

# Проект консалтинговой практики

Разработка и внедрение комплексной системы  
мотивации торгового персонала розничной сети  
«САМОХВАЛ» с целью снижения текучести  
кадров.

## **Заказчик работ**

Карен Сергеевич Карагезян  
Вице-президент по кадровой политике  
ГК «САМОХВАЛ»

## **Руководитель консалтинговой практики**

Владислав Валерьевич Тарасенко

## **Консультанты**

Андрей Вадимович Бабаев

Александр Борисович Бирагов

Эдуард Геннадьевич Вакилов

## **Координатор проекта**

Виталий Геннадьевич Важничин

## Техническое задание

Симптомы	Повышенная текучесть кадров
Проблемы	Низкая мотивация торгового персонала
Возможности организации	Возможности по материальному и моральному стимулированию персонала с целью повышения его мотивации к труду
Основные задачи проекта	Разработать и внедрить комплексную систему мотивации торгового персонала розничной сети "САМОХВАЛ"
Ключевые мероприятия проекта	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Мониторинг и сравнительный анализ систем мотивации персонала компаний-конкурентов;</li><li>2. Сбор и анализ первичной информации внутри компании Заказчика для выявления причин текучести кадров;</li><li>3. Разработка и обоснование комплекса мер по мотивации торгового персонала компании – Заказчика;</li><li>4. Внедрение комплексной системы мотивации торгового персонала компании - Заказчика.</li></ol>
Эффекты, ожидаемые от реализации мероприятий проекта	Снижение текучести торгового персонала в розничных точках компании-Заказчика

# График работ по проекту

Deadline		
14 ноября	<b>Конечная цель:</b> Разработать рекомендации по снижению текучести кадров в розничной сети САМОХВАЛ	
5 ноября	<b>Подцель 1</b> Выявить ключевые факторы текучести кадров в розничной сети САМОХВАЛ (внутренние причины).	<b>Подцель 2</b> Провести анализ заработных плат и систем поощрения работников в компаниях-конкурентах.
25 октября	<b>Подцель 1.1</b> Провести анкетирование сотрудников магазинов	<b>Подцель 2.1</b> Собрать данные в Интернете и других медиа; Провести обзвон работодателей.
22 сентября	<b>Подцель 1.1.1</b> Организовать распространение анкет среди сотрудников	<b>Подцель 2.1.1</b> Распределить исследуемые компании между участниками проекта по 4-5 штук
15 сентября	<b>Подцель 1.1.1.1</b> Сформировать и согласовать с Заказчиком окончательный вариант анкеты	<b>Подцель 2.1.1.1</b> Сформировать и согласовать с Заказчиком окончательный вариант таблицы анализа конкурентов

## Анкетирование Заказчика

<b>Москва</b>	
<b>м. Бауманская</b>	<b>Ладожская ул., д. 10/12 стр.1</b>
<b>м. Волгоградский пр-г.</b>	<b>ТАМЦ, Автомобильный проезд д.8</b>
<b>м. Кантемировская</b>	<b>Загорьевский проезд д. 3, корп. 5</b>
<b>м. Кантемировская</b>	<b>Пролетарский проспект, д. 18</b>
<b>м. Коломенская</b>	<b>Судостроительная ,д.31, корп.1</b>
<b>м. Пражская</b>	<b>Булатниковская ул., д. 9</b>
<b>м. Юго-Западная</b>	<b>ул. 26 Бакинских Комиссаров, д. 4, корп. 2</b>
<b>м. Юго-Западная (Очаково)</b>	<b>ул. Пржевальского, д.2</b>
<b>м. Новогиреево</b>	<b>ул. Молостовых, д. 1" А"</b>
<b>м. Шоссе Энтузиастов</b>	<b>ул. Перовская, д.6, к.1</b>
<b>м. Академическая</b>	<b>Б.Черемушкинская, д.11 к.3</b>
<b>м. Коньково</b>	<b>ул. Академика Волгина. д. 25, корп. 1</b>
<b>м. Ленинский проспект</b>	<b>Ленинский проспект, д. 49 стр. 32 (Бардина)</b>
<b>м. Нагорная</b>	<b>ул. Нагорная ул., д 27</b>
<b>м. Проспект Вернадского</b>	<b>Боровское шоссе, д. 30</b>
<b>м. Б-р Дмитрия Донского</b>	<b>ул. Ратная, д.8</b>
<b>м. Медведково</b>	<b>ул. Осташковская, д. 7, корп. 1</b>
<b>м. Тимирязевская</b>	<b>ул. Гончарова, д. 19</b>
<b>м. Свиблово</b>	<b>ул. Енисейская, д.5, к.2</b>

<b>Московская область</b>	
<b>г.Бронницы</b>	<b>ул. Льва Толстого, д.9.</b>
<b>г.Видное</b>	<b>пр-т Ленинского Комсомола, д.1В</b>
<b>г.Дзержинский</b>	<b>ул. Ленина, д.5</b>
<b>г.Дзержинский</b>	<b>ул. Угрешская д. 26В</b>
<b>г.Дзержинский</b>	<b>ул. Томилинская д.7</b>
<b>г.Долгопрудный</b>	<b>ул. Спортивная д.9Б</b>
<b>г.Дубна</b>	<b>ул. Ленинградская д.4</b>
<b>г.Дубна</b>	<b>ул. Попова д.10</b>
<b>г.Егорьевск</b>	<b>ул. Советская д.4 стр.4</b>
<b>г.Егорьевск</b>	<b>ул. Советская д.82</b>
<b>г.Клин</b>	<b>ул. Гагарина д.5/6</b>
<b>г.Коломна</b>	<b>Бульвар 800-летия Коломны д.14</b>
<b>г.Коломна</b>	<b>ул. Щуровская, д.11</b>
<b>г.Коломна</b>	<b>ул.Гражданская</b>
<b>г.Наро-Фоминск</b>	<b>ул. Московская, д.8</b>
<b>г.Протвино</b>	<b>ул. Ленина д.22</b>
<b>г.Сергиев-Посад</b>	<b>Проспект Красной Армии, 52</b>
<b>г.Серпухов</b>	<b>Борисовское шоссе д.17</b>
<b>г.Троицк</b>	<b>Сиреневый бульвар д.1</b>
<b>г.Чехов</b>	<b>ул.Московская, д.100</b>
<b>г.Щербинка</b>	<b>Бутовский тупик д.1</b>
<b>г.Электросталь</b>	<b>ул.Спортивная д.22</b>
<b>пос.Томилино</b>	<b>Егорьевское ш., уч.3В</b>
<b>пос.Развилка</b>	<b>д.46</b>
<b>пос.Часцы</b>	<b>Одинцовский р-н, 52 км Можайского шоссе, д.10-11</b>

## Полевое исследование «Мониторинг Заработных Плат»

Список магазинов каждому консультанту для проведения полевого исследования «Мониторинг заработных плат»

1	<u><a href="#">Сеть магазинов «Пятерочка»</a></u>	9	<u><a href="#">Сеть супермаркетов «BILLA»</a></u>
2	<u><a href="#">Сеть магазинов «Копейка»</a></u>	10	<u><a href="#">Сеть супермаркетов «Spar»</a></u>
3	<u><a href="#">Сеть магазинов «Седьмой континент»</a></u>	11	<u><a href="#">Сеть супермаркетов «Азбука вкуса»</a></u>
4	<u><a href="#">Сеть магазинов «Перекресток»</a></u>	12	<u><a href="#">Сеть гипермаркетов «Мосмарт»</a></u>
5	<u><a href="#">Сеть магазинов «Квартал»</a></u>	13	<u><a href="#">Сеть универсамов «Остров»</a></u>
6	<u><a href="#">Сеть магазинов «Магнолия»</a></u>	14	<u><a href="#">Сеть гипермаркетов «Ашан»</a></u>
7	<u><a href="#">Сеть универсамов «Патэрсон»</a></u>	15	<u><a href="#">Сеть магазинов «METRO»</a></u>
8	<u><a href="#">Сеть магазинов «Магнит»</a></u>	16	<u><a href="#">Сеть супермаркетов «Виктория»</a></u>

## **Результаты обработки данных полевых исследований**

Уровень заработных плат в компании САМОХВАЛ находится ниже среднерыночного предложения компаний-конкурентов по всем исследуемым позициям.

Декларируемый социальный пакет и меры по материальному и нематериальному стимулированию работников в компании САМОХВАЛ в большинстве случаев шире, чем предлагают компании-конкуренты.

Декларируемые компанией элементы социального пакета, а также меры по материальному и нематериальному стимулированию не всегда имеют место на практике.

# Результаты обработки данных полевых исследований

**Основные факторы, вызывающие снижение мотивации работников к труду и провоцирующие к смене места работы:**

## **1. "Уровень дохода"**

- 1.1. Неудовлетворенность размером заработной платы;
- 1.2. Несвоевременная выплата заработной платы;
- 1.3. Жесткие штрафы и вычеты за недостачу;

## **2. "Дополнительное стимулирование"**

- 2.1. Отсутствие социального пакета;
- 2.2. Отсутствие или лишь частичная компенсация больничных листов и выплата отпускных;
- 2.3. Отсутствие материального и нематериального стимулирования;

## **3. "Условия труда "**

- 3.1. Плохие условия труда на рабочем месте (температура, чистота, шум и т.п.);
- 3.2. Ненормированный график работы (ночные смены и 14-часовой рабочий день);
- 3.3. Отсутствие полноценного обеденного перерыва;
- 3.4. Необеспеченность магазина продовольствием, пустые полки;

## **4. "Обратная связь от руководства к сотрудникам "**

- 4.1. Необходимость замещать других работников без соответствующего вознаграждения;
- 4.2. Отсутствие или недостаточность реакции руководства на усердие работников и добросовестное выполнение обязанностей;
- 4.3. Отсутствие возможностей для карьерного роста.

# Практические рекомендации по решению выявленных проблем

## Проблема

### 1. "Уровень дохода"

- 1.1. Неудовлетворенность размером заработной платы;
- 1.2. Несвоевременная выплата заработной платы;
- 1.3. Жесткие штрафы и вычеты за недостачу

## Решение

Увеличение заработной платы может быть проблематичным для компании

Пересмотреть другой аспект - политику вычетов и штрафов за недостачи. Исследования указывают на повышенное недовольство работников вычетами и штрафами:

- установить максимально допустимую планку месячных убытков, вызванных порчей и недостачей продукции;
- в случае превышения месячной планки убытков на определенную сумму, эта сумма будет вычтена из общего фонда оплаты труда в обычном порядке;
- в случае, если убытки от недостачи по итогам месяца составят меньше минимально установленного уровня, то разница выплачивается работникам в качестве премии к зарплате;
- В долгосрочной перспективе постепенно снижать минимальную планку, таким образом минимизируя убытки от недостачи товаров.

# Практические рекомендации по решению выявленных проблем

## Проблема

### 2. "Дополнительное стимулирование"

- 2.1. Отсутствие социального пакета;
- 2.2. Отсутствие или лишь частичная компенсация больничных листов и выплата отпускных;
- 2.3. Отсутствие материального и нематериального стимулирования.

## Решение

разработать и внедрить в розничных точках управленческие механизмы контроля за доведением декларируемых элементов социального пакета и мер по стимулированию непосредственно до работников

# Практические рекомендации по решению выявленных проблем

## Проблема

### 3. "Условия труда"

- 3.1. Плохие условия труда на рабочем месте (температура, чистота, шум и т.п.);
- 3.2. Ненормированный график работы (ночные смены и 14-часовой рабочий день);
- 3.3. Отсутствие полноценного обеденного перерыва;
- 3.4. Необеспеченность магазина продовольствием, пустые полки

## Решение

детальный анализ информации о том, в каких магазинах имеются проблемы с условиями труда

См. результаты анкетирования

меры (ремонт кондиционеров, отопления и прочие) по улучшению условий труда применительно к конкретным магазинам

# Практические рекомендации по решению выявленных проблем

## Проблема

### 4. «Обратная связь от руководства к сотрудникам»

- 4.1. Необходимость замещать других работников без соответствующего вознаграждения;
- 4.2. Отсутствие или недостаточность реакции руководства на усердие работников и добросовестное выполнение обязанностей;
- 4.3. Отсутствие возможностей для карьерного роста

## Решение

необходимы прозрачные механизмы измерения результативности работы персонала и поощрения отличившихся работников

критерии для измерения результативности работы - ключевые показатели, которые могут быть измерены, подсчитаны по итогам месяца, по каждой позиции

Необходимо соблюдение следующих условий:

1. Прозрачность и понятность механизмов оценки результативности работы для сотрудников;
2. Публичность результатов. В конце каждого месяца нужно вывешивать на отдельном стенде (только для персонала) результаты оценки результативности работы персонала, а также указывать, какое вознаграждение получают отличившиеся работники

Vcë