

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**Карплякова Ольга Александровна**

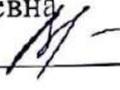
**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И. о. зав. кафедрой д. э. н., профессор  
Владимирова Ольга Николаевна

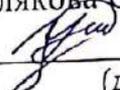
10.06.2019   
(дата, подпись)

Руководитель д. ф.-м. н., профессор  
Кирко Владимир Игоревич

 10.06.2019  
(дата, подпись)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Обучающийся  
Карплякова Ольга Александровна

 10.06.2019  
(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_  
(прописью)

Красноярск 2019

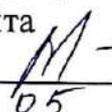
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА**

(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

**УТВЕРЖДАЮ:**

И.о. зав. кафедрой экономики и  
менеджмента

 О.Н. Владимирова  
"15" 05 2018 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Обучающийся Карплякова Ольга Александровна

Группа 46

1. Тема: Совершенствование управления персоналом

утверждена приказом по КГПУ № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019 г.

2. Срок представления ВКР к защите 04.06.2019 г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативно-правовое обеспечение и деятельность АО «Тандер», нормативная документация, библиографические источники.

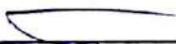
4. Содержание ВКР:

4.1. Изучить теоретические аспекты системы работы с персоналом предприятия розничной торговли.

4.2. Проанализировать систему управления персоналом АО «Тандер» .

4.3. Разработать предложения по совершенствованию системы управления персоналом предприятия розничной торговли АО «Тандер».

Научный руководитель ВКР

  В.И. Курко

Задание к исполнению принял 28 октября 2018 г.



## СОДЕРЖАНИЕ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Введение.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>Глава 1. Теоретические аспекты системы работы с персоналом<br/>предприятия розничной торговли .....</b>                         | <b>6</b>  |
| 1.1. Понятие, цели и сущность управления персоналом предприятия<br>розничной торговли .....  | 6         |
| 1.2. Методы управления персоналом предприятия розничной торговли .....   | 9         |
| 1.3. Современные методы стимулирования и мотивации персонала на<br>предприятии .....   | 14        |
| <b>Глава 2. Анализ системы управления персоналом АО «Тандер».....</b>  | <b>27</b> |
| 2.1. Общая характеристика предприятия.....   | 27        |
| 2.2. Анализ управления персоналом предприятия .....  | 36        |
| 2.3. Анализ системы стимулирования и мотивации работников .....  | 43        |
| <b>Глава 3. Предложения по совершенствованию системы управления<br/>персоналом предприятия розничной торговли АО «Тандер».....</b> | <b>52</b> |
| 3.1. Основные направления совершенствования системы управления<br>персоналом на предприятии АО «Тандер» .....                      | 52        |
| 3.2. Формирование предложений по совершенствованию системы управления<br>персоналом .....  | 55        |
| 3.3. Оценка социально-экономической эффективности разработанных<br>мероприятий .....   | 61        |
| <b>Заключение .....</b>  | <b>63</b> |
| <b>Список использованной литературы .....</b>  | <b>67</b> |

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы в современных условиях обусловлена тем, что в системе управления современных компаний уровень эффективности функционирования системы управления персоналом и резервы ее повышения являются одним из центральных звеньев развития любой компании. Стабильность и эффективность функционирования управления персоналом обеспечивает устойчивую деятельность любой компании в целом.

В условиях жесткой и все возрастающей конкуренции сотрудники должны быть высокопрофессиональными и эффективными. Для этого необходимо правильно выбрать формы и системы методов воздействия на персонал, которые смогут обеспечить заинтересованность работников в достижении больших результатов труда, стимулировать сотрудников и приведут к росту эффективности деятельности компании в целом.

Можно констатировать, что значимость развития системы управления персоналом обусловлены необходимостью активизации и эффективного использования возможностей мотивационного фактора характеризующее всё многообразие развития качеств персонала компаний, проявляющееся в процессе его трудовой деятельности.

Современная сфера функционирования системы управления персоналом компаний – это комплексное и многогранное направление кадровой работы, которая находится в непрерывном развитии, совершенствовании, а значит, постоянного повышения потенциала практического функционирования и резервов для повышения эффективности. Результаты деятельности системы управления персоналом во многом зависят от компетенции сотрудников и актуальности используемых персонал - технологий в кадровых практиках управления.

Развитие системы управления персоналом тесно связано с внедрением новых форм и методик кадровой политики, предусматривающих, в том числе создание объективных и прозрачных механизмов оценки компетенции сотрудников кадровой службы.

Объектом исследования выступает система управления персоналом АО «Тандер».

Предметом исследования выступает повышение эффективности работы сотрудников АО «Тандер».

Цель исследования заключается в совершенствовании системы управления персоналом АО «Тандер».

Для достижения поставленной цели должен быть решен комплекс следующих задач:

- Рассмотреть современную систему управления персоналом в иерархии управления современной организации и ее основные функции.

- Обобщить методы, цели и задачи функционирования системы управления персоналом.

- Выявить специфику стимулирования и мотивации в системе управления персоналом.

- Проанализировать организацию деятельности АО «Тандер» .

- Проанализировать функционирование системы управления персоналом АО «Тандер» .

- Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом АО «Тандер» .

Основными методами исследования изучаемого вопроса выступили:

- Анализ теоретических источников.

- Наблюдение.

- Статистический анализ кадровой ситуации.

- Анкетирование.

- Обобщение.

Практическая значимость заключается в возможности применения мероприятий исследования для совершенствования организации кадровой работы в компании.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

### 1.1. Понятие, цели и сущность управления персоналом предприятия розничной торговли

Розничные торговые сети представляют собой одно из наиболее важных направлений развития торговли в российской экономики, во многом это объясняется тем, что продукты питания и товары повседневного потребления традиционно пользуются условно постоянным спросом вне зависимости от того, каким образом изменяется уровень доходов населения. На долю розничной торговли в российской экономике приходится наибольшая численность занятых в экономике (18,2 %), ее валовая добавленная стоимость составляет 18,7 % от общей ВДС. Она также является одной из самых эффективных отраслей по таким спектрам ВВП, как основные фонды, инвестиции, занятость и рентабельность [24, 51 с.].

Одним из факторов обеспечивающих функционирование современных организаций розничной торговли является персонал. Управление персоналом организаций - это деятельность по соподчинению всех лиц, придающих участие в процессах деятельности организации, ради реализации организационных функций.

Роль управления персоналом организаций выражается через обеспечение эффективного функционирования и развития предприятия розничной торговли через реализацию кадрового потенциала [7, 98 с.].

Изучение литературы по исследуемой проблематике результативности управления деятельностью организаций показывает, что важнейшей целью управления персоналом в существующих условиях выступает концепция эффективного управления и использования кадрового потенциала.

Как отмечает Е. С. Яхонтова «примерно к 80-м годам прошлого столетия произошло качественное изменение отношения к персоналу [*кадровому*

*потенциалу организации]* – его стали оценивать как решающий ресурс в таком неотъемлемом элементе рыночной экономики, как конкурентное соревнование» [40].

Так же автор отмечает, что «персонал является одним из основных факторы достижение устойчивого развития» предприятия розничной торговли. В этих условиях реализация потенциала персонала организаций – один из ключевых вызовов, который стоит перед руководителями современных предприятий. В последние десять лет вырос интерес к нему как показателю успешности развития организаций.

Вместе с тем, категория «потенциал» персонала организаций не является достаточно изученной и трактуется исследователями по-разному. Базовым термином для понятия служит термин «возможная сила» [(potential -сила)] - скрытая возможность, сила, способная проявиться при известных условиях. В общем случае «потенциал» - источники, возможности, запасы, которые могут быть реализованы для достижения поставленной цели.

Прежде всего, имеются в виду способности к развитию, совершенствованию и максимально эффективному использованию имеющихся ресурсов, следовательно, категорию «потенциала» можно рассматривать на двух уровнях: достигнутый (существующий) и перспективный (максимально возможный) [4, 48 с.].

Достигнутый уровень представляет собой ресурсы и способности, имеющиеся у организации на данный момент. Они представляют собой реальную составляющую кадрового потенциала.

А перспективный уровень представляет собой максимально возможный объем ресурсов, которыми может обладать предприятие, если задействует все имеющиеся в его распоряжении возможности и скрытые резервы.

Согласно оценке К.А. Устиновой, Е.С. Губановой, Г.В. Леонидовой [9, 87 с.] взаимосвязь между двумя сторонами и двумя уровнями сущности определения кадрового потенциала можно изобразить в виде схемы, представленной на рисунок 1.



Рисунок 1 - Координаты определения «кадрового потенциала»

Таким образом, на пересечении «полей», где один из аспектов соприкасается с каждым уровнем, возникают различные трактовки термина потенциал. В соответствии с этим определения понятия «кадровый потенциал», встречающиеся в литературе у различных авторов, несут в себе определенный акцент: на материальной или ресурсной составляющей, на возможностях и скрытых резервах.

В качестве принципов организации деятельности системы управления персоналом можно привести следующие:

- системность и непрерывность управления персоналом организаций;
- ориентированность на запрос конкретной организации;
- соответствие образовательным потребностям работников организаций;
- реализация с учетом возраста персонала, уровня образования, стажа специалистов;
- повышение степени готовности организаций к происходящим изменениям на развивающемся рынке социально-культурных услуг;
- обеспечение постоянного обновления и совершенствования необходимых знаний, навыков и умений персонала организаций;
- формирование и развитие корпоративной культуры;
- повышение сплоченности коллектива, лояльности персонала;
- распространение передового опыта отдельных сотрудников организаций;
- снижение текучести кадров [14, 83 с.].

## 1.2. Методы управления персоналом предприятия розничной торговли

Системы функционала управления персоналом по группам:

- Экономические методы, которые опираются на управленческом воздействии на экономические интересы объектов системы управления. В их основу заложен процесс реализации экономических законов общества, рынка и принципов управления.

- Организационно - распорядительные (административно-дисциплинарные) методы над кадрами, которые основаны на использовании системы объективных законах организации совместной деятельности участников. Эти методы характеризуются прямым характером воздействия в системе управления – требование стандартов, регламентов или административно-распорядительного документа являются обязательными для исполнения. Данные методы реализуют потенциал административных функций управления, обязанностей и прав.

- Социально - психологические методы над кадрами базируются на реализации социальных и психологических факторов. Эти методы представляют собой важный элемент процесса управления [18, 53 с.].

Таким образом, рассмотренные методы, цели и задачи деятельности кадровой службы как основного элемента менеджмента компании обуславливают необходимость формирования организации деятельности кадровой службы.

В цикле управления четко прослеживаются три фазы: формирование стратегии управления, планирование управляющего воздействия, контроль управляющего воздействия (рисунок 2).

Одним из перспективных направлений управления персоналом и одновременном резервом для повышения эффективности управления персоналом организаций можно считать метод формирования «кадровая элита» в коллективе организации.

Согласно классификации предложенной А.Р. Алавердовым [4, 95 с.] располагаемый человеческий капитал современных организации можно разделить на три неравные по весовой доле в коллективе категории:

- «кадровый балласт» в коллективе организации,
- «кадровый стандарт» в коллективе организации,
- «кадровая элита» в коллективе организации.

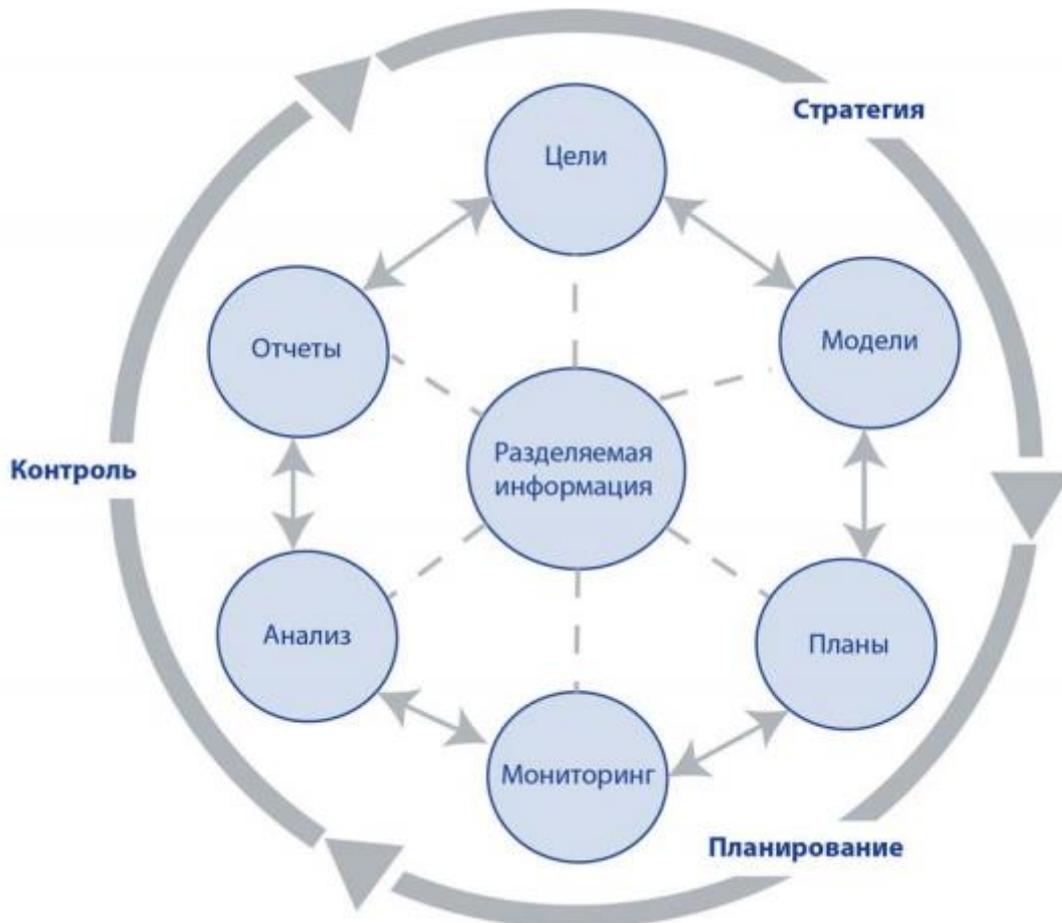


Рисунок 2 - Цикл управления персоналом

Под «кадровым балластом» рассматривается часть имеющихся на рынке и в штате любой организации сотрудников, личностные качества которых делают их малопригодными для использования любыми категориями работодателей.

К этой группе относятся не только хронические алкоголики, наркоманы и лица с выраженными отклонениями в психике.

В значительно большей степени «кадровый балласт» представлен людьми, в которых на генетическом уровне заложено отвращение к любой созидательной трудовой деятельности. В силу этого они объективно не в состоянии полноценно исполнять установленные должностные функции, вне зависимости от созданных

для них организационных, социально-экономических условий труда и эффективности системы HR-менеджмента.

Под «кадровым стандартом» рассматриваются сотрудники, по своим профессиональным и личностным качествам занимающие промежуточное положение между «кадровым балластом» и «кадровой элитой».

Представители данной категории в равной степени восприимчивы как к мотивации успехов в их трудовой деятельности, так и к санкциям при допущенных нарушениях.

При правильном сочетании разнообразных методов воздействия такие сотрудники способны вполне успешно справляться с установленными должностными обязанностями и не создавать работодателю каких-либо серьезных проблем.

Вместе с тем работодателю следует помнить еще об одной важной особенности в поведенческой модели большинства работников. В процессе трудовой деятельности представители «кадрового стандарта» склонны ориентироваться скорее на худших, а не на лучших коллег.

Поэтому отсутствие в конкретной организации эффективной контрольной системы HR-менеджмента способно подтолкнуть их к снижению трудовой активности.

Под «кадровой элитой» рассматривается наиболее ценную для работодателя, но крайне немногочисленную категорию работников.

В структуре человеческого капитала организации ее представители играют роль «золотого запаса», нуждающегося в особом внимании и защите.

Основным критерием принадлежности к этой категории являются не высочайшие профессиональные компетенции (которые подразумеваются автоматически), а личностные качества сотрудника, точнее его уникальная трудовая ментальность, никак не связанная с ментальностью национальной [4, 97с.].

Таким образом, категория «кадровой элите» является основной для формирования конкурентных преимуществ организаций, так как в ее структуру

входят наиболее «ценные» и «немногочисленные» представители персонала от которых напрямую зависит эффективность бизнеса, а, следовательно, и его безопасность.

Основными критериями отнесения сотрудников к категории «кадровой элиты» являются не только уровень профессиональной и личностной компетенции и подготовки, но и, конечно же, его уникальная «трудовая ментальность» [4, 100 с.], которая формируется за счет реализации следующих потенциальных факторов:

- способностей сотрудника к наиболее полной концентрации на процессах деятельности, часто исключающего даже понятия нормированности рабочего дня;
- личностная готовность поставить приоритет интересной деятельности, над приоритетом материальных и карьерных интересов;
- «ментальная неспособность» сознательного прямого брака в работе, в том числе и субъективной оценки «недостаточности уровня результативности труда»;
- приоритет субъективной удовлетворенности результатами деятельности над внешней оценкой, в том числе и со стороны работодателя;
- принципиальное неучастие в «горизонтальных» и «вертикальных» конфликтах внутри коллектива организации в ущерб деятельности, возможный риск конфликта из-за необеспечения ресурсов выполнения работы [25].

Если соотнести концепцию «кадровой элиты» с концептуальной схемой Дж. Аткинсона, то можно констатировать, что «кадровая элита» формирует «кадровое ядро» организации.

Согласно концептуальной схеме Дж. Аткинсона, кадровое ядро относится к главной - первой категории, является базовым фактором, определяющим основные параметры эффективности деятельности организации. Представители «кадровой элиты» занимают ключевые рабочие места и характеризуются устойчивой ориентацией на целевые функции организации.

Соотношение модели «кадровая элита» и «кадровое ядро» организации представлено на рисунке 3.

Составлено автором по схеме Дж. Аткинсона и схеме А.Р. Алавердова.



Рисунок 3 - Соотношение модели «кадровая элита» и «кадровое ядро» организации

Работники этой категории связаны с работодателями долгосрочными контрактами, от их деятельности во многом зависят репутация и престиж и конкурентные позиции организации.

Элементы рыночной дискриминации затрагивают их в малой степени, в случае изменения рыночной конъюнктуры к сотрудникам этой категории применяют лишь методы функциональной адаптации. Они, сохраняя полную занятость, способны перестраивать свое трудовое поведение, адаптируясь к конкретным изменениям рыночной среды [32].

Для них характерен высокий уровень профессиональной и трудовой мобильности внутри организации, что является важным ресурсом ее выживания, особенно в экстремальных условиях.

Работники данной категории институционально зависят от благосостояния торгового предприятия, поскольку, как правило, их профессиональная карьера связана с перспективами его развития.

В этом случае отношения между работником и работодателем характеризуются устойчивостью и пластичностью.

«Кадровое ядро» - «кадровая элита», таким образом, представляет собой особые свойства части работников, относимые к специфическим и интерспецифическим ресурсам [32].

Эта категория не является абсолютно однородной, в ее состав входит контингент, находящийся на разных стадиях профессиональной.

Вторая категория работников относится к так называемому «первому периферийному слою», им предоставляются менее благоприятные социально-экономические условия труда. Здесь тоже существует определенная дифференциация занятых, отличающихся по формам найма.

Во-первых, выделяется группа постоянных работников, количество которых варьируется в зависимости от изменения конъюнктуры рынка.

Во-вторых, имеется группа работников, временные рамки, занятости которых ограничены контрактами.

В-третьих, относительно самостоятельный статус имеют работники, занятые на условиях совместительства.

В-четвертых, отдельный сегмент составляют работники, находящиеся на первичных этапах профессиональной социализации (ученики, стажеры) [25].

Третья категория работников реализует различные формы временной занятости: по субконтракту, через третьи организации и т.д. На этом уровне концентрируются работники, для которых эта организация является транзитной сферой предложения труда.

### 1.3. Современные методы стимулирования и мотивации персонала на предприятии

На процесс управления сотрудниками компаний, безусловно, влияет фактор мотивационной сферы персонала. Значение стимулирования в системе управления кадровым составом компаний заключается в самом содержании понятия «мотив» [6, 38 с.].

Изначально понятие «мотив» связано с понятием «причина» или «движущая сила» деятельности, исходя из изначального понятия «мотивационная» сфера системы управления компаний напрямую обуславливает взаимосвязь таких факторов как:

- цели компании,
- задачи системы управления компаний,
- интересы менеджмента,
- ценности сотрудников,
- мотивы деятельности персонала [8, 121 с.].

При этом следует отметить, что, не смотря на определяющую роль «мотивов» в профессиональной деятельности сотрудников компаний единства в определении сущности современных форм и методик мотивирования у современных исследователей нет, при этом чаще всего используется толкование понятия «мотив», исходя из подхода процесса формирования побуждения к деятельности (рисунок 4).

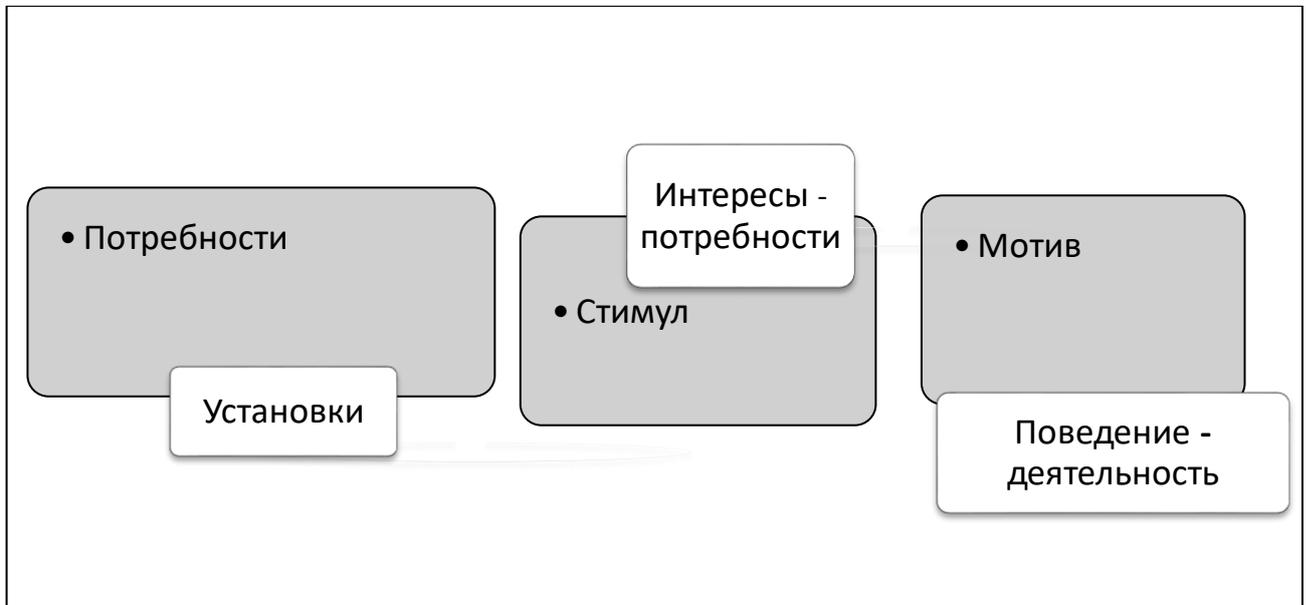


Рисунок 4 - Схема роли «мотива», исходя из подхода процесса формирования побуждения к деятельности персонала

Как следует из схемы рисунка 4 такой подход к «мотивированию» позволят использовать такие категории как потребности, установки, интересы, и поведение сотрудника. При этом в системе управления следует разделять такие процессы как «мотивация» и «стимулирование» [17, 120с.].

Согласно различным подходами «стимулирование» является «внешним» элементом к процессу «мотивации» в системе управления, «стимулом» выступает

как конкретный «предмет», который находится во внешнем окружении субъекта мотивирования, и при помощи которого формируются возможность удовлетворить необходимые потребности-интересы (таблица 1).

Таблица 1 - «Матрица» мотиваторов в системе управления персоналом

| Базовые мотиваторы – интересы  | Вторичные мотиваторы – интересы  |
|--|--|
| Первичные потребности, (называемые также физическими или врожденными) – это потребности в пище, воде, сне, отдыхе и т.д.   | Вторичные потребности – это потребности в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности какой-либо группе или идее   |
| Внутренние механизмы   | Внешние механизмы  |
| Их предоставляет человеку сама деятельность – это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполненной работы, самоуважения, дружбы и общения. | Они возникают не от деятельности, а предоставляются организацией – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, дополнительные выплаты и льготы |

Таким образом, рассмотрев подходы различных авторов к понятию и значению мотивирования сотрудников в системе управления можно сделать следующий вывод:

- сущность процесса «мотивирования» в системах управления выражается в эффективном использовании внутреннего «импульса» - «потребностей» - «интересов» служащего.

- процессы «мотивация» и «стимулирование» в системах управления взаимосвязаны, но различны.

- сущность процесса «мотивирования» в системах управления выражается в формировании системы внешних поощрений, воздействий на «стимулирующую сферу» сотрудников, которая побуждает их на более активное использование своего потенциала.

Современную систему форм мотивирования любого сотрудника компаний можно разделить на следующие группы, представленных на рисунке 5.

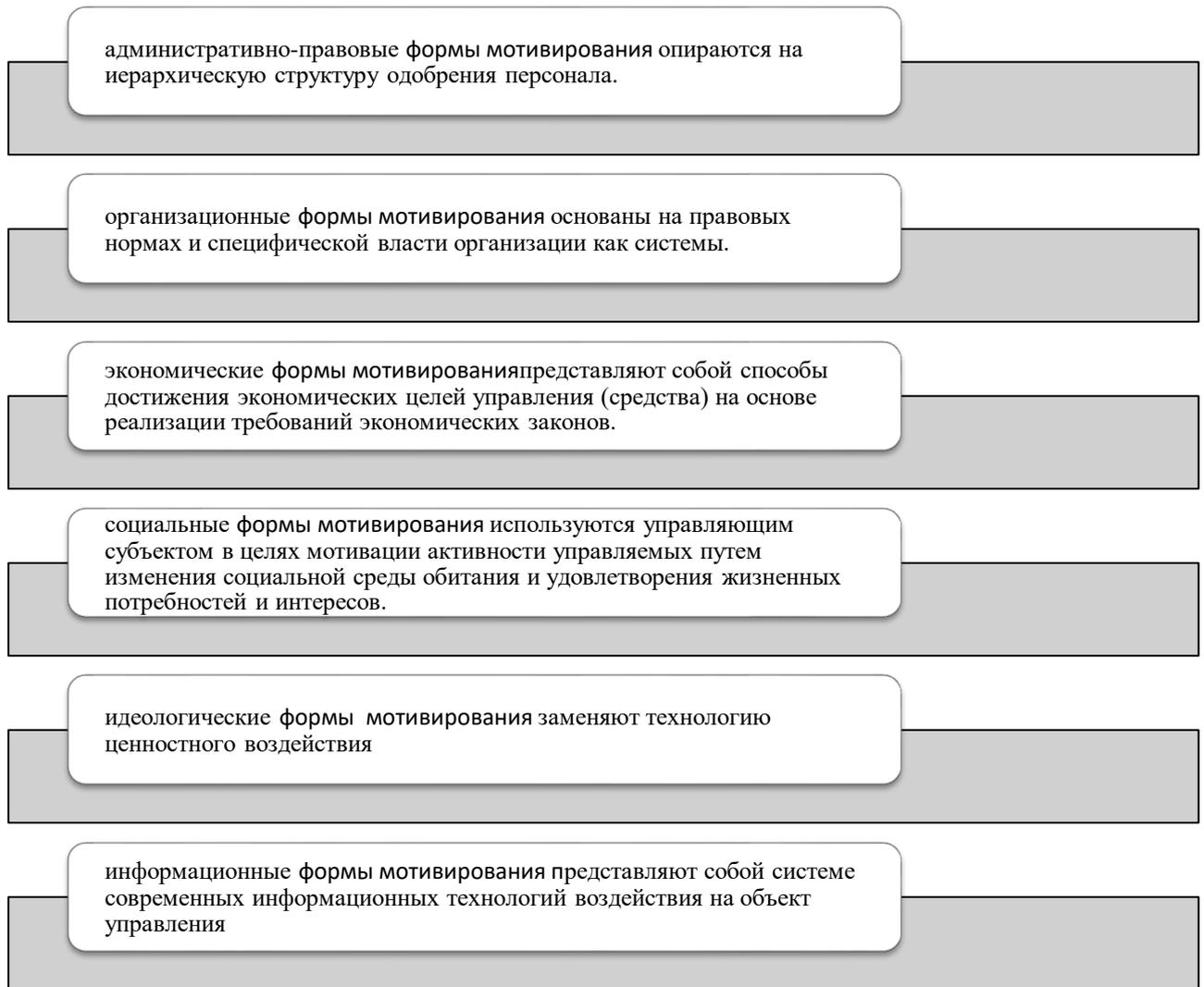


Рисунок 5 – Классификация групп форм мотивирования

Основа любой методики мотивирования сотрудников содержит в себе модель воздействия на субъект трудовой деятельности, которая описывала бы каким образом при взаимодействии внутренних и внешних ограничений, ценностей и потребностей формируются стимула (внутренние цели) трудовой деятельности и ее результаты (блага).

В обоснование данного вывода можно привести следующие тезисы:

- уровень удовлетворения сотрудника организации, которое он получает при выполнении работы, оказывает определенное влияние на его поведение в похожих условиях и в будущем;
- сотрудники организации на безусловном уровне будут стараться копировать определенное поведение;

- сотрудники компании на безусловном уровне будут стараться не копировать определенное поведение, которое связано у них с неудачной реализацией своих потребностей [11, 99 с.].

Современные программы материального мотивирования персонала - это не просто способ удержания персонала в современной торговой организации, но и инструмент повышения эффективности бизнеса. Каждая организация выбирает свою схему материального мотивирования, опираясь на стандарты отрасли, финансово-экономическое состояние, тенденции рынка труда, собственные ценности, цели и принятые правила рабочего поведения.

На практике труд работников часто оценивается субъективно, а размер компенсации устанавливается по усмотрению руководителя - исходя из его понимания ценности того или иного сотрудника для компании [16, 55 с.].

Однако политика в области оплаты труда должна увязываться не с отдельными индивидуумами, а с должностями и их значимостью для организации, транслировать взаимосвязь между результатами работы каждого и его вознаграждением, а также учитывать вклад отдельных сотрудников в общий результат.

Тогда инициативы материального мотивирования в компании будут приведены в соответствие со стратегией бизнеса, в том числе и современной организации.

Задача руководителей - формировать такое поведение сотрудников, которое обуславливает достижение компанией намеченных результатов. В связи с этим в системе материального мотивирования, прежде всего, важно учитывать функциональные обязанности, выполняемые сотрудниками.

Система материального мотивирования должна быть прозрачной и объективной [16, 56 с.].

Если работникам будет непонятно или неизвестно, за что их поощряют и как они могут влиять на размер своей заработной платы, если критерии оценки их деятельности необъективны или оценка носит формальный характер, а критерии постоянно меняются, достичь мотивационного эффекта не удастся.

Программы материального мотивирования как часть материального стимулирования, позволяющие сотрудникам получать вознаграждение при условии выполнения поставленных задач и достижения определенных показателей, - один из наиболее эффективных инструментов стимулирования и повышения производительности.

Кроме того, премиальные выплаты являются важной составляющей компенсационного пакета, а их доля в общей сумме вознаграждения бывает существенной [20, 122 с.].

Современные экономические условия предъявляют к отделу по работе с персоналом высокие требования, обязывающие его работать эффективнее и принимать результативные решения, не увеличивая при этом бюджет расходов. В большинстве организаций затраты на персонал представляют собой одну из самых значительных частей расходов операционного бюджета.

В первую очередь современные торговые организации должны сфокусироваться на предоставлении основного вознаграждения (заработной платы и социального пакета), но системы материального мотивирования по показателям эффективности не менее важны.

Существенную часть вознаграждения компании предоставляют своим сотрудникам в виде программ материального мотивирования, таких как бонусные планы, участие в прибыли организации или премирование акциями.

Стоит отметить, что в зарубежной практике широко применяются и коллективные системы материального мотивирования: «Скенлон» и «Раккера».

Суть мотивационной системы «Скенлон» состоит в следующем, между администрацией и работниками предприятия заранее определяется норматив доли заработной платы в общей стоимости продукции. (рисунок 6)

В случае прибыльной работы предприятия и получения желаемой экономии - создается премиальный фонд, который используется в дальнейшем как стимул за эффективность работы [41].

Модель «Раккера». По принципу данной системы в конце года резервный фонд полностью распределяется между работниками предприятия. Премии

начисляются независимо от получения прибыли за истекший период. Эта система не предусматривает коллективного обсуждения распределения премии.



Рисунок 6 – Система факторов в программах материального мотивирования компаний

В основном программы материального мотивирования внедряются с целью привлечения и удержания персонала, улучшения качества предлагаемых услуг и сервиса работы с клиентами или увеличения производительности труда через повышение эффективности и вовлеченности работников.

Кроме того, программы материального мотивирования позволяют компаниям (особенно тем, которые ведут деятельность на медленно развивающихся рынках) перевести часть своих фиксированных расходов на вознаграждение сотрудников в переменную форму.

В период рецессии организациям часто приходится вносить изменения в программы вознаграждения или сокращать персонал с целью уменьшения

фиксированных расходов, в то время как кратко- и долгосрочные программы материального мотивирования, привязанные к эффективности компании, представляют собой переменные затраты (то есть выплаты по таким программам увеличиваются при улучшении показателей компании и уменьшаются при их снижении).

В трудные для бизнеса времена организации сокращают расходы на переменные выплаты сотрудникам, что позволяет стабилизировать денежные потоки и снизить их волатильность [38].

Также компании используют подобные программы для поощрения определенного поведения работника или всей команды, например, предлагают сотрудникам более высокий процент с продаж новых видов продукции по сравнению с комиссией за уже устоявшийся, хорошо известный потребителю товар.

За последние несколько лет схемы программ материального мотивирования сильно видоизменились как по используемым показателям эффективности, так и по размеру самого переменного вознаграждения по отношению к совокупному доходу. Изменилось и количество используемых показателей эффективности.

Например, большинство американских и европейских компаний использует от трех до пяти показателей в своих программах материального мотивирования, сочетая финансовые и нефинансовые метрики, а азиатские компании предпочитают оценивать удовлетворенность клиентов и достижение стратегических целей.

В российской модели мотивирования имеются стимулы такие как:

- выплата премии за превышение нормы выполнения плана,
- установление двойной тарификации в выходные и праздничные дни
- тринадцатая зарплата, предусмотренная на заводах
- другие материальные стимулы (льготные оздоровительные санатории, походы в кино и театр, дома отдыха, спортклубы).

Правильно разработанные и внедренные программы материального мотивирования, направленные на ключевые категории сотрудников, не только

способствуют повышению их вовлеченности, но и стимулируют развитие бизнеса».

Чаще всего в компаниях используются программы материального мотивирования, направленные на стимулирование достижения краткосрочных (в течение месяца) и среднесрочных (до года, в течение года) задач, а также реализацию долгосрочной стратегии бизнеса.

В современной практике в компаниях активно применяются гибкие программы материального мотивирования на базе системы «проекторного» подхода оценки результатов (таблица 2).

Таблица 2 - Параметры программ материального мотивирования в рамках системе «проекторного» подхода оценки результатов

| Параметры системы материального мотивирования                             | Описание параметров   |
|---|---|
| Периодичность материального мотивирования                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• По окончании проекта</li> <li>• За выполнение отдельных этапов проекта</li> <li>• Периодическая (квартальная, месячная)</li> </ul>   |
| Размер плановой премии  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• В % от оклада, в зависимости от роли в проекте</li> </ul>  |
| Форма материального мотивирования   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальная</li> <li>• Коллективная</li> <li>• Комбинированный план</li> </ul>  |
| Условия материального мотивирования                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Соблюдение бюджета проекта</li> <li>• Соблюдение стандартов качества</li> <li>• Соблюдение сроков</li> <li>• Удовлетворение заказчиков</li> <li>• Производственная дисциплина</li> </ul> |
| Показатели материального мотивирования                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансово-экономические показатели проекта</li> <li>• Сложность проекта</li> <li>• Качество выполнения работ</li> <li>• Сроки выполнения работ</li> </ul>                                |
| Момент выплаты премии   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Сразу после сдачи работ по проекту/этапу проекта</li> <li>• Через определенный промежуток времени после сдачи работ по проекту/этапу проекта</li> </ul>                                  |
| Зависимость между показателем материального мотивирования и суммой премии | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фиксированная ставка</li> <li>• Переменная ставка, увеличивающаяся в прогрессии</li> <li>• Взаимосвязанные показатели</li> </ul>   |
| Уровень достижения целей  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Один (плановый) уровень</li> <li>• Три уровня (пороговый, плановый и максимальный)</li> </ul>  |

Показателен опыт программ материального мотивирования «ВкусВилл»: в зависимости от категории сотрудников различают три вида вознаграждений: премирование руководителей, премирование сотрудников основных бизнес-подразделений, премирование сотрудников обеспечивающих подразделений [41].

Любая система вознаграждения работников должна быть привязана к бизнес-результатам.

Для перехода от стратегических целей компании к работе каждого отдельного сотрудника применяется принцип декомпозиции целей на отдельные задачи с измеримым результатом, соразмерным отдельной должностной позиции и конкретному рабочему месту.

В идеале каждый работник должен видеть свой вклад в общий результат компании. Общепринятая форма привязки эффективности деятельности руководителя к бизнес-результатам -система KPI, которая выражается в цифровых показателях эффективности бизнеса, как правило, по итогам финансового года.

Соответственно, премирование конкретного руководителя или ключевого сотрудника привязано к показателям, на достижение которых он влияет в ходе своей деятельности.

При этом обязательно определяется пороговое значение, ниже которого показатель считается.

Например, премирование работников отдела продаж может устанавливаться в количестве заключенных контрактов; в сумме, на которую заключены контракты; в количестве привлеченных клиентов / заказчиков.

Если компания производственная, то к основным бизнес-процессам будут относиться, например, объем производства, сокращение производственного цикла, снижение издержек и другие показатели.

Сложнее всего решается вопрос с премированием сотрудников подразделений, не отвечающих напрямую за бизнес-результат (IT, административно-хозяйственная функция, бухгалтерия, водители служебного транспорта и пр.) [41].

Как правило, для таких подразделений устанавливаются показатели, связанные с выполнением сервисных, обеспечивающих функций: время и качество исполнения заявок, отсутствие сбоев в работе и пр.

Особый вид материального мотивирования (разовый, не систематический) - это премия за выдающийся результат (например, за заключение большого контракта или разработку нового продукта).

В данном случае разово премируется группа сотрудников, обеспечившая достижение такого результата.

В торговой сети «Спортмастер» применяются разные схемы материального мотивирования для отдельных групп персонала. Вознаграждение рядовых сотрудников, непосредственно задействованных в продажах, зависит от личной эффективности.

Каждый сотрудник точно знает, из чего складывается его заработная плата, и в любой момент может самостоятельно рассчитать ее, воспользовавшись информацией, которую получает от службы персонала по электронной почте. Кассиры и кладовщики кроме почасовой оплаты получают деньги за обработанные единицы продукции.

Для линейных руководителей магазина применяется другая схема мотивации. Основной задачей данной группы сотрудников является достижение компанией утвержденных ключевых показателей (план продаж магазина за определенный период) [40].

Выполнение и перевыполнение намеченных задач напрямую влияет на премиальную составляющую заработной платы линейных руководителей.

У директоров магазинов, как управленцев более высокого ранга, к стандартной мотивационной схеме, привязанной к КРІ магазина, добавляется показатель удержания бюджета подотчетного подразделения в диапазонах, заданных высшим руководством.

Индивидуальный подход к сотрудникам, прозрачная система материальной мотивации, возможность обучения и быстрого роста внутри компании - все это способствует формированию команды, ориентированной на результат.

Часто рассчитывают премии по количественным (конечные результаты) и качественным (факторы успеха, точки роста) результатам работы [40].

При этом премия рассчитывается не только по индивидуальным показателям эффективности, но и по командным KPI, что особенно эффективно для мотивации торгового персонала. Несколько лет в компании «М.Видео» действует система коллективной мотивации торгового персонала, несмотря на то, что многие конкуренты используют индивидуальные программы материального мотивирования.

Система учитывает соблюдение принципа сотрудничества, командной работы, общей ответственности за результат, а также соответствует принципам обслуживания клиентов «М.Видео».

Сотрудников премируют за достижение определенных показателей продаж на ежемесячной основе. Для стимулирования лучших сотрудников к коллективно формируемой премии добавляются элементы личного поощрения, такие как повышающий коэффициент материального мотивирования лидеров продаж, звание «лучшего сотрудника месяца».

Система премирования персонала в «М.Видео» направлена в первую очередь на продавцов. Традиционно для розничного бизнеса это студенты 18-23 лет, которые приходят в компанию совмещать работу и учебу, многие из них получают возможность продвижения по карьерной лестнице. Это новое поколение амбициозных, активных молодых людей, которые нацелены на быстрый результат и получение достойного вознаграждения в первые месяцы работы.

Они охотно делятся информацией в онлайн-сообществах, участвуют во внутренних соревнованиях и быстро реагируют на изменения. В связи с этим сегодня при построении системы мотивации для торгового персонала важно соблюдать основные принципы (простоту, прозрачность, справедливость, честность и регулярное информирование), добавлять в систему «дух соревнования» в виде различных конкурсов и возможности увеличить премию за счет победы в них.

В компании не используются штрафы и наказания в системе мотивации, а напротив, применяется повышающий коэффициент к уже сформированной премии (если команда магазина победила во внутреннем соревновании). Периодически проводятся конкурсы по продаже какого-либо товара, которые позволяют заработать дополнительную премию.

Важный элемент таких активностей - онлайн-коммуникация работников. Для этого в компании существует специальная страница на информационном портале, которая отображает место команды магазина в рейтинге, продажи и другие показатели, влияющие на победу [40].

И конечно не обязательно в организации для более качественной работы использовать материальные формы и методы мотивации персонала. Есть много простых и интересных способов, которые не требуют больших денежных затрат.

Шутливое наказание худших сотрудников. Не обязательно штрафовать худших работников, можно придумать разные шутливые титулы и звания, которые получают те, кто не справляется со своей работой.

Развлечения. Многие современные компании за границей имеют игровые зоны, где сотрудники могут отдохнуть и отвлечься от проблем. Работа становится более эффективной, а у персонала не возникает мыслей о том, насколько угнетающая атмосфера в офисе.

Спонтанные подарки. Небольшие презенты сотрудникам просто для хорошего настроения не могут не радовать и не стимулировать работать.

Премии тем, кто имеет хорошее здоровье. В других странах уже давно практикуются такие методы мотивации и стимулирования персонала, как предоставление премии тем, кто не болел весь год и постоянно проходил медицинское обследование.

Свободное посещение работы. Лучшим специалистам на определенное время можно установить свободный график посещения.

Таким образом, можно констатировать, что специфика системы материальной мотивации во многом зависит от сферы деятельности организации.

## 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ТАНДЕР»

### 2.1. Общая характеристика предприятия

АО «Тандер» является управляющей компанией розничной сети магазинов и входит в группу компаний «Магнит».

Правовая форма АО «Тандер» деятельности АО «Тандер» Закрытые акционерные общества (рисунок 7).

Форма собственности АО «Тандер» - 100% активов в частной собственности.

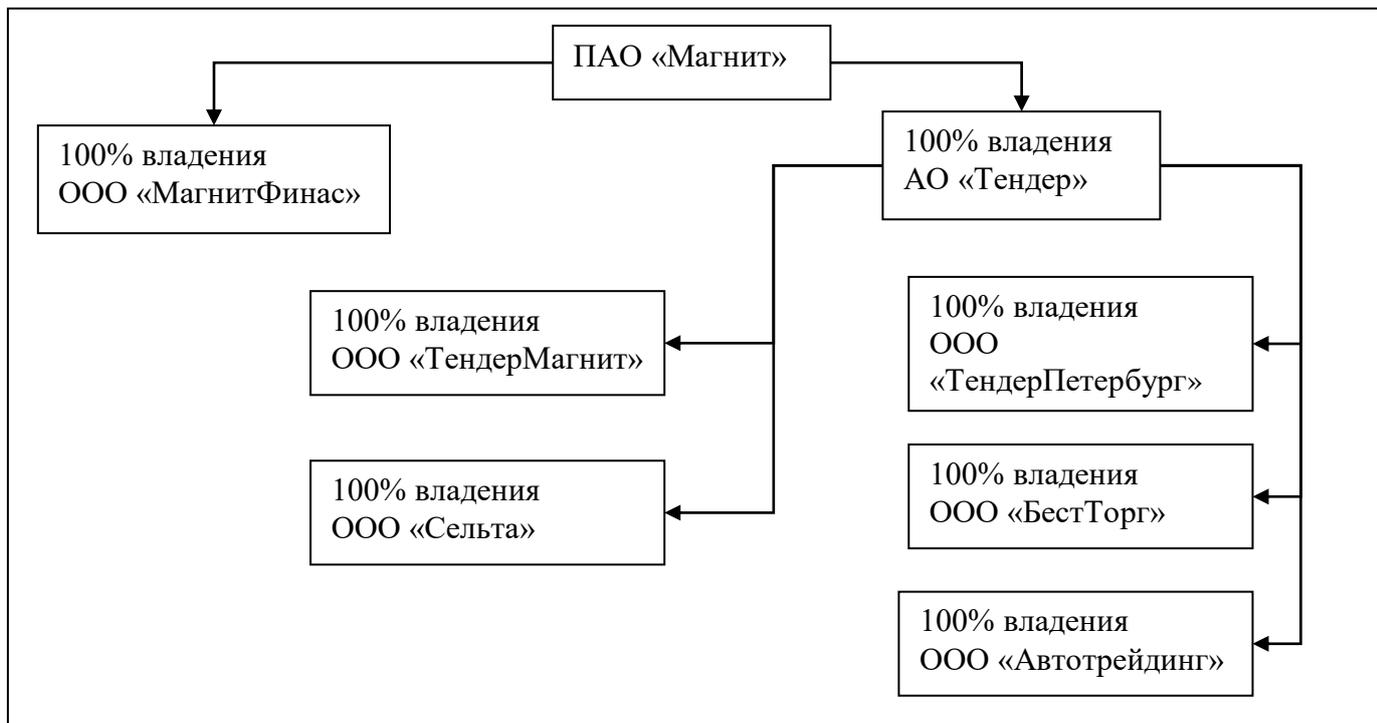


Рисунок 7 – Место АО «Тандер» в корпоративной системе управления Группы Компаний «Магнит»

Как следует из рисунка 7 АО «Тандер» является основной операционной компанией группы, объединяющей ряд предприятий.

Основными видами деятельности АО «Тандер» закрепленными в Уставе являются следующие: деятельность в сфере розничной торговли

(преимущественно пищевыми продуктами), а так же производства мяса в охлажденном виде, производство пищевых субпродуктов в охлажденном виде, автологистика(таблица 3)

Таблица 3 - LFL показатели деятельности АО «Тандер» за 2018 г.

| Форматы           | Число магазинов | Средний чек покупки в магазинах | Трафик потока покупателей в магазинах | Выручка магазинов |
|-------------------|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------|
| Магазины у дома   | 7 848           | 1,23%                           | (2,63%)                               | (1,42%)           |
| Гипермаркеты      | 221             | (2,53%)                         | (7,91%)                               | (10,24%)          |
| Магнит Семейный   | 165             | (1,21%)                         | (6,70%)                               | (7,82%)           |
| Дрогери           | 2 711           | 1,17%                           | (1,14%)                               | 0,02%             |
| Итого по Компании | 10 945          | (0,21%)                         | (3,17%)                               | (3,37%)           |

Сегодняшняя модель организационно-административной структуры АО «Тандер» сформирована в соответствии с целями и задачами, выбранными руководством в качестве приоритетных, ориентированных на работу по оказанию населению качественных услуг розничной торговли и развития сети в различных форматах.

В 2017-2018 гг. приоритетными направлениями развития деятельности АО «Тандер» были следующие:

- Активное развитие сети магазинов – было открыто рекордное количество магазинов у дома (1 825 без учета закрытий), 6 гипермаркетов, 14 магазинов «Магнит Семейный» и 667 магазинов косметики.

- Дальнейшее усиление логистической системы и повышение ее эффективности. Было открыто 2 новых распределительных центра (Киров и Мурманск). Общая площадь 37 распределительных центров на 31 декабря 2017 года составила около 1 640 тысяч кв. м. Автопарк АО «Тандер»

- Ускорение программы реноваций магазинов у дома.

- Увеличился на 376 грузовых автомобилей, общее количество транспортных единиц составило 6 089. Уровень централизации достиг 88%.

- Улучшение ценностного предложения для покупателя в формате «Магнит у дома».

- Разделение услуги гипермаркетов и магазинов «Семейных». В 2017 году АО «Тандер» открыла первые магазины «Семейный Магнит» в обновленной концепции. В 2018 г. данный процесс продолжился.

- Развитие новой Географической Информационной Системы (ГИС АО «Тандер») для оценки критериев открытия новых магазинов.

- Усиление команды управления продажами в АО «Тандер» и регионах.

- Тестирование новых форматов – аптек, в том числе интеграция с магазином косметики и оптовых магазинов.

- Дальнейшая работа по оптимизации затрат и повышению рентабельности.

[19]

Менеджмент АО «Тандер» в 2017-2018 г. реализовывал следующие приоритетные направления развития:

- Дальнейшее расширение сети магазинов за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России;

- Сохранить в фокусе внимания эффективность сети;

- Удержать существующих покупателей и привлечь новых;

- Улучшить общий имидж бренда, в том числе за счет редизайна магазинов и открытие новых форматов магазинов;

- Создать уникальное ценностное предложение для покупателей в каждом формате;

- Организовать и развить новые каналы продаж;

- Построить эффективный маркетинг, который бы отвечал всем ожиданиям потребителей;

- Развивать цифровые каналы коммуникаций с покупателями.

Линейно-функциональная структура АО «Тандер» представлена на рисунке

8.

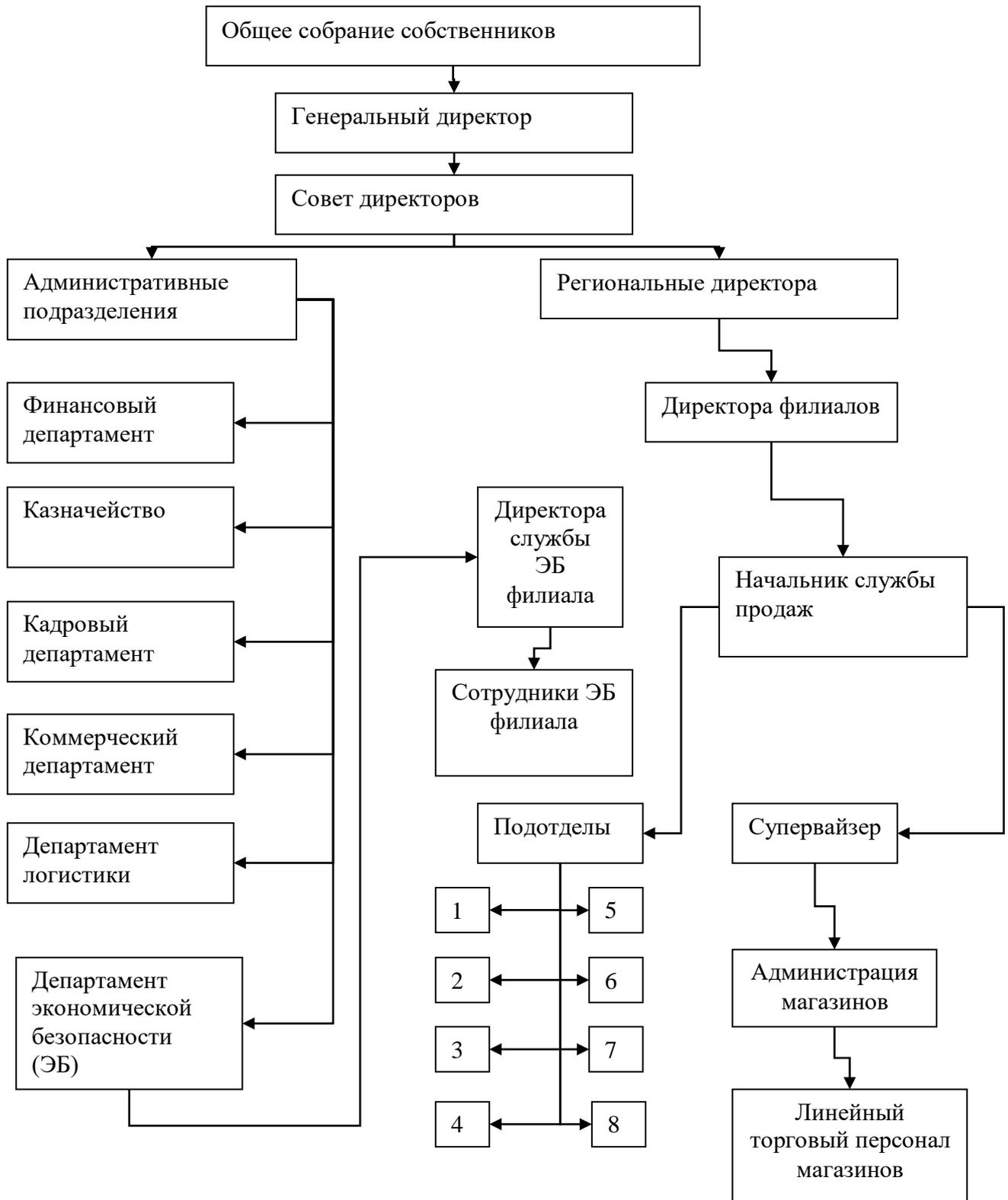


Рисунок 8 – Организационная структура системы управления АО «Тандер»

Структура системы управления АО «Тандер» традиционна для сетевых форматов и включает в себя:

- административно-управленческий персонал;
- логистически-технический персонал;
- торговый персонал;
- хозяйственно-технический персонал.

Существующей структуре системы управления АО «Тандер» свойственно наличие общего руководителя для всех подразделений, а именно директора, который решает возникающие административные вопросы.

Другие звенья структуры занимаются вопросами своей компетенции.

Организационная структура включает относительно небольшое число уровней иерархии, большинство функциональных подразделений через своих руководителей подчинены непосредственно генеральному директору.

Для реализации своего предназначения, предоставления торговых услуг населению, формирования и удовлетворения потребностей граждан в товарах менеджмент АО «Тандер» важным направлением своей деятельности считает торговую политику.

Основой организационной политики АО «Тандер» является политика управления, распределения полномочий и ответственности, которая связана со стратегией группы компаний, при этом она нацелена на оперативное планирование и базируется на концепции стратегического развития сети.

Поэтому целью организационной составляющей менеджмента АО «Тандер» является формирование сплоченного, квалифицированного, ответственного и производительного коллектива сотрудников и руководителей, способного осуществить стоящие перед ними задачи по развитию.

Принципы организационной политики АО «Тандер» включают в себя следующие элементы:

- строгую линейную иерархию и подчинение согласно функциональным направлениям,
- стабильность системы управления АО «Тандер»,

- неизменность корпоративным традициям АО «Тандер»,
- настойчивость и высокую значимость руководящей работы лидеров подразделений АО «Тандер»,
- ориентацию управления на долгосрочный успех развития АО «Тандер»,
- использование в мотивации руководителей ценность карьерного роста и социального статуса.

Привлекательность АО «Тандер» для специалистов и эффективных руководителей заключатся в следующем:

- работа в одном из лучших коллективов РФ,
- возможность участия в развитии крупной компании,
- возможность ротации,
- стабильную заработную плату,
- социальные программы: медицинское страхование, отчисления в пенсионный фонд, официальный стаж,
- карьерный рост.

Менеджменту АО «Тандер» свойственна гетерогенная структура, которая предполагает наличие на руководящих должностях системы управления, как мужчин, так и женщин.

Четкого деления по возрасту нет – в составе руководителей различного уровня системы управления АО «Тандер» присутствуют представители различных возрастных групп: выпускники ВУЗов от 20 лет и уже признанные руководители до 55 лет [19].

Ключевым ориентиром действующей системы управления АО «Тандер» является переход от концепции «воздействия» в управлении к концепции «взаимодействия», «сотрудничества» менеджмента.

При этом управленческая команда «АО «Тандер» является взаимодополняющей, члены которой в совокупности способны блестяще реализовать все четыре функции управления, что ведет к успешному функционированию торговой сети. Учитывая этот факт, можно представить схему

управленческой команды АО «Тандер», распределенную как линейно-функциональную.

Таким образом, система управления АО «Тандер» включает в себя следующие элементы:

- прогнозирование развития АО «Тандер», в том числе и стратегического;
- изучение рынка и формирование программы мероприятий по его освоению;
- анализ системы АО «Тандер» и определения кадрового штата;
- разработку программ и мероприятий по развитию внутренней среды АО «Тандер» [19].

Организационная внутрикорпоративная деятельность менеджмента АО «Тандер» практически полностью основана на реализации коммуникативных процессах между субъектами и объектами системы управления. Можно выделить следующие виды коммуникатов в рамках внутрикорпоративная деятельность менеджмента АО «Тандер»:

- информационные коммуникаты системы коммуникаций функционала внутрикорпоративной деятельности менеджмента АО «Тандер» – коммуникационно-информационные сообщения, содержащие необходимые сведения, затрагивающие интересы участников процессов управления персоналом; данный вид коммуникатов отвечает задаче обмена информацией между менеджментом театра и иными заинтересованными сторонами в следующей практической форме реализации функций: убеждение, разъяснения, ознакомление, популяризация;

- деятельные коммуникаты системы коммуникаций функционала внутрикорпоративной деятельности менеджмента АО «Тандер» – события в сфере управления персоналом театра, привлекающие внимание внутриорганизационных заинтересованных сторон и воздействующие на реализацию ими своих интересов в рамках системы управления персоналом; такие коммуникаты отвечают задаче проведения в жизнь управленческих действий, в которые прямо или косвенно вовлекается группа, часть или весь персонал;

- процедурные коммуникативные системы коммуникаций функционала внутрикорпоративной деятельности менеджмента АО «Тандер» – документы, регламентирующие управленческие действия в системе управления персоналом (договоры, контракты, регламенты, положения, инструкции, стандарты и т.д.).

В зависимости от характера применяемых коммуникатов в системе менеджмента АО «Тандер» выделяются:

- информационные внутренние коммуникации менеджмента АО «Тандер» – направленные на обмен информацией между внутриорганизационными сторонами или одностороннее доведение информации до адресата;

- деятельные внутренние коммуникации менеджмента АО «Тандер» – организация и проведение событий и мероприятий, в которых внутриорганизационные заинтересованные стороны системы управления персоналом АО «Тандер» принимают прямое или косвенное участие;

- процедурные внутренние коммуникации менеджмента АО «Тандер» – создание с участием внутриорганизационных заинтересованных сторон системы управления персоналом АО «Тандер» документов, которые бы регламентировали их деятельность.

В управлении АО «Тандер» реализуется ряд базовых функций, в которых отражаются содержание и ожидаемые результаты управленческого воздействия на деятельность торговой сети:

- определение целевых и содержательных приоритетов процесса торгово-сетевой деятельности;

- ресурсное обеспечение процесса торгово-сетевой деятельности;

- подготовка торговых и управленческих кадров для осуществления процесса торгово-сетевой деятельности;

- стимулирование и координация деятельности работников;

- непрерывное обучение персонала;

- контроль за процессом торгово-сетевой деятельности;

- анализ результатов деятельности в режиме развития (рисунок 9).

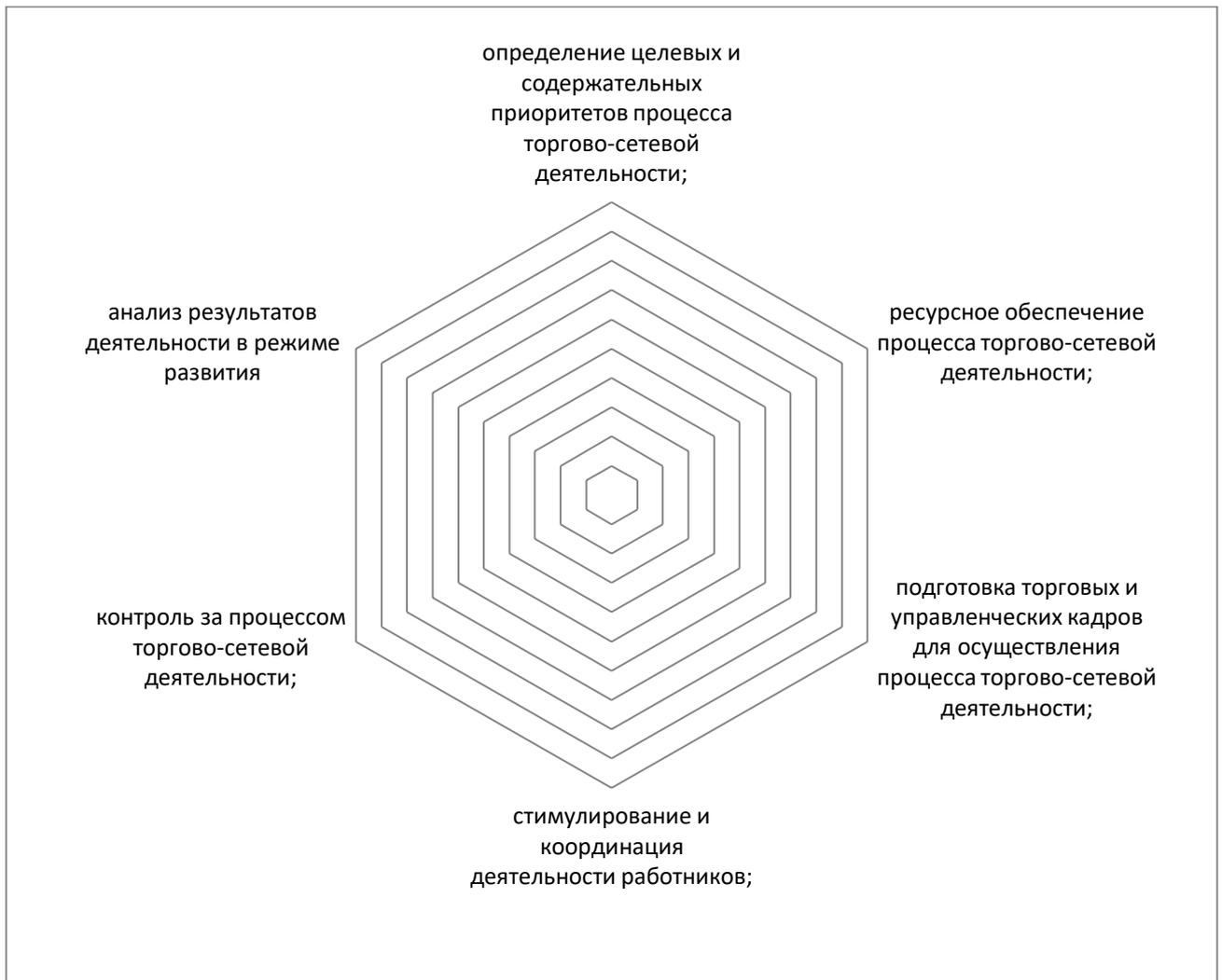


Рисунок 9 – «Координаты» управления АО «Тандер»

В первую очередь менеджмент АО «Тандер» стремится установить между подразделениями четкие взаимосвязи и распределить права и ответственности.

Лучшим вариантом структуры считается такая структура, которая позволяет активно взаимодействовать с внешней средой, то есть незамедлительно реагировать на изменения, менять условия распределения ресурсов, направлять нужные ресурсы и усилия в правильном направлении, чтобы поставленная цель была достигнута.

Основные финансовые результаты деятельности АО «Тандер» за период 2016 – 2018 гг. приведены в таблице 4.

Выручка АО «Тандер» в течение 2016-2018 гг. выросла на 148 332 508 тыс. руб. и составила 1 180 335 003 тыс. руб.

Таблица 4 - Результаты исследования доходности по финансовым результатам деятельности АО «Тандер» за период 2016 – 2018 гг.

| Показатель                                     | Значение, тыс. руб. |            |            | Изменение<br>±тыс. руб. | Средний<br>показатель за<br>2016-2018 гг.,<br>тыс. руб. |
|--|---------------------|------------|------------|-------------------------|---|
|  | 2016 г.             | 2017 г.    | 2018 г.    |                         |   |
| 1. Доход                                       | 1032002495          | 1175193293 | 1180335003 | +148332508              | 1129176930  |
| 2. Расход для<br>обычных видов<br>деятельности | 1023529129          | 1181943590 | 1198319859 | +174790730              | 1134597526  |
| 3. Валовая прибыль                             | 8473366             | -6750297   | -17984856  | -26458222               | -5420596  |
| 4. Прочие доходы и<br>расходы                  | 64617827            | 74947965   | 47004049   | -17613778               | 62189947  |
| 5. ЕБИТ  | 73091193            | 68197668   | 29019193   | -44072000               | 56769351  |
| 6. Проценты к уплате                           | 18274938            | 20813508   | 20184948   | +1910010                | 19757798  |
| 7. Налоги                                      | -11141797           | -10415844  | -2352507   | +8789290                | -7970049  |
| 8. Чистая прибыль                              | 43674458            | 36968316   | 6481738    | -37192720               | 29041504  |
| Итоговый результат                             | 43674458            | 36968316   | 6481738    | -37192720               | 29041504  |

Значение убытка от продаж за 2017 год составило -17 984 856 тыс. руб. Финансовый результат от продаж за весь анализируемый период резко уменьшился на 26 458 222 тыс. руб.

Чистая прибыль АО «Тандер» в 2018 г. составила 6 481 738 тыс. руб.

## 2.2. Анализ управления персоналом предприятия

Компания активно работала с персоналом, повышая лояльность своих сотрудников и развивая корпоративную культуру. По состоянию на 31 декабря 2017 года общая численность сотрудников компании превысила 276 тысяч, из которых 202 497 – это персонал магазинов, 36 461 заняты в логистической

составляющей компании, 22 162 работают в филиалах, 11 992 – сотрудники Головной Компании, 3 178 – прочий персонал. Средняя заработная плата по компании в 2017 году составила 33 695 рублей. В 2017 году среднесписочная численность сотрудников группы компаний «Магнит» составила 247 469 человек.

Основные принципы управления в отношении персонала АО «Тандер» включают в себя следующие:

- Кадровая работа регулируется основными принципами ведения бизнеса, которые являются обязательными для всех сотрудников АО «Тандер».

- Содействие честности и этической практике работы для всех сотрудников АО «Тандер».

- Стремиться к эффективности и эффективности во всех операциях сотрудников АО «Тандер».

- Управление и оптимизация всех видов издержек на сотрудников АО «Тандер».

- Предотвращение травм, плохого состояния здоровья и содействие сохранению окружающей среды.

- Обязательство соблюдать применимые законы и другие нормативные требования в кадровой работе.

- Непрерывные улучшения персонала.

- Постоянное обучение и повышение квалификации персонала.

Функционал управленческой деятельности в компании АО «Тандер» содержит центры ответственности за:

- организация и нормирование распределения ресурсов компании;

- контроль использования ресурсов;

- планирование и контроль численности и качества персонала;

- управление политикой: товарной, финансовой, кадровой, сбытовой, закупочной и т.д.;

- руководство подразделениями согласно компетенции (рисунок 10).

На рисунке 11 представлены элементы системы управления персоналом АО «Тандер».



Рисунок 10 - Методы реализации функций менеджмента в структуре системы управления АО «Тандер»

#### Этап 1: Знакомство и интерес

- Взаимодействие с учебными заведениями
- Позитивный бренд работодателя
- Профиль успешного сотрудника
- Индивидуальные предложения

#### Этап 2: Наем и адаптация

- Сокращение срока закрытия вакансии
- Реферальный рекрутинг
- Digital-инструменты подбора
- Новые программы и инструменты адаптации сотрудников

#### Этап 3: Обучение и развитие

- Максимальный охват сотрудников программами обучения под задачи бизнеса
- Развитие digital-обучения
- Обеспечение возможностей для карьерного развития

#### Этап 4: Оценка и вознаграждение

- Прозрачная система оценки
- Непрерывная обратная связь
- Конкурентное вознаграждение
- Расширение корпоративных льгот

#### Этап 5: Удержание и расставание

- Процесс выходного интервью
- Разработка моделей оттока персонала
- Программы трудоустройства увольняемых сотрудников
- Удержание наиболее редких и ценных кадров

Рисунок 11 - Элементы системы управления персоналом АО «Тандер»

Современная сущность организационного функционирования системы управления АО «Тандер» обусловлена тем, что она выполняет следующие функции:

- выявление и реализацию не востребованного потенциала ресурсов АО «Тандер»;
- оптимизирует процесс деятельности подразделений АО «Тандер»;
- формирует процесс обучения и развития подчиненных;
- формирует базу для эффективного менеджмента;
- оптимизирует издержек по управлению. (рисунок 11)

Знакомство с торговым предприятием является важным элементом формирования персонала, оказывающим влияние на эффективность процесса привлечения сотрудников. Во-первых, данный этап помогает потенциальным кандидатам узнать о возможностях и характере работы.

Во-вторых, позволяет АО «Тандер» заинтересовать, а впоследствии и привлечь сотрудников, соответствующих необходимым качествам и требованиям.

HR служба АО «Тандер» уделяет особое внимание анализу того, какие сотрудники АО «Тандер» нужны для реализации целей АО «Тандер» (в отношении численности, структуры, компетенций), и далее проактивно работает с выбранными целевыми аудиториями для подбора персонала АО «Тандер».

Для расширения границ по привлечению ценных кадров HR служба АО «Тандер» активно участвует в мероприятиях для студентов.

В рамках работы над повышением эффективности привлечения персонала HR служба АО «Тандер» выделен сегмент ключевых стратегических целей. Для привлечения «кадровой элиты» HR служба АО «Тандер» разработано специальное ценностное предложение работодателя, которое включает ряд важных условий для мотивации персонала: удобный график работы, особые программы обучения, понятный путь развития.

В рамках методов найма и адаптации HR служба АО «Тандер» совершенствует процесс найма персонала, стремясь сделать его более удобным, быстрым и эффективным как для кандидатов, так и для АО «Тандер».

В течение 2018-2019 гг. HR служба АО «Тандер» работает над оптимизацией инструментов автоматизации отбора и оценки потенциальных сотрудников [19].

Подбор персонала осуществляется по двум ключевым сегментам должностей: массовые и немассовые. Для каждого сегмента HR служба АО «Тандер» использует свои инструменты подбора, тесты способностей, личностные опросники, интервью, профессиональные кейсы.

Массовый сегмент: в данном сегменте HR служба АО «Тандер» стремится к диджитализации процесса отбора и оценки кандидатов, что позволяет нам повысить эффективность и сократить сроки подбора сотрудников. В 2019 году АО «Тандер» продолжил реализовывать пилотный проект по автоматизации инструментов подбора персонала. Были массово внедрены в практику HR службы АО «Тандер» автопоиск резюме, автообзвон роботом, использование чатбота-рекрутера. Таким образом, очная встреча проводилась с кандидатом только на заключительном этапе отбора.

Немассовый сегмент: при выборе специалистов и руководителей HR служба АО «Тандер» применяет более персонифицированные инструменты оценки. Используются кросс-функциональные интервью, что обеспечивает коллегиальное и более объективное принятие решения о выборе новых членов команды [19].

В планах на 2019-2020 гг. HR служба АО «Тандер» – дальнейшая работа для максимально быстрого подбора кандидатов на открытые позиции.

После завершения процедуры найма для новых сотрудников АО «Тандер» проводит адаптационные мероприятия. Ведется мониторинг эффективности процесса адаптации в целом. Кроме того, создан институт buddy для помощи новичкам, а также мобильное приложение нового сотрудника.

Для ускорения процедуры найма HR служба АО «Тандер» планирует снизить количество документов, которые необходимо подписывать сотрудникам.

Обучение и развитие так же является важным элементом формирования персонала АО «Тандер». АО «Тандер» развивает инструменты обучения и развития, как для специалистов, так и руководителей. Кратко обучение

происходит так: пример непрерывного обучения на рабочем месте на примере компании АО «Тандер». (Магазины «Магнит»)

В АО Тандер существует своя уникальная программа для обеспечения работы магазина под названием «Тандер-склад». Таких программ в свободном доступе нет и поэтому самостоятельно обучиться данной системе не предоставляется возможности.

В таком случае для полной подготовки к работе в данной сети администраторам предлагается пройти обязательное обучение, которое происходит по двум сценариям:

Первый, это обучение, которое длится один месяц с сочетанием классического метода обучения- лекции (позволяет донести до обучаемых сотрудников большой объем информации в ограниченный по времени срок) и наставничества (заключается в целенаправленной передаче профессионального опыта.)

Обучение (лекции) проходят в специально оборудованных классах, в которых работники связываются по скайпу с преподавателями из других городов. Помимо обычных лекций, преподаватели предоставляют электронные курсы и справочники администратора, которые работник может получить в доступ на специально разработанном «Портале корпоративной документации» и портале «Магнум».

После двух дней теоретического обучения, работник отправляется на закрепленный за ним магазин, где закрепляет полученные знания.

После прохождения практики, сдаются промежуточные тесты на проверку полученных и закрепленных знаний. Таким образом, проходит все обучение и в конце сдаётся итоговый тест и сдача экзамена непосредственно своему начальству (супервайзеру), который и принимает решение о допущении на работу сотрудника.

Второй сценарий, это модульное обучение непосредственно на самом рабочем месте с помощью электронных курсов, которые работник может проходить на рабочем месте, не отрываясь от процесса.

При успешном прохождении обучения и вступления в должность, молодых администраторов (ст. продавцы, товароведы, директора) курирует «Директор-наставник», который находится ежедневно на связи со своими подопечными и по составленному графику посещает их на рабочем месте.

После завершения испытательного срока, обучение в АО «Тандер» так же не заканчивается. Регулярно администраторы проходят обучение как дистанционно через систему «Магнум» специально разработанную для данной сети, так и лекционно, приезжая в офис для прохождения различных тренингов [19].

Формировать персонал АО «Тандер» помогает также система наставничества и менторинга. Это помогает лучше определить приоритеты и составить индивидуальные планы развития.

Последним элементом системы формирования персонала АО «Тандер» является удержание и высвобождение персонала.

HR службы АО «Тандер» стремится сохранять хорошие отношения со всеми высвобождающимися сотрудниками. Специалисты HR службы АО «Тандер» оказывает сотрудникам помощь в составлении резюме и трудоустройстве в компании-партнеры.

При этом следует отметить, что существует необходимость совершенствования процесса формирования персонала, которая определена рядом причин:

- увеличением требований к качеству результата бизнес-процесса;
- в количественном отношении штат АО «Тандер» недоукомплектован, увеличение инициативных увольнений новых сотрудников в течение первых 3 месяцев работы;
- увеличением материальных затрат, связанных с потерями от неэффективного процесса подбора;
- повышения влияния на персонал АО «Тандер» факторов формирующих кадровые риски, связанные с переманивание специалистов.

### 2.3. Анализ системы стимулирования и мотивации работников

В АО «Тандер» предусмотрена прямая и косвенная система мотивации труда. Важное значение в системе мотивации занимает система оплаты труда (рисунок 12).

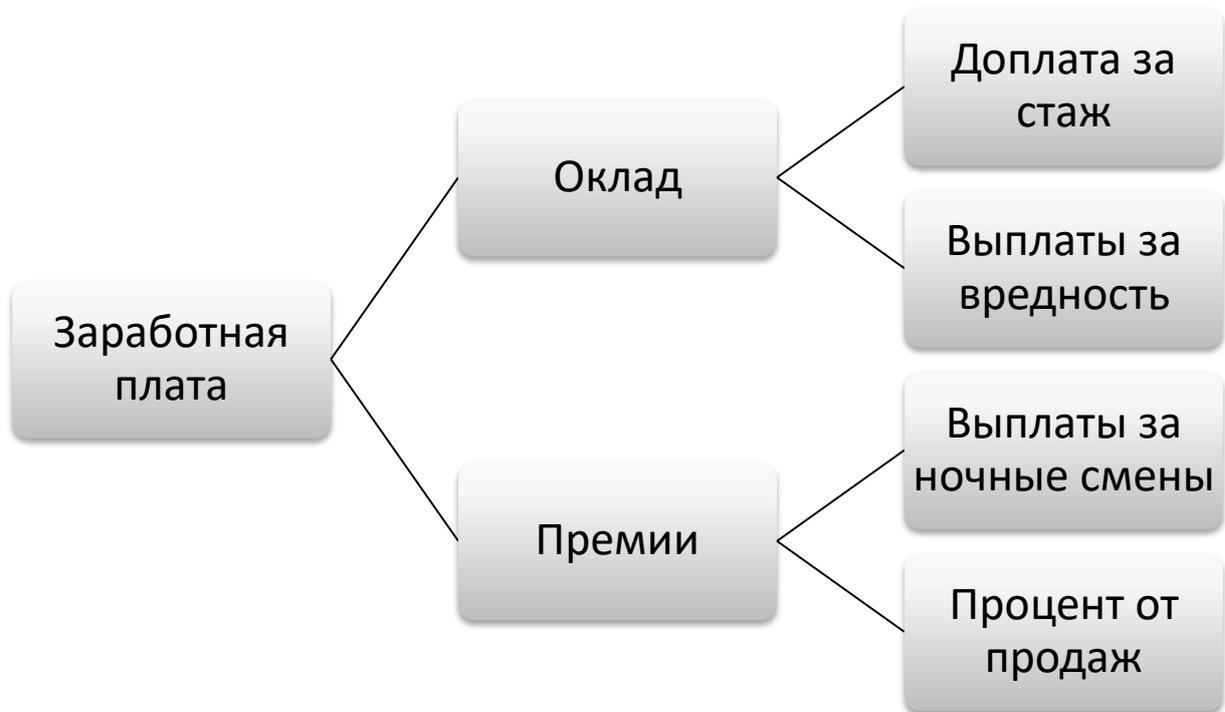


Рисунок 12 – Система мотивации персонала АО «Тандер»

В АО «Тандер» применяется ранжированная система окладов. Система поощрения работников существует как в виде бонусов, так и в виде надбавок (уровень квалификации, выслуга лет).

Бонусы предусмотрены для всех категорий сотрудников за качественную работу. Второй вид бонусов - установленная сумма, которую получает работник, если объем платных услуг превысит заранее определенный порог. Это касается, прежде всего, работников занятых непосредственно обслуживанием.

Процент, получаемый работником зависит от рентабельности. Установлен минимальный норматив рентабельности (10%). Если уровень рентабельности выше, к примеру: 15%, то его вознаграждением будет половина прибыли сверх норматива, то есть 2,5% (рисунок 13).

Косвенное материальное стимулирование (социальный пакет) - это оплата питания сотрудников, оплата (или предоставление) транспорта, дополнительных услуг.

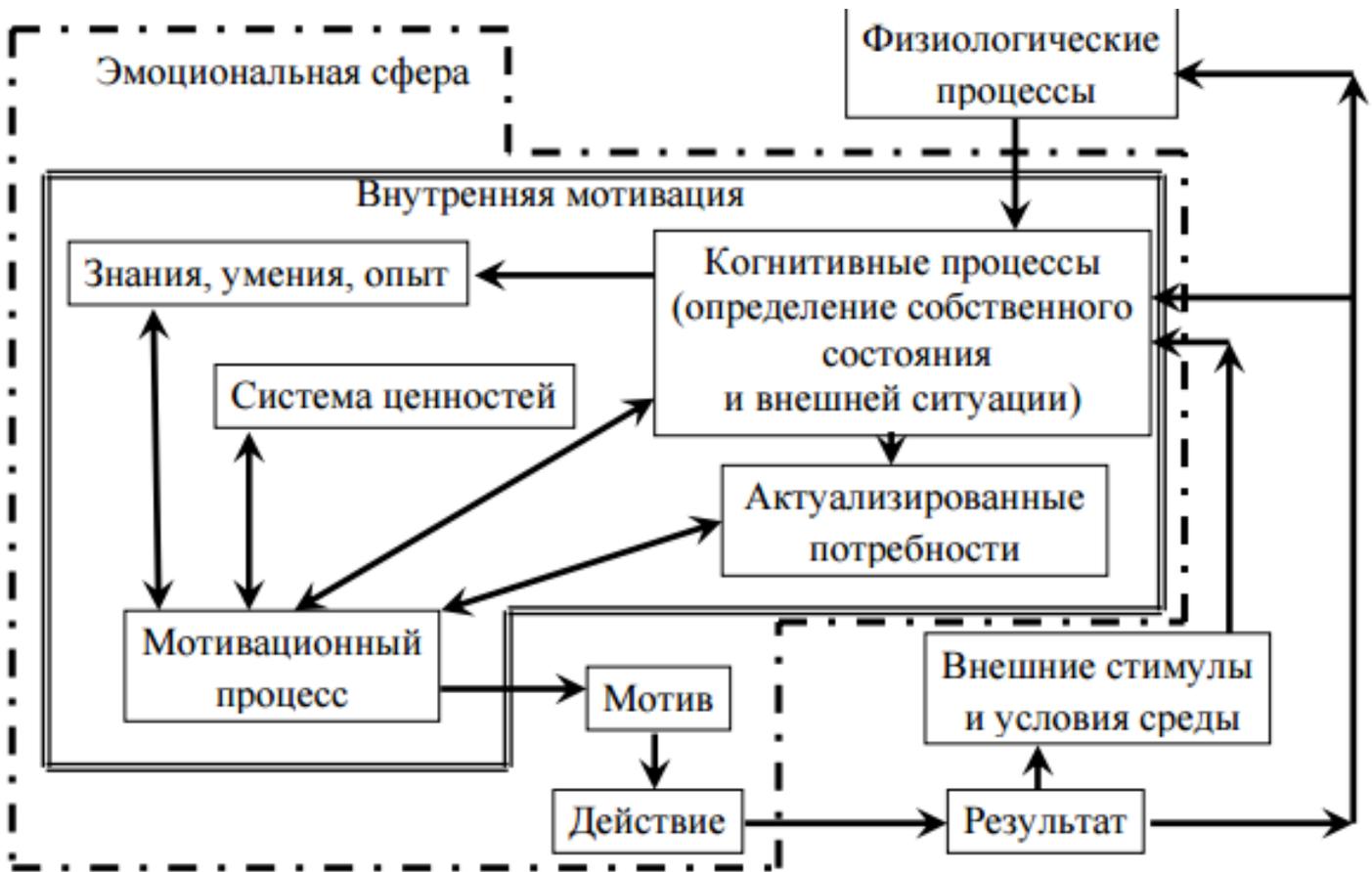


Рисунок 13 – Корпоративная схема стимулирования сотрудников

В АО «Тандер» предусмотрены нематериальные аспекты мотивации труда. Всем работниками предоставляется соцпакет:

- обязательное медицинское страхование;
- больничный лист;
- оплачиваемый отпуск.

На рисунке 14 представлена структура видов мотивирования персонала АО «Тандер».

Исходя из рисунка, в большей степени в организации применяется материальное неденежное стимулирование, которое составляет 43% от всей совокупности системы мотивации.

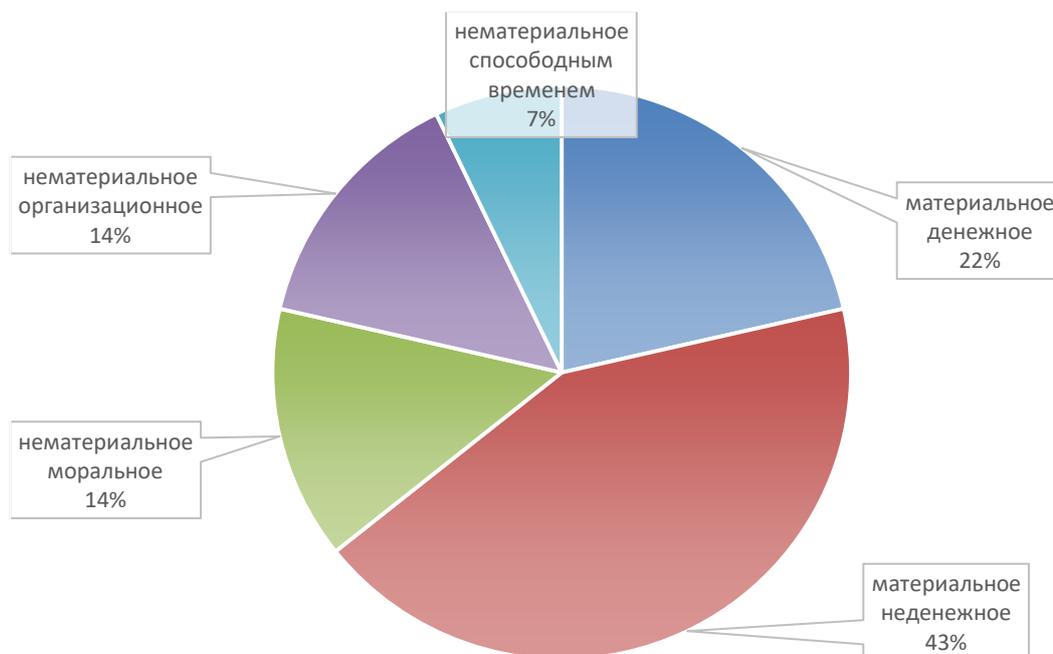


Рисунок 14 - Структура видов мотивирования персонала в АО «Тандер»

В настоящее время в АО «Тандер» достаточно сложно определить индивидуальный вклад каждого работника в развитие системы АО «Тандер» в целом.

При этом эффективности системы мотивирования в зависимости от основных мотиваторов профессиональной деятельности и личностных компетенций.

Методика исследований – опрос группы сотрудников по методике Ш. Ричи и П. Мартина. Генеральная выборка сотрудники АО «Тандер», общее число – 30 респондентов: 6 руководителей и 24 специалиста, из них 11 респондентов мужского и 29 - женского пола. В таблице 5 приведены результаты опроса.

Таблица 5 - Коэффициенты оценки мотиваторов теста «Мотивационный профиль» сотрудников АО «Тандер»

| Мотиваторы                                      | Средняя оценка по респондентам | Оценка по отн. к среднему -6,98 |
|---|--------------------------------|---------------------------------|
| 1) «Высокий заработок и материальное поощрение» | 9,3                            | Выше среднего                   |

## Окончание таблицы 5

|                                    |     |               |
|------------------------------------|-----|---------------|
| 2) «Физические условия работы»     | 6,1 | Ниже среднего |
| 3) «Структурирование»              | 7,7 | Выше среднего |
| 4) «Социальные контакты»           | 7,9 | Выше среднего |
| 5) «Взаимоотношения»               | 7,5 | Выше среднего |
| 6) «Признание»                     | 6,1 | Ниже среднего |
| 7) «Стремление к достижениям»      | 4,3 | Ниже среднего |
| 8) «Власть и влияние»              | 8,6 | Выше среднего |
| 9) «Разнообразие и перемены»       | 5,6 | Ниже среднего |
| 10) «Креативность»                 | 6,1 | Ниже среднего |
| 11) «Самосовершенствование»        | 7,6 | Выше среднего |
| 12) «Интересная и полезная работа» | 7   | Выше среднего |

На рисунке 15 представлен мотивационный профиль сотрудников АО «Тандер».



Рисунок 15 - Мотивационный профиль сотрудников АО «Тандер»

Таким образом, основными (выше среднего уровня по тесту – 6,98) современными стимулами коллектива сотрудников АО «Тандер» являются представленные на рисунке 16 стимулы.



Рисунок 16 - Основные стимулы сотрудников АО «Тандер»

При этом большинство мотиваторов прямо или косвенно связаны с инструментами материального мотивирования сотрудников АО «Тандер». Заметно меньше влияние оказывают на стимулирование деятельности факторы, представленные на рисунке 17.

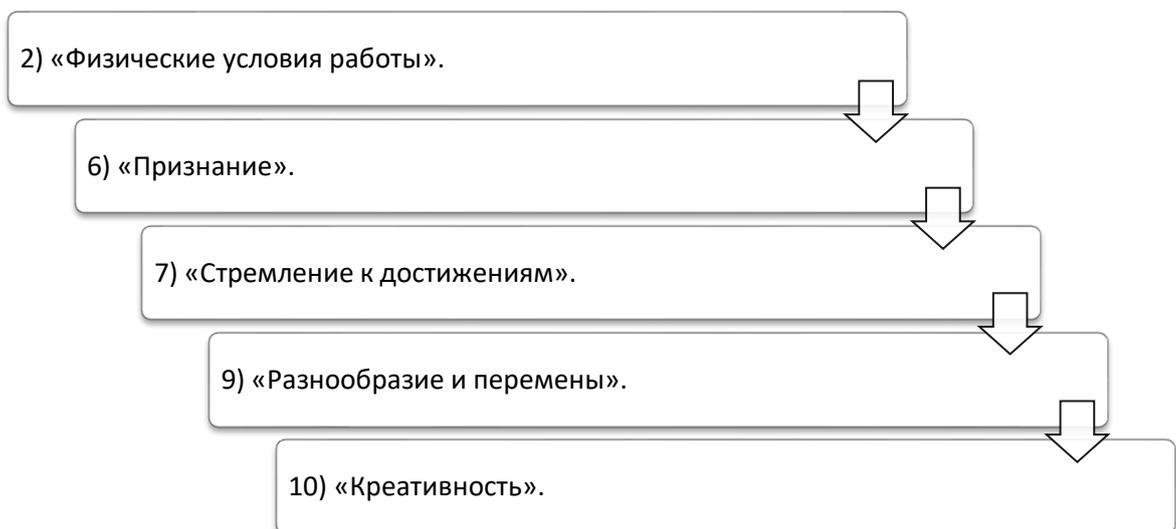


Рисунок 17 - Вспомогательные стимулы сотрудников АО «Тандер»

Таким образом, гипотеза о преобладающей роли материальных стимулов для сотрудников АО «Тандер» подтвердилась.

На рисунке 18 представлена оценка персоналом АО «Тандер» удовлетворённостью различными аспектами работы. Результаты, представленные на рисунке 17, позволили сделать следующие выводы: как оказалось, размером заработной платы удовлетворена большая часть опрошенных, и лишь 7 человек выразили свое недовольство.

Исходя из этого, можно сказать, что порядок начисления зарплаты не требует явных корректировок.

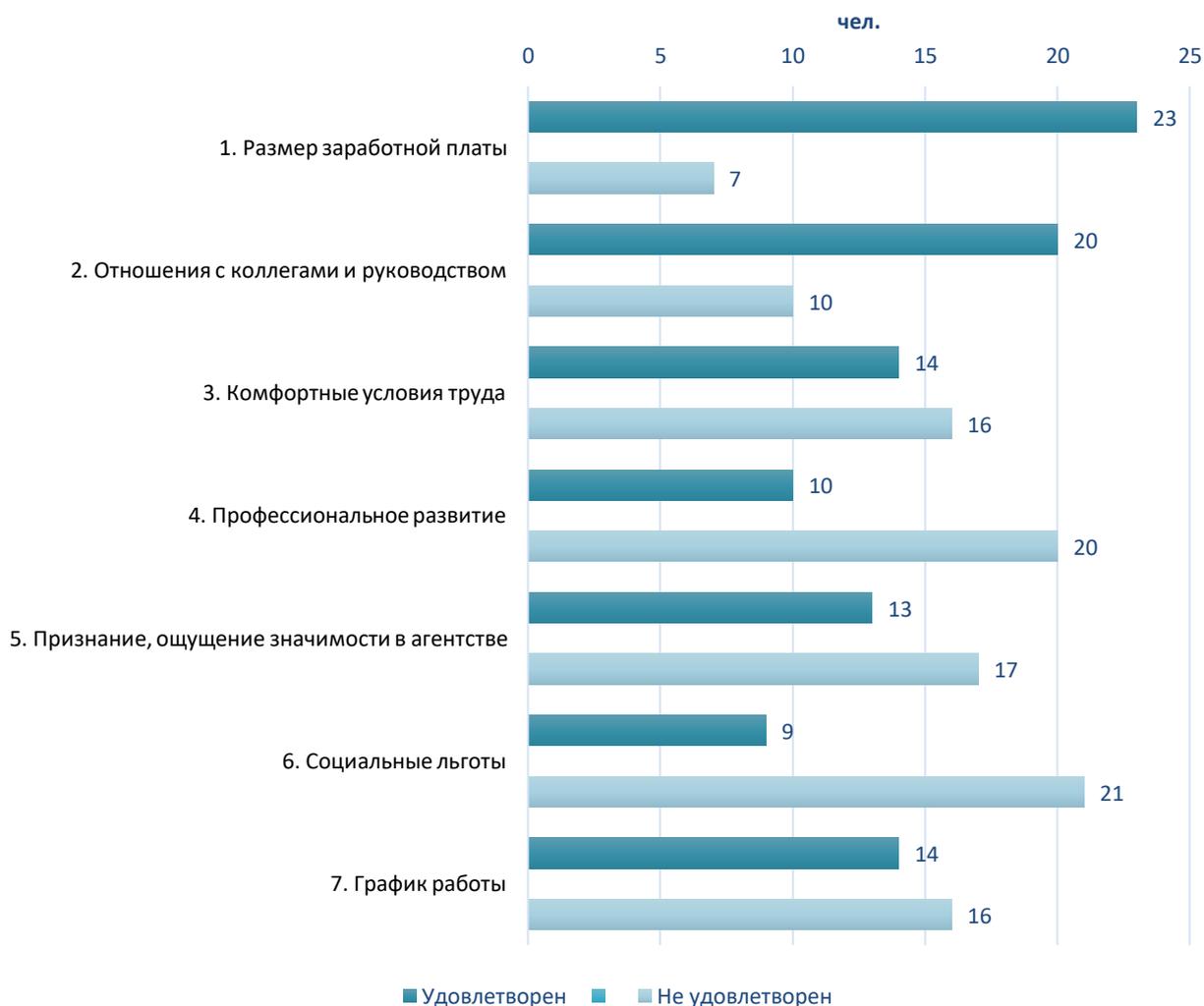


Рисунок 18 - Удовлетворённость различными аспектами работы сотрудников в АО «Тандер»

А вот наличие комфортных условий труда оставляет желать лучшего, потому как большая часть персонала, а именно 16 человек выказали свое

недовольство, которое выражается в задействовании в работе устаревшей компьютерной техники и принтеров.

Также сотрудниками АО «Тандер» не был оценен уровень профессионального развития, так как организация практически не уделяет должного внимания повышению квалификации персонала.

Далеко не все сотрудники ощущают свою значимость в компании, стало быть, руководству необходимо уделить внимание улучшению моральной составляющей мотивирования.

Кроме всего перечисленного, большинство сотрудников высказалось, что социальные льготы (составляющая материального неденежного мотивирования), предоставляемые компанией не оказывают на них должного мотивирующего воздействия.

Это связано с организацией отпуска, например, когда организация предоставляет лишь 2 недели оплачиваемого отпуска.

Также многие не довольны организацией питания, поскольку считают, что лучше бы руководство АО «Тандер» компенсировало им расходы на питание, нежели осуществляло доставку еды в офис. Помимо этого, у многих сотрудников было выявлено желание расширить и дополнить социальные льготы.

График работы не устраивает большую половину из опрошенных сотрудников. Это является причиной снижения продуктивности труда персонала, поскольку поведение таких сотрудников дестимулируют тех, чье присутствие необходимо постоянно.

Исходя из этого, сотрудникам был предложен вопрос, выявляющий их планы в отношении работы на ближайшие два года. Результаты представлены на рисунке 19.

Рассматривая данные рисунка 19, становится очевидным, что большая часть персонала высказалась за то, что вероятно не покинет свою работу в АО «Тандер», однако, 11 человек допускает свой переход в другую организацию при условиях более эффективных стимулов.

Таким образом, можно сделать вывод, что руководство АО «Тандер» при поощрении сотрудников использует только те способы мотивации, которые на его взгляд более удобные и привычные.

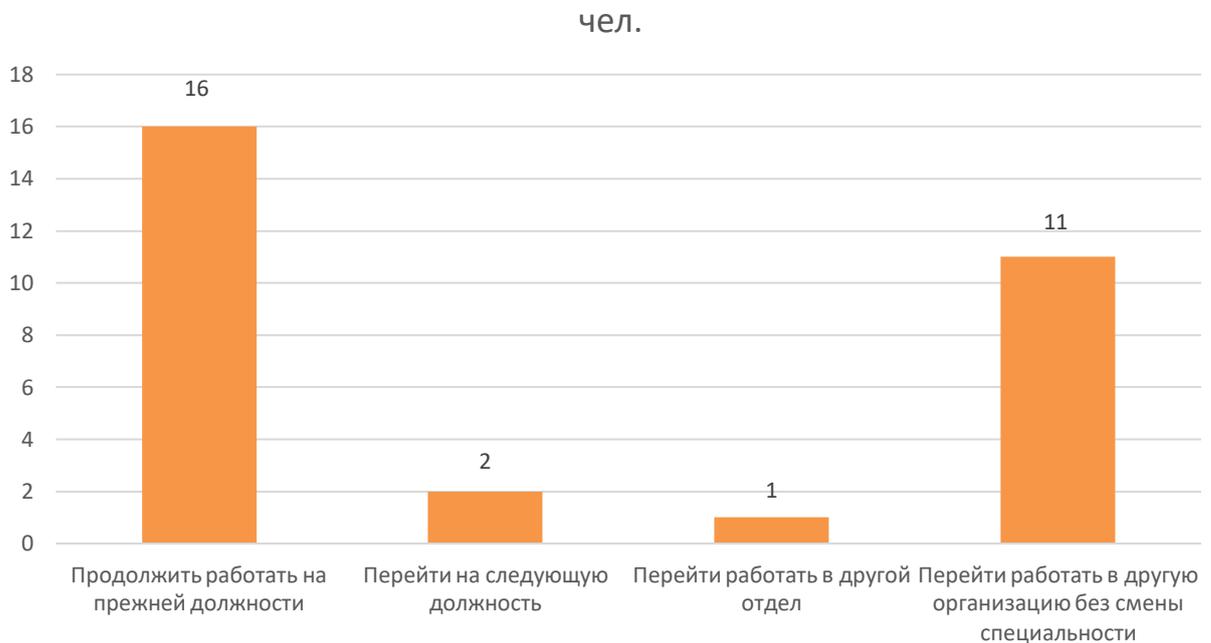


Рисунок 19 - Планы на ближайшее время опрошенных сотрудников в АО «Тандер»

Далее сотрудникам АО «Тандер» был задан вопрос, о степени влияния определенных стимулирующих факторов на деятельность сотрудников. Поскольку для совершенствования системы мотивирования, необходимо понимать какие инструменты способствуют, стимулируют сотрудников, во сколько это обойдется АО «Тандер» и будут ли они эффективны.

Результаты опроса, показали, что для сотрудников АО «Тандер» большое значение имеет размер заработной платы, который на данный момент устраивает далеко не всех.

На втором месте оказалась потребность в профессиональном росте, например, в организации обучения, которое позволит сотрудникам повысить свою квалификацию. Немаловажными оказались потребности в предоставлении социального пакета, организацией. Признание и ощущение важности в также играет роль в мотивации сотрудников.

В «Магните» существует практика, при которой сотрудника не сразу увольняют, а переводят в «СВП» (Свободный Временный персонал), а вот когда его уже перевели в эту должность, могут спокойно уволить, так как это не отражается на текучести персонала.

Так же существует проблема по всей сети магазинов - отсутствие должных условий труда:

- после окончания работы нет корпоративной системы доставки персонала до дома в вечернее время;

- у продавцов работа по 15 часов, в то время как оплачиваются только 12;

- нет охраны, видеонаблюдения и грузчиков;

- у товароведов магазина идет не почасовая, а окладная система оплаты, таким образом, за переработанное время никаких доплат, оклад при этом копеечный;

- товаровед совмещает в себе такие должности как : администратор персонала, бухгалтер, приемщик, заместитель директора, грузчик и охранник – а оплата труда при этом достигает максимума в 35 т.р.и то только при самых лучших показателях;

- помимо своей непосредственной работы товаровед должен оформлять бесчисленное количество отчетов для начальства;

- для работников есть только одна бонусная часть – скидка 10 процентов, только по вторникам и воскресениям и только 1 час на не акционные товары.

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления персоналом в АО «Тандер» требует изменений, за счет совершенствования условий труда и развития системы стимулирования и мотивирования.

### ГЛАВА 3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ АО «ТАНДЕР»

#### 3.1. Основные направления совершенствования системы управления персоналом на предприятии АО «Тандер»

В качестве приоритетных направлений совершенствования системы управления персоналом на предприятии АО «Тандер» на основании полученных в ходе анализа данных можно выделить следующие:

- Условия труда,
- Система стимулирования и мотивации труда.

Первым направление совершенствования является развитие системы обеспечения условий труда (рисунок 20).



Рисунок 20 - Система инструментов организации труда персонала АО «Тандер»

С помощью методов управления трудовой деятельности персонала АО «Тандер» формируется определенный уровень его интенсивности, при котором издержки производства, при прочих равных условиях были бы минимальными.

Характерная особенность нормирования в настоящее время в рационализации организации труда сочетание работ по проектированию и нормированию трудовых процессов с проектированием технологических процессов, а также оборудования, инструментов, приспособлений и т.п.

В этой связи использование факторы условий труда персонала АО «Тандер» можно воздействовать на показатели работоспособности персонала. Модель управления факторов работоспособности персонала представлена на рисунке 21.

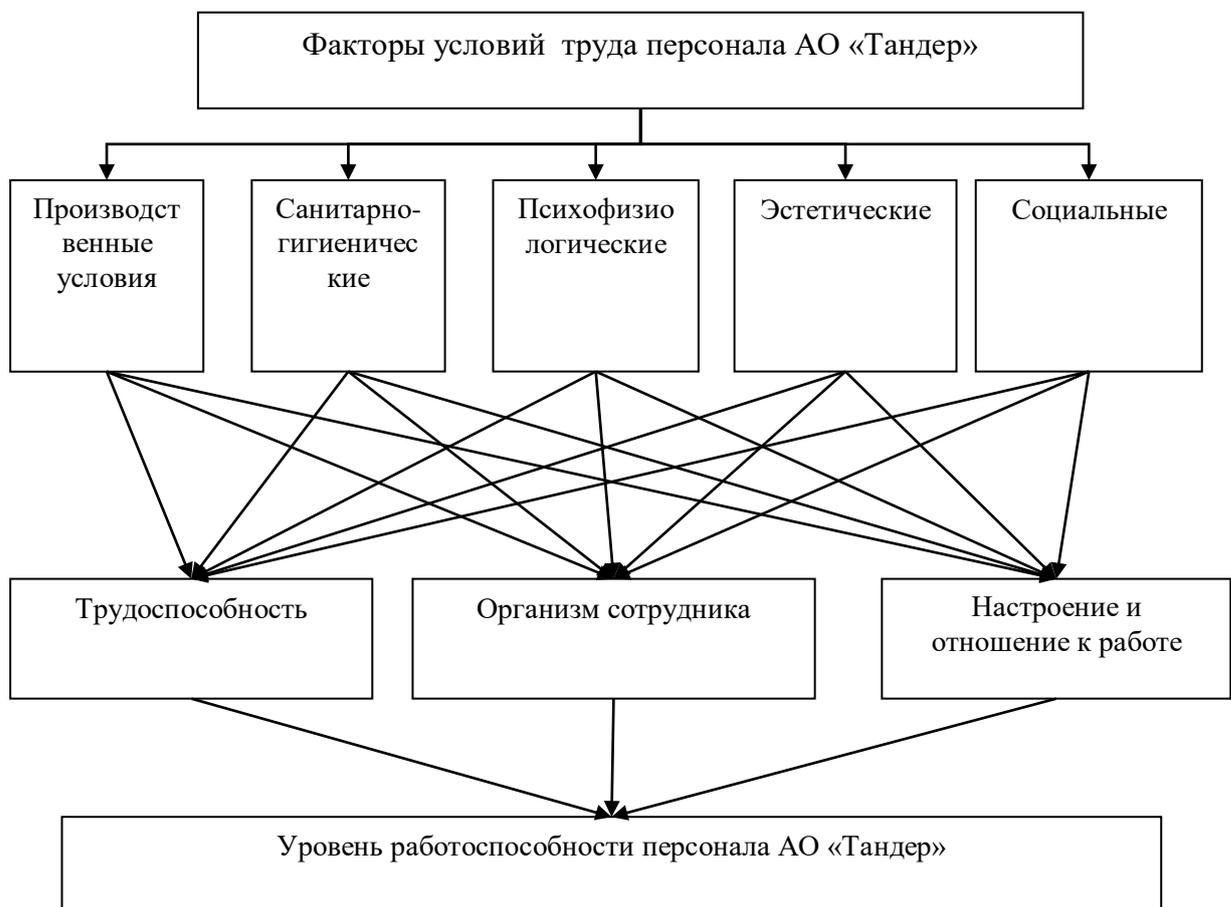


Рисунок 21 – Модель управления работоспособности персонала АО «Тандер»

Вторым направлением совершенствования является развитие системы стимулирования и мотивации труда (рисунок 22).



Рисунок 22 – Элементы системы вознаграждения за труд

Система материальной мотивации персонала АО «Тандер» должна иметь ряд определённых целей:

- повышение прибыли за счёт чёткой и слаженной работы коллектива и перевыполнения намеченных стратегических и оперативных планов развития АО «Тандер» на рынке;
- развитие инициативы, лояльности и преданности сотрудникам АО «Тандер»;
- побуждение к дисциплине из-за возможности лишения определенных материальных благ вследствие непрофессиональной работы;
- привлечение высококвалифицированных кадров и их.

Задачи, которые руководство АО «Тандер» может решить посредством материальной мотивации сотрудников, направлены на то, чтобы:

- Улучшить показатели эффективности труда, качество выполненных работ (должностных функций), повысить готовность сотрудников компании справляться с трудными задачами в процессе деятельности.

- Повысить социальную защиту сотрудников АО «Тандер» на уровень выше, чем предусматривают государственные гарантии.

- Создать имидж АО «Тандер» в обществе как солидного работодателя, предоставляющего высокооплачиваемую работу высокопрофессиональным сотрудникам.

- Формировать положительный микроклимат в отношении персонала АО «Тандер».

В качестве потенциала развития системы материальной мотивации персонала АО «Тандер» можно выделить следующие:

- возникновение соревновательного эффекта в коллективе персонала АО «Тандер»;

- моральное удовлетворение за счёт самореализации выраженного в материальной форме;

- увеличение эффективности профессиональной деятельности в должности за счёт нежелания сотрудников персонала АО «Тандер» портить свою репутацию и размер получаемых материальных благ.

### 3.2. Формирование предложений по совершенствованию системы управления персоналом

Для совершенствования организации режима труда и отдыха сотрудников предлагаются следующие мероприятия:

а) Оптимизация рабочего графика:

- возможности сокращать рабочий день за счет сэкономленного в результате повышения производительности труда времени;

- регламентированные микропаузы в работе.

- для сохранения устойчивой работоспособности вводятся микропаузы в нормы труда (9-15% рабочего времени) с целью предупреждения утомления должны вводиться перерывы на отдых и личные надобности и регламентированные перерывы, количество и длительность которых определяется спецификой труда. необходимо предоставлять короткие перерывы для отдыха (5-10мин.) за час до обеда и за час до окончания работы, в период спада работоспособности – перерыв 10 мин. на личные надобности.

- при напряженной работе необходим ежечасный 5-минутный перерыв на отдых.

- дооборудовать комнату отдыха персонала.

- сотрудники получают возможность лучше отдохнуть во время перерыва, что даст новый прилив сил для продолжения работы.

б) Оптимизировать корпоративные условия труда:

- организовать доставку персонала после окончании работы до дома в вечернее время;

- использовать комплексные системы охраны с видеонаблюдением.

Вторым направление совершенствования является развитие системы стимулирования и мотивации труда.

Предлагается:

- ввести для товароведов магазина прогрессивно-сдельную систему оплаты, таким образом, за переработанное время будет введён коэффициент доплаты;

- так же предлагается ввести поправочный коэффициент за совместительство товароведами таких должностей как: администратор персонала, бухгалтер, приемщик, заместитель директора;

- расширить для работников бонусную часть материального стимулирования.

Цепочка создания ценностей в рамках развития системы условий, оплаты и мотивации труда АО «Тандер» представлена на рисунке 23.

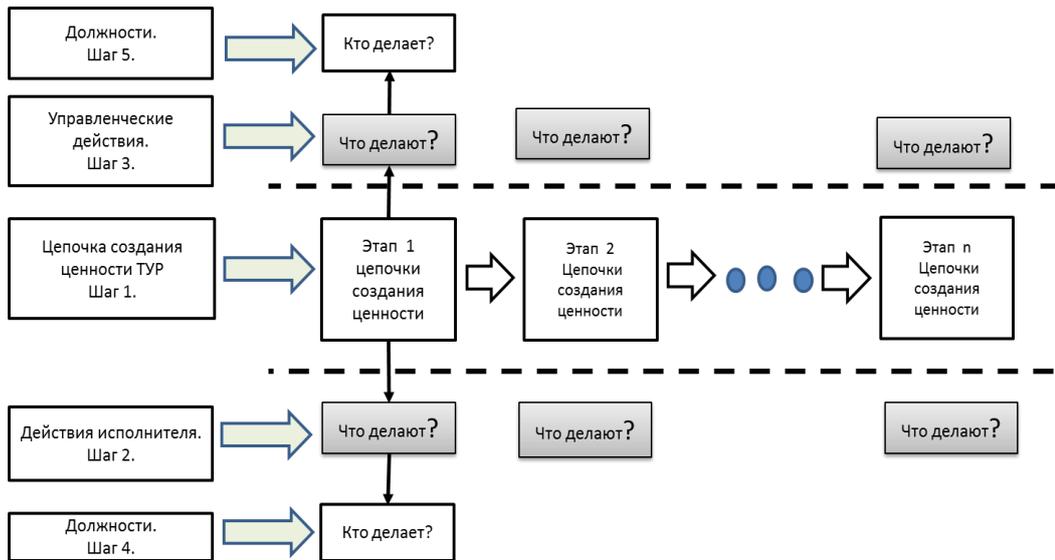


Рисунок 23 – Цепочка создания ценностей в рамках развития системы условий, оплаты и мотивации труда АО «Тандер»

На рисунке 24 представлена модель внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий.

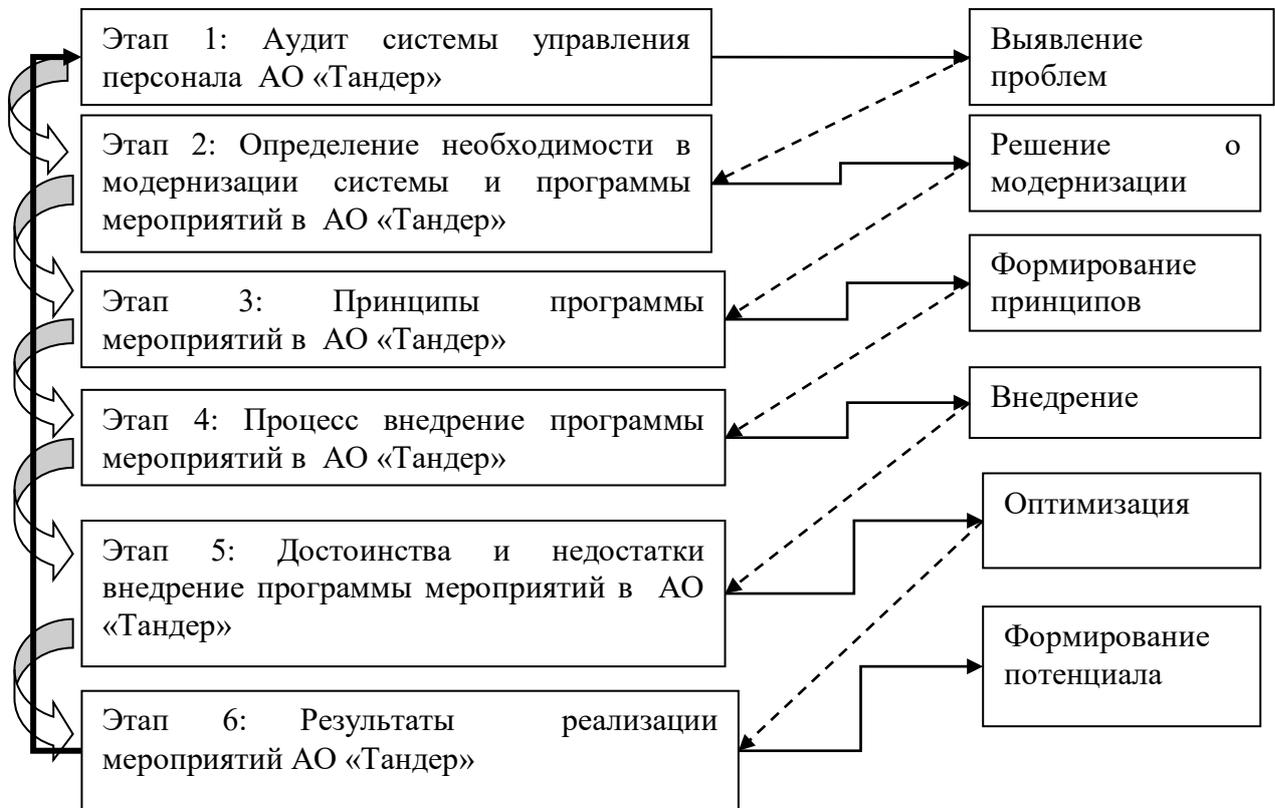


Рисунок 24 – Модель внедрения программы внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий

Разработанная система подлежит интеграции в систему кадрового менеджмента АО «Тандер». Процедура интеграции в систему управления следующие составляющие:

а) основные «точки входа»:

- планирование – на основе практики АО «Тандер» составятся планы подразделений, сотрудников, и в целом. Уход от чисто количественных показателей планирования, сочетание планов с качественными позволит сделать планы производства более адекватными запросам действительности и сделать их более понятными и доступными для каждого из сотрудников;

- организация – организация процесса должна быть построена так, чтобы в ней раскрывалось достижение максимума человеческого потенциала через выполнение направленных на достижение производственных целей компании, степень потенциала соискатели которых фиксируется системой.

б) основные «точки контакта» мероприятий и всей экономической системы компании, прежде всего, концентрируются в пределах повышения производительности труда.

На таблице 6 представлена оценка целей проекта.

Таблица 6 - Оценка целей проекта внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий

| Наименование  | Количество            | Ограничение по срокам | Исполнитель                      |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Модернизировать систему оценки параметров производственных планов   | Охват 100 % персонала | До конца 2019 г.      | Администрация                    |
| Использование сетки коэффициентов прогрессивной системы оплаты труда  | Охват 100 % персонала | До конца 2019 г.      | Администрация                    |
| Использовать для активизации внутренних ресурсов вовлечение персонала при помощи системы материальной мотивации перевыполнения планов | Охват 80 % персонала  | До конца 2019 г.      | Администрация<br>Команда проекта |
| Оптимизировать производственных подразделениях процесс текущего максимального размера ФОТ с учетом финансовых возможностей компании.  | Охват 60 % процессов  | До конца 2019 г.      | Администрация<br>Команда проекта |

## Окончание таблицы 6

|                         |             |                  |                                  |
|-------------------------|-------------|------------------|----------------------------------|
| Изменения условий труда | Охват 100 % | До конца 2019 г. | Администрация<br>Команда проекта |
|-------------------------|-------------|------------------|----------------------------------|

Календарный план работ по проекту внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий представлен в таблице 7.

Таблица 7 - Календарный план проекта внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий

| Наименование работы  | Дата начала | Дата окончания |
|--|-------------|----------------|
| Первоначальное исследование  | 11.07.19    | 24.07.19       |
| Изучение альтернативных вариантов  | 12.07.19    | 30.07.19       |
| Исследование и установление возможности использования предложенных методов | 18.07.19    | 29.07.19       |
| Детальная разработка элементов проекта                                     | 01.08.19    | 10.08.19       |
| Согласование проекта   | 10.08.19    | 12.08.19       |
| Детализация сметы и плана работ  | 12.08.19    | 19.08.19       |
| Согласование документации  | 19.08.19    | 20.08.19       |
| Формирование рабочей группы реализации                                     | 22.08.19    | 29.12.19       |
| Последовательная реализация мероприятий проекта                            | 01.01.19    | 30.06.19       |
| Пилотный прогон новой системы  | 01.07.19    | 31.12.19       |

Основные этапы проекта и задействованные для их выполнения трудовые ресурсы представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Потребность в трудовых ресурсах при реализации проекта внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий

| Этап проекта   | Трудовые ресурсы, чел. | Период деятельности, нед. | Источники трудовых ресурсов |
|--|------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Первоначальное исследование  | 1                      | 0,5                       | Коллектив АО «Тандер»       |
| Изучение альтернативных вариантов  | 3                      | 1                         | Коллектив АО «Тандер»       |
| Исследование и установление возможности использования нетрадиционных методов | 1                      | 0,5                       | Коллектив АО «Тандер»       |
| Детальная разработка элементов проекта                                       | 1                      | 2                         | Коллектив АО «Тандер»       |
| Согласование проекта   | 1                      | 1,5                       | Коллектив АО «Тандер»       |
| Детализация сметы и плана работ  | 1                      | 2                         | Коллектив АО «Тандер»       |
| Согласование документации  | 1                      | 0,5                       | Коллектив АО «Тандер»       |

## Окончание таблицы 8

|   |    |     |                       |
|---|----|-----|-----------------------|
| Формирование рабочей группы реализации          | 16 | 1,5 | Коллектив АО «Тандер» |
| Последовательная реализация мероприятий проекта | 16 | 12  | Коллектив АО «Тандер» |
| Сдача проекта                                   | 16 | 0,1 | Коллектив АО «Тандер» |

Приведём анализ рисков реализации программы.

Нужно выявить, по меньшей мере, 5 основных рисков о реализации программы. И нанести их на карту рисков, представленную на рисунке 25.

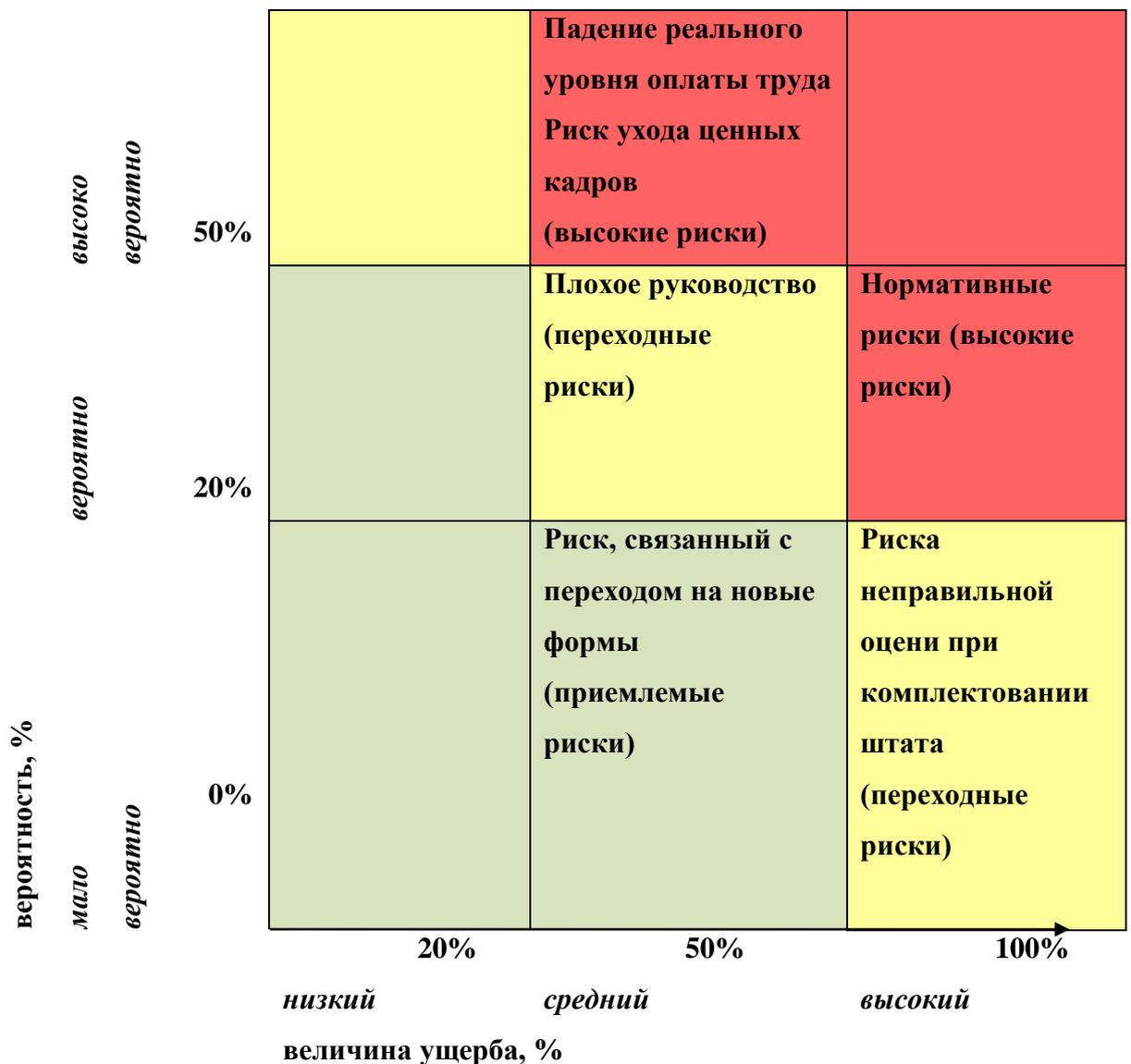


Рисунок 25 - Карта рисков программы внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий

Риски внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий:

- Риск, связанный с введением новых форм внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий. Вероятность высокая, ущерб средний.
- Нормативные риски (принятие законов регулирующих нетрадиционных формы вознаграждения, повышающие налоговые ставки) Вероятность средняя, ущерб высокий.
- Падение реального уровня оплоты труда (рост ФОТ меньше роста цен) Вероятность высокая, средний ущерб.
- Риск оппортунистического поведения персонала в отношении внедрения в практику АО «Тандер» предложенных мероприятий. Вероятность малая, малый ущерб.
- Плохое руководство (снижение эффективности руководства управляющего персонала). Средняя вероятность, средний ущерб.
- Риска неправильной оценки при прогрессивной системе оплаты труда производственного персонала. Низкая вероятность, высокий ущерб.

### 3.3. Оценка социально-экономической эффективности разработанных мероприятий

Экономическая эффективность является показателем, который определяется соотношением добавочной прибыли и затрат на предложенные мероприятия. Рассчитывается по следующей формуле:

$$E = \frac{\text{Добавочная прибыль}}{\text{Затраты}}$$

, где  $E$  – экономическая эффективность.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий используем опыт применения аналогичных мероприятий в практике отечественных предприятий («Спортмастер» и «М.Видео»). Исходные данные для оценки эффективности:

- увеличение на 11% результатов продаж;

- снижение доля потерь от нерегламентированных затрат рабочего времени на 50%;

- снижение уровня текучести кадров на 10%.

Проведем оценку относительно магазина АО «Гандер».

Затраты на мероприятие 1: средне рыночная стоимость разработки и монтажа комплексной системы охраны с видеонаблюдением – 90 000 руб., затраты зону отдыха – 30 000 руб., затраты на регламентированные микропаузы – 10 000 руб., затраты на аренду транспорта для внутренней доставки персонала – 17 200 руб.

Итого: 147 200 руб.

Доход оцениваемого магазина – 1326000 руб. в месяц.

Планируется, что данные меры позволят повысить эффективность труда на 10% (по практике использования):  $(1326000/100)*10=132\ 600$  руб.

Затраты на мероприятие 2:

- средне увеличение затрат на ФОТ – 48 000 руб.

- затраты на обслуживание системы оценки и стимулирования – 7 000 руб.

Итого: 55 000 руб.

Доход оцениваемого магазина – 1326000 руб. в месяц.

Стимулирование повысит эффективность труда на 22-25% (по практике использования):  $(1326000/100)*((22+25)/2)=311\ 610$  руб. Оценка планируемой эффективности мероприятий представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Оценка эффективности мероприятий

| №                    | Мероприятия  | Добавочная прибыль, тыс. руб. | Затраты, руб. | Экономическая эффективность |
|----------------------|--|-------------------------------|---------------|-----------------------------|
| 1                    | Меры по оптимизации условий труда                    | 132 600                       | 147 200       | $132\ 600/147\ 200=0,9$     |
| 2                    | Меры по оптимизации стимулирования и мотивации труда | 311 610                       | 55 000        | $311\ 610 /55\ 000=5,7$     |
| Комплекс мероприятий |  | 444 210                       | 202 200       | $444\ 210/202\ 200 =1,4$    |

Таким образом, предложенные рекомендации позволят увеличить эффективность работы компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как показало исследование, проведенное в первой главе, сам процесс функционирования системы управления персоналом предприятий – это процесс формирования, как кадрового состава учреждения, так и формирование новых компетенций, и получение специальных знаний действующего персонала для получения дополнительной квалификации или профессиональной деятельности в определенной сфере.

Система управления персоналом предприятий как элемент общего управления предполагает не только первоначальный отбор кандидатов в персонал и передачу необходимых знаний, умений и навыков, но и изменение поведенческих моделей, установок, мотивов, убеждений сотрудников предприятий. Как следствие, оно является необходимым инструментом для поддержания и развития кадрового потенциала розничных предприятий.

Традиционные принципы системы управления персоналом в совокупности могут представлять единую «систему принципов» розничных предприятий, на которую необходимо опираться при планировании и совершенствовании кадровых ресурсов.

Инструментами актуализации человеческих ресурсов является методы направленные на развитие и совершенствование условий гуманизации труда и качества трудовой жизни, что в конечном итоге, с одной стороны, должно открывать возможность самореализации человека в трудовой деятельности, а с другой — стимулировать экономическую эффективность предприятий.

Современный HR менеджмент базируется на постулате необходимости наличия постоянного роста эффективности и профессионализма деятельности специалистов кадровой службы. Главная цель деятельности HR службы (и соответственно критерии эффективности деятельности) является оптимизация использования трудовых ресурсов.

Данные выводы были подтверждены анализом кадровых практик компании АО «Тандер».

АО «Тандер» является управляющей компанией розничной сети магазинов и входит в группу компании «Магнит».

Компания является коммерчески успешной, так выручка АО «Тандер» в течение 2016-2018 гг. выросла на 148 332 508 тыс. руб. и составила 1 180 335 003 тыс. руб.

Компания активно работала с персоналом, повышая лояльность своих сотрудников и развивая корпоративную культуру. По состоянию на 31 декабря 2017 года общая численность сотрудников компании превысила 276 тысяч, из которых 202 497 – это персонал магазинов, 36 461 заняты в логистической составляющей компании, 22 162 работают в филиалах, 11 992 – сотрудники Головной Компании, 3 178 – прочий персонал. Средняя заработная плата по компании в 2017 году составила 33 695 рублей. В 2017 году среднесписочная численность сотрудников группы компаний «Магнит» составила 247 469 человек.

Результаты приведенного анализа позволят констатировать, что для сотрудников АО «Тандер» большое значение имеет размер заработной платы, который на данный момент устраивает далеко не всех. На втором месте оказалась потребность в профессиональном росте, например, в организации обучения, которое позволит сотрудникам повысить свою квалификацию. Немаловажными оказались потребности в предоставлении социального пакета, организацией. Признание и ощущение важности в также играет роль в мотивации сотрудников. Комфортные условия труда повышают производительность персонала.

В «Магните» существует практика, при которой сотрудника не сразу увольняют, а переводят в «СВП» (Свободный Временный персонал), а вот когда его уже перевели в эту должность, могут спокойно уволить, так как это не отражается на текучести персонала. Так же существует проблема по всей сети магазинов - отсутствие должных условий труда:

- после окончания работы нет корпоративной системы доставки персонала до дома в вечернее время;
- у продавцов работа по 15 часов, в то время как оплачиваются только 12;
- нет охраны, видеонаблюдения и грузчиков;

- у товароведов магазина идет не почасовая, а окладная система оплаты, таким образом, за переработанное время никаких доплат;

- товаровед совмещает в себе такие должности как : администратор персонала, бухгалтер, приемщик, заместитель директора, грузчик и охранник – а оплата труда при этом достигает максимума в 35 т.р.и то только при самых лучших показателях;

- помимо своей непосредственной работы товаровед должен оформлять большое количество отчетов;

- для работников есть только одна бонусная часть – скидка 10 процентов, только по вторникам и воскресениям и только 1 час на не акционные товары.

Для совершенствования организации режима труда и отдыха сотрудников предлагаются следующие мероприятия:

а) Оптимизация рабочего графика:

- возможности сокращать рабочий день (неделю) за счет сэкономленного в результате повышения производительности труда времени;

- регламентированные микропаузы в работе.

- для сохранения устойчивой работоспособности вводятся микропаузы в нормы труда (9-15% рабочего времени) с целью предупреждения утомления должны вводиться перерывы на отдых и личные надобности и регламентированные перерывы, количество и длительность которых определяется спецификой труда, необходимо предоставлять короткие перерывы для отдыха (5-10мин.) за час до обеда и за час до окончания работы, в период спада работоспособности – перерыв 10 мин. на личные надобности.

- при напряженной работе необходим ежечасный 5-минутный перерыв на отдых.

- дооборудовать комнату отдыха персонала.

- сотрудники получают возможность лучше отдохнуть во время перерыва, что даст новый прилив сил для продолжения работы.

б) Оптимизировать корпоративные условия труда:

- организовать доставку персонала после окончания работы до дома в вечернее время;

- использовать комплексные системы охраны с видеонаблюдением.

Вторым направлением совершенствования является развитие системы стимулирования и мотивации труда. Предлагается:

- ввести для товароведов магазина прогрессивно-сдельную систему оплаты, таким образом, за переработанное время будет введен коэффициент доплаты;

- так же предлагается ввести поправочный коэффициент за совместительство товароведами таких должностей как: администратор персонала, бухгалтер, приемщик, заместитель директора;

- расширить для работников бонусную часть материального стимулирования

- скидка 10 процентов во все дни кроме пятницы и субботы при покупке после 21.00 на все товары при отсутствии взысканий и нарушений трудовой дисциплины.

Проведенная оценка показала эффективность реализации предложенных мероприятий.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

## Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации // Собрание законодательства РФ. – 03.03.2014. - № 9. – Ст.851.
2. Трудовой кодекс РФ (ред. от 06.04.2015, с изм. от 02.05.2015) [Текст]// Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3.
3. Федеральный закон от 21.07.2014 N 212-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «Об основах общественного контроля в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 28.07.2014, N 30 (Часть I), ст. 4213.

## Учебники и монографии

4. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник, 3-е издание. - М.: Университет «Синергия», 2017.
5. Пугачев В.П. Планирование персонала организации / В.П. Пугачев. - Саратов: Вузовское образование, 2018. — 233 с.
6. Развитие человеческого потенциала и человеческого капитала: теоретические и практические аспекты / А.М. Афонин [и др.]. — М. : Московский гуманитарный университет, 2014. — 180 с.
7. Рубин Ю.Б. Предпринимательство: учебник [Текст] / Ю.Б. Рубин. - 13-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2014. – С. 479
8. Моисеева Е.Г. Управление персоналом. Современные методы и технологии / Е.Г. Моисеева. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 139 с.
9. Устинова, К.А. Человеческий капитал в инновационной экономике [Текст] / К.А. Устинова, Е.С. Губанова, Г.В. Леонидова. – Вологда: Институт социально-экономического развития территорий РАН, 2015. – 195 с.
10. Управление персоналом / Г.И. Михайлина [и др.].— М.: Дашков и К, 2014. — 280 с.
11. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы / М.К. Беляев [и др.].— Волгоград, 2014. — 212 с.

12. Управление персоналом / П.Э. Шлендер [и др.].— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 319 с.

Периодические издания

13. Башин Ю.Б. Инновации: источники-потенциал-проблемы [Текст]/ Ю.Б.Башин, Ю.Г.Дремова// Межотрасл. информ. служба. - 2014. - N 2. - С.40-44.

14. Вереникин А.О. Механизм капитализации человеческих активов компании [Текст] / А.О.Вереникин, Г.В.Качалов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6. Экономика. - 2014. - N 4. - С.82-103.

15. Гаврилова Т.А. Управление знаниями с российским акцентом: победы и поражения [Текст]/ Т.А.Гаврилова, А.И.Алсуфьев, Л.О.Кокоулина // Инновации. - 2017. - N 1. - С.59-69.

16. Жданов Д.А. Эффективность руководителя: какие качества ее определяют? [Текст]// Нац. интересы: приоритеты и безопасность. - 2014. - N 36. - С.53-63.

17. Косова Л. Основания успеха: результаты сравнительного анализа оценок субъективного статуса [Текст]//Вестник общественного мнения - 2014. - N 3-4. - С.118-126.

18. Маслов В.И. Управление сотрудниками в инновационной экономике [Текст]// Финансовый бизнес. - 2016. - N 3. - С.52-61.

19. Материалы АО «Тандер» - 2019.

20. Митрахович О.А. Современные проблемы оценки персонала в системе управления организацией // Проблемы управления - 2015. - N 3. - С.121-125.

21. Руководитель и лидер в проектной деятельности: особенности и основные отличия // Пробл. теории и практики управл. - 2016. - N 10. - С.117-123.

22. Попов Е. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям [Текст]/ Е.Попов, Р.Ческидов // Пробл. теории и практики управл. - 2014. - N 3. - С.78-85.

23. Рудницкий С.И. Разработка модели обобщенного процесса управления конфигурацией в управлении сложными проектами//Восточно-Европейский журнал передовых технологий. 2015. Т. 2. № 3 (74). С. 15.

24. Свиридовская Е.В. Исследование влияния оплаты труда на эффективность труда работников организаций // Микроэкономика. - 2017. - № 6. - С.51-58.

Интернет - источники

25. Адаптация сотрудника – инструменты и тонкости / HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: [://hr-portal.ru/blog/adaptaciya-sotrudnika-instrumenty-i-tonkosti](http://hr-portal.ru/blog/adaptaciya-sotrudnika-instrumenty-i-tonkosti)

26. Алавердов А.Р. Управление кадровой безопасностью организации: Интернет-курс, Университет «Синергия», 2016. - [Электронный ресурс] - Электронная библиотека МФПУ «Синергия», доступ по ссылке: <http://www.e-biblio.ru>.

27. Демина Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организации [электронный ресурс].

28. Боголюбская Н. Если не работать с персоналом, он от вас сбежит. - Управление персоналом, №16, 2017. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

29. Борисова А.А. Организация деятельности служб управления персоналом (российская практика) [Электронный ресурс]: монография / А.А. Борисова.— Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2012. — 250 с – Электрон.дан. – Режим доступа: [www.iprbookshop.ru/44972.html](http://www.iprbookshop.ru/44972.html).— ЭБС «IPRbooks».

30. Глебовский А. Как минимизировать риски, связанные с внезапным увольнением ключевых сотрудников. - Директор по безопасности, №11, 2014. - [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.s-director.ru>.

31. Демина Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организации. <https://e-koncept.ru/2015/65013.htm>

32. Дмитриев С. Незаменимые и ценные сотрудники – общее и особенное. - Управление персоналом, №26, 2017. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

33. Жирнов Д. «Незаменимые сотрудники» не позволят вам масштабировать бизнес. - Управление персоналом, №27, 2017. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

34. Зотов Ю. «Кадровое ядро» сохраняйте при любых ситуациях - Управление персоналом, №16, 2015. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

35. Идов Р. Бывшие сотрудники: риски для компании. – Директор по безопасности, №6, 2015. - [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.s-director.ru>.

36. Кисляков И. Увольнение топ-менеджера. - Директор по безопасности, №10, 2014. - [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.s-director.ru>.

37. Кузьмин С. Я не очень люблю удерживать сотрудников. - Управление персоналом, №7, 2016. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

38. Леонтьев Алексей. Потребности, мотивы и эмоции. Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://detectivebooks.ru/book/11619569/>

39. Лыжина А. Истинные причины увольнения топ-менеджеров. - Управление персоналом, №6, 2017. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

40. Нестеров А.К. Оценка эффективности мероприятий / Образовательная энциклопедия. Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://odiplom.ru/lab/ocenka-effektivnosti-meropriyatii.html>

41. Оценка кандидатов по основным заявительным документам / Библиотека Менеджмента. Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <https://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=003266>

42. Принципы и методы набора сотрудников / Директор по персоналу Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <https://sci.house/management-scibook/printsipyi-metodyi-podbora.html>

43. Сковородник П. Профилактика утечки информации через уволившихся

сотрудников. - Директор по безопасности, №12, 2013. - [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.s-director.ru>.

44. Танский М. Много мифов о причинах ухода топов – сигнал остроты темы. - Управление персоналом, №8, 2017. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

45. Хрисанфова А. Незаменимые могут подчинить себе директора. - Управление персоналом, №23, 2016. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

46. Сайт Тематический портал - подборка информации для менеджеров по персоналу — [Электронный ресурс], Режим доступ. URL: <http://www.hrm.ru/>

47. Сайт журнала «Кадровое дело» — [Электронный ресурс] Режим доступ. URL:[www.kdelo.ru](http://www.kdelo.ru)

48. Устюжанин А. «Упасть и перекатиться в другую контору» - тренд времени и поколения. - Управление персоналом, №31, 2017. – [Электронный ресурс] Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <http://www.top-personal.ru>.

49. Центр оценки персонала / HR-портал: сообщества и публикации. Открытый ресурс Интернет – режим доступа: [https://hr-portal.ru/assessment\\_tools](https://hr-portal.ru/assessment_tools)

50. Центры оценки персонала / Textbook. News. Открытый ресурс Интернет – режим доступа: <https://all-sci.net/sotsiologiya-upravleniya/tsentryi-otsenki-personala-58299.html>

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему антиплагиат.

Отпечатано в 2 экземплярах

Библиографии 50 наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.



(подпись)



(Ф.И.О.)

« 10 » июня 2019 г.  
(дата)

Нормоконтроль пройден:



(подпись)

к.э.н. доцент Полежаева Г.Т.  
(Ф.И.О.)

« 10 » июня 2019 г.  
(дата)