

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">1. Мониторинг и сравнительный анализ систем мотивации персонала компаний-конкурентов;2. Сбор и анализ первичной информации внутри компании Заказчика для выявления причин текучести кадров;3. Разработка и обоснование комплекса мер по мотивации торгового персонала компании – Заказчика;4. Внедрение комплексной системы мотивации торгового персонала компании - Заказчика.
Эффекты, ожидаемые от реализации мероприятий проекта	Снижение текучести торгового персонала в розничных точках компании-Заказчика

График работ по проекту

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

Анкетирование Заказчика

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

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

Полевое исследование «Мониторинг Заработных Плат»

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

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