

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт
экономики и управления

Кафедра
«Социология и управление персоналом»

Направление подготовки

38.04.03 Управление персоналом

Магистерская программа

«Директор службы управления персоналом»

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

«Оптимизация системы стимулирования труда персонала в сфере ритейла (на примере АО «ТАНДЕР» филиал в г. Пенза)»

Студент

 19.01.2024
(подпись, дата)

Голосов А.С.

(фамилия, инициалы)

Руководитель

 19.01.2024
(подпись, дата)

Ухоботов В.В.

(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер

 25.01.2024
(подпись, дата)

Данилова Е.А.

(фамилия, инициалы)

Рецензент

генеральный

директор ООО «Ингруппа»

(должность, место работы)

 31.01.2024
(подпись, дата)

Васянин М.С.

(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № ____)

Заведующий кафедрой


(подпись)

Щанина Е.В.

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, № ____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Мордишева Л.Н.

(фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ	
СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ РИТЕЙЛА	7
1.1 Понятие и особенности стимулирования труда персонала в сфере ритейла	7
1.2 Методические основы анализа эффективности системы стимулирования труда персонала	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА	
ПЕРСОНАЛА В АО «ТАНДЕР» ФИЛИАЛ В Г. ПЕНЗА.....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации и оценка ее кадрового состава	23
2.2 Оценка эффективности системы стимулирования труда персонала в АО «ТАНДЕР» филиал в г. Пенза.....	34
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ	
СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В АО	
«ТАНДЕР» ФИЛИАЛ В Г. ПЕНЗА И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ	
ОБОСНОВАНИЕ	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63
ПРИЛОЖЕНИЯ	68

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется тем, что персонал является «двигателем» для любой организации, а стимулирование труда работников является ключевым элементом кадровой политики, тесно связано с остальными направлениями работы в сфере управления персоналом (планированием, подбором, адаптацией).

Стимулирование труда работников персонала организации является инструментом эффективного управления человеческими ресурсами и обеспечения высокого уровня производительности труда. Хорошо организованная система мотивации будет способствовать повышению производительности, улучшению качества работы, повышению лояльности сотрудников и снижению текучести кадров. Такой механизм должен включать в себя различные виды мотивации, учитывающие индивидуальные потребности и особенности каждой категории работников.

Исследование различных вопросов стимулирования кадров позволяет руководству организаций принимать верные решения, направленные на повышение производительности труда, увеличение выработки. Стимулирование труда является одним из основных инструментов в управлении персоналом, который направлен на разработку оптимальных управленческих решений и достижение поставленных бизнес-целей.

Проблемам обоснования сущности и содержания стимулирования трудовой деятельности и ее отдельным аспектам посвящены работы А. Маслоу, В.И. Герчикова, Н.З. Зелимханова, А.Я. Кибанов, И.В. Мишурова, Э.Е. Старобинский, Р.А. Фатхутдинова и многие другие.

Целью работы анализ методов стимулирования труда персонала в АО «Тандер» филиал в г. Пенза и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

Предмет исследования – особенности стимулирования труда работников предприятия.

Объект исследования – персонал в АО «Тандер» филиал в г. Пенза.

Согласно цели планируется решение следующих задач:

- раскрыть понятие и особенности стимулирования труда персонала в сфере ритейла;
- рассмотреть методические основы анализа эффективности системы стимулирования труда персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику организации и оценить ее кадровый состав;
- оценить эффективность системы стимулирования труда персонала в АО «Тандер» филиал в г. Пенза;
- разработать рекомендации по оптимизации системы стимулирования труда персонала в АО «Тандер» филиал в г. Пенза и их экономическое обоснование.

Информационной базой послужили – статистические данные, сводная документация бухгалтерского учета, финансовая и управленческая отчетность АО «Тандер» филиал в г. Пенза.

Теоретико-методологической базой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области основных положений стимулирования труда.

В работе использованы экономические и статистические методы исследования, а также наблюдение, анализ, сравнение, метод экспертных оценок и обобщение.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ РИТЕЙЛА

1.1 Понятие и особенности стимулирования труда персонала в сфере ритейла

В современной конкурентной среде для достижения успеха предприятиям необходимо постоянно повышать эффективность своей деятельности. Одним из инструментов повышения эффективности деятельности является стимулирование персонала.

Стимулирование трудовой деятельности – это целенаправленное воздействие на мотивационную сферу работника с целью побудить его к определенным действиям и достижению желаемых результатов.

Анализ научной литературы по вопросам стимулирования трудовой деятельности продемонстрировал отсутствие единого понятийного аппарата и фрагментарный подход к изучению стимулирования сквозь призму трудовой или профессиональной деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Подходы отечественных авторов к понятию стимулирования труда

Авторы	Понятие
О.С. Виханский	это комплекс мер, являющихся средством удовлетворения конкретных потребностей работника, по большей части материальных [7, с.159]
И.В. Мишурова	говорит о стимулировании труда, как о совокупности экономических, организационных и социально – психологических рычагов воздействия на работника, учитывающих его внутренние побудительные мотивы и направленных на обеспечение заинтересованности персонала в результатах труда [28, с.109]
Е.А. Родионова	представляет собой комплекс внутренних и внешних факторов, которые побуждают человека к трудовой деятельности, направляют и регулируют ее [29, с.117]
Е. В. Силкина	внешнее воздействие на человека, направленное на побуждение его к определенной деятельности. Включает в себя различные формы материального и морального поощрения, а также создание благоприятных условий труда [32, с.630]

Авторы	Понятие
Э.Е. Старобинский	это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации [33, с.194]
В.В. Травин, В.А. Дятлов	рассматривает стимулирование труда как деятельность, осуществляющуюся с целью активизации и побуждения сотрудников организации к эффективному труду для выполнения запланированных целей [37, с.146]
Ю.А. Цыпкин	это процесс воздействия на человека посредством потребностно-значимого для него внешнего предмета (объекта, условий, ситуации и т.п.), побуждающий человека к определенным действиям [41, с.121]

Источник: составлено автором по данным научной литературы

Анализ научной литературы позволил сделать вывод, что стимулирование труда – это процесс побуждения и поддержания трудовой активности работников, результатом которого является достижение организационных целей. Данное понятие исследуется с помощью двух подходов: содержательного и функционального.

Содержательный подход к мотивации труда предполагает, что поведение человека определяется его потребностями и желаниями. Согласно этому подходу, для того, чтобы мотивировать работников, необходимо выявить их потребности и разработать систему вознаграждений, которая будет удовлетворять эти потребности.

В теории Абрахама Маслоу выделяют пять уровней потребностей: физиологические, экзистенциальные (безопасность), социальные, престижа и самоактуализации. Иерархия потребностей Маслоу предполагает, что только удовлетворение потребностей более низкого уровня создает возможность удовлетворения потребностей более высокого уровня.

Функциональный подход к мотивации труда предполагает, что поведение человека определяется последствиями его действий. Согласно этому подходу, для того, чтобы мотивировать работников, необходимо создать такую систему вознаграждений и наказаний, которая будет подкреплять желаемое поведение и подавлять нежелательное поведение.

Очень часто в разговорах о повышении эффективности труда применяют два термина – «стимулирование» и «мотивация». Нередко эти понятия используют как синонимы. На наш взгляд, некорректно отождествлять такие понятия, как «мотив» и «стимул», поскольку мотив – внутренний фактор, а стимул – внешний фактор, влияющий на отношение работников к труду.

Мотивация – это более сложный процесс, включающий в себя не только осознание недостатка чего-либо и формирование идеального представления о результате своей деятельности, но и формирование плана действий по переходу от идеального представления к результату, оценка человеком своих способностей и возможностей, а также принятие решения о том, как и какими средствами он будет действовать.

Исходя из этого, общую характеристику процесса стимулирования труда можно представить, если определить используемые для его объяснения следующие понятия (рисунок 1).

Потребности	<ul style="list-style-type: none"> • это состояние человека, испытывающего нужду в объекте, необходимом для его существования. Потребности являются источником активности человека, причиной его целенаправленных действий
Мотивы	<ul style="list-style-type: none"> • это побуждения человека к действию, направленные на результат (цель)
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек

Рисунок 1 – Понятия, используемые при характеристике процесса стимулирования труда

Источник: Габидуллина, Г. Р. Мотивационные ключи к персоналу: построение эффективной системы материального и морального стимулирования / Г.Р. Габидуллина, Э.М. Файзуллин, К.С. Хуснутдинова // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 5(161). – С. 88

Протекание мотивационных процессов можно представить в виде схемы (рисунок 2).

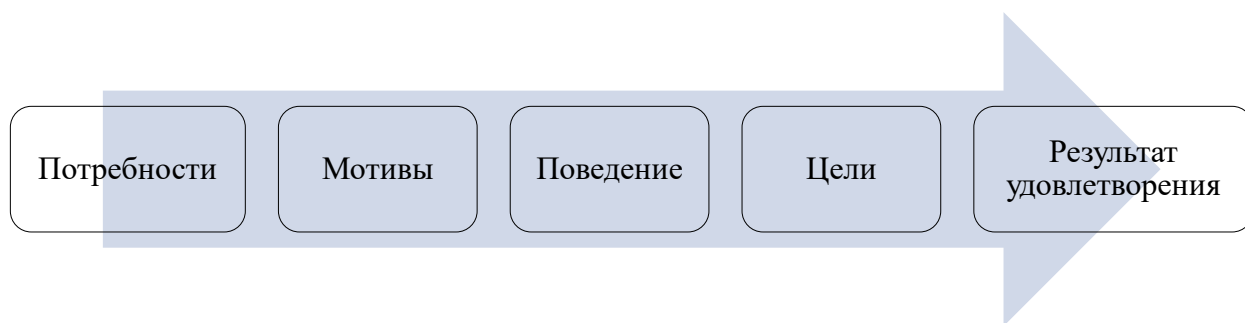


Рисунок 2 – Схема протекания стимулирующих процессов

Источник: Богомолова, З. Н. Мотивация и стимулирование труда / З.Н. Богомолова // Вестник науки и образования. – 2020. – № 12-1(90). – С. 38

Графически структура системы стимулирования труда в организации представлена на рисунке 3.

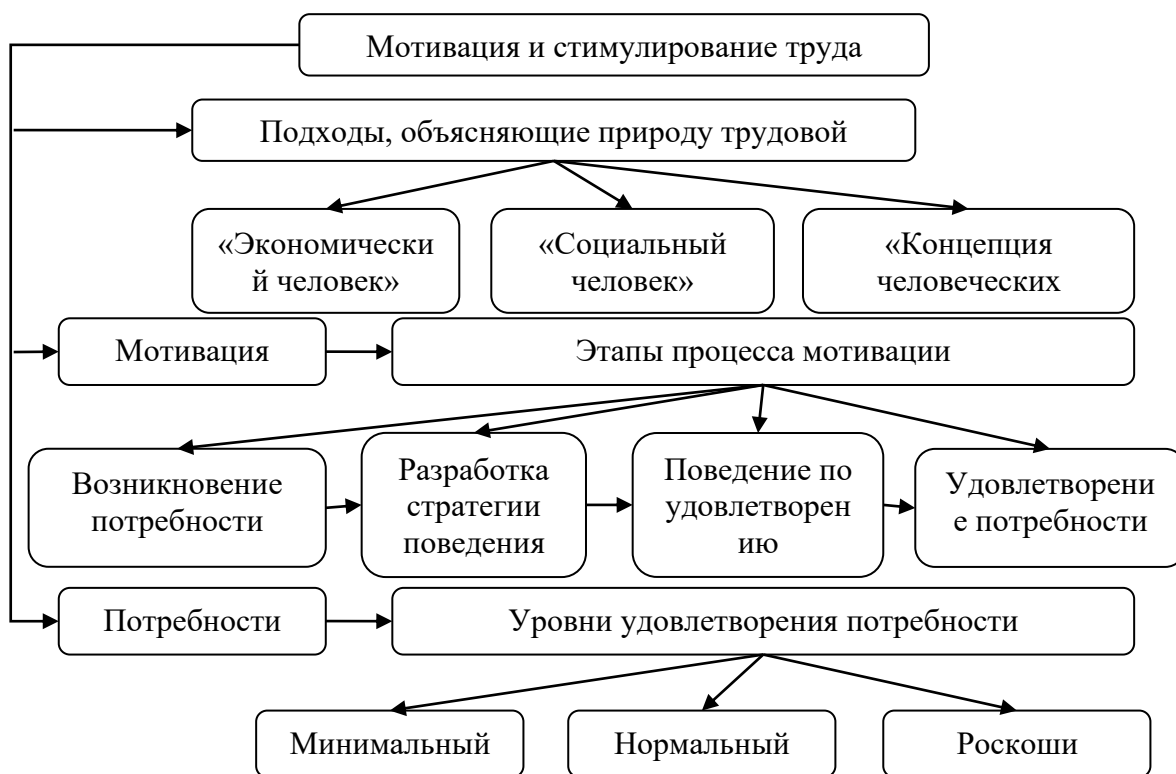


Рисунок 3 – Структура системы стимулирования персонала организации

Источник: Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – СПб: Питер, 2019. – С. 98.

Связь типов мотивации и стимулирования труда с некоторыми видами трудового поведения представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Связь типов мотивации и стимулирования труда с разными видами трудового поведения

Типы мотивации	Ожидаемое трудовое поведение		
	Функции	Инициатива	Дисциплина
Инструментальная	Нейтральное	Только при особом стимулировании	Средняя
Профессиональная	Расширение	Высокая	Средняя, со срывами
Патриотическая	Расширение	Высокая	Высокая
Хозяйская	Стремление к системной законченности	Высокая в пределах работы, функции	Средняя, со срывами
Люмпенизированная	Сужение	Отсутствует	Средняя или низкая

Источник: Зюзя, Е. В. Совершенствование материального стимулирования на предприятии / Е. В. Зюзя, О. М. Цугленок // Эпоха науки. – 2019. – № 19. – С. 53

Методы стимулирования труда – это способы управленческих воздействий на персонал для достижения целей хозяйствующего субъекта [4, с. 74].

Существует множество различных способов стимулирования труда, которые можно разделить на две основные группы: материальные и моральные.

Материальные способы стимулирования труда включают в себя денежные и неденежные выплаты, которые работник получает за свой труд.

- к денежным выплатам относятся заработная плата, премии, бонусы, доплаты и надбавки;
- к неденежным выплатам относятся различные льготы и привилегии, такие как оплачиваемый отпуск, медицинское страхование, питание, транспорт и т.д.

Материальное стимулирование является одним из наиболее эффективных способов мотивации сотрудников. Однако важно помнить, что денежные средства – это не единственный фактор, который влияет на производительность труда. Сотрудники также должны быть уверены в том,

что их работа ценится, и что они имеют возможность зарабатывать больше денег, если будут работать лучше.

Моральные способы стимулирования труда включают в себя различные формы признания и поощрения работников за их достижения. К моральным способам стимулирования труда относятся похвала, благодарность, награждение, продвижение по службе, предоставление возможности для профессионального развития и т.д.

Моральные способы стимулирования труда, применяемые в организациях, отражены на рисунке 4.

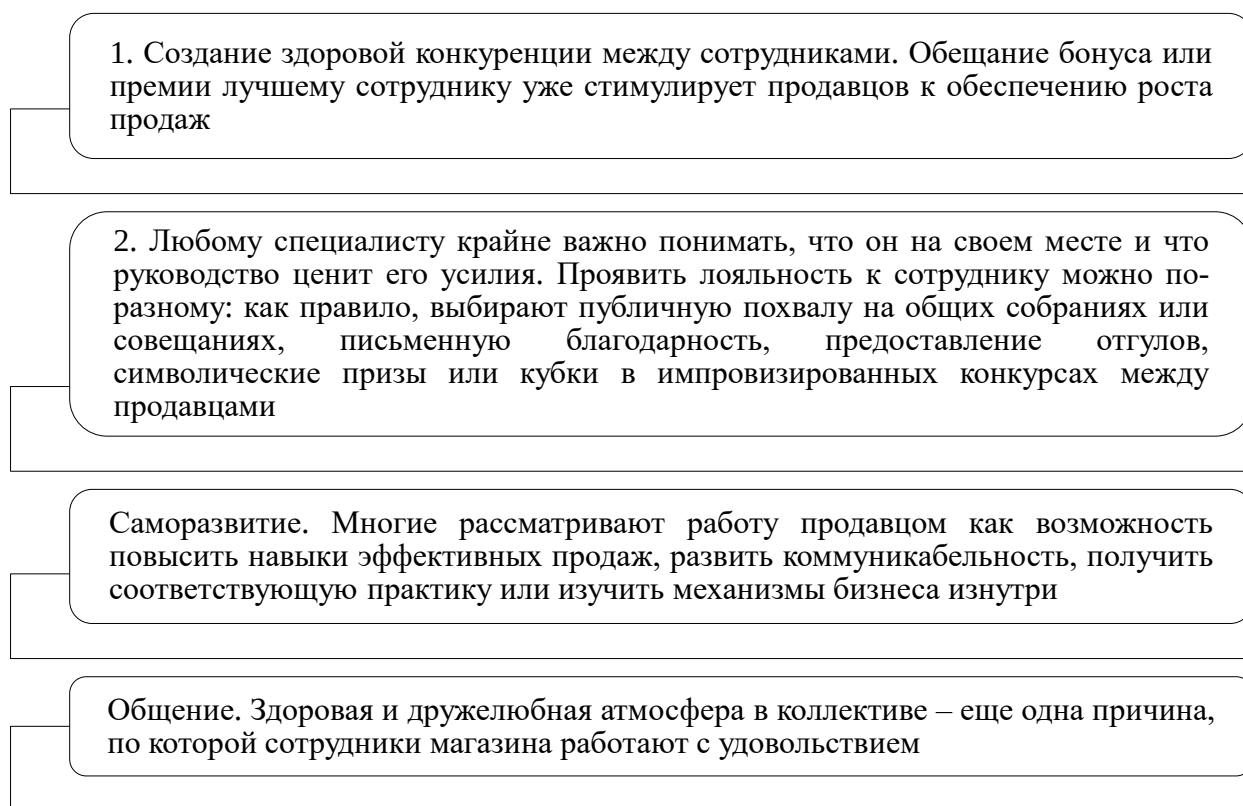


Рисунок 4 – Моральные способы стимулирования труда

Источник: Зюзя, Е. В. Совершенствование материального стимулирования на предприятии / Е. В. Зюзя, О. М. Цугленок // Эпоха науки. – 2019. – № 19. – С. 53

При правильном применении методы морального стимулирования могут значительно повысить эффективность работы компании и лояльность сотрудников.

Моральное стимулирование может быть эффективным способом для повышения производительности и удовлетворенности работой, но оно также может быть связано с рядом проблем:

- в организации часто отсутствует четкое понимание того, как и когда применять моральные стимулы, и в связи с этим моральные стимулы используются непоследовательно и несправедливо, что подрывает их эффективность;
- работники часто не знают о том, какие моральные стимулы доступны и как их можно заработать;
- моральные стимулы могут потерять свою стимулирующую силу, если они используются слишком часто или если они не воспринимаются как искренние и значимые [4, с. 74].

Неблагоприятные условия труда для продавцов могут привести к высокой текучести кадров, что, в свою очередь, негативно сказывается на качестве продаж.

Депремирование представляет собой лишение продавца части заработной платы в качестве наказания за нарушения или плохие результаты работы. Данный метод часто приводит к тому, что продавцы начинают бояться совершать ошибки.

Нематериальное стимулирование может быть столь же эффективным, как и материальное. Сотрудники часто ценят похвалу, признание и возможности для карьерного роста. Нематериальное стимулирование также может помочь создать более позитивную и мотивирующую рабочую атмосферу.

Выбор оптимального способа стимулирования труда зависит от ряда факторов, таких как специфика деятельности предприятия, особенности трудового коллектива, финансовые возможности предприятия и т.д.

Методы стимулирования труда аналогичны методам, используемым в управлении персоналом (рисунок 5).



Рисунок 5 – Методы стимулирования трудовой деятельности

Источник: Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – СПб: Питер, 2019. – С. 102.

Существуют общие рекомендации, которые можно использовать при выборе способа стимулирования труда:

- способ стимулирования труда должен быть справедливым и объективным.
- способ стимулирования труда должен быть эффективным, т.е. он должен побуждать работников к более эффективной и производительной работе.
- способ стимулирования труда должен быть экономически обоснованным, он не должен приводить к чрезмерным затратам предприятия.

Системы стимулирования труда специалистов и их мотивации в разных организациях свои. Однако не все они эффективны. При отсутствии результатов руководители предприятий осознают, что система стимулирования нуждается в совершенствовании [14, с. 116].

Этапы создания системы стимулирования труда отражены на рисунке 6.

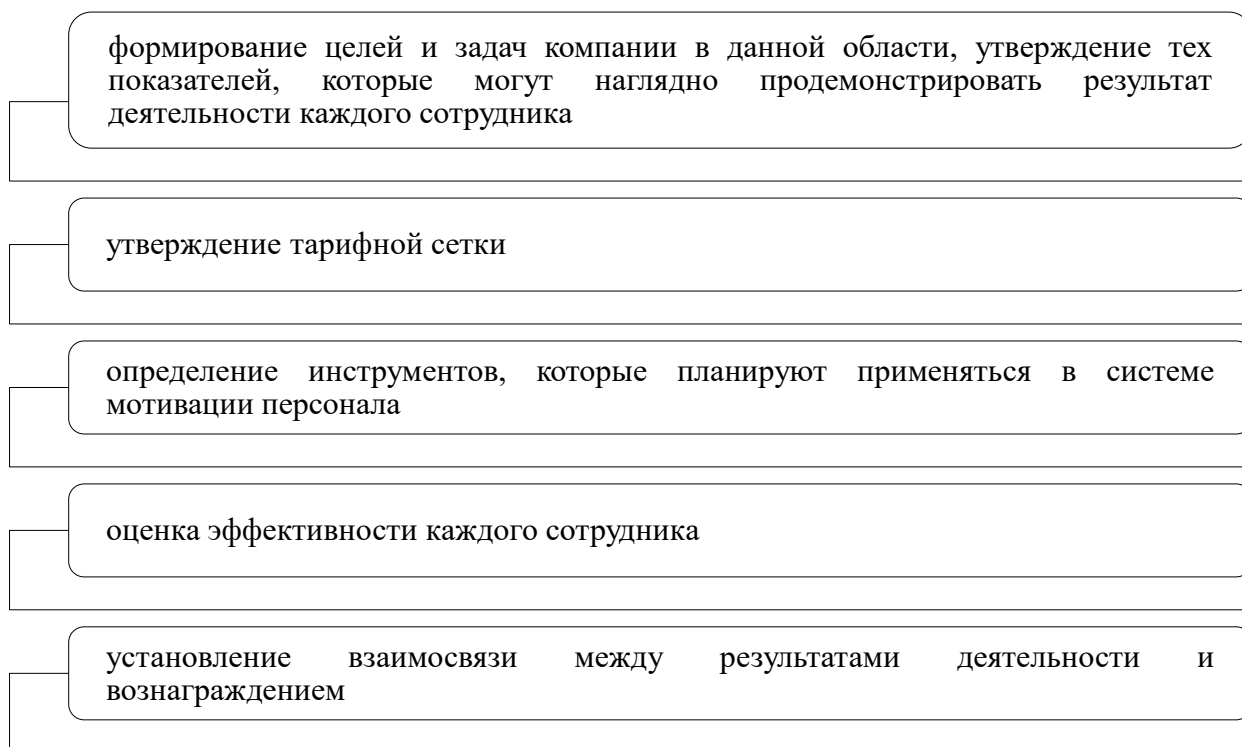


Рисунок 6 – Этапы создания системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия

Источник: Зюзя, Е. В. Совершенствование материального стимулирования на предприятии / Е. В. Зюзя, О. М. Цугленок // Эпоха науки. – 2019. – № 19. – С. 53

Работодатели используют различные методы, чтобы стимулировать своих сотрудников:

1. Одним из основных методов стимулирования мотивации к труду является базовая заработная плата. Она должна быть достаточно высокой, чтобы удовлетворять основные потребности сотрудников и их семей.

В России базовая заработная плата регулируется Трудовым кодексом РФ. С 1 января 2024г. минимальный размер оплаты труда в России составляет 19 242 руб.

2. Премии и надбавки являются дополнительными выплатами, которые выплачиваются сотрудникам за выполнение определенных задач или достижение определенных результатов.

3. Оплачиваемое обучение является еще одним важным методом стимулирования мотивации к труду. Оно позволяет сотрудникам повысить свою квалификацию и профессиональные навыки, что повышает их ценность

для компании и дает им возможность претендовать на более высокие должности и заработную плату.

4. Предоставление сотрудникам медицинского обслуживания является важным фактором, влияющим на их мотивацию к труду. Оно позволяет им заботиться о своем здоровье и здоровье своих семей, что повышает их работоспособность и снижает количество больничных листов.

Чтобы создать эффективную систему стимулирования, необходимо учитывать ряд базовых принципов. Принципы проектирования системы мотивации и стимулирования труда отражены на рисунке 7.

Объективность	• должна прослеживаться прямая зависимость вознаграждения от вложенных усилий
Предсказуемость	• персонал должен знать, для чего трудится
Адекватность	• вознаграждение количественно соответствует приложенным усилиям
Своевременность	• бонус должен предоставляться непосредственно после выполнения поручения, задания
Значимость	• значимость поощрительной меры для сотрудника
Справедливость	• работник должен знать, по каким правилам предоставляются бонусы

Рисунок 7 – Принципы проектирования системы мотивации и стимулирования труда работников

Источник: Воротилова, А. П. Современные методы материального стимулирования труда персонала / А. П. Воротилова, А. Е. Лобина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 1-1. – С. 281.

Вовлеченные и мотивированные сотрудники с большей вероятностью останутся работать в компании, что экономит время и деньги на подбор и обучение новых кадров [10, с. 184].

К основным результатам проектирования и оптимизации системы стимулирования труда можно отнести следующие (рисунок 8).

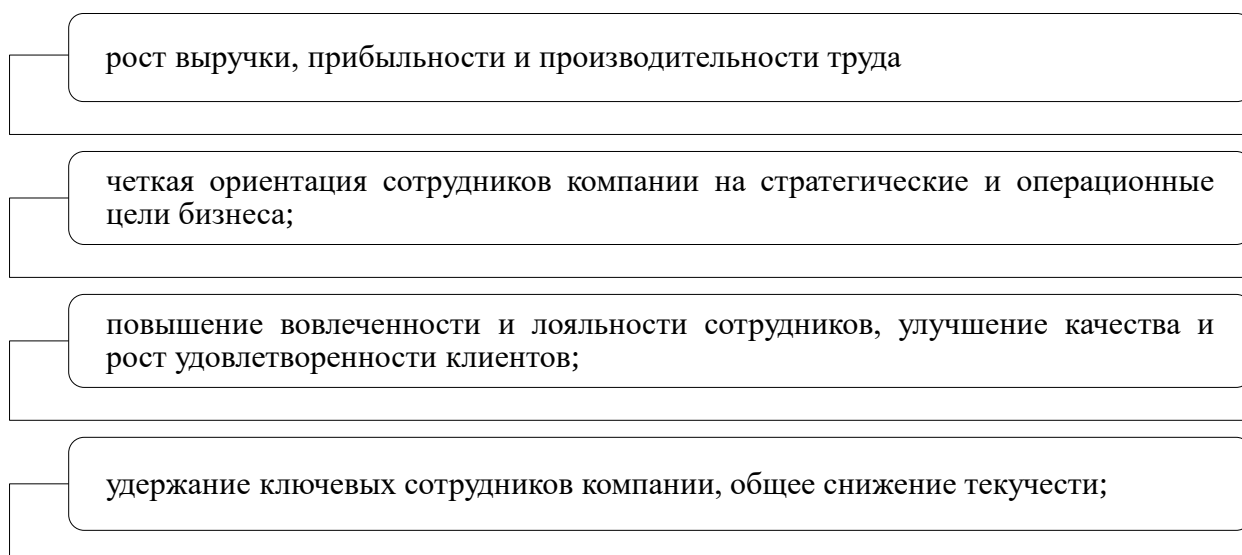


Рисунок 8 – Результаты проектирования системы стимулирования труда в организациях

Источник: Зюзя, Е. В. Совершенствование материального стимулирования на предприятии / Е. В. Зюзя, О. М. Цугленок // Эпоха науки. – 2019. – № 19. – С. 53

Эффективная система стимулирования труда имеет следующие характеристики:

1. Одна из основных целей системы стимулирования – справедливое распределение заработной платы в зависимости от результатов труда.

Сотрудники, которые вносят большой вклад в развитие компании, должны получать более высокую оплату, что стимулирует их к повышению квалификации и увеличению производительности. А сотрудники, которые имеют низкую квалификацию или недобросовестно выполняют свои обязанности, должны получать соответствующую оплату труда, что может стать для них стимулом к повышению качества работы или поиску нового места трудоустройства.

2. Эффективная система стимулирования обеспечивает справедливое и равномерное распределение вознаграждений, что должно способствовать созданию сплоченного и дружелюбного коллектива.

3. Эффективная система стимулирования может существенно снизить издержки компании, связанные с текучестью кадров и поиском новых сотрудников.

Система стимулирования должна включать в себя различные формы поощрения, чтобы соответствовать индивидуальным потребностям и интересам сотрудников.

Сотрудники должны иметь возможность участвовать в разработке и совершенствовании системы стимулирования. Это позволит учесть их потребности и интересы и повысить эффективность системы.

Одной из форм материального стимулирования труда является обеспечение сотрудников продукцией магазина, которая может принести ряд дополнительных преимуществ:

- сотрудники имеют возможность пользоваться продукцией магазина безвозмездно, они чувствуют себя более вовлеченными в процесс продаж и более мотивированными к достижению высоких результатов;
- сотрудники, которые пользуются продукцией магазина, могут предоставить ценную обратную связь о качестве и характеристиках товаров, что позволит принимать обоснованные решения о закупке и ассортименте;
- получение отзывов от сотрудников о продаваемых товарах обходится предпринимателю значительно дешевле, чем проведение опросов покупателей.

В кадровом менеджменте происходит постоянное исследование и развитие различных стимулов трудовой деятельности, разработка новых форм, методов и систем организации стимулирования.

Научные и учебные издания по менеджменту содержат довольно подробный анализ и переработку в соответствии с современными условиями классических теорий мотивации, а также предлагают разработку новых подходов.

В последнее время наблюдается ряд новых тенденций в стимулировании труда. К ним относятся:

- переход от материальных способов стимулирования труда к моральным;

- использование гибких систем оплаты труда, которые позволяют работникам получать более высокую заработную плату за более эффективную работу;
- развитие систем стимулирования труда, направленных на повышение мотивации и вовлеченности работников;
- использование новых технологий для стимулирования труда, таких как «gamification» и «виртуальная реальность».

Эти новые тенденции отражают меняющиеся потребности и ожидания работников. Работники все чаще хотят работать в организациях, которые предлагают им не только высокую заработную плату, но и возможность для профессионального развития, гибкий график работы и другие льготы.

Таким образом, процесс стимулирования труда направлен на удовлетворение потребностей работника и тем самым на повышение его трудовой активности. Стимулирование труда направлено на то, чтобы привести внешние условия в соответствие с внутренней структурой личности работника. Стимулирование может осуществляться как материальными, так и нематериальными способами. Стимулирование труда должно быть дифференцированным, то есть учитывать индивидуальные потребности и особенности каждого работника. Кроме того, стимулирование должно быть своевременным и адекватным, то есть соответствовать результатам труда.

1.2 Методические основы анализа эффективности системы стимулирования труда персонала

Существуют различные методы оценки эффективности системы стимулирования труда, которые позволяют определить, насколько она способствует достижению целей организации и удовлетворяет потребности сотрудников:

1. Экспертная оценка. Экспертная оценка заключается в опросе руководителей подразделений, специалистов по управлению персоналом, а

также самих сотрудников с целью получения их мнения о системе стимулирования труда. Опрос может проводиться с помощью анкетирования, интервью или фокус-групп.

2. Метод сравнения с конкурентами. Применение данного метода предполагает систематический процесс сравнения собственных продуктов, услуг, процессов и методов с таковыми ведущих конкурентов или общепризнанных лидеров отрасли. Данный метод направлен на поиск и выявление лучших практик, которые можно адаптировать и внедрить в свою компанию для достижения более высоких результатов.

3. Метод подсчета отдачи инвестиций («return of investment») – в данном случае производится расчет показателя:

$$ROI = (Д - ЗРС) / ЗРС \times 100\%, \quad (1),$$

где ROI – отдача инвестиций;

Д – доход;

ЗРС – затраты на рабочую силу.

Для оценки эффективности системы материального стимулирования работников необходимо использовать комплексный подход, который включает в себя следующие этапы (рисунок 9).

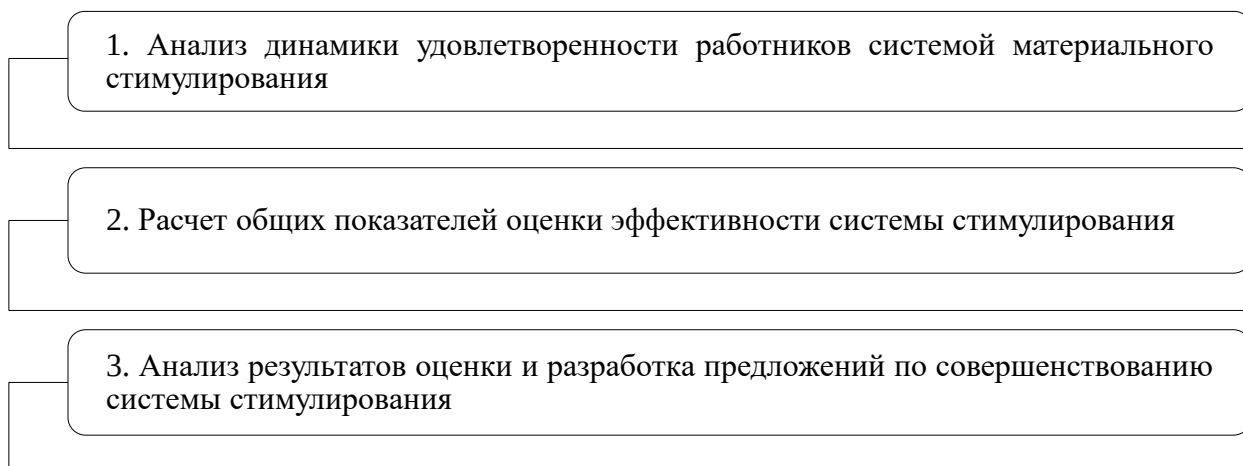


Рисунок 9 – Результаты проектирования системы стимулирования труда в организациях

Источник: Иванкович, Т. С. Мотивация и стимулирование труда персонала / Т. С. Иванкович, Н. Н. Блинов // Современные проблемы инновационной экономики. – 2020. – № 7. – С. 43

Рассмотрим представленные на рисунке этапы.

1. Анализ динамики удовлетворенности работников системой материального стимулирования

На первом этапе проводится социологическое исследование с целью анализа динамики удовлетворенности работников системой материального стимулирования.

В ходе исследования необходимо опросить сотрудников организации и собрать их мнения о том, насколько они удовлетворены действующей системой материального стимулирования, какие у них есть пожелания и предложения по ее улучшению.

2. Расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования.

На данном этапе проводится расчет общих показателей оценки эффективности системы стимулирования. Для этого используются различные статистические методы, которые позволяют определить, насколько эффективна система стимулирования в целом и по отдельным ее элементам (например, по видам поощрений, по размерам выплат и т.д.).

3. Анализ результатов оценки и разработка предложений по совершенствованию системы стимулирования.

Для более точной оценки эффективности системы стимулирования необходимо учитывать все факторы, влияющие на рост объемов выпуска продукции.

К основным таким факторам относятся:

- изменение численности персонала;
- изменение производительности труда;
- изменение фонда рабочего времени;
- изменение материально-технического обеспечения производственных процессов;
- изменение организации производства и труда;
- изменение ассортимента и качества выпускаемой организацией

продукции;

- изменение цен на продукцию и т. п.

Результаты оценки могут быть использованы для обоснования необходимости внесения изменений в существующую систему материального стимулирования или для разработки новой системы стимулирования.

Эффективно разработанная и реализованная система материального стимулирования может оказать значительное положительное влияние на результаты деятельности организации.

Таким образом, стимулирование труда – это процесс создания условий, побуждающих работников к эффективной и продуктивной работе. Целью стимулирования является достижение целей предприятия через удовлетворение собственных потребностей работников. При проектировании системы стимулирования труда необходимо учитывать цели предприятия, потребности работников, финансовые возможности предприятия и трудовое законодательство. В последние годы наблюдается ряд новых тенденций в стимулировании труда. Вместо единой для всех системы стимулирования предприятия переходят к индивидуальным системам, учитывающим особенности и потребности каждого работника. От выбранных руководством методов стимулирования труда во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации. Комплексный подход к оценке эффективности системы материального стимулирования работников позволяет получить объективную информацию о том, насколько эффективна система стимулирования в целом и по отдельным ее элементам, а также выявить проблемы и недостатки системы и разработать предложения по ее совершенствованию.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В АО «ТАНДЕР» ФИЛИАЛ В Г. ПЕНЗА

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации и оценка ее кадрового состава

Объектом исследования является торговое предприятие – АО «Тандер» (сеть магазинов «Магнит»).

АО «Тандер» – один из ведущих российских ритейлеров, управляющий сетью магазинов «Магнит». Компания была основана в 1994 году, и на сегодняшний день насчитывает более 20 000 магазинов в более чем 2 000 населенных пунктах России. АО «Тандер» реализует широкий ассортимент товаров, включая продукты питания, напитки, бытовую химию, одежду, обувь, товары для дома и многое другое.

Юридический адрес: 350002, Краснодарский край, город Краснодар, улица Им. Леваневского, дом 185.

Организационная структура АО «Тандер» представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Организационная структура управления АО «Тандер»

Источник: кадровые документы АО «Тандер»

АО «Тандер» является одной из крупнейших розничных сетей в России, которая имеет сложную и разветвленную организационную структуру.

Во главе АО «Тандер» находится Совет директоров, который осуществляет общее руководство деятельностью компании и принимает стратегические решения.

Следующим звеном в иерархии управления является генеральный директор, который осуществляет оперативное управление деятельностью компании и подчиняется Совету директоров. Генеральный директор назначается Советом директоров на срок от трех до пяти лет.

Основные обязанности директора АО «Тандер»: организация бесперебойной работы организации и координация всех ее структурных подразделений.

Далее следуют заместители генерального директора, которые курируют основные направления деятельности компании: финансы, маркетинг, продажи, логистику и т.д. Заместители генерального директора подчиняются напрямую генеральному директору.

Преимущества и недостатки организационной структуры управления АО «Тандер» отражены на рисунке 11.

Преимущества
<ul style="list-style-type: none">• каждый руководитель полностью отвечает за работу своего подразделения, а все звенья управления подчинены руководителю. ;• действия исполнителей координируются руководителями подразделений, которые несут ответственность за результаты работы своих подразделений;• решения принимаются быстро• ответственность за результаты работы каждого подразделения четко определена
Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• планирование и подготовка решений осуществляется в основном руководителями подразделений, которые часто не обладают необходимыми знаниями и опытом;• связи между инстанциями часто затруднительны, так как они проходят через несколько уровней управления

Рисунок 11 – Преимущества и недостатки организационной структуры управления торговой организации АО «Тандер»

Источник: составлено по данным АО «Тандер»

Сравнительная характеристика основных конкурентов АО «Тандер» представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика конкурентов АО «Тандер»

Исследуемые показатели	Наименование фирм			
	АО «Тандер»	Сеть супермаркетов «Пятерочка»	ОКЕЙ-Экспресс	Группа компаний ДИКСИ
Торговая площадь, тыс. кв.м.	117,63	123,6	159,25	78,98
Средний чек, руб.	1100-1300	1000-1200	1000-1100	700-900
Технологический уровень используемого оборудования	высокий	высокий	высокий	средний
Удобство месторасположения и подъезд	+	+	+	+
Репутация фирмы	Известная	Известная	Известная	Известная
Квалификация менеджеров	высокая	высокая	высокая	средняя
Уровень культуры обслуживания	высокий	высокий	высокий	средний
Применение современных методов маркетинга и управления персоналом	есть	есть	есть	есть

Источник: составлено по данным АО «Тандер»

АО «Тандер» стремится удовлетворить потребности каждого покупателя, предлагая широкий ассортимент товаров по доступным ценам. В магазинах сети «Магнит» можно найти все необходимое для дома и семьи: продукты питания, бытовую химию, товары для детей, одежду и обувь, а также многое другое.

АО «Тандер» работает только с надежными и проверенными производителями, которые гарантируют высокое качество своей продукции. Все товары, поступающие в магазины сети «Магнит», проходят строгий контроль качества.

Организация АО «Тандер» имеет собственную лабораторию, где проверяются все продукты на соответствие требованиям безопасности и качества.

Стратегия развития АО «Тандер» включает следующие элементы (рисунок 12).

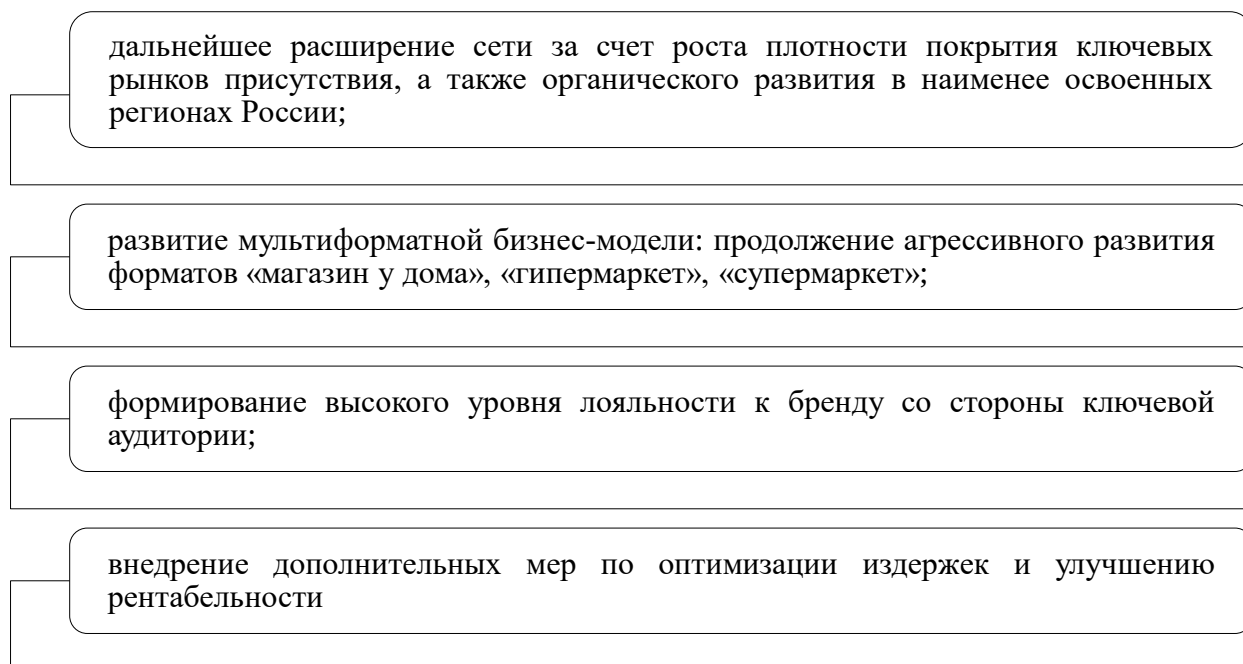


Рисунок 12 – Стратегия развития АО «Тандер»

Источник: составлено по данным АО «Тандер»

АО «Тандер» является лидером по количеству магазинов и территории их размещения. По состоянию на 31 марта 2019 г. сеть магазинов насчитывала: 19 223 торговые точки: 13 909 «у дома», 467 супермаркетов. Магазины компании расположены в 3 077 населенных пунктах России. Магазины Магнит в г. Пенза расположены по 84 адресам.

Товары группы «Сопутствующие товары», «Бакалея», «Алкоголь», «Соки, воды» формируются в системе автоматически и не подлежат редактированию. Товары группы «Овощи, фрукты», «Молочный и мясной гастроном», «Хлебные изделия», «Свежие торты» формируются автоматически, но подлежат редактированию менеджерами отдела, отвечающими за данный ассортимент.

Но при возможности редактирования также есть минимальное количество, рассчитанное программой, которое невозможно отредактировать в меньшую сторону.

АО «Тандер» – крупный работодатель, в компании работает более 300 000 человек. Организация предоставляет своим сотрудникам различные социальные гарантии, включая медицинское страхование, пенсионные накопления, бесплатное питание и обучение.

Показатели движения и постоянства кадров в АО «Тандер» филиал в г. Пенза отражены в таблице 4.

Таблица 4 – Динамика показателей движения персонала АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг.

Наименование показателей	2021г.	2022г.	2023г.	Отклонение (+,-)	
				2022г. от 2021г.	2023г. от 2022г.
Численность сотрудников на начало периода, чел.	1652	1654	1662	2	8
Принято на работу за период, чел.	79	86	78	7	-8
Выбыло за период, чел., в т.ч.	77	78	78	1	0
- по собственному желанию	77	75	72	-2	-3
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	0	2	2	2	0
- по согласованию сторон	0	1	4	1	3
Численность сотрудников на конец периода, чел.	1654	1662	1662	8	0
Среднесписочная численность кадров организации за период, чел.	1653	1658	1662	5	4
Количество работников, проработавших весь период, чел	1575	1576	1584	1	8

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Наблюдается увеличение средней численности кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза на 5 человек в 2022г и на 4 человека в 2023г.

Большинство сотрудников, которые уволились в анализируемом периоде, сделали это по собственному желанию. Негативным следует признать наличие увольнений за нарушение трудовой дисциплины.

Количество работников АО «Тандер» филиала в Пензе, проработавших весь год, увеличилось в 2022 году на 1 человека, а в 2023 году – на 8 человек

(рисунок 13). Это может свидетельствовать о том, что организация активно привлекает новых сотрудников для обеспечения более эффективного функционирования.



Рисунок 13 – Динамика показателей движения персонала АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг.

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Оценка относительных показателей движения трудовых ресурсов АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг. представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика показателей использования трудовых ресурсов АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг.

Наименование показателей	2021г.	2022г.	2023г.	Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2022г. от 2021г.	2023г. от 2022г.	2022г. от 2021г.	2023г. от 2022г.
Показатель оборота по приему работников	0,048	0,052	0,047	0,004	-0,005	108,53	90,48
Показатель оборота по выбытию работников	0,047	0,047	0,047	0,000	0,000	100,99	99,76
Показатель текучести кадров	0,047	0,045	0,043	-0,001	-0,002	97,11	95,77
Показатель постоянства кадров	0,953	0,951	0,953	-0,002	0,003	99,76	100,27

Источник: рассчитано по кадровым документам АО «Тандер»

Снижение текучести персонала и коэффициентов оборота по выбытию в АО «Тандер» филиал в г. Пенза в период с 2021 по 2023 гг. является положительным моментом, однако стоит отметить, что этот факт во многом обусловлен сокращением среднесписочной численности организации в анализируемом периоде (рисунок 14).

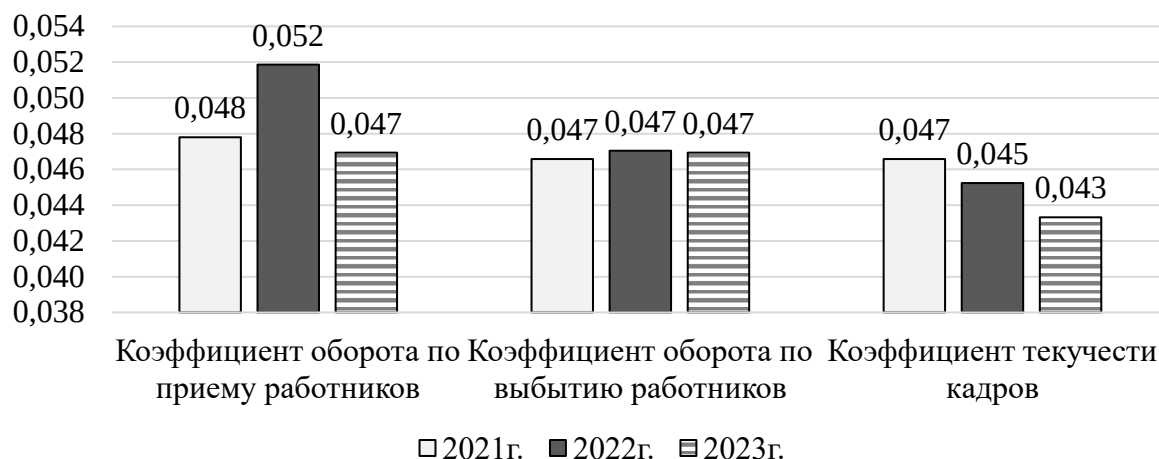


Рисунок 14 – Динамика показателей использования трудовых ресурсов
АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг.

Источник: рассчитано по кадровым документам АО «Тандер»

Структуру кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза по возрасту рассмотрим по данным таблицы 6.

Таблица 6 – Структура кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг.
по возрасту

Наименование показателей	На конец 2021г.		На конец 2022г.		На конец 2023г.		Отклонение 2022г. от 2021г.		Отклонение 2023г. от 2022г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
до 20 лет	19	1,15	20	1,20	22	1,32	1	0,05	-3	0,12
от 20 до 25 лет	189	11,43	190	11,43	191	11,49	1	0,01	-3	0,06
от 26 до 35 лет	298	18,02	299	17,99	302	18,17	1	-0,03	-3	0,18
от 36 до 45 лет	487	29,44	495	29,78	496	29,84	8	0,34	-3	0,06
46-55 лет	403	24,37	403	24,25	402	24,19	0	-0,12	-3	-0,06
55 лет и старше	258	15,60	255	15,34	249	14,98	-3	-0,26	-3	-0,36
Всего	1654	100,00	1662	100,00	1662	100,00	8	0,00	-3	0,00

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Большая часть персонала АО «Тандер» филиал в г. Пенза имеет возраст от 36 до 45 лет. (рисунок 15).

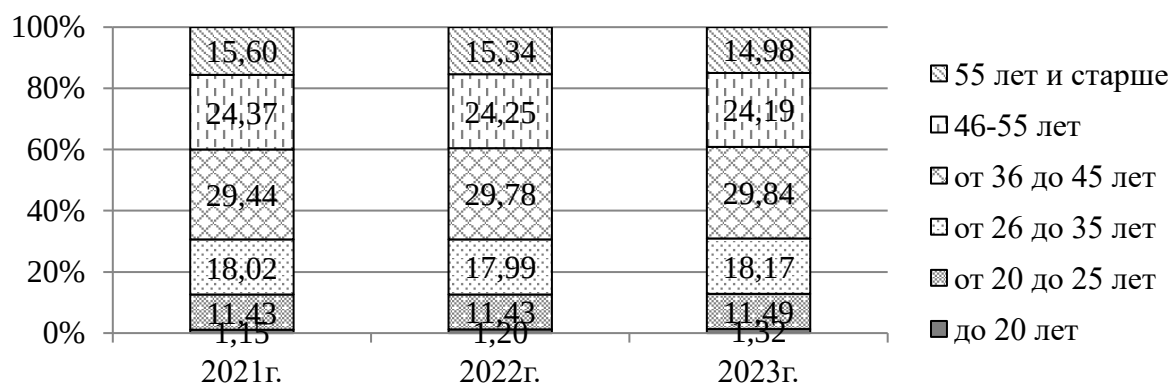


Рисунок 15 – Структура кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг. по возрасту, %

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Для этого возраста характерно то, что сотрудники в состоянии самостоятельно контролировать ход своего интеллектуального развития и добиваться высот профессионального мастерства и творчества.

В общем количестве персонала АО «Тандер» филиал в г. Пенза доля этой категории сотрудников составила 29,44% в 2021г., 29,78% в 2021 г. и 29,84% в 2023 г.

Структура кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза по гендерному признаку представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза по гендерному признаку

Наименование показателей	На конец 2021г.		На конец 2022г.		На конец 2023г.		Отклонение 2022г. от 2021г.		Отклонение 2023г. от 2022г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
Мужчины	389	23,52	392	23,59	392	23,59	3	0,07	-3	0,00
Женщины	1265	76,48	1270	76,41	1270	76,41	5	-0,07	3	0,00
Всего	1654	100,00	1662	100,00	1662	100,00	8	0,00	0	0,00

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

На протяжении 2021-2023гг. большую часть персонала АО «Тандер» филиал в г. Пенза составляют женщины (76,48% в 2021г., 76,41% в 2022г., 76,41% в 2023г.) (рисунок 16).

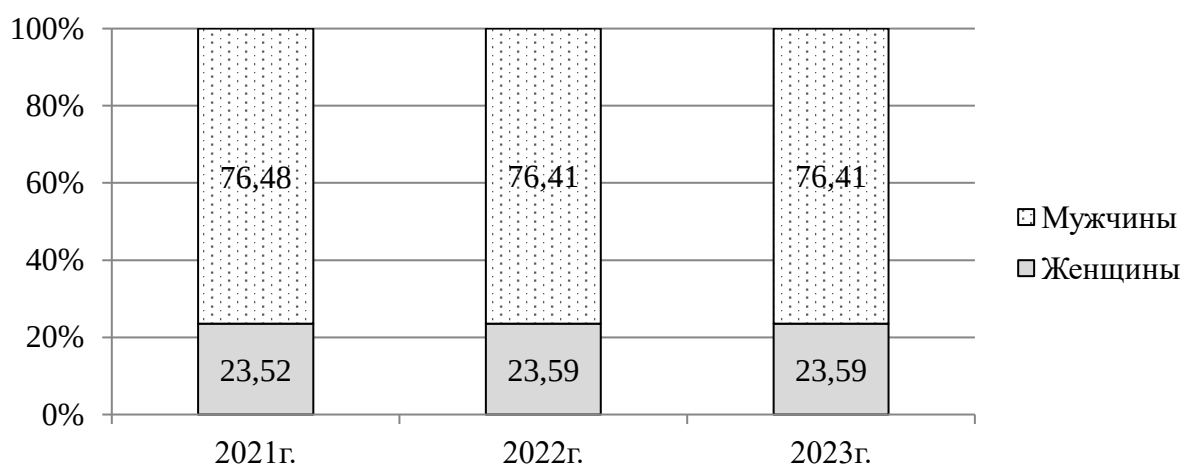


Рисунок 16 – Структура кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза по гендерному признаку, %

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

В целом, гендерный состав персонала в АО «Тандер» филиал в г. Пенза за период с 2021 по 2022 год изменился незначительно.

Доля женщин в составе персонала организации в течение анализируемого периода сократилась на 0,07 процентных пункта, с 76,48% до 76,41%, что говорит о сохранении преобладающего присутствия женщин в коллективе. В абсолютных цифрах количество женщин увеличилось с 1265 до 1270 человек, в то время как количество мужчин возросло с 389 до 392 человек. Одной из возможных причин сокращения доли женщин в составе персонала является увеличение числа мужчин, принятых на работу в организацию в течение анализируемого периода. Это может быть связано с тем, что в последние годы на рынке труда наблюдается тенденция к увеличению числа мужчин, желающих работать в сфере розничной торговли.

Другой возможной причиной сокращения доли женщин в составе персонала является то, что женщины чаще, чем мужчины, увольняются из организации по собственному желанию.

Структура кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг. по стажу работы представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Структура кадров в АО «Тандер» филиал в г. Пенза по стажу работы в 2021-2023гг.

Наименование показателей	На конец 2021г.		На конец 2022г.		На конец 2023г.		Отклонение 2022г. от 2021г.		Отклонение 2023г. от 2022г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
20 лет и более	569	34,40	575	34,60	574	34,54	6	0,20	-3	-0,06
10 - 20 лет	375	22,67	379	22,80	380	22,86	4	0,13	-3	0,06
5 - 10 лет	367	22,19	368	22,14	368	22,14	1	-0,05	-3	0,00
1 - 5 лет	301	18,20	300	18,05	300	18,05	-1	-0,15	-3	0,00
до 1 года	42	2,54	40	2,41	40	2,41	-2	-0,13	-3	0,00
Всего	1654	100,00	1662	100,00	1662	100,00	8	0,00	-3	0,00

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Большая часть сотрудников АО «Тандер» филиал в г. Пенза имеет стаж работы более 20 лет.

Это говорит о том, что компания ценит опытных сотрудников и создает условия для их долгосрочной работы (рисунок 17).

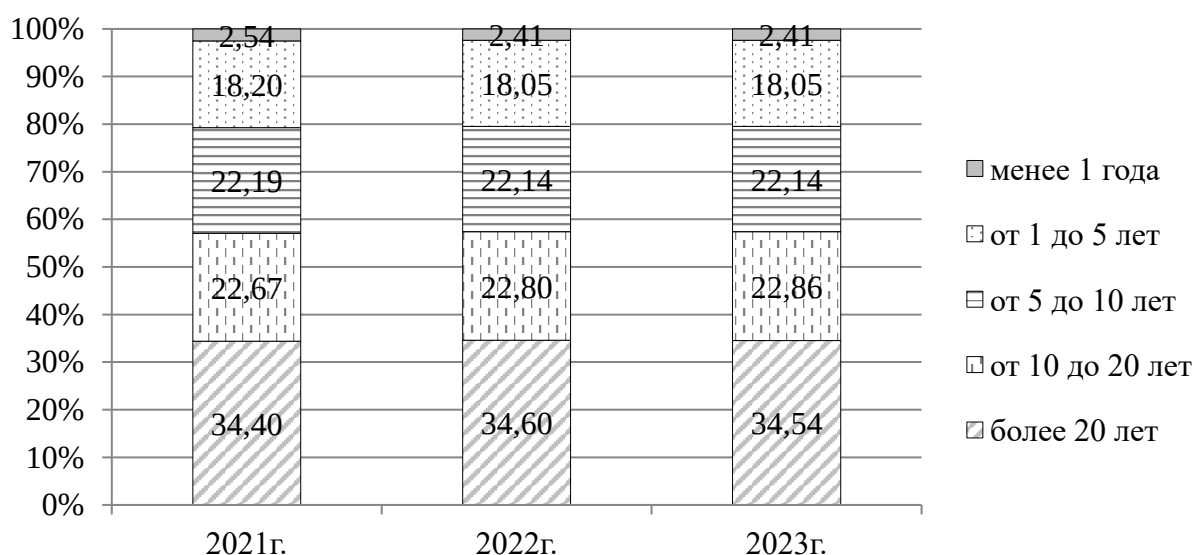


Рисунок 17 – Структура кадров в АО «Тандер» филиал в г. Пенза по стажу работы в 2021-2023гг.

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Распределение работников АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2021-2023гг. по образованию представлено в таблице 9.

Таблица 9 – Распределение работников АО «Тандер» филиал в г. Пенза по образованию

Наименование показателей	На конец 2021г.		На конец 2022г.		На конец 2023г.		Отклонение 2022г. от 2021г.		Отклонение 2023г. от 2022г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
высшее	159	9,61	161	9,69	162	9,75	2	0,07	-3	0,06
среднее профессиональное	1355	81,92	1356	81,59	1358	81,71	1	-0,33	-3	0,12
среднее	140	8,46	145	8,72	142	8,54	5	0,26	-3	-0,18
Всего	1654	100,00	1662	100,00	1662	100,00	8	0,00	-3	0,00

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Наблюдается рост численности работников, имеющих высшее образование.

Однако бóльшая часть персонала АО «Тандер» филиал в г. Пенза имеет среднее профессиональное образование: 1355 чел. на конец 2021г. и 1358 чел. на конец 2023г. (рисунок 18).

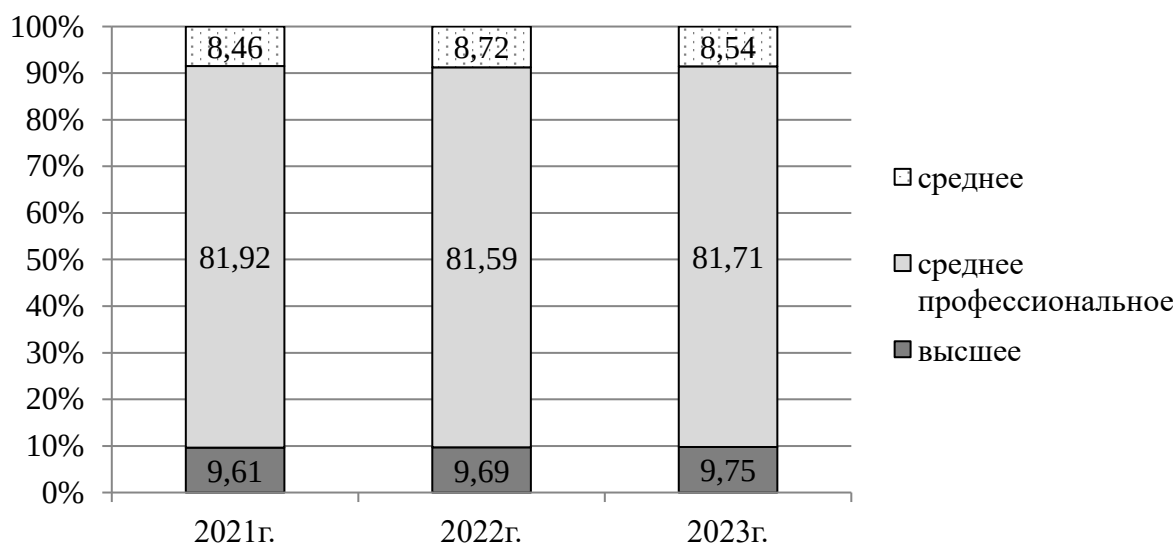


Рисунок 18 – Распределение работников АО «Тандер» филиал в г. Пенза по образованию

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Изменение структуры кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза по категориям в 2021-2023гг. отражено в таблице 10.

Таблица 10 – Изменение структуры кадров АО «Тандер» филиал в г. Пенза по категориям в 2021-2023гг.

Наименование	На конец 2021г.		На конец 2022г.		На конец 2023г.		Отклонение 2022г. от 2021г.		Отклонение 2023г. от 2022г.	
	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	Кол-во, чел.	%	(+;-)	%	(+;-)	%
Основные рабочие	32	1,93	33	1,99	33	1,99	1	0,05	-3	0,00
Вспомогательные рабочие	4	0,24	4	0,24	4	0,24	0	0,00	-3	0,00
Руководители	98	5,93	98	5,90	98	5,90	0	-0,03	-3	0,00
Специалисты	1520	91,90	1527	91,88	1527	91,88	7	-0,02	-3	0,00
Всего	1654	100,00	1662	100,00	1662	100,00	8	0,00	-3	0,00

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Таким образом, АО «Тандер» — крупнейшая российская розничная компания, управляющая сетью магазинов «Магнит». Персонал АО «Тандер» филиал в г. Пенза в период 2021-2023 гг. состоял в основном из специалистов со средним профессиональным образованием. В возрастной структуре преобладали сотрудники в возрасте 36,45 лет, имеющие практические соображения и стремление к реализации способностей. Также значимым мотивом в трудовой деятельности являлась ориентация на сложившуюся систему ценностей.

2.2 Оценка эффективности системы стимулирования труда персонала в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Кадровую политику АО «Тандер» можно охарактеризовать как реактивную. Такой подход позволяет оперативно реагировать на возникающие проблемы и принимать меры для их устранения. Однако реактивная кадровая политика имеет и свои недостатки, в том числе она не

позволяет руководству организации заранее выявлять и предупреждать потенциальные проблемы, связанные с персоналом.

Инструменты и методы системы стимулирования труда персонала в АО «Тандер» филиал в г. Пенза представлены в таблице 19.

Административные	<ul style="list-style-type: none">• приказы, распоряжения, инструктажи
Экономические	<ul style="list-style-type: none">• система оплаты труда, система премирования
Социально-психологические	<ul style="list-style-type: none">• моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, создание и поддержание морального климата в коллективе

Рисунок 19 – Характеристика методов управления персоналом, применяемых в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Основные нормативно-методические документы регулирующие систему управления персоналом АО «Тандер» филиал в г. Пенза представлены в Приложении А.

В повседневной деятельности руководителям разного уровня управления необходимо принимать решения по различным кадровым проблемам АО «Тандер» филиал в г. Пенза. Так, например:

- осуществление найма, отбора и оценки персонала;
- формирования резерва персонала на руководящие должности;
- разработка штата и штатного расписания и определение должностных окладов;
- проведение обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации;
- планирование служебной карьеры работников;
- осуществление количественного и качественного анализа персонала и др.

В социальной программе АО «Тандер» филиал в г. Пенза определены социально значимые проекты по персоналу, мероприятия по их реализации и источники финансирования.

Программа включает в себя следующие направления (рисунок 20).

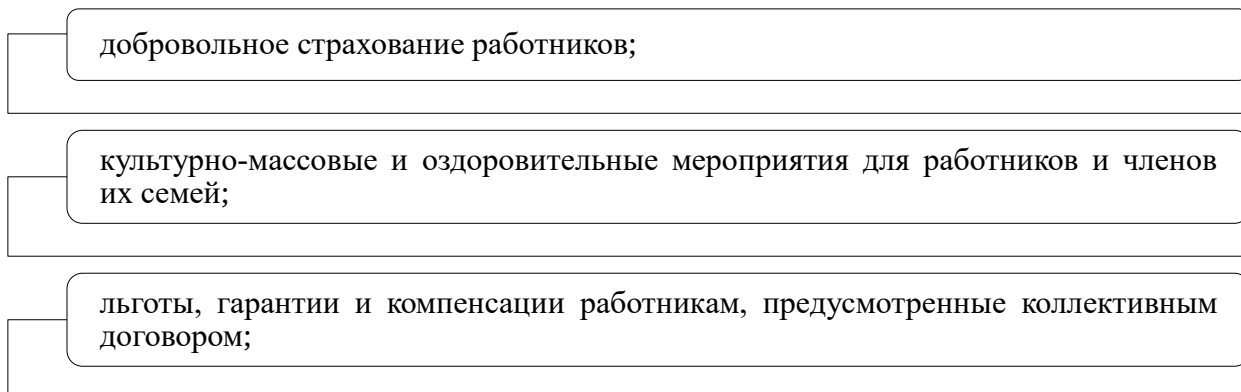


Рисунок 20 – Элементы социальной программы стимулирования труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

В АО «Тандер» филиал в г. Пенза коллектив, в котором знания опытных специалистов сочетаются с энергией и здоровыми амбициями молодежи. Повышение квалификации сотрудников АО «Тандер» филиал в г. Пенза, в том числе из управляющего состава, оказывает положительное влияние на производственную и хозяйственную деятельность компании.

Основной системой оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза является повременно-премиальная. В Положении по оплате работников в АО «Тандер» филиал в г. Пенза прописано, что:

- оплата труда работников АО «Тандер» филиал в г. Пенза осуществляется в зависимости от квалификации работника, сложности, количества и качества выполняемой работы, а также условий труда;
- оплата сверхурочных работ производится в следующем месяце после их выполнения;
- работа в выходные и праздничные дни оплачивается в двойном размере. Если работник работает в ночное время с 22:00 до 6:00, то ему должна быть выплачена дополнительная оплата в размере 40% от часовой

тарифной ставки за каждый час работы в ночное время (но работа в АО «Тандер» филиал в г. Пенза организована таким образом, что в ночное время никто не работает, поэтому фактически данный вид доплат в АО «Тандер» филиал в г. Пенза не применяется).

В Положении об оплате труда АО «Тандер» филиал в г. Пенза утверждены три вида премий (таблица 12).

Таблица 12 – Виды премий, выплачиваемые в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Наименование	Отношение к установленному окладу (%)
Выплаты ежемесячных премиальных	40
Премия по итогам работы за квартал при увеличении объемов продаж	не более 10
Премия за год при положительных результатах и эффективной работе в течение года	не более 100

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Каждый месяц работники получают заработную плату, которая зависит от их должностного оклада и количества отработанных дней за месяц. Размер премии определяется предприятием и составляет 40% от основного заработка. Сумма премии рассчитывается на основе фактической повременной оплаты труда и включается в себестоимость.

Стоит отметить, что процентный размер премии стабилен и может лишь сокращаться в случаях нарушения трудовой дисциплины.

Управление поведением сотрудников в части трудовой дисциплины осуществляется через дисциплинарные и иные меры (таблица 13).

Таблица 13 – Дисциплинарные взыскания в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Основания для взыскания	Размер взыскания
За невыполнение показателей, установленных действующей системой контроля	штраф в размере 15% от премии
За допущенный просчет в работе	штраф в размере 10% от премии
За нарушения трудовой дисциплины	штраф в размере 15% от заработной платы и лишение премии
За нарушение требований охраны труда и пожарной безопасности	штраф в размере 5% от заработной платы

Источник: составлено по кадровым документам АО «Тандер»

Необходимо отметить, что система стимулирования труда, действующая в АО «Тандер» филиал в г. Пенза, малоэффективна. Для сотрудников определен минимальный социальный пакет, гарантированный Трудовым кодексом РФ. Основную долю фонда заработной платы в АО «Тандер» филиал в г. Пенза составляют должностные оклады.

Динамика основных показателей по труду АО «Тандер» филиал в г. Пенза за 2021-2022 гг. представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Динамика основных показателей по труду АО «Тандер» филиал в г. Пенза за 2021-2023 гг.

Наименование показателей	2021г.	2022г.	2023г.	Отклонение (+,-)		Темп роста, %	
				2022г. от 2021г.	2023г. от 2022г.	2022г. от 2021г.	2023г. от 2022г.
Объем продаж, тыс. руб.	1 889 674	1 991 214	1 932 123	101 540	-59 091	105,37	97,03
Среднесписочная численность работников, чел.	1 653	1 658	1 662	5	4	100,30	100,24
Производительность труда 1 работника, тыс. руб.	1143,18	1200,97	1162,53	57,79	-38,44	105,06	96,80
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	764876	790667	794170	25791	3503	103,37	100,44
Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	462,72	476,88	477,84	14,16	0,96	103,06	100,20
Чистая прибыль, тыс. руб.	47906	43114	16371	-4792	-26743	90,00	37,97
Получено выручки на рубль оплаты труда, руб.	2,47	2,52	2,43	0,05	-0,09	101,94	96,60

Источник: рассчитано по кадровым документам АО «Тандер»

В 2022г. темп роста выручки превышает темп роста численности работников, что положительно отразилось на изменении производительности труда, показатель увеличился на 57,79 тыс. руб./чел. (+5,06%).

Но в 2023г. выручка сократилась на 59091 тыс. руб., а среднесписочная численность продолжила увеличиваться и в итоге в 2023г. показатель производительности труда снизился на 38,44 тыс. руб./чел. (рисунок 21).

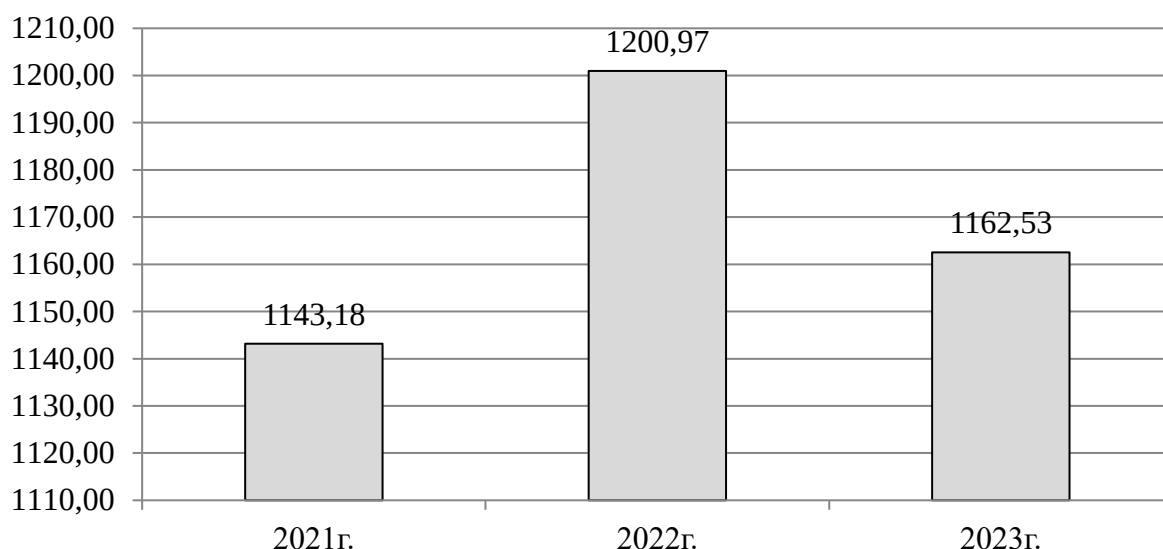


Рисунок 21 – Изменение показателя производительности труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза за 2021-2023 гг.

Источник: рассчитано по кадровым документам АО «Тандер»

Фонд оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза на протяжении трех лет увеличивается, это связано как с ростом численности работников, так и увеличением средней заработной платы (таблица 15).

Таблица 15 – Факторный анализ изменения фонда оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Показатель	2021г.	2022г.	2023г.	Отклонение	
				2022г. от 2021г.	2023г. от 2022г.
Среднесписочная численность, чел.	1653	1658	1662	5	4
Среднегодовая зарплата	462,72	476,88	477,84	14,16	0,96
Фонд оплаты труда	764876	790667	794170	25791	3503
Влияние изменения среднесписочной численности работников на прирост ФОТ, тыс. руб.				2313,60	1907,52
Влияние изменения среднегодовой заработной платы на прирост ФОТ, тыс. руб.				23477,28	1595,52
Общее влияние факторов, тыс. руб.				25790,88	3503,04

Источник: рассчитано по кадровым документам АО «Тандер»

Согласно расчетам в 2022г. фонд оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза вырос на 25790,88 тыс. руб. Это произошло за счет увеличения

численности работников (+2313,60 тыс. руб.), а также за счет увеличения оплаты труда (+23477,28 тыс. руб.).

В 2023г. фонд оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза вырос на 3503,04 тыс. руб. Это произошло за счет увеличения численности работников (+1907,52 тыс. руб.), а также за счет увеличения оплаты труда (+1595,52 тыс. руб.) (рисунок 22).

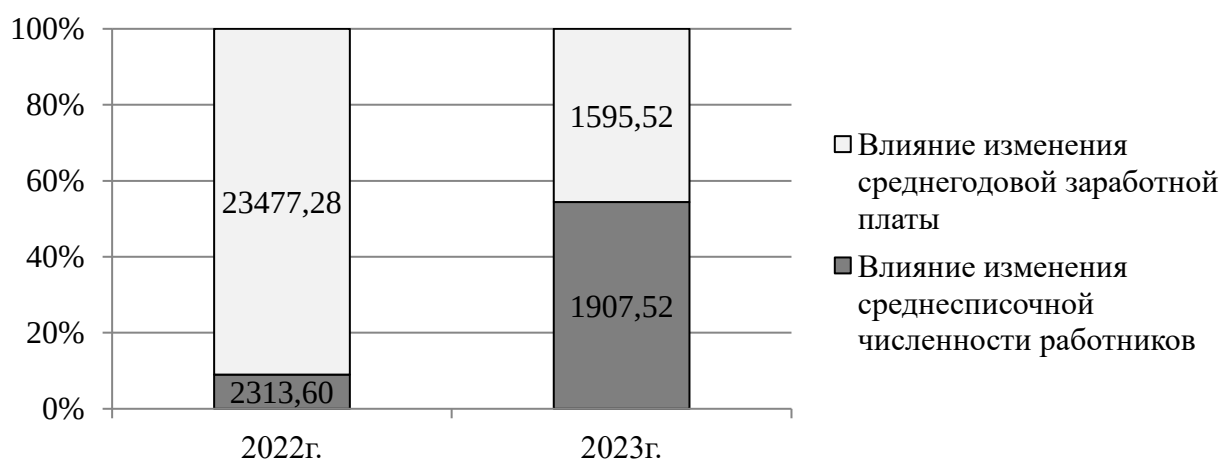


Рисунок 22 – Факторный анализ изменения фонда оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза, тыс. руб.

Источник: рассчитано по кадровым документам АО «Тандер»

Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы в АО «Тандер» филиал в г. Пенза представлен в таблице 16.

Таблица 16 – Анализ соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Показатели	2021г.	2022г.	2023г.	Темп роста (индекс)	
				2022г. от 2021г.	2023г. от 2022г.
Производительность труда, тыс. руб./чел.	1143,18	1200,97	1162,53	1,051	0,968
Среднегодовая зарплата, тыс. руб./чел.	462,72	476,88	477,84	1,031	1,002
Коэффициент опережения				1,02	0,97
Коэффициент эластичности				1,65	-15,90
Сумма экономии или перерасхода фонда оплаты труда				-15309,08	26966,77

Источник: рассчитано по кадровым документам АО «Тандер»

Согласно расчетам в 2022г. темп роста среднегодовой заработной платы (+0,031) ниже темпа роста производительности труда (+0,051), в связи с чем, коэффициент опережения больше 1.

Коэффициент эластичности показывает, при увеличении средней заработной платы работников на 1% производительность труда увеличилась лишь на 0,65%.

Экономия фонда оплаты труда в 2022г. составила 15309,08 тыс. руб.

В 2023г. среднегодовая заработная плата в АО «Тандер» филиал в г. Пенза продолжает увеличиваться (+0,002), а производительность труда сокращается (-0,032). Коэффициент опережения меньше 1.

Отрицательное значение коэффициента эластичности свидетельствует о неэффективности увеличения фонда оплаты труда, поскольку вместо увеличения производительности труда привело к ее снижению.

Перерасход фонда оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза составил 26 966,77 тыс. руб. (рисунок 23).

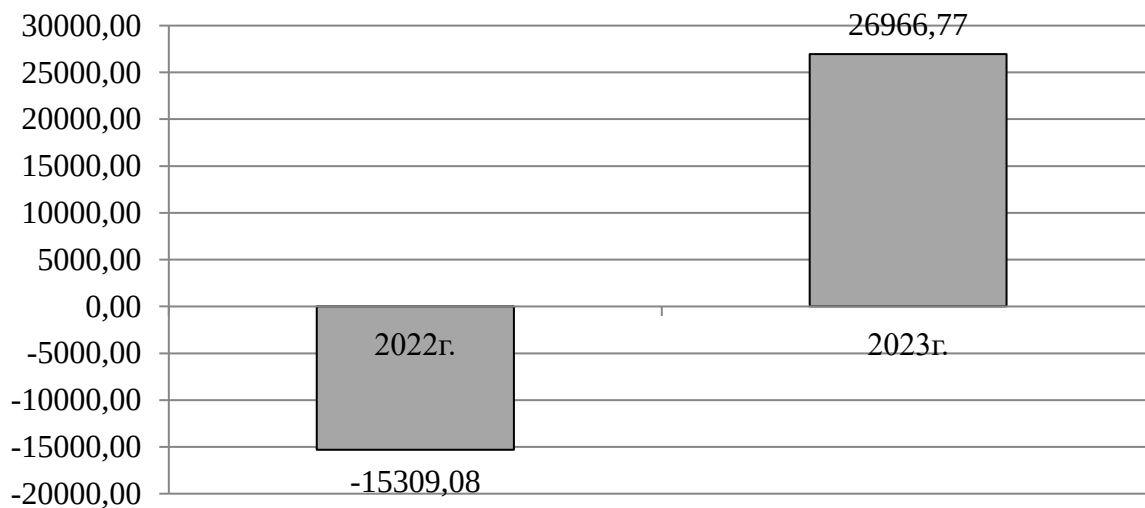


Рисунок 23 – Экономия и перерасход фонда оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза в 2022-2023гг., тыс. руб.

Источник: рассчитано по кадровым документам АО «Тандер»

Проведенный анализ динамики основных показателей филиала АО «Тандер» в г. Пенза показал, что у сотрудников недостаточно мотивации для эффективной работы.

Отсутствие заинтересованности сотрудников АО «Тандер» филиал в г. Пенза в увеличении результативности собственной и общей деятельности компании является серьезной проблемой, которая может привести к снижению производительности труда, уменьшению прибыли и росту текучести кадров. Причин данной ситуации может быть несколько, и все они связаны с неэффективной системой мотивации:

- сотрудники не знают, к чему им стремиться, и не могут объективно оценить свою работу;
- сотрудники не понимают, по каким критериям оценивается их работа, и не получают обратной связи о своих успехах или неудачах и др.

Основные причины отсутствия у работников реальных стимулов к увеличению производительности труда в организации АО «Тандер» филиал в г. Пенза:

- зарплата сотрудников филиала ниже средней по городу. Это приводит к тому, что сотрудники чувствуют себя недооцененными и немотивированными работать с полной отдачей;
- в филиале нет четкой системы карьерного роста, что приводит к тому, что сотрудники не видят смысла в том, чтобы повышать свою квалификацию и развиваться профессионально.

Применяемая в АО «Тандер» филиал в г. Пенза система оплаты труда не эффективна и увеличение средней заработной платы не приводит к росту производительности труда.

Для более глубокого анализа влияния системы стимулирования труда на производительность труда, нами был проведен опрос 32 работников АО «Тандер» филиал в г. Пенза (приложение Б).

Следует отметить, что наибольшее количество работников, которые удовлетворены своей работой, приходится на возрастную группу – до 30 лет. Это молодые специалисты, которые относительно недавно работают в АО «Тандер» филиал в г. Пенза и для которых заработная плата и есть один из главных стимулов в работе.

С другой стороны, в этой же возрастной группе находится и наибольшее количество работников, которые не удовлетворены своей работой по тем или иным причинам. И этот факт необходимо будет учесть при совершенствовании системы премирования.

Очевидно, что около трети работников в АО «Тандер» филиал в г. Пенза недовольны теми ли иными факторами в системе стимулирования труда.

Рассмотрим результаты анализа ответов сотрудников. Прежде всего, представим ценностные ориентации сотрудников АО «Тандер» филиал в г. Пенза на рисунке 24.

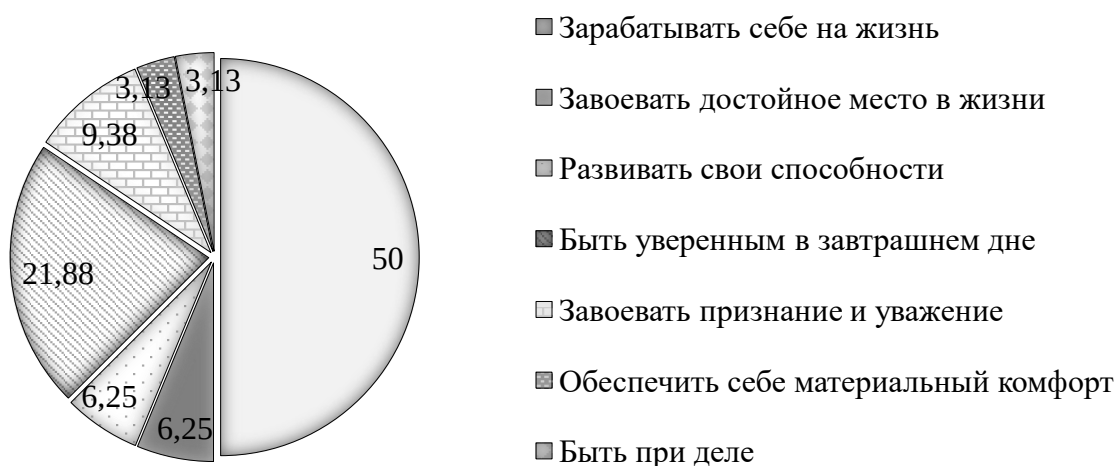


Рисунок 24 – Оценка ценностных ориентаций сотрудников АО «Тандер» филиал в г. Пенза, %

Источник: составлено по данным проведенного опроса в АО «Тандер»

Согласно опросу, проведенному в АО «Тендер», основными мотивами устройства на работу являются заработок и уверенность в завтрашнем дне. Исследование, представленное на рисунке, показывает, что 50 процентов опрошенных сотрудников выбрали заработок как основной мотив для поиска работы.

Многие люди стремятся обеспечить себя и своих близких, достигнуть финансовой стабильности и улучшить свой уровень жизни. Однако, помимо

заработка, уверенность в завтрашнем дне также является важным мотивом для многих сотрудников.

Согласно исследованию, 21,8 процентов опрошенных сотрудников считают, что уверенность в будущем является ключевым фактором при выборе работы.

Оценка уровня удовлетворенностью организацией труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза согласно проведенному опросу представлена на рисунке 25.

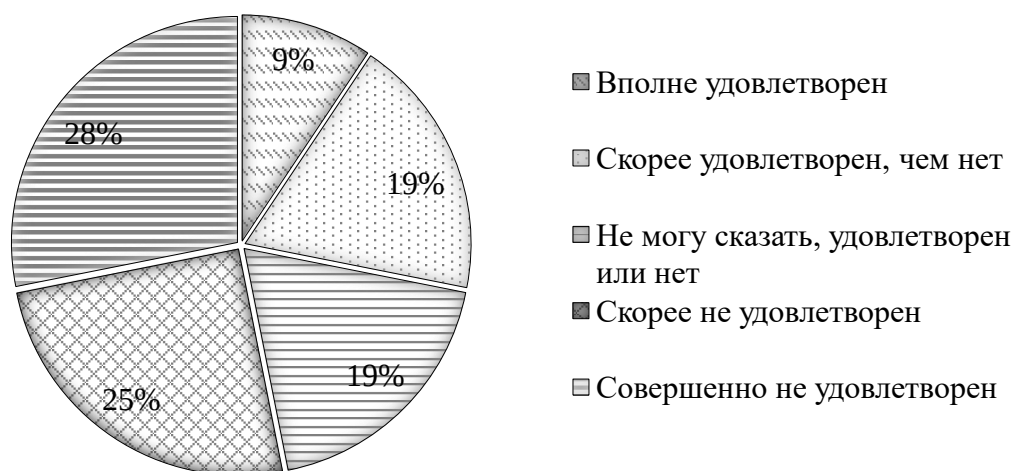


Рисунок 25 – Оценка уровня удовлетворенностью организацией труда

Источник: составлено по данным проведенного опроса в АО «Тандер»

Согласно рисунку 25 около трети опрошенных работников АО «Тандер» филиал в г. Пенза недовольны организацией труда на предприятии и теми ли иными факторами в системе стимулирования труда.

Согласно результатам опроса, проведенного среди работников АО «Тандер», филиала в г. Пенза, около трети респондентов (37,5%) выразили недовольство организацией труда на предприятии и мотивационными факторами. Основной причиной неудовлетворенности является отсутствие действенных форм стимулирования трудовой деятельности, помимо заработной платы и премии.

Данные результаты опроса свидетельствуют о необходимости пересмотра системы мотивации труда в АО «Тандер», филиале в г. Пенза, с

целью повышения уровня удовлетворенности работников и обеспечения более эффективной работы предприятия.

Неудовлетворенность уровнем оплаты труда подтверждают и ответы на вопрос «Вас лично устраивает величина ваших заработков (зарплата плюс премии)?», представленные на рисунке 26.

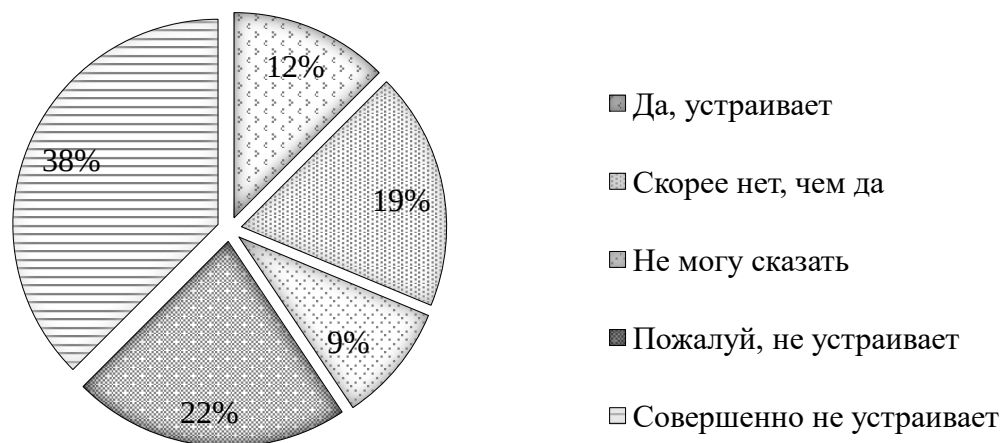


Рисунок 26 – Степень удовлетворенности уровнем оплаты труда, %
Источник: составлено по данным проведенного опроса в АО «Тандер»

По данным опроса, проведенного среди сотрудников компании, большинство респондентов заявили, что они недовольны своим заработком. Неудовлетворенность оплатой труда имеет ряд негативных последствий для компании:

- это приводит к снижению производительности труда. Сотрудники, которые недовольны своей зарплатой, менее мотивированы и менее склонны работать с полной отдачей;
- неудовлетворенность оплатой труда увеличивает текучесть кадров. Сотрудники, которые не видят перспектив повышения зарплаты, начинают искать работу в других компаниях.

На вопрос «Как Вы считаете, оплата труда в Вашей компании соответствует производительности труда?» все 32 опрошенных ответили отрицательно. А, на вопрос «Считаете ли вы, что существующий размер оплаты труда побуждает персонал организации эффективно работать?» большинство опрошенных ответили отрицательно, что видно на рисунке 27.

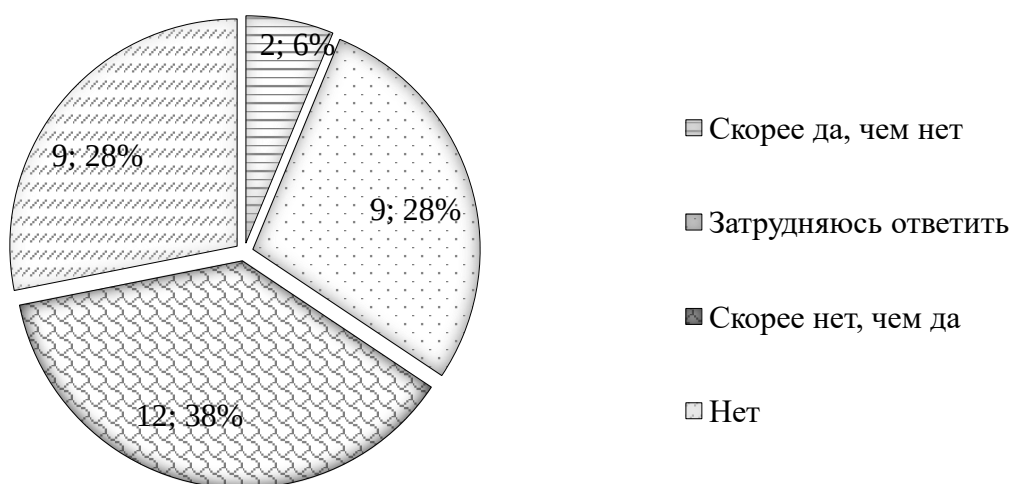


Рисунок 27 – Влияние размера оплаты труда на повышение эффективности труда сотрудников АО «Тандер» филиал в г. Пенза, %

Источник: составлено по данным проведенного опроса в АО «Тандер»

Размер оплаты труда при существующей системе премирования не стимулирует работников АО «Тандер» филиал в г. Пенза к повышению эффективности труда, увеличению продаж и качества оказываемых услуг.

Далее нами был задан вопрос «В чем Вы видите причины низкой производительности труда в Вашей компании?». Результаты ответов отражены на рисунке 28.



Рисунок 28 – Причины низкой производительности труда на предприятии, %

Источник: составлено по данным проведенного опроса в АО «Тандер»

Большинство респондентов указали низкую мотивацию к труду на предприятии как основную причину невысокого уровня производительности. В то же время многие респонденты указали возможные пути, которые будут способствовать повышению эффективности деятельности персонала и что будет стимулирующим фактором.

Таким образом, система стимулирования труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза является неэффективной и не обеспечивает сотрудников необходимыми стимулами для повышения результативности деятельности. Это обусловлено несколькими факторами: отсутствие объективных критериев оценки эффективности работы, применяемая система оплаты труда не дает возможности влиять на уровень заработной платы. Применяемая в АО «Тандер» филиал в г. Пенза система оплаты труда не эффективна и увеличение средней заработной платы не приводит к росту производительности труда. В связи с расширением деятельности филиала АО «Тандер» в Пензе и ростом числа управляемых объектов возникла необходимость в разработке новых стимулирующих методов, которые позволят повысить эффективность работы персонала и производительность их труда.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА В АО «ТАНДЕР» ФИЛИАЛ В Г. ПЕНЗА И ИХ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать вывод о том, что основной системой оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза является повременно-премиальная. Процентный размер премии стабилен и может лишь сокращаться в случаях нарушения трудовой дисциплины. Темп роста зарплаты работников опережает темп роста производительности труда и темп роста выручки, что свидетельствует о не достаточно эффективной организации оплаты труда на предприятии. Существующая система оплаты труда не стимулирует сотрудников компании на повышение своей производительности.

При принятии управленческих решений, влияющих на эффективность стимулирования труда, возможно повышение производительности труда, что положительно скажется на работе всего предприятия.

Целенаправленной работы по обеспечению системы управления персоналом на предприятии не велось, она сложилась стихийно и если раньше работа с персоналом в АО «Тандер» филиал в г. Пенза сводилась только лишь к кадровому делопроизводству, сегодня внедрение в компании эффективной системы стимулирования труда должна позволять решать целый комплекс задач, в том числе:

- отбор сотрудников в максимальной степени соответствующих профилям вакантных должностей, мотивированных на эффективную трудовую деятельность;
- уже на этапе отбора выбрать перспективных работников, мотивированных на дальнейшее построение карьеры, готовых к обучению и развитию, что позволяет целенаправленно вкладывать средства именно в талантливых работников;

– разработать и постоянно актуализировать действенную систему стимулирования производительности труда, отвечающую как потребностям работников организации, так и целям ее руководства.

Если сделать заработную плату сотрудников в АО «Тандер» филиал в г. Пенза зависимой только от объема продаж, то появится ряд проблем, которые могут привести к снижению эффективности работы торговых точек и ухудшению отношений между сотрудниками:

1. Продавцы будут в первую очередь продавать те товары, которые легче всего реализовать, а неходовой товар будет накапливаться на полках магазина или складах. Это может привести к снижению продаж и убыткам.

2. Практически каждая торговая точка имеет свой сезонный цикл. Из-за этого заработная плата продавцов, мотивированных процентом от продаж, будет значительно колебаться от месяца к месяцу. Это может привести к финансовым трудностям и снижению мотивации сотрудников.

3. Не во всех торговых точках есть возможность отслеживать объемы продаж каждого продавца. В таких случаях расчет индивидуального процента от продаж становится невозможным, что может привести к несправедливому распределению заработной платы и конфликтам между сотрудниками.

4. У каждого продавца есть свой уровень достаточности, выше которого он не поднимется, даже прикладывая дополнительные усилия. Это может привести к тому, что продавцы будут работать вполсилы, не стремясь увеличить продажи.

5. Уровень достаточности продавца может не соответствовать плану реализации торговой точки. В этом случае продавец будет работать только на свой уровень, не заботясь о выполнении плана магазина. Это может привести к снижению продаж и убыткам.

6. Процентная система оплаты труда может привести к нездоровой конкуренции между продавцами. Сотрудники могут начать соперничать друг

с другом за клиентов и продажи, что может привести к конфликтам и снижению общего уровня продаж.

Правила и процедуры обслуживания клиентов Правила и процедуры обслуживания клиентов в АО «Тандер» филиал в г. Пенза регламентируются следующими документами:

- Федеральный закон от 07.02.1992 N 2300-1 «О защите прав потребителей»;
- Постановление Правительства РФ от 19.01.1998 N 55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров»;
- Приказ Минпромторга России от 10.04.2020 N 954 «Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи»;
- Внутренние документы АО «Тандер».

Для обеспечения нужного уровня реализации необходимо сформировать Регламент обслуживания клиентов, в котором будут четко определены: действия сотрудника в различных ситуациях, требования к знанию продукции и к внешнему виду персонала.

Каждый член коллектива должен быть ознакомлен с этими инструкциями. Проверить знания лучше всего лично управляющему магазином либо тому специалисту, который обучал продавца. Также необходимо применить метод «Тайный покупатель».

Порядок премирования работников фиксируется в Положении о премировании, которое согласно статье 74 ТК РФ принимается за два месяца до начала его применения.

На рисунке 29 представим составные элементы предлагаемой системы оплаты труда, где заработная плата продавцов в АО «Тандер» филиал в г. Пенза будет формироваться из трех частей.

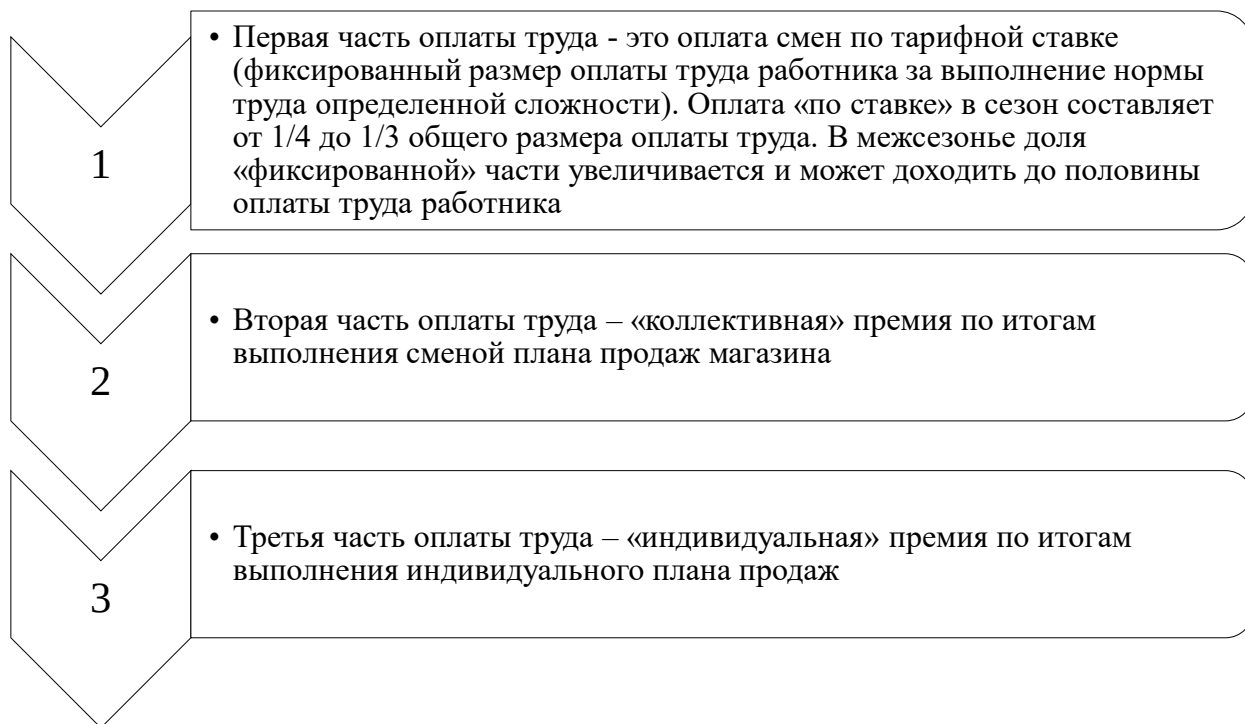


Рисунок 29 – Составные элементы предлагаемой системы оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

При определении премиальной части заработной платы продавцов можно ориентироваться на следующие показатели:

а) Сумма окладной и премиальной части оплаты работы продавца не должна быть ниже среднего рыночного уровня оплаты труда, сложившегося в регионе расположения магазина;

б) Общая сумма расходов на заработную плату не должна превышать планируемый процент с ежемесячного планируемого оборота магазина.

Перечень показателей для начисления премии формируется на основе анализа ключевых показателей эффективности работы каждого магазина. Например, начисление премии можно производить на основании выполнения магазином плана продаж и количества продаж, осуществленных каждым продавцом за месяц.

Система поощрений и премирования сотрудников розничной торговли должна быть разработана с учетом специфики деятельности компании и ее финансовых возможностей. При определении премии за количество продаж можно различать разные виды товара. Например, целесообразно назначение

разного уровня премии за продажу основного и сопутствующего товара, продаваемого на кассе.

Кроме этого, необходимы ежемесячные премиальные выплаты: лучшему магазину региона – определяется исходя из процента выполнения коллективных планов; лучшему продавцу месяца – также определяется исходя из процента выполнения плана.

Также на усмотрение руководства в АО «Тандер» филиал в г. Пенза предлагается добавить несколько персональных надбавок (рисунок 30).

за высокий профессионализм (выплачивается продавцам, показавшим при проведении аттестационных процедур знания выше средних). Надбавка временная и устанавливается на период между аттестациями;

за обучение стажеров (выплачивается продавцам, к которым прикрепляются вновь принятые сотрудники на период первичной стажировки)

Рисунок 30 – Дополнительные персональные надбавки персоналу в рамках стимулирования труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Таким образом, предлагаемая система стимулирования продавцов базируется на ключевых показателях эффективности работы каждого магазина, что позволяет повысить уровень дохода продавцов при увеличении производительности их труда.

Индивидуальные показатели эффективности (KPI) - это критерии, которые используются для оценки результативности работы сотрудников. Они могут быть привязаны к конкретным задачам, проектам или целям компании. KPI могут быть использованы в различных сферах бизнеса, в том числе в торговле.

Целевые показатели для сотрудников АО «Тандер» филиал в г. Пенза устанавливаются на основе следующих критериев (рисунок 31).

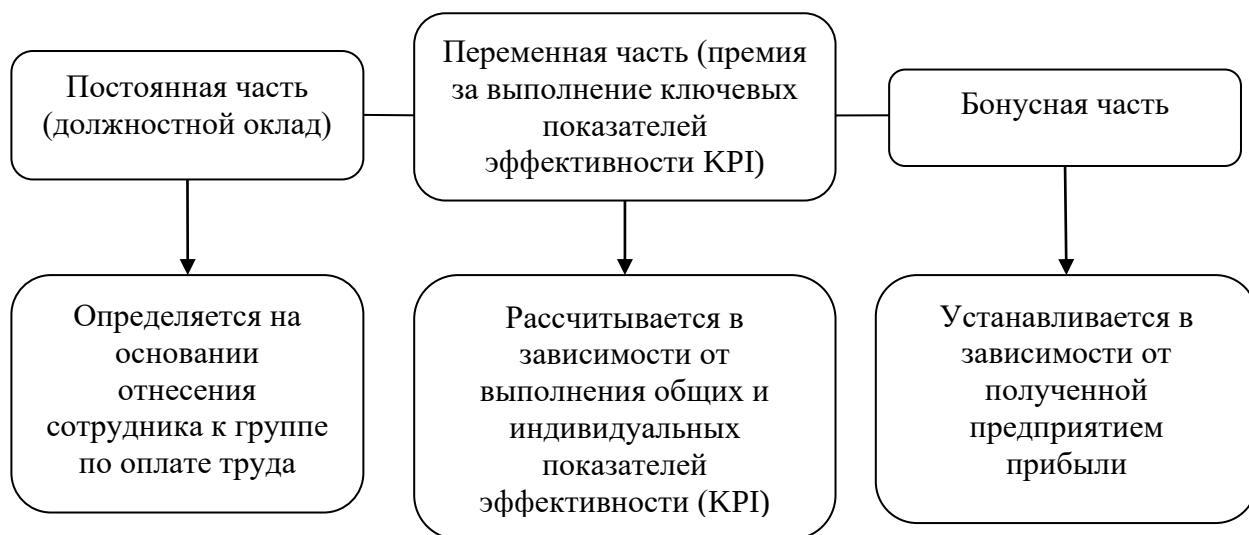


Рисунок 31 – Система оплаты труда с использованием индивидуальных показателей эффективности (KPI)

Планируемая сумма заработной платы продавца – 40 тыс. руб. Эта сумма складывается из фиксированной (оклад) и переменной (премии, бонусы) частей. Оклад составляет 20 тыс. руб., премия и бонусы – также 20 тыс. руб.

Общая сумма составляет месячную заработную плату:

$$20 \text{ тыс. руб.} + 20 \text{ тыс. руб.} = 40 \text{ тыс. руб.}$$

Рассмотрим влияние ключевых показателей эффективности (KPI) на переменную часть заработной платы.

Необходимо установить их вес в системе оплаты труда. Вес KPI – это коэффициент, который показывает, насколько сильно данный KPI влияет на переменную часть заработной платы сотрудника. Например, если KPI_1 – процент выполнения плана продаж, а KPI_2 – процент выполнения плана работы, то вес KPI_1 может быть установлен равным 50% и вес KPI_2 – 50%. Это означает, что достижение плана продаж будет иметь равное влияние на переменную часть заработной платы сотрудника с достижением плана работы.

Далее определим значения коэффициентов для каждого показателя (таблица 17).

Таблица 17 – Коэффициенты показателя в зависимости от процента выполнения плана работы и продаж

Выполнение плана работы		Выполнение плана продаж	
Процент выполнения показателя	Коэффициент	Процент выполнения показателя	Коэффициент
менее 50%	-	менее 50%	-
51-89%	0,5	51-89%	0,5
90-100%	1	90-100%	1
более 100%	1,5	более 100%	1,5

Возможная схема расчета переменной части (ПЧ) заработной платы

$$\text{ПЧ} = \text{ПД} \times (\text{Вес КРІ}_1 \times \text{К}_{\text{КРІ}_1} + \text{Вес КРІ}_2 \times \text{К}_{\text{КРІ}_2}), \quad (2),$$

где ПД - плановая сумма переменной части

$\text{К}_{\text{КРІ}_1}$ $\text{К}_{\text{КРІ}_2}$ – коэффициенты КРІ_1 и КРІ_2

Рассмотрим ситуацию, когда план работы и план продаж выполнены полностью.

Выполнение плана продаж 90-100% (коэффициент $\text{КРІ}_1 = 1$).

Выполнение плана работы 90-100% (коэффициент $\text{КРІ}_2 = 1$).

Переменная часть = 20 тыс. руб. $\times (1 \times 50\% + 1 \times 50\%) = 20$ тыс. руб.

Заработная плата в месяц = 20 тыс. руб. + 20 тыс. руб. = 40 тыс. руб.

То есть при выполнении плана продаж и плана работы сотрудник получает заработную плату, установленную по нормативу.

Рассмотрим ситуацию, когда план работы и план продаж выполнены полностью и перевыполнены.

Выполнение плана продаж более 100% (коэффициент $\text{КРІ}_1 = 1,5$).

Выполнение плана работы более 100% (коэффициент $\text{КРІ}_2 = 1,5$).

$\text{ПЧ} = 20$ тыс. руб. $\times (1,5 \times 50\% + 1,5 \times 50\%) = 30$ тыс. руб.

Заработная плата в месяц = 20 тыс. руб. + 30 тыс. руб. = 50 тыс. руб.

Согласно расчетам, при перевыполнении плана сотрудник получает больше на 10 тыс. руб.

Рассмотрим ситуацию, когда план работы и план продаж недовыполнены.

Выполнение плана продаж 51-89% (коэффициент $KPI_1 = 0,5$).

Выполнение плана работы 51-89% (коэффициент $KPI_2 = 0,5$).

$ПЧ = 20 \text{ тыс. руб.} \times (0,5 \times 50\% + 0,5 \times 50\%) = 10 \text{ тыс. руб.}$

Заработная плата в месяц = 20 тыс. руб. + 10 тыс. руб. = 30 тыс. руб.

Согласно расчетам, сотрудник, который недовыполняет план работы и продаж получает меньше на 10 тыс. руб. от плановой заработной платы.

Рассмотрим ситуацию, когда план работы и план продаж недовыполнены более чем на 50%.

Выполнение плана продаж менее 50% (коэффициент $KPI_1 = 0$).

Выполнение плана работы менее 50% (коэффициент $KPI_2 = 0$).

$ПЧ = 20 \text{ тыс. руб.} \times (0,3 \times 50\% + 0,3 \times 50\%) = 6 \text{ тыс. руб.}$

Заработная плата в месяц = 20 тыс. руб. + 6 тыс. руб. = 26 тыс. руб.

Согласно расчетам, сотрудник, которые не выполнил план даже на 50%, получит меньше планового объема заработной платы на 14 тыс. руб.

Таким образом, предлагаемая система оплаты труда имеет ряд преимуществ, которые делают ее более эффективной и справедливой по сравнению с традиционными системами оплаты труда.

К основным преимуществам предлагаемой системы оплаты труда для АО «Тандер» филиал в г. Пенза относятся:

- предлагаемая система оплаты труда является более гибкой, чем традиционные системы, так как позволяет работодателям учитывать индивидуальные особенности сотрудников и их вклад в работу организации;
- повышает эффективность работы сотрудников, так как позволяет работодателям более точно оценивать их вклад в работу компании и вознаграждать их соответственно;
- более прозрачная, чем традиционные системы, так как позволяет сотрудникам понимать, за что они получают свою заработную плату и как их вознаграждение связано с их деятельностью;
- более справедливая, чем традиционные системы, так как позволяет работодателям учитывать индивидуальные особенности сотрудников и их

вклад в работу компании

– является более простой в администрировании, чем традиционные системы, поскольку она основана на четких и понятных критериях оценки работы сотрудников и др.

Стоит также отметить, что о предстоящих изменениях определенных сторонами условий трудового договора, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, руководство компании АО «Тандер» филиал в г. Пенза должно уведомить работников в письменной форме не позднее, чем за два месяца.

Предполагаемое увеличение объема продаж (2%) составит:

$$1\,932\,083 \times 1,02 = 950\,725 \text{ тыс. руб.}$$

Динамика основных показателей по труду АО «Тандер» филиал в г. Пенза представлена в таблице 18.

Таблица 18 – Динамика основных показателей по труду в АО «Тандер» филиал в г. Пенза

Показатели	2023г.	Прогнозные значения показателей	Отклонение	
			Абсолютное (+,-)	Темп роста, %
Объем продаж, тыс. руб.	1 932 123	1 970 765	38 642	102,00
Среднесписочная численность работников, чел.	1662,00	1662,00	0	100,00
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	794170	797760	3 590	100,45
Выработка на 1 чел. (производительность труда)	1162,53	1185,78	23,25	102,00
Продукция на 1 руб. оплаты труда, тыс. руб.	2,43	2,47	0,04	101,54

Выручка АО «Тандер» филиал в г. Пенза в прогнозируемом периоде увеличится на 38642 тыс. руб. Ожидаемый рост выработки составляет +23,25 тыс. руб./ чел.

Учитывая рост выручки АО «Тандер» филиал в г. Пенза, изменится и соотношение расходов на оплату труда и объема продаж. Показатель увеличится с 2,43 тыс. руб. до 2,47 тыс. руб.

Внедрение новой системы оплаты труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза может потребовать изменений в структуре управления организацией, например, может потребоваться создание новых подразделений или должностей, а также перераспределение полномочий и ответственности между существующими подразделениями и должностными лицами. Новая система оплаты труда может потребовать изменения режимов труда и отдыха сотрудников, например, может потребоваться введение гибкого графика работы, увеличение продолжительности рабочего дня или недели, а также изменение графика отпусков. Экономический эффект составит:

$$1\,970\,765 - 1\,932\,083 - 3\,590 = 35\,053 \text{ тыс. руб.}$$

Экономическая эффективность:

$$Э_{эф} = 35\,053 / 3\,590 = 9,76 \text{ руб./руб.}$$

Таким образом, система стимулирования труда, внедряемая в АО «Тандер» филиал в г. Пенза направлена на повышение эффективности работы сотрудников и достижение корпоративных целей. На каждый вложенный в мероприятие рубль исследуемое предприятие получит дополнительно 9,76 руб. прибыли.

Экспертами в оценке эффективности мероприятий выступили:

Специалист по кадрам (эксперт 1);

Коммерческий директор (эксперт 2);

Специалист отдела по охране труда (эксперт 3);

Главный бухгалтер (эксперт 4);

Специалист службы экономической безопасности (эксперт 5).

Показателями эффективности предложенных мероприятий выступили следующие эффекты:

- снижение текучести кадров;
- увеличение производительности труда;
- улучшение отношений руководителей и рядовых сотрудников;
- закрепляемость молодых сотрудников;
- повышение качества жизни работников;

- усиление мотивации сотрудников к труду;
- повышение привлекательности организации на рынке труда.

В таблице 19 приведем результаты экспертного ранжирования.

Таблица 19 – Результаты экспертного ранжирования

Ранжируемые показатели	NN Экспертов				
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5
1 Снижение текучести кадров	3	2	5	3	3
2 Увеличение производительности труда	5	6	7	6	5
3 Улучшение отношений руководителей и рядовых сотрудников	3	4	6	5	2
4 Закрепляемость молодых сотрудников	4	2	6	4	6
5 Повышение качества жизни работников	4	1	5	4	3
6 Усиление мотивации сотрудников к труду	5	4	4	6	5
7 Повышение привлекательности организации на рынке труда	3	4	5	4	2

Источник: составлено по данным экспертного опроса в АО «Тандер»

В таблице 20 приведем расчет суммы весов экспертных оценок.

Таблица 20 – Расчет суммы весов экспертных оценок

Ранжируемые показатели	NN Экспертов					Суммы весов экспертных оценок
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
1 Снижение текучести кадров	3	2	5	3	3	16
2 Увеличение производительности труда	5	6	7	6	5	29
3 Улучшение отношений руководителей и рядовых сотрудников	3	4	6	5	2	20
4 Закрепляемость молодых сотрудников	4	2	6	4	6	22
5 Повышение качества жизни работников	4	1	5	4	3	17
6 Усиление мотивации сотрудников к труду	5	4	4	6	5	24
7 Повышение привлекательности организации на рынке труда	3	4	5	4	2	18

Источник: рассчитано по данным экспертного опроса в АО «Тандер»

Далее произведем упорядочивание весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров показателей (таблица 21).

Таблица 21 – Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	NN Экспертов					Ранжированные суммы по возрастанию
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
1. Снижение текучести кадров	3	2	5	3	3	16
5. Повышение качества жизни работников	4	1	5	4	3	17
7. Повышение привлекательности организации на рынке труда	3	4	5	4	2	18
3. Улучшение отношений руководителей и рядовых сотрудников	3	4	6	5	2	20
4. Закрепляемость молодых сотрудников	4	2	6	4	6	22
6. Усиление мотивации сотрудников к труду	5	4	4	6	5	24
2. Увеличение производительности труда	5	6	7	6	5	29

Источник: рассчитано по данным экспертного опроса в АО «Тандер»

Согласно данным таблицы 21 результат ранжирования, представляющий собой согласованную оценку экспертов, выглядит следующим образом (показатели выстроены по степени улучшения показателей):

2. Увеличение производительности труда.
6. Усиление мотивации сотрудников к труду.
4. Закрепляемость молодых сотрудников.
3. Улучшение отношений руководителей и рядовых сотрудников.
7. Повышение привлекательности организации на рынке труда.
5. Повышение качества жизни работников.
1. Снижение текучести кадров

Как видно из результатов ранжирования, по мнению экспертов, экономические показатели улучшатся наравне с социальными, что показывает всестороннюю заинтересованность в решении проблем. Наименьшую оценку получил показатель «Снижение текучести кадров», а наивысшую – «Увеличение производительности труда».

Оценка степени согласованности мнений экспертов свидетельствует о значимости данных показателей и производится путем вычисления коэффициента конкордации (согласования) по формуле:

$$W = \frac{X^2}{m \times (n-1)}, \quad (3),$$

где m – количество экспертов

n – количество эффектов.

S – сумма квадратов весов оценок.

X -квадрат рассчитывается по формуле:

$$X^2 = \frac{12S}{m \times n \times (n+1)} - 3m \times (n+1), \quad (4),$$

Полученный коэффициент W оценивается по шкале от 0 до 1. Если коэффициент $W \geq 0,5$, то согласование мнений экспертов считается положительным и согласованное ранжирование может использоваться на практике.

Произведем оценку степени согласованности мнений экспертов:

$$\begin{aligned} X^2 &= \frac{12 \times (256 + 289 + 324 + 400 + 484 + 576 + 841)}{5 \times 7 \times (7 + 1)} - 3 \times 5 \times (7 + 1) = \\ &= \frac{12 \times 3170}{280} - 120 = 15,86 \\ W &= \frac{15,86}{5 \times (7-1)} = 0,53 \end{aligned}$$

Полученное значение больше 0,5, это свидетельствует о том, что согласованное ранжирование может использоваться на практике и предложенные рекомендации могут быть применены в данной компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализ научной литературы по теме исследования позволил сделать вывод, что процесс стимулирования труда направлен на удовлетворение потребностей работника и тем самым на повышение его трудовой активности. Стимулирование труда направлено на то, чтобы привести внешние условия в соответствие с внутренней структурой личности работника. Стимулирование может осуществляться как материальными, так и нематериальными способами. Стимулирование труда должно быть дифференцированным, то есть учитывать индивидуальные потребности и особенности каждого работника. Кроме того, стимулирование должно быть своевременным и адекватным, то есть соответствовать результатам труда. При проектировании системы стимулирования труда необходимо учитывать цели предприятия, потребности работников, финансовые возможности предприятия и трудовое законодательство. В последние годы наблюдается ряд новых тенденций в стимулировании труда. Вместо единой для всех системы стимулирования предприятия переходят к индивидуальным системам, учитывающим особенности и потребности каждого работника. От выбранных руководством методов стимулирования труда во многом зависит и то, в какой степени будут достигнуты цели организации. Комплексный подход к оценке эффективности системы материального стимулирования работников позволяет получить объективную информацию о том, насколько эффективна система стимулирования в целом и по отдельным ее элементам, а также выявить проблемы и недостатки системы и разработать предложения по ее совершенствованию.

Во втором разделе исследования проведен анализ системы стимулирования труда персонала в АО «Тандер» филиал в г. Пенза. АО «Тандер» – один из ведущих российских ритейлеров, управляющий сетью магазинов «Магнит». АО «Тандер» реализует широкий ассортимент товаров, включая продукты питания, напитки, бытовую химию, одежду, обувь, товары

для дома и многое другое. Персонал АО «Тандер» филиал в г. Пенза в период 2021-2023 гг. состоит в основном из специалистов со средним профессиональным образованием. В возрастной структуре преобладали сотрудники в возрасте 36,45 лет, имеющие практические соображения и стремление к реализации способностей. Также значимым мотивом в трудовой деятельности являлась ориентация на сложившуюся систему ценностей. Система стимулирования труда в АО «Тандер» филиал в г. Пенза является неэффективной и не обеспечивает сотрудников необходимыми стимулами для повышения результативности деятельности. Это обусловлено несколькими факторами: отсутствие объективных критериев оценки эффективности работы, применяемая система оплаты труда не дает возможности влиять на уровень заработной платы. Применяемая в АО «Тандер» филиал в г. Пенза система оплаты труда не эффективна и увеличение средней заработной платы не приводит к росту производительности труда. В связи с расширением деятельности филиала АО «Тандер» в Пензе и ростом числа управляемых объектов возникла необходимость в разработке новых стимулирующих методов, которые позволят повысить эффективность работы персонала и производительность их труда.

В рамках исследования рассмотрена возможность применения в АО «Тандер» филиал в г. Пенза системы оплаты труда с использованием индивидуальных показателей эффективности (KPI). Предлагаемая система стимулирования продавцов базируется на ключевых показателях эффективности работы каждого магазина, что позволяет повысить уровень дохода продавцов при увеличении производительности их труда. Согласно расчетам выручка компании увеличится на 38642 тыс. руб. и при неизменном количестве среднесписочной численности приведет к росту выработки, приходящейся на 1 чел. на 23,25 тыс. руб./чел. На каждый вложенный в мероприятие рубль АО «Тандер» филиал в г. Пенза получит дополнительно 9,76 руб. прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Антонян, О. Н. Механизмы совершенствования системы мотивации и стимулирования труда на предприятии / О. Н. Антонян, А. С. Соловьева, О. А. Мещерина // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 12(125). – С. 1359-1362.
2. Беляева, С. В. Система материального стимулирования в России и за рубежом в новых экономических реалиях / С.В. Беляева, В.А. Беляева, С.М. Науменко // Университетская наука. – 2021. – № 1(11). – С. 99-103.
3. Буланкина, Н. Н. Премирование – составляющая часть системы материального стимулирования / Н. Н. Буланкина, О. А. Миргородская, Г. А. Нарожная // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1(114). – С. 813-816.
4. Богомолова, З. Н. Мотивация и стимулирование труда / З.Н. Богомолова // Вестник науки и образования. – 2020. – № 12-1(90). – С. 38-41.
5. Былков, В.Г. Исследование типов мотивации работников и анализ системы мотивации в компании / В.Г. Былков, В.С. Харькина // Современные технологии и научно-технический прогресс. – 2021. – № 8. – С. 305-306.
6. Вилков, А.П. Классификация инструментов материального стимулирования работников предприятия / А. П. Вилков // Мировая наука. – 2020. – № 1(34). – С. 148-153.
7. Виханский, О.С. Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: учебник для экономических специальностей вузов. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Изд-во МГУ, 2019. – 416 с.
8. Воротилова, А. П. Современные методы материального стимулирования труда персонала / А. П. Воротилова, А. Е. Лобина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 1-1. – С. 281-285.
9. Габидуллина, Г. Р. Мотивационные ключи к персоналу: построение эффективной системы материального и морального стимулирования / Г.Р. Габидуллина, Э.М. Файзуллин, К.С. Хуснутдинова // Экономика и

- управление: научно-практический журнал. – 2021. – № 5(161). – С. 88-90.
10. Динукова, О. А. Оценка системы материального стимулирования труда персонала организации / О.А. Динукова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12(137). – С. 1424-1427.
 11. Евдохина, О.С. Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия / О.С. Евдохина // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15. – № 12. – С. 4689-4708.
 12. Зелимханова, Н.З. Теоретические основы системы мотивации и стимулирования труда / Н.З. Зелимханова, Д.Х. Джабраилов, М. А. Манцаева // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 1(138). – С. 1204-1207.
 13. Заравнятных, А.А. Модель системы материального стимулирования труда персонала / А. А. Заравнятных // Учет и контроль. – 2019. – № 5(43). – С. 56-63.
 14. Зюзя, Е. В. Совершенствование материального стимулирования на предприятии / Е. В. Зюзя, О. М. Цугленок // Эпоха науки. – 2019. – № 19. – С. 53-57.
 15. Иванова, С.В. Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – СПб: Питер, 2019. – 288 с.
 16. Иванов, А. О. Роль повышения производительности труда при стимулировании социально-экономического развития / А. О. Иванов // Экономика труда. – 2020. – Т. 7. – № 3. – С. 237-252.
 17. Иванкович, Т. С. Мотивация и стимулирование труда персонала / Т. С. Иванкович, Н. Н. Блинов // Современные проблемы инновационной экономики. – 2020. – № 7. – С. 43-50.
 18. Ищенко, М. М. Система материального стимулирования труда современной организации / М.М. Ищенко, А.А. Гусев // Мировые цивилизации. – 2020. – Т. 5. – № 3-4. – С. 34-43.
 19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 512 с.
 20. Кожин, В.А. Научная основа организация мотивации и стимулирования

- труда персонала / В.А. Кожин, Т.В. Шагалова // Экономика и общество. – 2022. – № S4(22). – С. 36-45.
21. Кузнецова, Е. В. Совершенствование управления человеческими ресурсами посредством материального стимулирования / Е. В. Кузнецова, А. С. Гринина // Вестник экономики и менеджмента. – 2019. – № 2. – С. 71-76.
22. Клецова, Т. В. Материальное стимулирование как инструмент эффективного управления персоналом / Т. В. Клецова // Инновационные научные исследования. – 2020. – № 12-2(2). – С. 198-205.
23. Мансурова, А.Б. Материальное стимулирование, как эффективное направление мотивации труда / А.Б. Мансурова // Интернаука. – 2022. – № 25-2(248). – С. 20-21.
24. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 312 с.
25. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебное пособие / В.М. Маслова. – М.: Юрайт, 2021. – 492 с.
26. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб: Питер, 2019. – 352 с.
27. Мескон, Н. Основы менеджмента / Н. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2019. – 704 с.
28. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала: учебник / И.В. Мишурова. – М.: Инфра-М, 2020. – 272 с.
29. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М. А. Экземпляров; под редакцией Е. А. Родионовой. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 279 с.
30. Польская, Г.А. Оптимальная взаимосвязь материального стимулирования труда и результатов деятельности в динамичных условиях хозяйствования / Г.А. Польская, В.С. Польской // Интегративные тенденции в медицине и образовании. – 2019. – Т. 3. – С. 73-78.
31. Сиддиков, А. Сущность материального стимулирования и его значения в деятельности предприятия / А. Сиддиков // Теория и практика современной

науки. – 2019. – № 11(53). – С. 293-298.

32. Силкина, Е. В. Мотивационные программы и стимулирование труда / Е. В. Силкина // Самоуправление. – 2021. – № 3(125). – С. 630-634.

33. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом: учебник / Э.Е. Старобинский. – М.: Бизнес – школа «Интел-Синтез», 2019. – 384 с.

34. Сухорукова, Г. Н. Факторы, влияющие на уровень материального стимулирования персонала / Г. Н. Сухорукова // Социальная политика и социальное партнерство. – 2019. – № 3. – С. 23-32.

35. Тихоновская, Ю. О. Социальная ответственность организации как фактор повышения мотивации и стимулирования труда работников / Ю. О. Тихоновская // Экономика и банки. – 2021. – № 2. – С. 88-96.

36. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2019. – 272 с.

37. Трудовой кодекс Российской Федерации [принят ГД 30 декабря 2001]. – Текст: электронный. – URL: <http://base.consultant.ru>. (дата обращения: 19.10.2022)

38. Управление персоналом: учебное пособие / Под ред. Б.Ю. Сертиновского, С.М. Самынина. – М.: Дрофф, 2019. – 265 с.

39. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента: учебное пособие / Э.А. Уткин. – М.: Издательство ЭКМОС, 2020. – 194с.

40. Филин, С.А. Система материального стимулирования с целью формирования человеческого капитала в организации / С.А. Филин, З.Д. Алибоева // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2020. – № 1. – С. 8-12.

41. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом: учебное пособие для вузов/ Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2019. – 446 с.

42. Черных, Д.А. Психологические аспекты мотивации персонала / Д.А. Черных // Управление в России: проблемы и перспективы. – 2019. – № 5. – С. 72-82.

43. Шаховой, В.А. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие /

В.А. Шаховой. – М.: Вершина, 2022. – 224 с.

44. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2019. – 368 с.

45. Щеткин, Б. Н. Факторы, влияющие на эффективность мотивации деятельности персонала / Б.Н. Щеткин, Ю.Н. Гладких // Международный правовой курьер. – 2020. – № 11. – С. 20-24.

46. Шипунов, В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: учебник/ В.Г. Шипунов. – М.: Высшая школа, 2021. – 304 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Основные нормативно-методические документы регулирующие систему управления персоналом

Виды основных нормативно-методических документов системы управления персоналом	Форма нормативно-методического документа	Основное содержание, показатели документа	Положительные/отрицательные моменты в практике использования документа
Нормативно-справочные документы	Конституция РФ	Основополагающий правовой акт, провозглашающий права граждан на труд	устанавливаются основные права и обязанности сторон, участвующих в трудовом процессе
	Трудовой Кодекс РФ	свод законов о труде, с помощью которых регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями	
	Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»	определяет важные для любого кадрового работника, использующего информационные технологии в работе с кадровыми документами, понятия	
Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера	ГОСТ Р 7.0.97-2021	закрепляет общие правила составления и оформления документов в унифицированной системе организационно-распорядительной документации с требованиями к оформлению документов	позволяет существенно сократить бумажный документооборот
	Штатное расписание	устанавливает штатный состав и штатную численность организации в соответствии с ее Уставом	позволяет четко проследить организационную структуру компании
	Должностная инструкция	внутренний организационно-распорядительный документ, регламентирующий полномочия, ответственность и должностные обязанности работника на занимаемой должности в определенной организации	Использование типовых, ранее созданных должностных инструкций не оправдывает себя
Документы технического, технико-экономического и экономического характера	Положение об оплате труда и стимулировании работников	разрабатывается в организации при разработке различных мотивационных и симулирующих систем	носит в первую очередь информационный характер

ОПРОС ПЕРСОНАЛА

1. НЕОБХОДИМОСТЬ РАБОТЫ ВЫЗВАНА:

- ☐ Зарабатывать себе на жизнь
- ☐ Обеспечить себе положение влияния
- ☐ Развивать свои способности
- ☐ Быть уверенным в завтрашнем дне
- ☐ Иметь постоянных собеседников
- ☐ Быть при деле

2. КАК ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ ПРЕДПРИЯТИЕ КАК МЕСТО РАБОТЫ?

- ☐ устраивает все
- ☐ не совсем все устраивает
- ☐ не знаю

3. ВИДИТЕ ЛИ ВЫ РЕАЛЬНУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ СДЕЛАТЬ
КАРЬЕРУ В ПРЕДПРИЯТИИ?

- ☐ да, карьеру сделать вполне реально
- ☐ не вижу такой возможности

4. УДОВЛЕТВОРЕНЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА НА ВАШЕМ
ПРЕДПРИЯТИИ?

- ☐ Вполне удовлетворен
- ☐ Скорее удовлетворен, чем нет
- ☐ Не могу сказать, удовлетворен или нет
- ☐ Скорее не удовлетворен
- ☐ Совершенно не удовлетворен

5. ВЫ ОЦЕНИВАЕТЕ АТМОСФЕРУ В ПРЕДПРИЯТИИ КАК
ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНУЮ?

- ☐ достаточно доброжелательна
- ☐ атмосфера неблагоприятная
- ☐ затрудняюсь ответить

6. ВОЗНИКАЛА ЛИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ
ПОЛГОДА НЕОБХОДИМОСТЬ СВЕРХУРОЧНЫХ РАБОТ?

- ☐ Да, довольно часто
- ☐ Возникла, но редко
- ☐ Нет, не возникала

7. ПРИХОДИТСЯ ЛИ РАБОТНИКАМ ВЫПОЛНЯТЬ
НЕСВОЙСТВЕННЫЕ ИМ РАБОТЫ (ФУНКЦИИ)?

- ☐ Да, приходится
- ☐ Нет, практически не приходится

8. ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ
(ЗАРПЛАТА ПЛЮС ПРЕМИИ)?

- ☐ Да, устраивает
- ☐ Скорее нет, чем да
- ☐ Не могу сказать
- ☐ Пожалуй, не устраивает
- ☐ Совершенно не устраивает

9. СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ МАТЕРИАЛЬНАЯ И НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ
КОМПЕНСАЦИЯ ПРОДЕЛАННОЙ ИМИ РАБОТЕ?

- ☐ да, соответствует
- ☐ труд оценивается несправедливо
- ☐ труд оценен частично справедливо

10. МНОГИЕ ЛИ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПО ВАШЕМУ
МНЕНИЮ, ИМЕЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ?

- ☐ Дополнительные заработки имеет большинство работников
- ☐ Дополнительные заработки имеют около половины работников
- ☐ Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников
- ☐ Затрудняюсь сказать

11. СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ
ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ?

- ☐ Да
- ☐ Скорее да, чем нет
- ☐ Затрудняюсь ответить
- ☐ Скорее нет, чем да
- ☐ Нет

12. НЕОБХОДИМЫ ЛИ ВАМ ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИТИЯ И
ОБУЧЕНИЯ?

- ☐ да, необходимы
- ☐ не требуется
- ☐ равнодушен (на) к этой проблеме

Спасибо за участие!

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ

Магистерская диссертация выполнена мной самостоятельно.
Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 46 наименований.
Рисунков 31, таблиц 21 штук.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«19» января 2024 г.



Голосов А. С