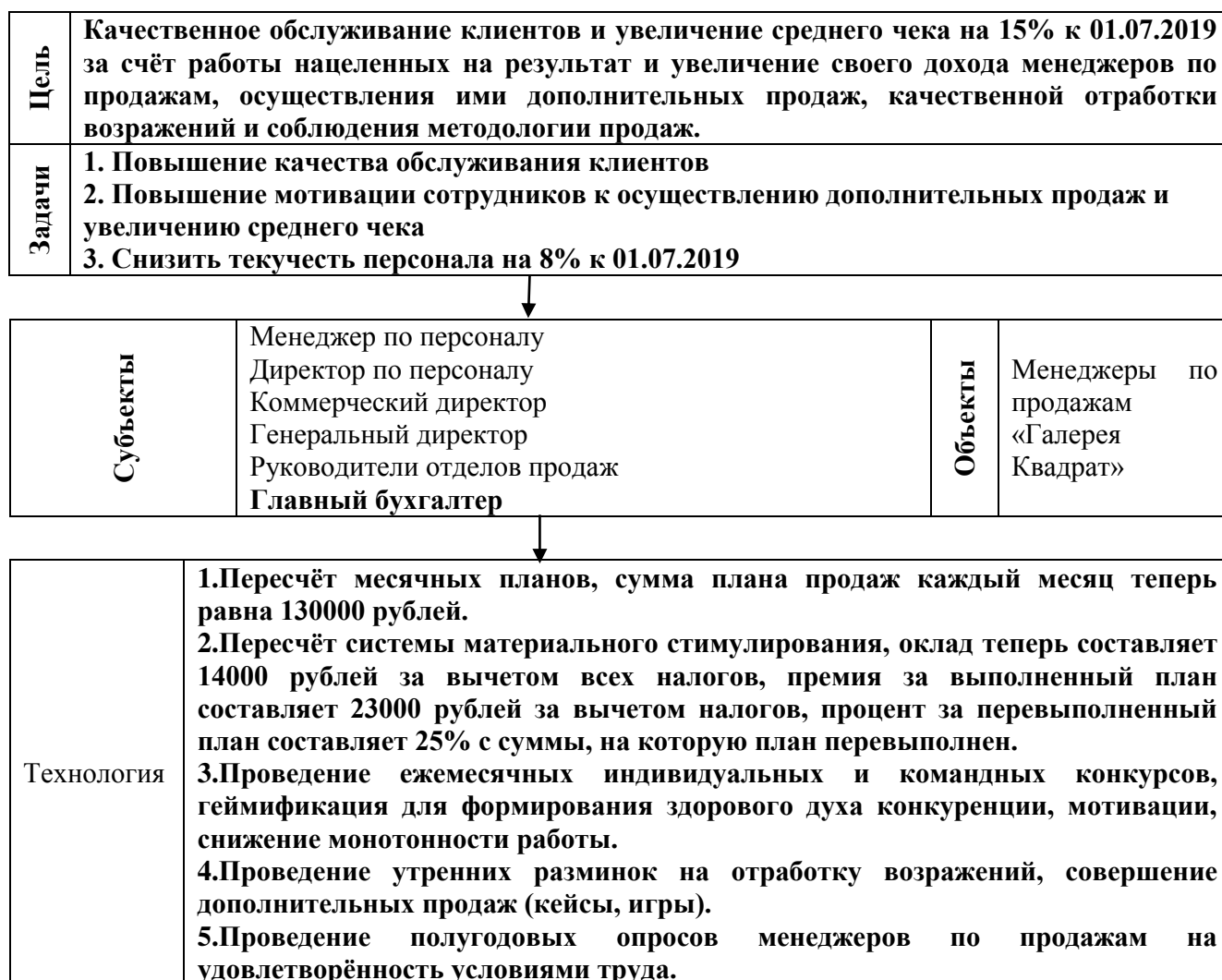
В следующем параграфе мы представим проект усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам на примере шоу-рума «Галерея Квадрат».

3.2 Проект совершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат»

Исходя из опыта компаний, приведённых в первой главе, мы считаем, что для нашей организации будет эффективна сдельно-премиальная система оплаты труда. Заработная плата менеджеров по продажам должна состоять из фиксированного оклада, постоянной премии за 100% выполненного плана и фиксированного процента с дельты, то есть с суммы, на которую менеджер перевыполнит план. Также должен быть определён постоянный план продаж,

который будет поставлен менеджеру каждый месяц одинаковый, чтобы система материального стимулирования была максимально прозрачной для менеджеров.

При существующей системе оплаты труда средняя заработная плата менеджера составляла 17000-25000 рублей, заработать больше было очень трудно, поскольку планы необоснованно завышали. Мы предлагаем приравнять оклад к 14000 рублей (уже с вычетами налогов), премию за выполненный план продаж сделать 23000 рублей (уже с вычетом налогов) и установить ежемесячный план продаж 130000 рублей. За перевыполнение плана установить процент, равный 25, с суммы, на которую будет перевыполнен план. Представим усовершенствованную систему оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат» на рисунке 3.3.



Критерий эффективности	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост числа постоянных клиентов 2. Низкий процент рекламаций 3. Увеличение среднего чека на 15% к 01.07.2019 4. Общее снижение текучести на 8% к 01.01.2019
---------------------------	--

Рисунок 3.3 – Усовершенствованная система оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат»

В усовершенствованной системе оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат» была изменена главная цель, которая теперь удовлетворяет принципам SMART, а также соответствует генеральной стратегии компании – увеличение доли рынка за счёт привлечения ещё большего числа партнёров, сокращения издержек на логистику, а также увеличения количества и сумм клиентских заявок. Качественное обслуживание клиентов как раз приведёт к снижению числа рекламаций и к увеличению числа постоянных клиентов. Также изменение системы оплаты труда приведёт к повышению мотивации менеджеров совершать дополнительные продажи, ведь теперь у заработной платы «нет потолка». Также сократятся увольнения в связи с неудовлетворённостью заработной платой.

В качестве субъектов новым был добавлен главный бухгалтер, поскольку он непосредственно участвует в процессе начисления заработной платы сотрудникам.

Пересчёт месячных планов сделает систему материального стимулирования для менеджеров по продажам прозрачной, люди всегда смогут понимать, на какую заработную плату им рассчитывать в начале месяца.

Пересчёт системы материального стимулирования позволит менеджерам по продажам получать достойное вознаграждение по результатам своего труда (заработная плата станет конкурентно способной). Также теперь они будут замотивированы на увеличение среднего чека, так как теперь нет «потолка» в заработной плате. Для этого они будут совершать дополнительные продажи, в конечном итоге увеличится выручка компании.

Конкурсы и месячные активности для отделов продаж позволят повысить вовлечённость сотрудников, снизят монотонность работы, будут формировать здоровый дух конкуренции, повышая мотивацию совершать больше продаж, чтобы быть лучшими.

Проведение утренних разминок для продавцов позволят сразу выявлять проблемные зоны у менеджеров, повышать их эффективность в отработке возражений, технологии продаж.

Проведение опросов на удовлетворённость условиями труда поможет определить, насколько эффективна усовершенствованная система оплаты труда, какие еще существуют проблемы в управлении персоналом, поможет своевременно их решать. Также такие мероприятия показывают менеджерам заботу компании, формируя при этом лояльность.

Также в усовершенствованной системе оплаты труда мы определили критерии эффективности, что также позволит нам контролировать результаты.

Для эффективного внедрения нашего проекта необходимо составить пирамиду целеполагания и дерево целей. На рисунке 3.4 представлена пирамида целеполагания «Галерея Квадрат».



Рисунок 3.4 – Пирамида целеполагания «Галерея Квадрат»

Таким образом, перед шоу-румом стоят следующие задачи:

- увеличивать товарооборот по торговой точке;
- увеличивать число постоянных клиентов;
- снизить % текучести персонала;
- постоянно работать с менеджерами по продажам в плане развития их навыков продаж, соблюдения этапов продаж, отработке возражений, совершению дополнительных продаж;
- изменить существующую систему оплаты труда менеджеров по продажам.

Проект по усовершенствованию системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат» находится на стадии задач. Для его реализации нужно выполнение стратегии, а также достижение стратегических целей. На рисунке 3.5 мы представили дерево целей.

Цель «Сохранение лидирующих позиций на рынке дистрибьюторов Челябинска к 01.07.2019 за счёт качественной работы менеджеров по продажам с клиентами, их профессионализма и стремления увеличить свой доход» будет достигнута при условии достижения трёх целей:

- снижение дебиторской задолженности с 3,5 до 2 млн руб. к 01.07.2019;
- увеличение чистой прибыли с 0,9 до 1,5 млн руб. к 01.07.2019;
- снижение количества рекламаций к 01.07.2019.

На снижение дебиторской задолженности напрямую влияют торговые представители, заключающие договора с торговыми точками. На увеличение чистой прибыли в большей степени влияют менеджеры по продажам, они

способны увеличить средний чек, предлагаю услуги по распилу, кромлению, доставке, они могут предложить услуги дизайнеров, также какие-то сопутствующие материалы/товары, то есть совершать дополнительные продажи.

На снижение количества рекламаций также в большей степени влияют менеджеры по продажам, поскольку они напрямую общаются с клиентами, консультируют их, помогают сделать выбор в пользу того или иного бренда. Очень важно, чтобы менеджеры по продажам работали с клиентами честно и открыто, правильно выявляя потребности покупателей.

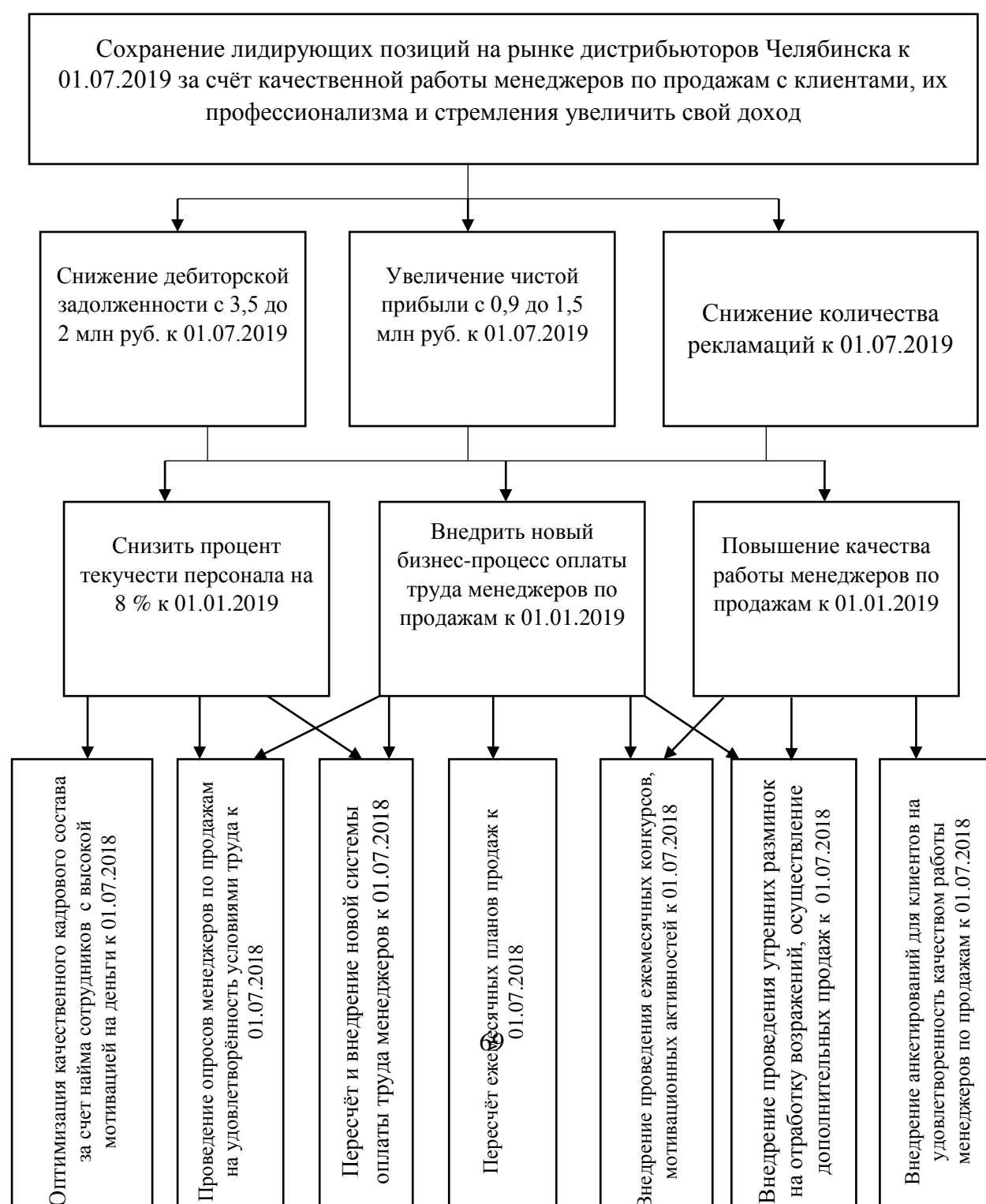


Рисунок 3.5 – Дерево целей шоу-рума «Галерея Квадрат»

Далее на рисунке 3.6 мы приведём факторы, влияющие на необходимость проведения изменений. Обозначим движущие и сдерживающие силы проекта согласно полю сил Курта Левина.

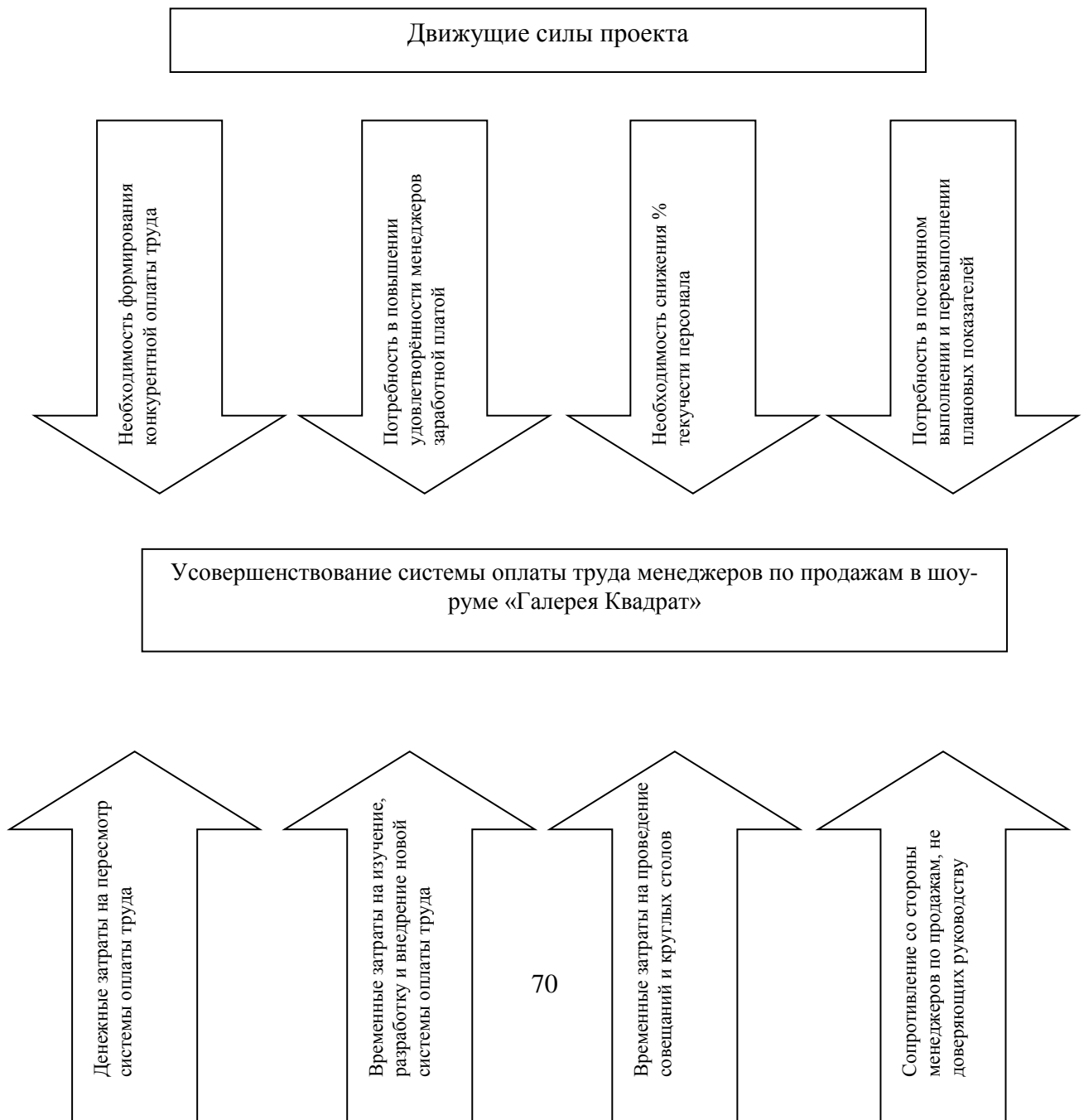


Рисунок 3.6 – Поле сил К.Левина

В таблице 3.2 приведены описание и степень влияния движущих и сдерживающих сил проекта по шкале оценки от 1 до 5.

Методика балльного шкалирования поможет выделить самые влиятельные силы и предсказать возможные риски.

Таблица 3.2 – Описание и оценка влияния сил К.Левина

Сила	Описание	Степень влияния на проект (балл)				
		3	4	5	6	7
1	2	1	2	3	4	5
Необходимость формирования конкурентной оплаты труда	Если уровень заработной платы менеджеров по продажам не будет уступать среднерыночной заработной плате, то у сотрудников не будет формироваться чувство неудовлетворенности и недооценки				+	
Потребность в повышении удовлетворённости менеджеров заработной платой	Чем выше у сотрудников уровень удовлетворенности условиями труда и заработной платой, тем с большей отдачей они работают, становятся лояльными своей компании, снижается уровень текучести персонала					+
Необходимость снижения % текучести персонала	Снижение издержек на высвобождение и привлечение персонала, а также формирование постоянства кадрового состава				+	
Потребность в постоянном выполнении и перевыполнении плановых показателей	Постоянные выполненные плановые показатели, во-первых, формируют у сотрудников ощущение стабильности, во-вторых, улучшается общее экономическое состояние компании					+
Денежные затраты на пересмотр системы оплаты труда	При новой системе оплаты труда менеджеры будут зарабатывать больше, поэтому бюджетные затраты на внедрение проекта будут ощутимыми					+
Временные затраты на изучение, разработку и внедрение новой	Изучение бэнчмаркинга, проведение опросов, расчет показателей заработной платы – всё это требует времени				+	

системы оплаты труда					
Временные затраты на проведение совещаний и круглых столов	Количество таких совещаний и круглых столов может составлять от 2-3 в неделю, что влечет временные потери руководителей отделов продаж и руководителей направлений				+
Сопrotивление со стороны менеджеров по продажам, не доверяющих руководству	У сотрудников итак сформировалось мнение, что компания не хочет по достоинству оценивать и вознаграждать их труд, поэтому к новой системе оплаты труда они отнесутся с недоверием				+

Вывод по таблице 3.2: по данным таблицы видно, что все движущие и сдерживающие силы проекта были высоко оценены (4-5 баллов). Следовательно, значимость усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат» высокая. Опыт проведения подобных изменений у компании отсутствует. Необходимо продумать мероприятия, которые устранят либо минимизируют влияние сдерживающих сил проекта. Далее в таблице 3.3 мы приведём данные мероприятия.

Таблица 3.3 – Мероприятия по устранению сдерживающих сил

Сдерживающая сила	Мероприятие по устранению
Денежные затраты на пересмотр системы оплаты труда	Использование денежных резервов, тщательные расчёты с привлечением бухгалтеров, коммерческого директора, генерального директора. Расчёт рентабельности проекта. Установление плановых показателей таким образом, чтобы как можно скорее проект окупился.
Временные затраты на изучение, разработку и внедрение новой системы оплаты труда	Создание рабочей группы; анализ рынка заработных плат менеджеров по продажам г. Челябинска; изучение бенчмаркинга; разделение полномочий и ответственных в процессе создания, обоснования и утверждения проекта.
Временные затраты на проведение совещаний и круглых столов	Составление графика проведения еженедельных совещаний, регламентация совещаний по времени (не более 1 часа), назначение ответственного за соблюдение регламента времени.
Сопrotивление со	Проведение мотивационных собраний с руководителями отделов

стороны менеджеров по продажам, не доверяющих руководству	продаж, в ходе которых объяснить важность проекта, презентовать экономические показатели шоу-рума «Галерея Квадрат». Вести визуализацию в электронном виде, доступную каждому менеджеру (например, таблицы с рейтингами в гугл-доке), чтобы обеспечить открытость для сотрудников, вовлечь в процесс. Ежемесячно проводить собрания по итогам, обозначать лучших сотрудников месяца, поощрять их, высказывать признание.
---	--

Вывод по таблице 3.3: тщательные расчёты заработной платы и плановых показателей с привлечением специалистов позволят минимизировать затраты на внедрение проекта. Создание рабочей группы и распределение зон ответственности сократят время на разработку и внедрение проекта. Регламентация совещаний также минимизирует потери времени на их проведение. Открытость политики компании и мотивация обеспечит минимальное сопротивление со стороны менеджеров по продажам.

Далее представим и оценим риски, которые могут возникнуть в ходе внедрения проекта, а также представим мероприятия по их устранению.

Таблица 3.4 – Оценка рисков

Критерий	Оценки
Вероятность проявления риска	0,2 – низкое; 0,4 – среднее 0,6 –высокое
Серьезность последствий	0,4 – средняя; 0,7 – серьезная; 0,8 – очень серьезная; 0,9 – крайне серьезная.

Согласно данным таблицы 3.4 оценим риски усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам в шоу-руме «Галерея Квадрат».

Таблица 3.5 – Риски проекта

№	Риск	Описание	Вероятность проявления	Серьезность последствий	Коэф-т влияния
1	2	3	4	5	6
R1	Руководители отделов не станут	Руководители отделов зачастую заняты, не уделяют должного внимания мотивации сотрудников. Не у всех	0,4	0,8	0,32

	принимать участие в ежемесячных собраниях, не станут проводить мотивационные конкурсы	руководителей есть понимание, что необходимо приучать менеджеров по продажам анализу своей проделанной работы. Собрания по итогам месяца наглядно этому способствуют, формируя у сотрудников чувство ответственности за свою работу, лояльность и мотивацию на достижение результатов			
--	---	---	--	--	--

Окончание таблицы 3.5

R2	Сотрудники воспримут новые планы как недостижимые и будут демотивированы	Раньше у сотрудников бывали месяцы, когда планы составляли 90000 руб. новый показатель 130000 руб. выше и может показаться недостижимым.	0,6	0,9	0,54
R3	Отсутствие финансовой поддержки	Генеральный директор может не выделить денежные средства на внедрение проекта, поскольку шоу-рум «Галерея Квадрат» является стартапом, как правило, стартап перенимает уже апробированный опыт.	0,6	0,8	0,48
R4	Риск увеличения времени внедрения проекта	Риск связан с отсутствием опыта внедрения сразу нескольких мероприятий, отсутствием ранее планирования и проведения параллельных мероприятий	0,4	0,4	0,16
R5	Риск увеличения стоимости проекта	Риск связан с тем, что в итоге менеджеры по продажам не воспримут изменения и уволятся, тогда будут затраты на поиск и трудоустройство новых сотрудников. Также возможно, что будет необходимо привлекать внешнего бизнес-консультанта.	0,4	0,7	0,28

Далее в таблице 3.6 представим карту рисков, чтобы при внедрении проекта учесть наиболее серьезные:

Таблица 3.6 – Карта рисков проекта

Вероятность	Последствие				
	0,4	0,7	0,8	0,9	
0,2	0,08	0,14	0,16	0,18	
0,4	0,16 R4	0,28 R5	0,32 R1	0,36	
0,6	0,24	0,42	0,48 R3	0,54 R2	

На основании данных таблиц 3.5 и 3.6 рассмотрим варианты по управлению данными рисками.

R1: Генеральному директору совместно с коммерческим необходимо собрать руководителей продающих команд, провести с ними стратегическое планирование. Обосновать установление новых плановых показателей и изменение системы мотивации. Объяснить значимость проводимых мероприятий. Запросить о готовности взять технологии в работу. Также еженедельно проводить постановки задач с руководителями отделов с контролем плановых показателей продающих подразделений.

R2: На протяжении первого месяца вести визуализацию результатов (рейтинг), сопровождать подбадривающими и мотивирующими цитатами. Отмечать лучших недели, месяца при всех (можно составлять рейтинги лучших сотрудников месяца на доске у всех на виду), проводить презентации по итогам месяца, показывать сотрудникам результаты их труда. Проводить еженедельные разминки и постановки задач.

R3: Предоставить руководству расчёт рентабельности проекта, основать, что лучше осуществлять нововведения на молодом «офисе» продаж, поскольку возможные неудачи можно будет объяснить тем, что филиал еще молодой, будет проще корректировать на небольшом подразделении и потом брать этот опыт для внедрения во все подразделения СП «Квадрат».

R4: Прописать список мероприятий, запланировать резервное время на случай, если какие-то мероприятия потребуют большего времени. Назначить ответственных координаторов за параллельными мероприятиями.

R5: Постоянно проводить с новичками адаптационные беседы, провести опрос среди всех сотрудников на удовлетворенность условиями труда, вносить корректировки. Использовать бизнес-литературу с успешным опытом проведения изменений.

Далее представим мероприятия по разработке и внедрению проекта усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат» в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Мероприятия по разработке и внедрению проекта

№	Мероприятие	Длительность в днях	Трудоёмкость (чел/ч)	Предшествующие работы (№)	Риски	KPI
1	2	3	4	5	6	7
Организационный этап						
1	Приказ о разработке проекта	1	1		-	Утвержден в тот же день (01.03.2018)
2	Приказ о формировании рабочей группы	1	2		Занятость участников, демонстрация сопротивления	Утвержден в тот же день (01.03.2018), все участники ознакомлены, нацелены на результат
3	Планирование проекта, составление дерева целей, планирование мероприятий, назначение ответственных	2	4	1,2	Неправильно выбранные цели; не все мероприятия прописаны; перегруженность проекта	Полный план, соответствует целям проекта, готов 05.03.2018
4	Разработка бюджета, утверждение генеральным директором	2	2	3	Дефицит/профицит	Полный, учитывающий все затраты, а также резервы, бюджет, готов 07.03.2018
Этап разработки проекта, подготовки к его внедрению						
5	Проведение опроса среди менеджеров по продажам на удовлетворенность условиями труда	1	0,5	4	Недостовверные ответы, не все согласятся отвечать	85% сотрудников прошли опрос 12.03.2018
6	Анализ ответов и	1	3	5	Недостовверны	Отчёт готов

	составление отчета по проведенному опросу				е данные, если есть риски мероприятия	13.03.2018
7	Составление общего отчета экономических показателей шоу-рума «Галерея Квадрат» и кадровых показателей	1	4	6	Есть ошибки, недостоверны е данные, если есть риски мероприятии 5,6	Отчёт с достоверными данными готов 14.03.2018

Продолжение таблицы 3.7

8	Изучение специальной литературы, опыта успешных отделов продаж, систем материального стимулирования компаний-дистрибьюторов	5	15	7	Загруженность работой, несогласованность действий	Выявление лучших практик, которые можно использовать для проекта по усовершенствованию системы оплаты труда менеджеров к 21.03.2018
9	Проведение совещания с генеральным директором, коммерческим директором, главным бухгалтером и директором шоу-рума «Галерея Квадрат» по вопросу изменения существующей системы оплаты труда менеджеров по продажам	1	3	8	Разногласия, споры, нет общего решения	Достижение общих договоренностей и планов по усовершенствованию системы оплаты труда менеджеров 22.03.2018
10	Разработка проекта приказа «Об утверждении новой системы установления плановых показателей шоу-рума «Галерея Квадрат» на 2018-2019 годы	1	1	9	-	Проект приказа разработан 23.03.2018
11	Согласование приказа директором шоу-рума, коммерческим директором и главным бухгалтером и утверждение приказа генеральным директором	1	0,5	10	Генеральный директор не утвердит приказ с первого раза	Приказ утвержден с первого раза 26.03.2018
12	Собрание директора шоу-рума и руководителей отделов продаж по вопросу	1	1	11	Сопротивление со стороны руководителя	Проведенное собрание с 100% явкой

	изменения плановых показателей				й отделов	27.03.2018. Все руководители приняли изменения.
13	Разработка проекта приказа «Об утверждении новой системы оплаты труда менеджеров по продажам в шоу-руме «Галерея Квадрат»	1	1	9	-	Проект разработан 23.03.2018 к

Продолжение таблицы 3.7

14	Согласование приказа директором шоу-рума, коммерческим директором и главным бухгалтером и утверждение приказа генеральным директором	1	0,5	13	Генеральный директор не утвердит приказ с первого раза	Приказ утвержден с первого раза 26.03.2018
15	Ознакомление с приказом менеджеров по продажам	1	2	14	Сопротивление со стороны сотрудников	100% сотрудников ознакомлены с приказом 27.03.2018 с
16	Внесение изменений в трудовые договора менеджеров по продажам	2	4	14	-	Изменения внесены в трудовые договора сотрудников 27.03.2018 в
17	Ознакомление менеджеров по продажам с внесенными изменениями в трудовые договора	1	2	16	-	100% сотрудников ознакомлены с внесенными изменениями 28.03.2018 с
18	Проведение собрания между директором и сотрудниками шоу-рума, донесение до всех и разъяснение новой системы оплаты труда, объяснение причин проведения изменений, представление финансовых планов	1	1	17	Сопротивление со стороны сотрудников, конфликты	100% явка сотрудников на собрании 29.03.2018. все сотрудники понимают причины проводимых изменений, понимают усовершенствованную систему

						оплаты труда, понимают, что теперь могут влиять сами на свой доход
19	Разработка планов мотивационных конкурсов на 15 месяцев совместно с менеджером по персоналу и руководителями отделов продаж	3	6	13	-	Разработанный план мероприятий-конкурсов (командных и личных) к 28.03.2018

Продолжение таблицы 3.7

20	Разработка и регламентация чек-листа «Постановка задачи»	3	6	13	-	Разработанный проект чек-листа «Постановка задачи сотруднику» к 28.03.2018
21	Согласование чек-листа директором шоу-рума, коммерческим директором и утверждение приказа генеральным директором	1	1	20	Генеральный директор не утвердит чек-лист с первого раза	Согласованный и утвержденный с первого раза чек-лист «Постановка задачи сотруднику» 29.03.2018
Этап пробного внедрения проекта						
22	Проведение первого совещания-презентации директора шоу-рума перед сотрудниками, подведение итогов прошлого месяца, обозначение планов на текущий месяц, представление конкурса на месяц «Лучший отдел продаж» 02.04.2018	3	3	12,15, 18, 19,21	Отсутствие мотивации у менеджеров по продажам, невовлеченность в конкурс	100% явка сотрудников на собрание 02.04.2018, менеджеры вовлечены в конкурс
23	Проведение первых постановок задач по понедельникам между руководителем отдела продаж и каждым менеджером (по 20 минут на каждого) с подведением итогов прошлой недели, выставлением показателей на текущую неделю,	13	195	12,15, 18, 19,21	Отсутствие понимания у сотрудников значимости проведения постановки задач и контроле выполненных задач за	Проведены постановки задач с каждым менеджером по продажам 02.04.2018, менеджеры анализируют свою работу, берут

	обратная связь, внесение корректировок				прошлый период	поставленные задачи в работу, руководители корректируют показатели, дают ресурсы для выполнения задач, назначают точки контроля, проговаривают риски и варианты их решения
--	--	--	--	--	----------------	--

Окончание таблицы 3.7

24	Проведение первых общих разминок два-три раза в неделю, решение кейсов на отработку возражений, совершение дополнительных продаж, знание продуктов	39	65	12,15, 18, 19,21	-	Разминки проведены 02.04.2018, активная групповая динамика; мероприятия активно проводятся 2-3 раза в неделю
Оценка эффективности проекта, подведение итогов						
25	Проведение опроса среди менеджеров по продажам на удовлетворенность проводимыми изменениями, новой системой оплаты труда по итогам трех месяцев работы 25.06.2018	1	3,5	22,23, 24	Первичные результаты могут нести негативную окраску из-за внедрения изменений и непривычки	100% сотрудников прошли опрос 25.06.2018; 60% сотрудников удовлетворены проводимыми изменениями
26	Анализ плановых показателей по итогам трех месяцев работы	1	2	25	Показатели не оправдывают затраченных усилий и ресурсов	Анализ проведен 26.06.2018. Экономические и кадровые показатели имеют положительную динамику.
27	Корректировка выявленных недочетов	2	2	26	-	Внесены корректировки к 28.06.2018, согласование всеми руководителями
28	Оценка бюджета	1	3	27	Превышение расходов	К 29.06.2018 бюджет полностью освоен
29	Полноценное внедрение проекта по усовершенствованию системы оплаты труда менеджеров по продажам в шоу-руме «Галерея	365	-	28	-	-

	Квадрат» с 01.07.2018					
30	Оценка эффективности проекта с 26.06.2019	3	6	29	Проект не рентабельный	Рост числа постоянных клиентов. Низкий процент рекламаций. Увеличение среднего чека на 15% к 01.07.2019. Общее снижение текучести на 8% к 01.01.2019.

Вывод по таблице 3.7: как видно из данных таблицы, усовершенствование оплаты труда менеджеров по продажам разделено на 4 этапа: организационный, этап разработки проекта, этап пробного внедрения проекта и этап оценки эффективности проекта. Сначала мы в течение 3-х месяцев пробуем применять внедренные мероприятия в шоу-руме «Галерея Квадрат», затем анализируем и корректируем недочеты, а потом полноценно внедряем проект на 1 год. В случае если проект окажется рентабельным и эффективным, данную систему оплаты труда можно будет применить уже ко всей компании СП «Квадрат».

Представим в таблице 3.8 матрицу ответственности с участниками внедрения проекта.

Таблица 3.8 – Матрица ответственности

Этапы работ (№ мероприятия)	Исполнитель							Заказчик Генеральный директор
	Коммерческий директор	Директор шоу-рума	Руководитель отдела персонала	Менеджер по персоналу	Специалист по кадровому учету	Руководитель отдела продаж	Главный бухгалтер	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	о,с	п,с,у	у,с		у		с	р
2	о,с	п,с,у	у,с		у		с	р
3	о,с	п,с,у	у,с					р
4	с	с					п,с,у	о,р
5			о	п,у				
6			о	у,п				
7		о,с	у,с	у,п		у,п		
8	о	у,п	у,п	у,п				
9	у,п	у,п	у,п				у,п	о,р
10	с	с	о,с	у	у		с	с
11								о,р
12		о,п				у		

13	с	с	о,с	у	у		с	с
14								о,р
15			о		у,п	с		
16		с	о,с		у,п	с	с	р
17			о		у,п			
18		о,п	у			у		
19		о,р,с	с,у,п	у,п				
20	с	с,п	с,у,п	у,п				с
21								о,р
22		о,п				у		

Окончание таблицы 3.8

23				у		о,п		
24				у		о,п		
25		у	о,с	у,п				
26	с	с	у,п			у,п		о
27	с	у,п	у,п			у,п		о,р
28	с	с,п					у,п,с	о,р
29	у,п,с	у,п,с	у,п,с	у,п	у,п	у,п,с	у,п,с	о,р
30	у,п,с	у,п,с	у,п,с	у,п	у,п	у,п,с	у,п,с	о,р

О – отвечает за выполнение данной функции, организует её исполнение, подготавливает и оформляет её окончательный документ

П – предоставляет исходные данные, необходимые для выполнения данной функции

У – участвует в выполнении данной функции

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения данной функции

Р – принимает решения, утверждает

Вывод по таблице 3.8: для каждого мероприятия по разработке и внедрению проекта были определены ответственные и исполнители. По сравнению с существующей матрицей ответственности, были добавлены участники: директор шоу-рума, специалист по кадровому делопроизводству и менеджер по персоналу.

Вывод по параграфу 3.2: в данном параграфе мы представили проект усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат», описали новую систему с внесенными изменениями. Также мы определили стратегические цели проекта, описали и оценили действующие и сдерживающие силы проекта согласно полю сил К.Левина, представили

мероприятия по устранению сдерживающих сил, оценили риски и представили мероприятия по их минимизации. Также был представлен список мероприятий по внедрению проекта, определены 4 этапа. Была представлена матрица ответственности, в приложении А представлен усовершенствованный бизнес-процесс системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат» и в приложении Б представлена диаграмма Ганта, позволяющая наглядно определить временные рамки проекта – 1 год. В следующем параграфе мы рассчитаем и представим смету затрат и итоговый бюджет затрат на проект.

3.3 Расчёт стоимости предложений по проекту усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат»

Для начала составим смету затрат на реализацию проекта по усовершенствованию системы оплаты труда менеджеров по продажам «Галерея-Квадрат».

Необходимо рассчитать часовые ставки участников разработки и внедрения проекта. В таблице 3.9 приведена информация по расчёту часовых ставок.

Таблица 3.9 – Расчёт часовых ставок

Должность	Денежное содержание в месяц, руб.	Расчет часовой ставки, руб./ч
Генеральный директор	158800	$158800/22/8=902$
Коммерческий директор	103400	$103400/22/8=587$
Директор шоу-рума	87700	$87700/22/8=498$
Директор по персоналу	70420	$70420/22/8=400$
Руководитель отдела продаж	52800	$52800/22/8=300$
Главный бухгалтер	70420	$70420/22/8=400$
Менеджер по персоналу	28400	$28400/22/8=161$
Специалист по кадровому делопроизводству	22400	$22400/22/8=127$

Далее представим затраты на канцелярию. К ним относятся:

- 1 пачка бумаги А4 для распечатки приказов и дополнительных соглашений к трудовым договорам менеджеров по продажам – 250 руб.;
- 5 ватманов формата А0 для плакатов к конкурсам – $140*5=700$ (руб.);
- 1 пачка маркеров для бумаги – 100 руб.;
- 1 клей канцелярский – 40 руб.;

– заправка картриджа – 700 руб.;

Информацию по лучшим практикам отделов продаж, по системам мотивации необходимо будет искать в Интернете и в платном ресурсе электронной библиотеки Букмейт. Итого затраты на поиск информации составят $500+500=1000$ (руб.).

Также необходимо посчитать деньги на призы по итогам месячных конкурсов. Конкурсов на лучший отдел продаж будет 5, значит, условно по 5000 руб. на приз лучшему отделу – это призовой фонд на 1 месяц. Затраты на командные конкурсы составят $5000*5=25000$ (руб.). Конкурсов на лучшего менеджера по продажам будет 10, значит, условно по 1500 руб. на приз лучшему менеджеру – это призовой фонд на 1 месяц. Затраты на индивидуальные конкурсы составят $1500*10=15000$ (руб.).

Поскольку к основным затратам проекта относятся трудозатраты, то рассчитаем стоимость четырех этапов реализации проекта.

На организационном этапе специалист по кадровому делопроизводству разрабатывает приказ «О разработке проекта» и приказ «О формировании рабочей группы», тратит на два мероприятия 3 часа, следовательно, трудозатраты составят $127*3=381$ (руб.). Менеджер по персоналу будет заниматься планированием проекта, составлением дерева целей, планированием мероприятий, назначением ответственных, потратит на это 4 часа, значит, трудозатраты составят $161*4=644$ (руб.). Два часа главный бухгалтер совместно с директором шоу-рума будут разрабатывать бюджет, следовательно, затраты составят $2*(498+400)=1796$ (руб.). Также на этом этапе будут затраты на бумагу (250 руб.). Итого затраты на организационный этап составят $381+644+1796+250=3071$ (руб.).

На этапе разработки проекта 30 минут менеджер по персоналу потратит на написание письма на почты сотрудникам с просьбой пройти опрос в электронном виде и 3 часа на анализ ответов и составление отчета. Таким образом, затраты равны $161*3,5=563,5$ (руб.). На составление общего отчета экономических показателей шоу-рума «Галерея Квадрат» и кадровых показателей директор по

персоналу и главный бухгалтер потратят 4 часа, затраты равны $4*(400+400)=3200$ (руб.). На изучение специальной литературы, опыта успешных отделов продаж, систем материального стимулирования компаний-дистрибьюторов менеджер по персоналу затратит 15 часов, затраты равны $15*161=2415$ (руб.). Проведение совещания с генеральным директором, коммерческим директором, главным бухгалтером и директором шоу-рума «Галерея Квадрат» по вопросу изменения существующей системы оплаты труда менеджеров по продажам займет 3 часа, затраты равны $3*(902+587+498+400)=7161$ (руб.). На разработку проекта приказа «Об утверждении новой системы установления плановых показателей шоу-рума «Галерея Квадрат» на 2018-2019 годы специалист по кадровому делопроизводству потратит 1 час, затраты составят 127 руб. Собрание директора шоу-рума и руководителей отделов продаж по вопросу изменения плановых показателей займёт 1 час, в штате 5 руководителей отделов продаж, затраты составят $5*300+498=1998$ (руб.). На разработку проекта приказа «Об утверждении новой системы оплаты труда менеджеров по продажам в шоу-руме «Галерея Квадрат» специалист по кадровому делопроизводству потратит 1 час, затраты равны 127 руб. На ознакомление с приказом менеджеров по продажам, внесение изменений в трудовые договора менеджеров по продажам и ознакомление менеджеров по продажам с внесенными изменениями в трудовые договора специалист по кадровому делопроизводству потратит в совокупности 8 часов, затраты составят $127*8=1016$ (руб.). На проведение собрания между директором и сотрудниками шоу-рума, донесение до всех и разъяснение новой системы оплаты труда, объяснение причин проведения изменений, представление финансовых планов уйдёт 1 час, затраты составят $498+5*300=1998$ (руб.). На разработку планов мотивационных конкурсов у менеджера по персоналу и директора по персоналу уйдет 6 часов, затраты составят $6*(400+161)=3366$ (руб.). На разработку и регламентацию чек-листа «Постановка задачи» у менеджера по персоналу уйдет 6 часов, затраты составят $6*161=966$ (руб.). Также на данном этапе будут присутствовать затраты на Интернет и электронную библиотеку, то есть еще 1000

рублей. Итого на этап разработки проекта будет затрачено $563,5+3200+2415+7161+127+1998+127+1016+1998+3366+966+1000=23937,5$ (руб.).

На этапе пробного внедрения будут проведены 3 совещания-презентации директора шоу-рума перед сотрудниками, подведение итогов прошлого месяца, обозначение планов на текущий месяц, представление конкурса на месяц, затраты составят $3*(498+2500)=8994$ (руб.). Каждый понедельник будут проводиться постановки задач у руководителя отдела продаж и каждого менеджера. В штате 5 руководителей отделов продаж, у каждого в подчинении 9 человек. На каждого менеджера руководитель затрачивает 20 минут, следовательно, на весь отдел 1 руководитель затратит 180 минут. Значит, на 1 день постановок задач 5 руководителей потратят 15 часов. Таких понедельников на этапе пробного внедрения 13. Затраты на пробные проведения постановок задач составят $15*13*300=58500$ (руб.). На проведение первых общих разминок между руководителями отделов и менеджерами по продажам на данном этапе будет затрачено 13 часов (по 20 минут 3 раза в неделю, в неделю выходит 1 час, таких недель 13). Таким образом, затраты составят $13*5*300=19500$ (руб.). Также на данном этапе будут затраты на 1 ватман, пачку маркеров, заправку принтера и канцелярский клей, в совокупности $140+100+40+700=980$ (руб.). Затраты на призы по результатам 1 конкурса на лучший отдел и двух конкурсов на лучшего менеджера составят $5000+1500*2=8000$ (руб.). Итого на данный этап пробного внедрения проекта будет затрачено $8994+58500+19500+980+8000=95974$ (руб.).

На этапе оценки эффективности проекта 30 минут менеджер по персоналу потратит на написание письма на почты сотрудникам с просьбой пройти опрос в электронном виде и 3 часа на анализ ответов и составление отчета. Таким образом, затраты равны $161*3,5=563,5$ (руб.). На анализ плановых показателей по итогам трех месяцев работы у директора шоу-рума совместно с бухгалтером уйдет 2 часа и ещё 2 часа на корректировку, затраты составят $4*(498+400)=3592$ (руб.). На оценку бюджета главный бухгалтер потратит 3 часа, затраты составят $400*3=1200$ (руб.). При полноценном внедрении проекта будут проведены 12

общих собраний по итогам уходящего месяца с директором шоу-рума и сотрудниками, затраты составят $12 \cdot (498 + 2500) = 35976$ (руб.). Также постановки задач будут проведены 50 раз, значит, затраты составят $15 \cdot 50 \cdot 300 = 225000$ (руб.). Ещё будет проведено 50 разминок для всего отдела продаж, затраты составят $50 \cdot 5 \cdot 300 = 75000$ (руб.). Необходимо учесть деньги на 4 ватмана для конкурсов, а также затраты на призы по окончании конкурсов. Итого будет $140 \cdot 4 + 12000 + 20000 = 32560$ (руб.). На оценку эффективности реализации проекта главный бухгалтер, директор по персоналу и директор шоу-рума потратят 6 часов, то есть затраты составят $6 \cdot (400 + 400 + 498) = 7788$ (руб.). Таким образом, на этап оценки эффективности проекта и подведение итогов будет потрачено $563,5 + 3592 + 1200 + 35976 + 225000 + 75000 + 32560 + 7788 = 381679,5$ (руб.).

Далее представим смету затрат на реализацию проекта в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Смета затрат на реализацию проекта

№	Наименование	Состав затрат	Сумма, руб.
1	Организационный этап	1) Планирование и составление проекта – 7 ч 2) Разработка бюджета, утверждение – 2 ч 3) Затраты на бумагу	3071
2	Этап разработки проекта, подготовки к его внедрению	1) Затраты на Интернет, электронную библиотеку 2) Время изучение дополнительной литературы и опыта – 15 ч 3) Время на проведение опроса, анализы и отчеты – 7,5 ч 4) Проведение совещаний – 5 ч 5) Время на разработку приказов, кадровую работу – 11 ч 6) Время на разработку планов конкурсов и чек-листа – 12 ч	23937,5
3	Этап пробного внедрения проекта	1) Проведение совещаний-презентаций – 3 ч 2) Проведение постановок задач – 195 ч 3) Проведение разминок – 65 ч 4) Затраты на канцелярию, заправку принтера 5) Затраты на призы по результатам конкурса	95974

4	Этап оценки эффективности проекта, подведения итогов	1) Проведение совещаний-презентаций – 1 ч в неделю 2) Проведение постановок задач по пн – 1 ч в неделю 3) Проведение общих разминок – 1 ч в неделю 4) Затраты на призы по результатам конкурса 5) Анализ, подведение итогов – 16,5 ч	381679,5
5	Резерв		30000
ИТОГО:			534662

Далее рассчитаем затраты по каждому месяцу, начиная с 01.03.2018.

В марте 2018 года будут произведены затраты на бумагу, утверждены приказы о разработке проекта и сборе рабочей группы, будут спланированы мероприятия проекта, разработан и утвержден бюджет, проведен и проанализирован опрос менеджеров по продажам на удовлетворенность условиями труда, составлен общий отчет экономических и кадровых показателей шоу-рума, изучена литература, проведено совещание по вопросу изменения плановых показателей и изменения системы оплаты труда, проведено собрание в шоу-руме между директором и руководителями отделов продаж, а также сотрудниками, будут утверждены приказы о новой системе оплаты труда, о финансовых показателях, будут внесены изменения в трудовые договора менеджеров, также разработаны планы мотивационных конкурсов и чек-листа «Постановка задачи». Таким образом, затраты в марте составят $3071+23937,5=27008,5$ (руб.). Все эти затраты относятся к инвестиционным, кроме затрат на совещания по вопросу изменения плановых показателей, по вопросу изменения системы оплаты труда, собраний между директором шоу-рума и руководителями отделов продаж, сотрудниками – эти затраты эксплуатационные.

В апреле 2018 года будут затраты на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, затраты на 5 недель постановок задач и на 12 дней разминок, затраты на ватман, маркеры, клей, заправку картриджа и приз для лучшего отдела на сумму 5000 рублей. Таким образом, затраты в апреле составят

$2998+22500+7500+980+5000=38978$ (руб.). Затраты на канцелярию будут отнесены к инвестиционным затратам, а все остальные – к эксплуатационным.

В мае 2018 года затраты будут направлены на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, затраты на 4 дня постановок задач и на 4 недели разминок, а также на приз по результатам конкурса лучшему менеджеру по продажам. В итоге затраты в мае составят $2998+18000+6000+1500=28498$ (руб.). Все эти затраты считаются эксплуатационными.

В июне 2018 года затраты будут произведены на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, затраты на 4 дня постановок задач и на 4 недели разминок, а также на приз по результатам конкурса на лучшего сотрудника (эксплуатационные затраты). Также будут произведены затраты на проведение опроса среди менеджеров по продажам, на анализ и корректировку плановых показателей, на оценку бюджета (инвестиционные затраты), таким образом, затраты в июне составят $2998+18000+6000+1500+563,5+3592+1200=33853,5$ (руб.).

В июле 2018 года затраты будут состоять из проведения одного собрания-презентации по итогам за предыдущий месяц, 5 дней постановок задач и 4 недель проведения разминок, а также затрат на 1 ватман и приз для конкурса на звание «Лучший отдел», следовательно, затраты составят $2998+22500+6000+140+5000=36638$ (руб.). В данном месяце только затраты на ватман относятся к инвестиционным, остальные – эксплуатационные.

В августе 2018 года затраты будут состоять из проведения одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, 4 дней постановок задач и 5 недель разминок, а также затрат на приз для лучшего менеджера. Таким образом, затраты в августе составят $2998+18000+7500+1500=29998$ (руб.). Все затраты считаются эксплуатационными.

В сентябре 2018 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, на 4 дня постановок задач и 4 недели разминок, а также на приз для лучшего менеджера. Следовательно, затраты в

сентябре составят $2998+18000+6000+1500=28498$ (руб.). Все затраты считаются эксплуатационными.

В октябре 2018 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, 5 дней постановок задач, 5 недель разминок, 1 ватман и приз для лучшего отдела по итогам конкурса, следовательно, затраты составят $2998+22500+7500+140+5000=38138$ (руб.). Только затраты на ватман считаются инвестиционными, остальные затраты – эксплуатационные.

В ноябре 2018 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, на 4 дня постановок задач, 4 недели разминок и приз для лучшего менеджера по итогам конкурса, значит, затраты в ноябре составят $2998+18000+6000+1500=28498$ (руб.). Все затраты относятся к эксплуатационным.

В декабре 2018 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, 4 дня постановок задач, 4 недели для разминок и приз по результатам конкурса для лучшего менеджера, таким образом, в декабре затраты равны $2998+18000+6000+1500=28498$ (руб.). Все затраты относятся к эксплуатационным.

В январе 2019 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, 3 дня постановок задач и 3 недели разминок, а также на 1 ватман и приз для лучшего отдела, значит, затраты в январе составят $2998+13500+4500+140+5000=26138$ (руб.). В данном месяце только затраты на ватман относятся к инвестиционным, остальные затраты – эксплуатационные.

В феврале 2019 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, на 4 дня постановок задач и 4 недели разминок, а также на приз лучшему менеджеру, значит, затраты в феврале составят $2998+18000+6000+1500=28498$ (руб.). Все затраты относятся к эксплуатационным.

В марте 2019 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, на 4 дня постановок задач и 4 недели разминок, а

также на приз для лучшего менеджера, значит, затраты в марте составят $2998+18000+6000+1500=28498$ (руб.). Все затраты относятся к эксплуатационным.

В апреле 2019 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, 5 дней для постановок задач и 4 недели на разминки, а также на 1 ватман и приз для лучшего отдела, следовательно, затраты составят $2998+22500+6000+140+5000=36638$ (руб.). Только затраты на ватман относятся к инвестиционным, остальные затраты – эксплуатационные.

В мае 2019 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, на 4 дня постановок задач и 5 недель разминок, а также на приз для лучшего менеджера по результатам конкурса, таким образом, затраты в мае составят $2998+18000+7500+1500=29998$ (руб.). Все затраты относятся к эксплуатационным.

В июне 2019 года затраты будут на проведение одного собрания-презентации по итогам прошлого месяца, на 4 дня постановок задач, 4 недели разминок, на приз лучшему менеджеру по результатам конкурса, а также на оценку эффективности проекта, следовательно, затраты в июне составят $2998+18000+6000+1500+7788=36286$ (руб.). Затраты на оценку эффективности проекта относятся к инвестиционным, остальные – эксплуатационные.

Представим итоговый бюджет затрат на реализацию проекта усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея Квадрат» в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Итоговый бюджет затрат

№	Наименование	Периоды																Итого,
		3																
1	2	03.2018	04.2018	05.2018	06.2018	07.2018	08.2018	09.2018	10.2018	11.2018	12.2018	01.2019	02.2019	03.2019	04.2019	05.2019	06.2019	Итого,

1	Затраты эксплуатационные, руб.	11157	37998	28498	28498	36498	29998	28498	37998	28498	28498	25998	28498	28498	36498	29998	28498	474127
2	Затраты инвестиционные, руб.	15851,5	980		5355,5	140			140			140			140			30535
3	Σ, руб.	27008,5	38978	28498	33853,5	36638	29998	28498	38138	28498	28498	26138	28498	28498	36638	29998	36286	

Таким образом, на реализацию предложенного проекта длительностью 15 месяцев будет затрачено 534662 рубля. На рисунке 3.7 представлены инвестиционные эксплуатационные затраты на реализацию проекта усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам в шоу-руме «Галерея Квадрат» за каждый месяц.

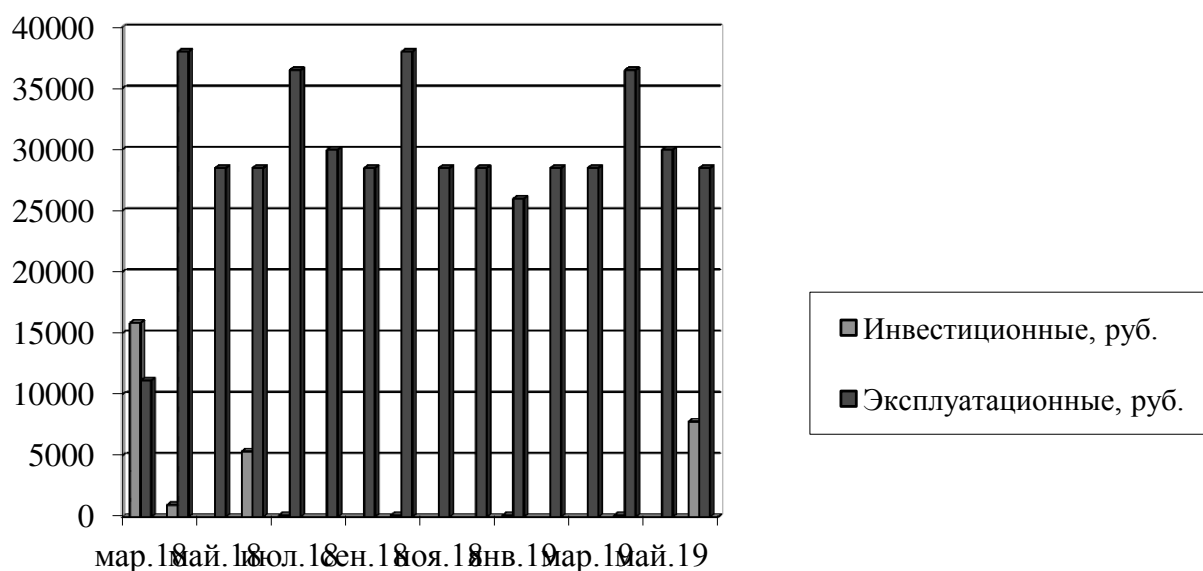


Рисунок 3.7 – Состав затрат на разработку и внедрение проекта

По данным таблицы 3.11 и рисунка 3.7 видно, что большинство инвестиционных затрат приходится на март 2018 года, апрель и июнь 2018 года, а также на июнь 2019 года. Также

есть незначительные инвестиционные затраты в июле и октябре 2018 года, январе и апреле 2019 года. Почти все инвестиционные затраты идут именно на разработку и оценку проекта.

После внедрения проекта усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам в шоу-руме «Галерея Квадрат» мы в первую очередь ожидаем экономическую эффективность, которая заключается в увеличении среднего чека, увеличении числа постоянных клиентов и как следствие – в увеличении прибыли компании, снижении издержек на привлечение новых сотрудников. Также применение эффективной системы оплаты труда позволит повысить социальную эффективность, которая выражается в снижении текучести персонала, формировании лояльности и вовлеченности персонала в процессы за счет повышения мотивации увеличить свой доход, поддержании сильного бренда компании за счёт работы профессионалов, ориентированных на клиентов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе мы ставили цель усовершенствовать систему оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея-Квадрат». В ходе выполнения работы мы обосновали эффективность от усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам в компании, и выполнили следующие задачи:

1. Проведен анализ понятия «система оплаты труда» с точки зрения разных авторов.
2. Изучены особенности систем оплат труда менеджеров по продажам.
3. Исследован опыт успешных компаний в использовании систем оплаты труда.
4. Проанализирована хозяйственная деятельность компании СП «Квадрат», проведен анализ положения компании на рынке, также проведен кадровый аудит, выявлены проблемные моменты в системе оплаты труда менеджеров по продажам.
5. Разработаны рекомендации для усовершенствования системы оплаты труда менеджеров по продажам шоу-рума «Галерея-Квадрат».

6. Составлен план мероприятий по внедрению проекта, оценен бюджет и социальная эффективность от внедрения проекта.

Всесторонне рассмотрена проблемная подсистема компании, определены направления ее совершенствования.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адамчук, В.В. Экономика труда: учебное пособие / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А., Яковлев. – М.: Изд-во ЗАО «Финстатинформ», 2000. – 407с.
2. Андреева, Э. Модель эффективного управления персоналом / Э. Андреева, М. Казакова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 3. – С. 23–27.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 848 с.
4. Арсентьева, А.Е. 1С: Предприятие в вопросах и ответах / А.Е. Арсентьева. – М.: 2004. – 266 с.
5. Бабаев, Ю.А. Бухгалтерский финансовый учет / Ю.А. Бабаев, Л.Г. Макарова, А.С. Макаров, Ю.А. Оболенская, А.М. Петров. – М.: Изд-во «Перспектив», 2007. – 273 с.
6. Бакшт, К.А. Построение отдела продаж. Ultimate Edition / К.А. Бакшт. – М.: 2016. – 368 с.
7. Доронина, И.В. Развитие персонала: учебное пособие для дистанционного обучения / И.В. Доронина. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2007. – 456 с.
8. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 304 с.
9. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: Изд-во НИМБ, 2003. – 720 с.
10. Иванникова, Н.Н. Подбор торгового персонала / Н.Н. Иванникова, А.Н. Кошелев. – М.: Изд-во журнала «Управление персоналом», 2006. – 96 с.
11. Иванова, Н.В. Европейские системы оплаты труда / Управление персоналом / Н.В. Иванова, Е.Г. Жилина. – СПб: 2007. – 215 с.
12. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом: учебно-методический комплекс / Л.Н. Иванова-Швец, А.А. Корсакова, С.Л. Тарасова. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 377 с.

13. Карякин, А.М. Управление персоналом: электронное учебное пособие / А.М. Карякин. – Иваново: Изд-во Иван. гос. энер. ун-т, 2005. – 198 с.
14. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 467 с.
15. Кондраков, Н.П. Бухгалтерский учет в бюджетных организациях / Н.П. Кондраков, И.Н. Кондраков. – М: Изд-во Проспект, 2004. – 93 с.
16. Кошелев, А. Подбор торгового персонала./ А. Кошелев, Н. Иванникова. – Воронеж: Изд-во «Научная Книга», 2012. – 96 с.
17. Кузнецова, Н.В. Управление персоналом / Н.В. Кузнецова. – Владивосток: Изд-во ДГУ, 2005. – 378 с.
18. Лобанов, В.В. Работа с высшим административным персоналом в США: монография / В.В. Лобанов. – М.: Изд-во РАГС, 2006. – 178 с.
19. Масленникова, Л.А. Системы оплаты труда: как сделать выбор / Л.А. Масленникова. – М.: Изд-во ООО «Акция бухгалтерия», 2010. – 13 с.
20. Озерникова, Т.Г. Оплата труда персонала: учебное пособие / Т.Г. Озерникова, И.Г. Носырева. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2015. – 390 с.
21. Официальный сайт Национального Союза Кадровиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.kadrovik.ru
22. Официальный сайт ООО «БОЯРД» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.boyard-chel.ru
23. Официальный сайт ООО «Все Для Мебели» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.vdm174.ru
24. Официальный сайт ООО «МДМ-Комплект» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mdm-complect.ru
25. Официальный сайт ООО «Новые технологии» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.nt-74.ru
26. Официальный сайт СП «Квадрат» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: spkvadrat.ru

27. Петров, К.Н. Управление отделом продаж / К.Н. Петров. – М.: Изд-во ИД Вильямс, 2015. – 114 с.
28. Соболевская, А.А. Новые тенденции в оплате труда в США / А.А. Соболевская // Трудовое право. – 2004. – №12(58). – С. 77–85.
29. Ткаченко, Д.В. Торговый персонал. Инструкция по эксплуатации / Д.В. Ткаченко, М.Н. Горбачев. – Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 2013. – 160 с.
30. Трейси, Б. Как нанять и удержать хороших сотрудников / Б. Трейси. – Минск: ООО «Попурри», 2003. – 112 с.
31. Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации» принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года, в редакции от 05.02.2018. – http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/