



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный экономический
университет»
(УрГЭУ)**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРИАТ)**

Тема: ЛИН-ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Институт экономики

Направление
Управление персоналом

Профиль Экономика труда
и управление персоналом

Кафедра Экономики труда
и управления персоналом

Дата защиты: 24.06.2019

Студент Баранова
Наталья Владимировна

Группа УП-15-1

Руководитель Пеша
Анастасия Владимировна,
к.э.н., доцент

Нормоконтролер Садкова
Ирина Владимировна,
старший преподаватель

Оценка: _____

Екатеринбург
2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1 Теоретико-методические основы лин-технологий в управлении персоналом	5
1.1 Понятие лин-технологий и специфика применения в сфере рилейл	5
1.2 Методика анализа лин-технологий в управлении персоналом	13
2 Анализ управления персоналом в ТД «Перекресток»	19
2.1 Социально-экономическая характеристика предприятия	19
2.2 Оценка применения лин-технологий в управлении персоналом в ТД «Перекресток»	43
3 Рекомендации по совершенствованию процессов управления персоналом в ТД «Перекресток»	60
Заключение	72
Список использованных источников	73
Приложения	
78	
Приложение А. Основные инструменты и подходы управления, которые входят в состав инструментов бережливого производства	78
Приложение Б. Опрос по уровню вовлеченности персонала	80
Приложение В. Структура должностей ТД Перекресток	83
Приложение Г. Картирование процесса подбора персонал	85
Приложение Д. Фотография рабочего дня продавца-консультанта ТД «Перекресток»	86
Приложение Е. Визуализация kanban доски	87
Приложение Ж. Зависимость выручки магазина от изменения среднего чека	88

Приложение И. Расчет доходов от снижения текучести кадров	89
Приложение К. Результаты опроса сотрудников ТД «Перекреток»	90

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное управление персоналом строится на основе анализа трудовых показателей и разработке мероприятий по устранению выявленных узких мест системы для повышения производительности труда и снижению трудозатрат. Философия Научной организации труда находит свое отражение в японском аналоге понятия «бережливое производство» или «лин-технологии».

Бережливое производство направлено на выявление «муда» потерь и постоянное совершенствование бизнес процессов, работы персонала и т.д. за счет разнообразных инструментов. Преимущественно, лин-технологии применяются в производственных сферах, описание их эффективности отражено в научных трудах зарубежных авторов Джеймса П. Вумека, Дэниел Т. Джонса; Левинсона У., Рерика Р.; Тайити Оно; а также в переводных изданиях под редакцией Глухова В. В., Балашова Е. С. и др. Авторы отмечают необходимость постоянного пересмотра трудового или производственного процесса для устранения всех «муда», «мури» и «мура» потерь, а также вовлечение работников в их поиск и устранение (кайдзен философия). Актуальность принятия и внедрения данной философии не подлежит сомнению, однако следует обращать внимание на специфичность как отдельно взятой компании, так и сферы ее деятельности в целом.

Новизной исследуемой работы является адаптация подходов бережливого производства в системе управления персоналом для сферы розничной торговли.

Объект исследования – бережливое производство в системе управления персоналом.

Предмет исследования – эффективность применения лин-технологий в системе управления персоналом в АО ТД «Перекресток».

Целью настоящей работы является рассмотрение подходов бережливого производства как эффективного инструмента в системе управления персоналом в ритейле на примере АО ТД «Перекресток».

Для реализации вышеуказанной цели поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические основы бережливого производства;

- описать инструменты и методики анализа бережливого производства в ритейле;

- проанализировать социально-экономическое положение и организацию управления персоналом компании АО ТД «Перекресток»;

- выявить уровень применения лин-технологий в компании;

- разработать программу мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом АО ТД «Перекресток» посредством лин-технологий;

- составить прогноз эффективности предлагаемых мероприятий.

Для сбора теоретической информации использованы электронные ресурсы интернета, электронные библиотеки УрГЭУ. Данные для социально-экономического анализа компании взяты из годового отчета компании X5 Retail Group, а также данные, предоставленные отделом по работе с

персоналом. Практическая часть работы выполнена на основе результатов проведенного опроса работников, картирования процесса подбора персонала и фотографии рабочего дня в результате включенного наблюдения.

Практическая значимость исследования заключается в предложении конкретных мероприятий по усовершенствованию действующей системы управления персоналом АО ТД «Перекресток» посредством лин-технологий, в результате которых прогнозируется рост производительности труда и сокращение трудоемкости работ.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка используемой литературы, включающего 51 источник, и 9 приложений. Работа иллюстрирована 22 таблицами, 6 рисунками и 12 формулами. Общий объем работы 77 стр.

1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЛИН-ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 ПОНЯТИЕ ЛИН-ТЕХНОЛОГИЙ И СПЕЦИФИКА ПРИМЕНЕНИЯ В СФЕРЕ РИЛЕЙЛ

История становления термина бережливого производства берет свое начало с 1950 г., в Японии [22]. Основоположником лин-технологий считается Тайити Оно [29, с.20], разработавший производственную система Toyota Production System (TPS), которая стала известна в западной интерпретации как Lean production (от англ. lean – стройный, постный). Термин «lean» был предложен Джоном Крафчиком, американским консультантом, после чего термин закрепился в области менеджмента как «лин-технологии» или «бережливое производство».

За 30 лет до появления Toyota Production System, в 1920 году, в России начал формироваться Центральный институт труда (ЦИТ), под руководством общественного деятеля и ученого А.К.Гастева [10, с.13]. ЦИТ рассматривал вопросы Научной организации труда (НОТ) и ставил своей целью разработку и практическое внедрение в промышленность наиболее совершенных и прогрессивных методов организации труда и производства. В рамках НОТ достигались снижение временных затрат на производство, работа по разработанным регламентам труда, высокая производительность труда за счет учета психофизиологических особенностей труда и др.

Ключевой целью НОТ является обоснование и внедрение норм труда для снижения трудовых затрат и повышения

производительности работников. В свою очередь, ключевой задачей бережливого производства является снижение потерь в процессе производства, что достигается посредством детального и общего анализа процессов труда [25, с. 51]. Можно заметить, что понятия «бережливого производства» Японии и НОТ России пересекаются и имеют схожее описание и ключевую задачу.

Таким образом, подходы «бережливого производства» частично находят свое отражение в Научной организации труда среди Российских компаний, но представляют собой более широкий перечень инструментов и методов достижения снижения издержек производства.

Начиная с 2000-х годов, руководители российских компаний, научные деятели начали обращать свое внимание на западные тенденции внедрения лин-технологий. Нарастающий интерес дал толчок к изучению и адаптации бережливого производства для российского рынка товаров и услуг [26, с. 23].

В отечественной и зарубежной литературе выделяют несколько подходов к интерпретации понятия лин-технологий.

Таблица 1 – Понятия «бережливого производства», «лин-технологий».

<i>№</i>	<i>Определение</i>	<i>Источник</i>
1	Бережливое производство – это производство без потерь. Если процесс сокращения потерь в производственной фирме постоянен, можно говорить, что фирма работает по бережливому принципу.	Глухов В. В., Балашова Е, С. Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Lean production: Учебное пособие, 2008 [12, с.45].
2	Бережливое производство – концепция менеджмента, сфокусированная на разумной минимизации объемов заказов на изготовление продукции, которая	Ильинова О.В., Золотарёва К.М. Инструменты и алгоритм внедрения технологии бережливое производство. Политика,

	будет удовлетворять спрос в процессе повышения ее качества, сокращения объемов запасов применяемых ресурсов, непрерывном повышении квалификации персонала, введение производственных технологий гибкого типа и объединение их в единые цепи с техническими партнерами.	экономика и инновации. 2016. №5 [15].
3	Бережливое производство - это определённая система взглядов на организацию производства, которая базируется не только на теоретических знаниях, но и на грамотном применении этих знаний, что в свою очередь окажется толчком для процесса непрерывного совершенствования деятельности компании	Краснова Л.Н., Багманова А.Р. Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях/Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. № 2. Санкт-Петербург, 2015 [22, с.37].
4	Лин-технологии - вовлечение всего персонала в улучшение процессов с целью постоянного их совершенствования и роста эффективности, через эффективное развитие и максимальную реализацию человеческого потенциала, на основе взаимного уважения собственников, менеджмента и сотрудников.	Лайкер Д.К, Хосеус М. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний, - М.:Альпина Пабл., 2016 [23, с. 29].

Продолжение таблицы 1

5	Бережливое производство - это стратегия производственного превосходства, основанная на четко определенных ценностях для вовлечения людей в постоянное совершенствование в области безопасности, морали, качества, затрат и производства.	Лайкер Д.К. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство. М.:Альпина Пабл., 2018 [24].
6	Бережливым можно назвать то производство, в котором отсутствуют муда затраты (непроизводственные затраты). На стоящий момент можно говорить лишь о степени бережливости производства.	Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. - 2007 [25, с. 13].
7	Бережливое производство - это целая прикладная философия. Центральная фигура этой философии -	Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс Бережливое производство: как

	<p>потребитель. Бережливая организация стремится предпринимать только те действия, которые непосредственно нужны потребителю, те, за которые он платит. Для достижения этой цели бережливая организация постоянно избавляется от бесполезных операций.</p>	<p>избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании, 2010 [13, с. 23].</p>
--	--	--

Обобщая вышепредставленные определения бережливого производства, автором предложен свой вариант данного термина.

Бережливое производство (лин-технологии) – это подход к управлению организацией, направленный на качественное и непрерывное создание потребительской ценности, за счет минимизации затрат («муда» потерь), постоянного совершенствования бизнес процессов, ориентации на потребителя и вовлечения в эти процессы каждого сотрудника компании.

Основными целями бережливого производства являются [11, 32]:

- а) сокращение затрат, в том числе трудовых;
- б) сокращение сроков создания продукции, оказания услуг;
- в) сокращение производственных и складских площадей;
- г) гарантия своевременной поставки продукции заказчику.

Поскольку лин-технологии направлены на удовлетворение потребностей потребителей, создание ценностного предложения, то в рамках данной концепции выделяют два вида процессов: операции и процессы, добавляющие ценность для потребителя, и операции и

процессы, не добавляющие ценности для потребителя [11, с. 6]. Всё, что не добавляет ценности для потребителя, с точки зрения бережливого производства, классифицируется как потери («муда»), и должно быть устранено.

В концепции лин-технологий выделяют семь основных видов потерь: транспортировка товара (влечет увеличение стоимости товара, сроков реализации), запасы на складах и перепроизводство (замороженный капитал), лишние движения работников (увеличение временных затрат), ожидание (незавершенное производство), устаревшие технологии, несвоевременно выявленные дефекты [24, 25, 48].

В некоторых источниках перечень «муда» дополняют: потери интеллектуального потенциала, связанные с потерей интереса работников в случае неуважения со стороны руководства и роли «винтика» в производстве; также выделяют неправильную расстановку персонала, когда персонал выполняет работу не соответствующую его навыкам и опыту. Это снижает производительность труда и, следовательно, тормозит поток создания ценности потребителю [48].

Концепция бережливого производства предлагает ряд инструментов для снижения потерь и создания потребительской ценности. Автором предложено деление всех инструментов на 4 группы, которые представлены схематично на Рисунке 1.

Первая группа получила название «Время» и к ней отнесены инструменты, направленные на оптимизацию временных затрат: подход JIT (производство товара, услуг точно в срок), SMED (быстрая переналадка процессов) и U-

образное размещение рабочих мест (сокращение времени на переход между рабочими местами работниками, оптимизация численности).

Вторая группа инструментов - «Совершенствование». Ключевой задачей является постоянное совершенствование бизнес процессов, рабочих мест и т.д. В группу входят следующие инструменты: Кайдзен философия постоянного улучшения, 5S (рабочее место), стандартизация работы (документирование всех процессов) и Рока-Йоке (предотвращение ошибок).



Рисунок 1 - Классификация инструментов лин-технологий¹

«Визуализация». Инструменты третьей группы направлены на визуализацию процессов, результатов и др. Наглядность данных позволяет быстрее выявить узкие места, облегчает восприятие необходимой информации. Для этого

¹ Составлено автором по: [11, 13, 15, 25, 23]

применяют подход Андон (визуализация результатов) и Канбан (маркировка, обозначение приоритетов заданий).

Последняя 4-ая группа названа «Потребительская ценность». Ключевой задачей бережливого производства является наладка непрерывного потока создания потребительской ценности с учетом сокращения потерь, процессов, не производящих ценность. Поэтому в данную группу входят подход вытягивающего производства (работа под конкретный заказ, эффективное распределение времени работы) и картирование (фиксация порядка производственных процессов, выявление узких мест). Более подробно все инструменты расписаны в Таблице А.1.

В зависимости от сферы деятельности и размеров компании, предоставляемых услуг или производимых товаров выбираются наиболее эффективные инструменты. Компании следует предварительно определиться с подходящими инструментами лин-технологий и составить план их внедрения (применения), направленный на снижение «муда» потерь и создания непрерывного потока потребительской ценности.

Теоретические основы бережливого производства являются базой, которую необходимо дорабатывать и адаптировать под конкретное производство. Причем, философия и подходы лин-технологий применимы к различным бизнес процессам, подразделениям, в том числе, к процессам работы с персоналом.

Изначально, бережливое производство применялось только на автомобильных заводах, но со временем подход был адаптирован к условиям различных отраслей. К 2019 году подходы лин-технологий применяются как на крупных

промышленных предприятиях, так и среди малых организаций сферы услуг. Их применение в любой организации позволяет добиться существенного повышения эффективности работы и сокращения потерь. Например, подходы бережливого производства можно встретить в следующих областях деятельности: логистика, банковские услуги; информационные технологии, строительство; нефтедобыча и торговля [41].

Потребительская ценность будет отличаться в зависимости от специфики компании. Для розничной торговли потребительская ценность – это доступность качественного товара в широком ассортименте по конкурентной цене. Поток создания потребительской ценности в ритейле будет начинаться от анализа потребностей потребителей и заказа товара в магазины, до выкладки на витрины и покупки продуктов.

В процессе создания потребительской ценности участвуют все сотрудники розничной торговли, поэтому уровень удовлетворения потребителей (ценность) будет иметь высокую корреляцию с деятельностью персонала всей компании. Подход бережливого производства предусматривает совершенствование деятельности персонала, но не изменение функций, а организацию их деятельности так, что бы все действия приносили только ценность для компании и отражали принцип постоянного улучшения работы как самого персонала, так и отдела HR.

Для ритейла в рамках бережливого подхода перед компанией ставятся задачи по улучшению работы с сотрудниками и клиентами (покупателями), совершенствование внешних и внутренних бизнес процессов.

Во-первых, это устранение бизнес-процессов магазина и деятельности персонала, не приносящих ценность, т.е. не обеспечивающих доступность качественного товара в широком ассортименте по конкурентной цене для внешних клиентов. Выявление узких мест, в процессе создания потребительской ценности, наиболее эффективно достигается посредством «картирования». Данный инструмент предполагает детальный анализ каждого этапа выбранного бизнес-процесса усредненного магазина, подразделения или сети в целом. Составляется график процесса на одном листе с указанием временных затрат, после обнаружения узких мест, которые препятствуют созданию ценности, разрабатывается план по их устранению или сокращению уровня влияния на скорость создания потребительской ценности. Например, в первую очередь необходим анализ области логистики и поставок в магазин.

Во-вторых, обучение персонала Кайдзен философии. Постоянное совершенствование должно стать частью каждого сотрудника, желание развиваться и принимать участие в улучшении внутренних процессов как отдельного магазина, так и всей розничной сети. Реализация рационализаторских предложений сотрудников позволит вовлечь их в «совершенствование» компании, повысить уровень лояльности и вовлеченности работников, достижение единой цели компании сплотит коллектив. Задача вовлечения и обучения персонала Кайдзен философии входит в обязанности HR-специалиста (если он есть в конкретном магазине) или директора магазина. Внедрение Лин подходов будет эффективно только в случае понимания их важности и

эффективности со стороны сотрудников магазина, позиции менеджеров (директор магазина и его заместители).

В-третьих, следует начать внедрение бережливого производства с использования простых инструментов, результаты которых будут видны в краткосрочной перспективе. Положительный результат создаст среди персонала компании убежденность в эффективности бережливого производства, затем меняется мышление и культура, что позволяет приступать к внедрению более сложных инструментов, и цикл повторяется.

Например, можно начать с создания комфортных условий на рабочих местах по правилам 5S. Системный подход 5S состоит из 5 этапов [49, 33]:

а) сортировка: очистка рабочего места от ненужных вещей;

б) наведение порядка: организация хранения необходимых вещей, которая позволяет быстро и просто их найти и использовать;

в) содержание в чистоте: соблюдение рабочего места в чистоте и порядке;

г) стандартизация: документированное оформление технологических операций, использование стандартных инструментов и внедрение и популяризация лучшего опыта;

д) совершенствование: поддержание процесса улучшений, контроль за технологическими операциями и внедрение системы 5S в корпоративную культуру.

Положительным результатом применения системы 5S является устранение временных потерь на поиск необходимых в работе вещей, системность и общедоступность их хранения; организация эффективной работы за счет

отлаженности действий и повышения удобства рабочего места.

В-четвертых, после получения результатов от выполнения первых задач HR-специалист может заняться пересмотром функционала персонала. Это может быть оптимизация персонала в связи с новым удобным обустройством рабочих мест и ротация в зависимости от потенциала, изменений уровня производительности, мотивации к работе и пр.

Во многом именно от работы менеджера по управлению персоналом (или менеджеров магазина) зависит успех всей компании, ведь именно он выбирает, развивает и поддерживает людей, которые должны вести компанию к процветанию.

Поэтому реализация Лин подходов в управлении персоналом позволит сократить потери в процессе работы и увеличить качество выполняемых задач и функций сотрудников, увеличить эффективность и ценность деятельности.

1.2 МЕТОДИКА АНАЛИЗА ЛИН-ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Внедрение бережливого производства в деятельность компании – это трудоемкий и продолжительный процесс. Для эффективного внедрения инструментов лин-технологий в бизнес-процессы в данной работе обобщена теоретическая информация по выбранной теме и разработаны мероприятия по внедрению подходов бережливого производства на

примере розничной сети магазинов ТД «Перекресток» по дивизиону Урал.

Систематизация теоретической основы лин-технологий проводилась методом кабинетного исследования с применением интернет-ресурсов, библиотеки УрГЭУ. Была рассмотрена зарубежная и отечественная литература на тему бережливое производство, лин-технологии. В частности:

1. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс «Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании» [13];

2. Левинсон У., Рерик Р. «Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь» [25];

3. Глухов В. В., Балашова Е. С. «Производственный менеджмент. Анатомия резервов. Lean production» [12];

4. Тайити Оно. «Производственная система «Тойоты»: уходя от массового производства» [29] и др.

Информационной базой для анализа социально-трудовых показателей (качественный и количественный состав персонала) ТД «Перекресток» по Уралу послужили данные из открытых источников (ежегодные отчеты компании [2, 3, 4]). Финансовые показатели компании рассмотрены в целом по сети магазинов АО ТД «Перекресток» по Уралу, а также ключевые показатели эффективности работы отдела по управлению персоналом, функционирующему по всему дивизиону Урал.

Согласно теоретической основе, бережливое производство нацелено на создание потребительской ценности, процесс создания которой следует постоянно улучшать [14]. Для компаний сферы ритейла поток создания потребительской ценности будет складываться из

эффективности работы нескольких составляющих: логистика, маркетинг, взаимодействия с партнерами рынка B2B и управление персоналом.

На конечный результат влияет отлаженность логистики, т.е. сроки поставок, качество хранения товара, скорость передачи в розничные магазины и пр. Эффективность работы маркетинга будет обеспечивать лояльность внешних клиентов и повышать конкурентоспособность компании за счет действенных рекламных программ, привлекательного дизайна магазинов (как снаружи, так и внутри), успешность и клиентоориентированность проводимых акций и пр. Взаимодействие с клиентами B2B (партнеры и поставщики) нацелено на расширение ассортимента товаров.

Управление персоналом играет в рассматриваемой цепочке важную роль. Качество подбора персонала, его адаптация, обучение и вовлечение напрямую влияют на уровень профессионализма сотрудников, а значит на их компетентность в решении профессиональных задач и удовлетворении потребностей конечных клиентов - потребителей. Таким образом, именно сотрудники розничных магазинов напрямую взаимодействуют с клиентами, обеспечивая конечное создание потребительской ценности.

В настоящей работе рассмотрен процесс создания потребительской ценности с точки зрения управления персоналом в розничных сетях (супермаркетах). Для оценки эффективности «бережливого производства» практики анализируют ряд показателей проявления внутренних изменений, характеризующих мотивационную составляющую производственной системы [42, 50]:

а) лидерство руководства (уровень удовлетворенности действующим руководителем, его авторитетность и мотивация к развитию);

б) вовлеченность персонала (доли подаваемых и реализованных предложений по улучшениям);

в) эффективность форм поощрения и признанием (доли материального и морального вознаграждения за улучшения);

г) доступность внутренней системы информирования, то есть ее наличия как относительно возможности доступа к сведениям о недостатках и достижениях компании и отдельных работников, так и относительно сведений о заработной плате работников и принципах ее назначения;

д) эффективность коммуникаций (доле времени на согласование и решение внешних и внутренних задач);

е) эффективность социальной поддержки (доле затрат на переподготовку работников, на оказание медицинской, страховой, материальной и других форм социальной поддержки работников);

ж) культура производства (соблюдению дисциплины труда, социально-гигиенических условий, уровню его технической оснащенности, организация рабочих мест).

Для анализа обозначенных показателей авторами использовалось включенное наблюдение в розничном магазине г.Екатеринбурга. В период производственной практики удалось зафиксировать основные виды работ персонала в течение дня, проанализировать внутренние коммуникации, поверхностно освоить обязанности кассира, консультанта торгового зала и приемщика товара. На основании собранных данных строилось картирование рабочих процессов в АО ТД «Перекресток».

Картирование процесса означает детальное фиксирование всех этапов потока создания потребительской ценности, с указанием сроков этапов и ответственных лиц [49]. Адаптированная техника картирования под анализ управления персоналом представляет упрощенный визуализированный аудит бизнес-процесса, от появления потребности в сотруднике, до выхода вновь принятого работника на средний уровень производительности по компании. На карте отмечаются временные рамки и ответственные лица.

По итогам картирования выявляются производственные потери, к которым относят [13, с. 25]:

- «муда» потери – бесполезные действия в процессе работы;
- «мура» потери – непостоянство бизнес процессов;
- «мури» потери – перегрузка оборудования или работника.

На основе картирования бизнес процесса и результатов включенного наблюдения фиксируются все виды потерь. Выявленные сильные и слабые стороны, а также потенциальные риски (угрозы) и возможности заносятся в матрицу SWOT анализа. После чего конкретизируются существующие проблемы и точки роста, улучшения процессов и перспективы использования незадействованного потенциала персонала.

Также авторами проведен опрос сотрудников ТС Перекресток на тему вовлеченности и удовлетворенности работой. Опрос проводился онлайн, посредством гугл-форм и состоял из 5 блоков: вводный раздел; анализ вовлеченности в решение корпоративных задач; анализ вовлеченности в

рабочий процесс; выявление уровня инициативности персонала; выявление уровня удовлетворенности работой. В опросе приняли участие 80 человек, что составляет 5% от средней численности работников в компании. Вопросы опроса представлены в Приложении Б.

По результатам собранных данных авторы разработали проектную программу по совершенствованию процесса управления персоналом при использовании лин-технологий. Разработка программы включает в себя следующие этапы:

1. построение концепции проекта. Определение целей проекта, ресурсов на осуществление, сроков реализации и планируемых результатов;

2. определение выявленных проблем и муда-потерь в процессе картирования, а также на основании результатов опроса сотрудников;

3. разработка мероприятий по изменению системы управления персоналом;

4. описание инструментов по вовлечению персонала в ожидаемые изменения. Работа менеджеров с сотрудниками с целью разъяснения эффективности предполагаемых изменений, личной заинтересованности каждого сотрудника в этом;

5. расчет ожидаемой эффективности от внедрения предложенной программы:

- ROI – экономический эффект от вложений, руб., формула (1) [45];

$$ROI = \frac{\text{доходы} - \text{расходы}}{\text{расходы}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

- сокращение трудозатрат, коэффициент, формула (2) [20, с. 289];

$$K_{тр.} = \frac{Tr.б.}{Tr.пл.}, \quad (2)$$

где, $K_{тр.}$ – коэффициент изменения трудозатрат;

$Tr. б.$ – трудоемкость работ в отчетном периоде, до изменения трудовых процессов.

$Tr. пл.$ – трудоемкость работ в плановом периоде, после изменения трудовых процессов;

- повышение качества работы – замер уровня удовлетворенности внешнего клиента услугами компании (%); расширение компетенций персонала (% прошедших обучение, уровень удовлетворенности персонала);
- уровень вовлеченности персонала (%; проведение опроса на определение уровня заинтересованности персонала и включенности в изменения и процессы совершенствования).

В результате успешной разработки и внедрения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом посредством применения лин-технологий авторы ожидают положительные темпы роста прибыли компании; повышение уровня лояльности со стороны внешних клиентов и вовлеченности в работу сотрудников компании; а также укрепление бренда и конкурентоспособности ТД «Перекресток» на рынке розничной торговли.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»

2.1 СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

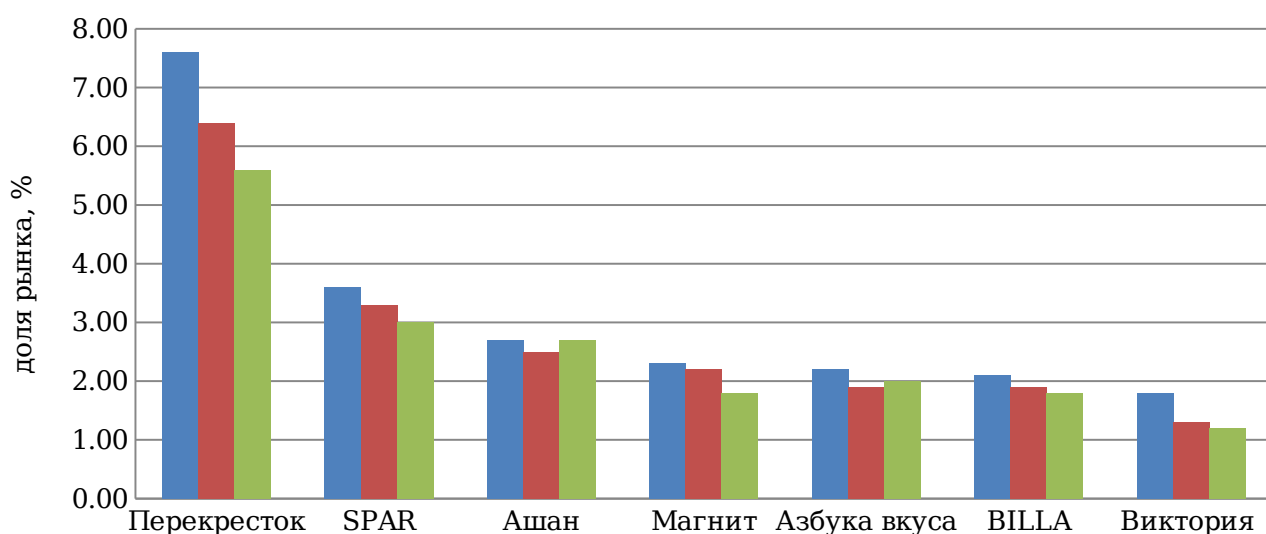
На сегодняшний день лидером российской розничной торговли является мультиформатная компания X5 Retail Group [43]. Слияние двух торговых сетей в 2006 году [44] «Перекресток» (основанной в 1995г.) и «Пятерочки» (основанной в 1999г.) привело к созданию крупной компании X5 Retail Group. В 2008 г. компания приобретает сеть «Карусель» и общее количество магазинов X5 Retail Group превысило 1 100 магазинов. Таким образом, компания создает, развивает и управляет портфелем брендов сетевых магазинов, стремясь удовлетворить все группы российских покупателей – «Пятерочка» (формат дискаунтера), «Перекресток» (формат супермаркета) и «Карусель» (формат гипермаркета).

Акционерное общество Торговый дом «Перекресток» – крупнейшая сеть супермаркетов в России. На 31 декабря 2018 года торговая сеть «Перекресток» включает в себя 760 торговых объектов, расположенных в 131 городе и населенном пункте России. Ассортимент супермаркетов включает 8 000–15 000 товарных позиций, а торговая площадь составляет в среднем 1028 кв.м. Ежегодно магазин посещает более 505 миллионов человек (прирост на 24,2% по сравнению с 2017 г.) [3, 4].

В структуре X5 Retail Group на ТС (торговую сеть) Перекресток приходится 15,1% к концу 2018 года,

подавляющую часть занимает ТС Пятёрочка - 78,5%, и лишь 6% занимает ТС Карусель [3, 4].

Основной вид деятельности ТД «Перекресток» - розничная торговля, преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. Также с 2017 года запущен пилотный онлайн-магазин «Перекресток» с перспективой расширения предоставления онлайн услуг.



В нише супермаркетов основными конкурентами ТД Перекрестка выступают «SPAR» и «Ашан», что видно на рисунке 2. Наблюдается динамика увеличения доли рынка ТД Перекресток на 2,0% за последние три года, темпы роста конкурентов значительно меньше. Среди конкурентов, наибольший рост наблюдается у сетей «Магнит» и «Виктория» за 2016-2018 года на 0,5-0,6%.

Рисунок 2 – Доля рынка супермаркетов на рынке розничных продаж²

Следует отметить общий рост доли рынка супермаркетов в розничной торговле за счет сокращения количества гипермаркетов. Такое явление связано с расширением

² Составлено автором по: [5].

ассортимента супермаркетов и их доступность у дома. Эксперты прогнозируют, что в долгосрочной перспективе доля рынка, приходящая на гипермаркеты, будет сведена к минимуму, с пропорциональным ростом супермаркетов.

На текущий момент, сеть магазинов Перекресток представлена в 6 федеральных округах России, ключевые показатели их деятельности представлены в таблице 2. Примерно 70% чистой прибыли приходится на центральный федеральный округ, Уральский ФО значительно уступает – его доля в выручке составляет 3,6% (8,32 миллиарда рублей в год), что обусловлено меньшим количеством магазинов по УФО, разрыв в 10 раз (449 к 42 магазинам). В таблице 2 можно увидеть, что по 42 магазинам по Уралу работает 1598 человек (19,1% от общей численности). Среднее количества сотрудников, приходящихся на один магазин по Уралу, составляет 38 человек.

Таблица 2 – Основные показатели деятельности магазинов «Перекресток»

в разбивке по федеральным округам на конец 2018г. ³

п/п	Федеральный округ	Количество магазинов	Чистая розничная выручка		Количество сотрудников
			%	млрд. руб	
1	Центральный	449	69,7	161,01	17 927
2	Северо-Западный	98	12,6	29,11	3 743
3	Приволжский	119	9,5	21,95	4 921
4	Уральский	42	3,6	8,32	1 598
5	Южный	43	4,0	9,24	1 918
6	Северо-Кавказский	9	0,6	1,39	342
	<i>Итого:</i>	<i>760</i>	<i>100</i>	<i>231,0</i>	<i>30 449</i>

Местом прохождения преддипломной летней практики является HR подразделение, расположенное в

³ Составлено автором по: [4].

г.Екатеринбург, ул.Опалихинская, 15, и действующее по всей сети ТД Перекресток Урал. В связи с этим, объектом дальнейшего социально-экономического анализа авторами был выбран дивизион Урал, розничные магазины (42 магазина, по данным на апрель 2019г.). Для анализа эффективности HR подразделения и системы управления персоналом в целом необходим сбор следующей информации: данные по количественному и качественному составу персонала, динамика и структура; действующая система оплаты труда; проекты и инструменты по нематериальной мотивации персонала; процесс подбора персонала (этапы отбора, набора и найма); действующие системы адаптации и обучения сотрудников; принципы организации коммуникаций внутри компании.

Анализ компании начинается с описания ее организационной структуры. Организационная структура X5 Retail Group децентрализована. Руководители всех форматов компании - торговых сетей «Пятёрочка», «Перекрёсток» и «Карусель» - напрямую подчиняются главному исполнительному директору. В рамках каждого формата



функционируют коммерческий и финансовый департаменты, департамент маркетинга, дирекция по управлению персоналом, служба безопасности и департамент развития. Торговая сеть «Пятёрочка» располагает собственной системой логистики, в то время как сети «Перекрёсток» и «Карусель» осуществляют совместное управление логистической деятельностью и управление их работой вынесено в отдельный блок логистики.

Рисунок 3 – Организационная структура АО ТД «Перекресток» по Уралу⁴

Рассмотрим организационную структуру ТД «Перекресток», представленную на рисунке 3. Она представляется вертикальной иерархией подчинения по территориальному признаку (директора по России, округам, регионам, локальным магазинам). В торговой сети автономно от всей компании Х5 функционируют департаменты маркетинга, финансов, коммерции, СБ, развития и управления персоналом, а также совместный отдел логистики с ТС «Карусель».

В таблице 3 описан обобщенный функционал 7 подразделений компании. Можно отметить, что, не смотря на широкий территориальный охват (дивизион Урал, 42 магазина), количество сотрудников в отделе управления персоналом всего 11 человек.

Таблица 3 – Структура и функционал департаментов АО ТД «Перекресток»⁵

п/п	Наименование департамента	Функционал	Количество сотрудников
-----	---------------------------	------------	------------------------

⁴ Составлено автором по: [7].

⁵ Составлено автором по:[5, 7].

			ов, чел.
1	Департамент маркетинга	Обеспечение работы маркетинговой стратегии; рекламно-продвиженские коммуникации; анализ целевой аудитории; промо акции; внешний и внутренний дизайн магазинов; крупные акции для внешних клиентов; пиар и бренд компании и пр.	6
2	Финансовый департамент	Анализ РТО; контроль затрат и доходов компании; расчет оплаты труда и пр.	4
3	Коммерческий департамент	Изучение спроса на товар, прогнозирование; формирование и управление ассортиментом товара; поиск и коммуникация с поставщиками и пр.	10
4	Служба безопасности (СБ)	Обеспечение безопасной деятельности компании; поддержание порядка в магазинах; контроль за коммерческой тайной; проверка сотрудников и пр.	26
5	Департамент развития	Расширение территорий присутствия сети «Перекресток»; анализ конкурентов; проекты по совершенствованию бизнес-процессов сети; вопросы строительства, коммуникации с партнерами и пр.	7
6	Департамент логистики	Формирование и усовершенствование логистической системы; оперативное управление материальным и другими потоками; обеспечение взаимодействия РЦ и розничных магазинов и пр.	1 442
7	Дирекция по управлению персоналом	Организация подбора топовых позиций; развитие и обучение персонала; ведение КДП; работа с кадровым резервом; взаимодействие с партнерами по массовому подбору посредством IBM и пр.	11

Предположительно, это может быть связано с активным внедрением и применением цифровых технологий в бизнес-процессах (организация работы в IBS и др.), а также высокой долей директивных и контрольных действий со стороны центрального офиса, находящегося в Москве (наполнение

корпоративного сайта, продвижение программ обучения и др.).

В структуре экономических показателей компании за последние три года произошли незначительные изменения (таблица 4). Розничный товароборот (РТО) имеет ежегодные темпы роста, в 2018г. прирост составил 55,06%. Наблюдается стабильный рост чистой прибыли и к 2018 году прирост составил 37,90%.

Таблица 4 – Изменение основных экономических показателей работы сети ТД «Перекресток» по Уралу за 2016-2018 гг.⁶

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Темпы роста 2017/2016	Темпы роста 2018/2017
	Млрд. руб.	Млрд. руб.	Млрд. руб.	%	%
РТО (годовая выручка)	4,48	8,5	13,18	189,73	155,06
Операционные доходы (валовая прибыль)	3,01	5,98	8,32	198,67	139,13
Операционные расходы, в том числе:	0,62	1,02	1,48	164,52	145,10
- расходы персонал	0,28	0,46	0,65	164,29	141,30
- расходы на аренду	0,16	0,28	0,41	175,00	146,43
- коммунальные расходы	0,07	0,11	0,17	157,14	154,55
- услуги на расходы третьих сторон	0,03	0,05	0,07	166,67	140,00
- прочие расходы на магазины	0,05	0,07	0,09	140,00	128,57
- прочее	0,04	0,05	0,09	125,00	180,00
Чистая прибыль	2,39	4,96	6,84	207,53	137,90

Операционные расходы и доходы к 2018 году увеличились в среднем на 41,5%, в том числе, в структуре расходов большая доля приходится на затраты на персонал,

⁶ Составлено автором по:[2, 3, 4].

что составляет 47,46% от общих расходов. Следует отметить, что доля расходов на персонал за 2016-2018 года колеблется от 7,7 до 7,8% от операционных доходов. Компания ежегодно выделяет приблизительно одинаковую сумму на персонал. Доля на прочие расходы на магазин имеет динамику к сокращению, и за последние три года уменьшились с 1,4 до 1,1% от операционных доходов, благодаря снижению расходов на безопасность, ремонт и обслуживание. Расходы на услуги третьих сторон имеют тенденция к увеличению, в среднем, на 0,02 млрд. рублей ввиду повышения расходов на маркетинговые услуги и промоакции.

Таблица 5 – Изменение показателей ТД «Перекресток» по Уралу за 2016-2018 гг.⁷

Показатель	Ед. измерения	2016г	2017г	2018г	Темпы роста	Темпы роста
					2017/ 2016	2018/ 2017
					%	%
Трафик (годовой)	Млн. чел.	8,05	13,02	18,18	161,74	139,63
Средний чек	Руб.	495,1	552,3	620,2	111,55	112,29
Количество магазинов	Ед.	20	32	42	160,00	131,25

Из данных таблиц 5 видно, что за последние три года наблюдается стабильный рост трафика – годовая проходимость покупателей в магазинах Перекресток. Прирост к 2018 году составил 39,63%, что составляет примерно 5 млн. человек, что может быть обусловленного расширением сети и наращиванием количества магазинов за пределами Центрального федерального округа. Наибольший рост количества магазинов наблюдается за 2016 год и составляет 60,0%, к 2018 году сеть по Уралу увеличилась на 31,25%. Уровень среднего чека растет меньшими темпами, в среднем, в год на 11%, что выше уровня инфляции. На

⁷ Составлено автором по:[2, 3, 4].

текущий момент среднестатистический покупатель тратит 620,2 рублей на покупку товаров в сети ТД Перекресток.

Таким образом, ТД Перекресток по дивизиону Урал насчитывает 42 супермаркета, также компания планирует дальнейшее расширение за счет покупки новых торговых площадей и переделывания выкупленных магазинов конкурентов под формат Перекресток. Компания является лидером в сегменте супермаркетов, что также подтверждают стабильно растущая прибыль (прирост 37,79% к 2018г.) и годовой трафик, ежегодно увеличивающийся на 5 млн. покупателей, со средним чеком в 620,2 рублей.

В розничном магазине весь персонал можно разделить на три группы: руководители, менеджеры среднего звена и линейный персонал [7]. Ключевые обязанности указаны в Таблице В.1. Традиционно, роль руководителей в ТД Перекрестке заключается в управлении процессами внутри магазина, организация работы персонала, ведение отчетности и др. Ключевой особенностью структуры управления персонала в ритейле Перекресток является делегирование функций отбора, адаптации и обучения на ДМ и ЗДМ. В обязанности HR департамента входит размещение вакансий, организация работы call-центра (услуги аутсорсинговой компании, IBS), который перенаправляет кандидатов на оффлайн собеседования непосредственно к руководителю магазина. Корпоративная идея – директор магазина должен создать свою эффективную команду сотрудников, которая будет показывать высокую результативность и производительность.

В обязанности менеджеров среднего звена входит непосредственный контроль и взаимодействие с

подчиненными соответствующей зоны ответственности (секции магазина). Например, менеджер РКУ отвечает за работу продавцов-кассиров, находящихся за кассой и продающих товар. Линейный персонал разделен на три ключевые зоны ответственности: торговый зал, предкассовая зона и прием товара (дебаркадер, склад). Категория вспомогательный персонал не входит в штат магазина, используются услуги аутсорсинга. Таким образом, в розничном магазине организована вертикальная структура управления. Подробнее структура взаимодействия подразделений представлена на рисунке В.1.

Основной вид оплаты труда в секторе розничных продаж является повременно-премиальная СОТ, которая состоит из базовой (учет отработанного времени в часах) и переменной частей (премия по результатам работы, выполнение КРІ). Переменная (премиальная) часть складывается из КРІ показателей для каждой категории сотрудников. В общем виде формула расчет базовой и переменной части заработной платы представлена в формуле (3) [7].

$$ЗП = (ТС \cdot Ч) + (РТО \cdot 10\% \cdot Кв_{РТО} \cdot К_{ТП} + Кв_{плана} \cdot оклад), \quad (3)$$

где ТС – тарифная ставка;

Ч – количество отработанных часов за месяц;

РТО – розничный товарооборот за месяц;

$Кв_{РТО}$ – коэффициент выполнения плана РТО;

$К_{ТП}$ – коэффициент прохождения оценки ТП (тайного покупателя);

$Кв_{плана}$ – коэффициент выполнения плана (уровень производительности).

Составляющие премии для менеджерского состава: % выполнения плана продаж (РТО); % прохождения оценки тайным покупателем; % выполнения нормативов по потерям (годовой показатель).

Составляющие премии для линейного персонала: % выполнения плана продаж (РТО); % выполнения плана продаж по выделенной зоне ответственности; % прохождения оценки тайным покупателем; % выполнения нормативов по потерям (годовой показатель). Отдельно стоит отметить, что премия продавцов-кассиров зависит также от количества пиков на кассе (в случае превышения планового порога «пиков»).

Отличие повторяющихся КРІ показателей в обеих группах заключается в том, что % премии от премиального фонда супермаркета (СМ) у менеджеров выше, чем у линейного персонала. В целом, переменная часть всех сотрудников компании зависит от процента выполнения розничного товарооборота (РТО), это ключевой КРІ как отдельно взятого магазина, так и всей розничной сети в целом.

Кроме индивидуальных премий в компании предусмотрены коллективные вознаграждения: для менеджерского состава и на весь магазин. Материальная мотивация в ТД Перекресток [2, 7]:

- менеджеры - экстра премия за дополнительную прибыль за счет снижения расходов на магазин (оценка % экономии выделенного годового бюджета);

- индивидуальная - ежемесячная надбавка за квалификацию назначается в случае успешного прохождения аттестации по категориям «Эксперт», «А», «Б», «С».

Сотрудникам, со стажем работы более 3 месяцев, два раза в год предлагается пройти ряд тестов на знание той или иной категории для повышения % премии;

- для всего коллектива (на магазин) - выплачивается премия на ремонт магазина и заработную плату всем сотрудникам по итогам годовой деятельности СМ. Например, «Лучший супермаркет по РТО 2019 года».

Нематериальная мотивация заключается в признании за отличную работу как отдельно взятого сотрудника, так и коллектива в целом. Она представлена на двух уровнях [2, 7]:

- уровень магазина: лучший сотрудник месяца; орден и медаль за стаж работы; «Герой компании» (выдвигается директором магазина) и пр.

- уровень дивизиона: лучший кассир, самый вежливый сотрудник, фото конкурсы, лучший магазин по выкладке и пр.

Также в компании действует система поощрения за стаж работы (от 6 месяцев) и экстра-результат (заявка от директора магазина) в виде начисления баллов на карту лояльности сотрудникам. В ТД Перекресток по карте лояльности можно списать баллы при покупке из расчета 10 баллов = 1 рубль - система универсальна для внутренних и внешних клиентов.

Таким образом, заработная плата работников ТД Перекресток складывается из отработанного времени и премии по результатам выполнения РТО и Тайного покупателя, а также уровня производительности.

Для анализа динамики по качественному и количественному составу персонала по розничным

магазинам Урала рассмотрим несколько таблиц с данными по численности за 2016 – 2018 года.

Проанализировав структуру социально-трудовых показателей за последние 3 года по ТС Перекресток, Урал в Таблице 6, можно сделать ряд выводов.

Таблица 6 – Изменение основных социально-трудовых показателей ТД «Перекресток» по Уралу за 2016-2018 гг.⁸

Показатель	Ед. измерения	2016г.	2017г.	2018г.	Темпы роста 2017/2016; %	Темпы роста 2018/2017; %
Средняя численность работников	Чел.	787	1057	1410	144,37	123,40
Среднемесячная зарплата работника, в том числе	Тыс. руб.	22,12	24,25	25,46	109,66	104,99
- менеджеры	Тыс. руб.	31,69	34,45	37,04	108,70	107,53
- базовый персонал	Тыс. руб.	21,31	23,42	24,65	109,89	105,26
ФОТ	Млн. руб.	208,90	307,59	430,78	147,24	140,05
Производительность труда (тыс. руб. на 1 работника в день)	Тыс. руб.	16,12	19,05	23,00	118,18	120,74
Продолжительность рабочей смены	Час.	9,06	9,05	9,13	99,89	100,88
Фонд рабочего времени (на 1 работника)	Час.	2044,3	2053,2	2046,6	100,44	99,68
Численность покупателей, всего	Млн. чел.	0,39	0,61	0,89	156,41	145,90

Рассмотрев структуру социально-трудовых показателей за последние 3 года по ТС Перекресток, Урал в Таблице 6, можно сделать ряд выводов. Средняя численность по компании увеличилась более чем в два раза – с 787 до 1410 человек (прирост составил 79,16%), что обусловлено

⁸ Составлено автором по:[2, 3, 4].

количественным ростом ТС по Уралу (от 20 до 42 магазинов). Среднесписочная численность в одном магазине за 2016-2018гг. сохраняется на уровне 38 человек, меняясь незначительно. Рост численности компании повлек за собой увеличение затрат на ФОТ (фонд оплаты труда), к 2018 г. прирост составил 40,0%, что меньше на 7,19 п.п. по сравнению с 2017 г. Уровень средней заработной платы в компании по Уралу к 2018 г. составил 25, 46 тыс. рублей, что больше на 4,99% чем в предыдущем году, в том числе, заработная плата менеджерского состава увеличилась на 7,53%, а базового персонала на 5,26%. В целом, уровень заработной платы в компании не ниже среднерыночной в сфере ритейла и розницы [8, 35, 36, 37].

Уровень производительности труда (ПТ) имеет тенденцию ежегодного увеличения, в среднем, на 19,5%. Согласно расчетам ПТ, к 2018 г. выработка одного сотрудника составляет 23,0 тыс. рублей в день (частное розничного товарооборота в месяц и среднесписочного количества сотрудников в расчете на один магазин). Рост производительности связан с увеличением трафика покупателей (численность обратившихся граждан), ежегодный прирост, в среднем, 50,5%.

Опираясь на данные таблицы 6, можно рассчитать темпы роста заработной платы и ФОТ в сопоставимы ценах к 2018г. (таблица 7), что необходимо для объективной оценки коэффициента опережения темпов роста ПТ над темпами роста средней ЗП [17, 51]. Для перевода в сопоставимые величины необходимо исходные данные умножить на уровень инфляции за соответствующие периоды.

Таблица 7 - Динамика заработной платы персонала ТД «Перекресток» по Уралу за 2016-2018 гг. в сопоставимых ценах к 2018г.⁹

Показатель	Ед. измерения	2016г.	2017г.	2018г.	Темпы роста 2017/2016; %	Темпы роста 2018/2017; %
Уровень инфляции	%	5,4	2,5	4,3	97,25	101,76
Среднемесячная зарплата работника, в том числе	Тыс. руб.	23,90	24,86	25,46	104,01	102,43
Производительность труда (тыс. руб. на 1 работника в день)	Тыс. руб.	17,41	19,52	23,00	112,12	117,79

Согласно расчетам по формуле (4), Кпт. на 2018г. составил 1,15, что говорит о том, что ПТ расчет большими темпами, чем заработная плата работников. Такая динамика означает экономическую эффективность использования трудовых ресурсов.

$$K_{nm} = \frac{J_{nm}}{J_{cзп}}, \quad (4)$$

где, Кпт - коэффициент темпа роста производительности труда;

J_{nm} - индекс производительности труда;

$J_{cзп}$ - индекс средней заработной платы.

Продолжительность рабочей смены в среднем составляет 9,05 часов, превалирует график работы 2/2 по 10 часов т.к. супермаркеты открыты для покупателей с 9:00 до 24:00. В среднем, за 2018г. фонд рабочего времени (ФРВ) на одного сотрудника составил 2046,6 часов. За 2016-2018

⁹ Составлено автором по:[2, 3, 4, 35].

уровень ФРВ менялся незначительно, общая переработка сверхурочного времени не превышала 120 часов в год [1,5].

Таблица 8 – Анализ численности и структуры персонала ТД «Перекресток» по Уралу по категориям персонала за 2016-2018 гг.¹⁰

Категория персонала	2016г.		2017г.		2018г.		Темпы роста 2017/2016	Темпы роста 2018/2017
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	%	
Менеджеры	103	13,09	176	16,65	210	14,89	170,87	119,32
Базовый персонал	684	86,91	881	83,35	1200	85,11	128,80	136,21
Итого	787		1057		1410		134,31	133,40

Общая численность сотрудников к концу 2018 год составила 1598, а средняя численность – 1410 чел., из которой на базовый персонал приходится 85,11% (1200 чел.) и 14,89% (210 чел.) на менеджерский состав, что видно в таблице 8. В связи с увеличением количества магазинов численность за последние 3 года увеличилась в 2 раза. Следует отметить, что структура персонала по категориям изменилась незначительно, в среднем, на 85% линейного персонала приходится 15% руководителей, к 2018г. доля менеджеров сократилась на 1,76 п.п.

Наблюдается динамика стабильного прироста численности, в среднем, в год на 33,3%, что говорит о тенденции расширения компании и увеличении доли рынка ТД «Перекресток».

Таблица 9 – Анализ численности и структуры персонала ТД «Перекресток» по Уралу по уровню образования за 2016-2018 гг.¹¹

¹⁰ Составлено автором по:[2, 3, 4].

¹¹ Составлено автором по:[2, 3, 4].

Уровень образования	2016г.		2017г.		2018г.		Темпы роста 2017/2016	Темпы роста 2018/2017
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	%	
Высшее образование	96	12,20	164	15,50	231	16,40	170,64	141,14
Неоконченное высшее образование	333	42,30	351	33,23	543	38,50	105,51	154,55
Средне-специальное образование	358	45,50	542	51,27	636	45,10	151,34	117,34

В структуре численности по уровню образования произошли незначительные изменения, что видно из данных таблицы 9. Преобладающая часть сотрудников ритейла по Уралу получили средне-профессиональное образование, что составляет 45,1% к 2018 г., не окончили высшее образование 38% сотрудников. Наблюдается положительная динамика роста доли работников с высшим образованием, с 12,2% до 16,4% от общей численности (таблица 9). Для сферы ритейла характерно отсутствие высшего образования, т.к. для выполнения необходимой работы линейному персоналу достаточно пройти обучение внутри компании, не требуется наличие профессиональных навыков и знаний.

Поскольку работа линейного персонала не требует наличия профессиональных знаний и возможно быстрое корпоративное обучение, то в сфере розничных продаж существует тенденция массового подбора работников со стажем работы, в среднем менее 1 года.

Согласно таблице 10, 25% сотрудников работают от 6 до 12 месяцев в магазинах ТД Перекресток по Уралу. Примерно

такая же доля работников проработала менее полугода в 2018г. В 2017 году наблюдался резкий скачек доли сотрудников (на 62,43%) со стажем менее 6 месяцев, что может быть обусловлено расширением сети по Уралу, в то время как данные в таблице 10 приведены усредненные.

Таблица 10 – Анализ численности и структуры персонала ТД «Перекресток» по Уралу по стажу за 2016-2018 гг.¹²

Стаж	2016г.		2017г.		2018г.		Темпы роста 2017/2016	Темпы роста 2018/2017
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	%	
< 6 месяцев	184	23,40	299	28,30	343	24,30	162,43	114,54
6-12 месяцев	200	25,40	288	27,20	360	25,50	143,83	125,06
1-2 лет	126	16,00	181	17,10	257	18,20	143,54	141,98
2-4 лет	107	13,60	88	8,30	168	11,90	81,97	191,26
4-6 лет	98	12,40	107	10,10	166	11,80	109,40	155,85
> 6 лет	72	9,20	95	9,00	117	8,30	131,39	123,02
Итого	787		1057		1410		134,31	133,40

Можно также отметить, что большая часть сотрудников увольняется после года работы, о чем свидетельствует сокращение доли работников при увеличении стажа. В целом, примерно одна треть сотрудников связывают свою трудовую деятельность с ТД Перекрестком более чем на 2 года.

Таблица 11 – Анализ численности и структуры персонала ТД «Перекресток» по Уралу по возрасту за 2016-2018 гг.¹³

Возраст	2016г.	2017г.	2018г.	Темпы роста 2017/2016	Темпы роста 2018/2017

¹² Составлено автором по:[2, 3, 4].

¹³ Составлено автором по:[2, 3, 4].

	чел.	%	чел.	%	чел.	%	%	
18-25	82	10,40	130	12,30	161	11,40	158,84	123,64
26-30	120	15,20	184	17,40	243	17,20	153,75	131,86
31-35	120	15,30	150	14,15	220	15,60	124,21	147,07
36-40	247	31,35	298	28,20	443	31,45	120,81	148,77
41-45	191	24,30	272	25,70	314	22,30	142,05	115,75
46-50	19	2,45	12	1,10	16	1,10	60,30	133,40
> 51 года	8	1,00	12	1,15	13	0,95	154,45	110,20
Итого	787		1057		1410		134,31	133,40

Рассматривая структуру персонала по возрасту в таблице 11, можно заключить, что большую долю составляют работники в возрасте 36-40 лет, что составляет 31,45% к 2018г. Такая тенденция сохраняется за 2016-2018 годам, причем доля молодежи, в возрасте от 18 до 35 лет, стабильно составляет 44% от общей численности. В компании трудится менее 3% работников в возрасте от 46 лет и выше.

В розничных магазинах за последние 3 года наблюдается преобладание доли сотрудников женского пола, что составляет 60%, в том числе, их доля среди руководителей имеет положительный темп роста, в среднем, 57,5% в год. Мужчины, как правило, занимают руководящие должности, к 2018г. прирост составил 41,55%, однако стабильно сохраняется тенденция преобладания менеджеров женского пола над мужчинами в 1,5 раз в 2018г. (158 к 104 человеку). Из данных таблицы 12 можно рассчитать, что среди линейного персонала за прошедший год 60,35% (693 чел.) составляют работники женского пола, а мужчины 39,65% (455 чел.)

Таблица 12 – Анализ численности и структуры персонала ТД «Перекресток» по Уралу по полу за 2016-2018 гг.

Пол	2016г.		2017г.		2018г.		Темпы роста 2017/2016	Темпы роста 2018/2017
	чел.	%	чел.	%	чел.	%		
Женский, в том числе	483	61,31	615	58,23	852	60,40	127,56	138,37
- менеджеры	63		102		158		162,29	154,41
- базовый персонал	419		513		693		122,33	135,16
Мужской, в том числе	304	38,69	442	41,77	558	39,60	145,00	126,47
- менеджеры	40		74		104		184,48	141,13
- базовый персонал	265		368		455		139,05	123,54
Итого	787		1057		1410		134,31	133,40

На основании собранных данных, представленных в таблице 13, были проведены расчеты основных коэффициентов по анализу кадров банка. Коэффициент оборота по приему показывает, какую часть составляют работники, принятые в течение данного периода от числа работников, состоящих в списках на конец периода, формула (5) [9, 10].

$$K_{об. по приему} = \frac{\text{Численность принятых за год}}{\text{Среднесписочная численность за год}}, \quad (5)$$

Таблица 13 – Анализ движения и текучести персонала ТД «Перекресток» по Уралу за 2016-2018 гг.¹⁴

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Темпы роста 2017/2016	Темпы роста 2018/2017

¹⁴ Составлено автором по:[2, 3, 4].

				2016	
	Чел.			%	
Численность работников на начало года	700	897	1247	128,14	139,02
Численность работников на конец года	874	1217	1573	139,24	129,25
Среднесписочная численность	787	1057	1410	134,31	133,40
Численность принятых, всего	438	695	790	158,68	113,67
Численность уволенных, всего, в т.ч.:	241	345	439	143,15	127,25
- по собственному желанию	219	317	415	144,75	130,91
- из-за нарушения дисциплины	20	27	23	135,00	85,19
- уход на пенсию	2	1	1	50,00	100,00
Численность работников, проработавших в течение 1 года	459	552	808	120,26	146,38
Коэффициенты				%	
Оборота по приему	0,5565	0,6575	0,5603	118,14	85,21
Оборота по увольнению	0,3062	0,3264	0,3113	106,59	95,39
Текучности	0,3037	0,3254	0,3106	107,17	95,45
Постоянства	0,5832	0,5222	0,5730	89,54	109,73

Таким образом, за 2018 г. К_{об. по приему} составлял 0,56 (56,03%), что больше на 0,09 по сравнению с предыдущим годом, это говорит о повышении сменяемости кадров в компании. В то же время коэффициент оборота по увольнению снизился до уровня 0,31 (31,13%) (расчет по формуле (6) [9, 10], данные в таблице 13). Данный показатель показывает, какая часть работников из числа, состоящих в списках на начало периода, выбыла в отчетном периоде. Коэффициент по приему превышает коэффициент по увольнению в 1,8 раз, т.к. часть принятых сотрудников компенсировала доля уволившихся (текучесть кадров), а

часть вновь нанятых работников была направлена на открытие новых магазинов.

$$K_{\text{об. по увольнению}} = \frac{\text{Численность уволенных за год}}{\text{Среднесписочная численность за год}}, \quad (6)$$

Согласно расчетам по формуле (7) текучесть кадров в ТД Перекресток за последние три года менялась незначительно и колеблется $\pm 30\%$ [9, 10]. Она превышает нормативные показатели, что обусловлено сферой деятельности компании – розничные продажи, для которых характерна высокая текучесть кадров. Поскольку уровень текучести кадров сохраняется на одном уровне, выше нормы, следует предпринимать ряд мероприятий по его снижению.

$$K_{\text{тек.}} = \frac{X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}}{\text{Ср. сп. за год}}, \quad (7)$$

где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести;

$X_{\text{сж}}$ – общее число уволенных по собственному желанию за год;

$X_{\text{дпс}}$ – общее число уволенных за нарушение трудовой дисциплины, прогулы, по судимости за год;

Ср. сп. за год – среднесписочная численность за год.

Для расчета коэффициента постоянства кадров, по формуле (8) [9, 10], необходимо найти численность сотрудников, отработавших год полностью, т.е. разницу между списочным составом на начало года и числом уволенных за отчетный период. Данный показатель отражает количество работников, отработавших отчетный год

полностью, на 2018г. он составил 808 чел., что больше на 46,38 п.п. по сравнению с 2017г.

По сложившейся практике коэффициента постоянства кадров должен стремиться к 1, чем выше этот показатель, тем стабильнее кадровое ядро компании, однако 100% сохранение кадров также говорит о проблемах –стагнация кадрового состава и косность мышления. За последние три года в ТД Перекресток коэффициент постоянства кадров не превышает 60%, периодически снижаясь или повышаясь. К 2018г. коэффициент составил 0,57, что выше по сравнению с 2016г. на 9,73%. В целом, уровень 60% постоянства персонала говорит о том, что в компании есть «ядро» работников, передающих свой опыт постоянно сменяющейся доли новичков, составляющих 40% от общего числа работников.

$$K_{ПК} = \frac{\text{ЧСП за год}}{\text{Ср. сп. за год}}, \quad (8)$$

где, $K_{ПК}$ – коэффициент постоянства кадров;

ЧСП за год – численность сотрудников, отработавших год полностью;

Ср. сп. за год – среднесписочная численность за год.

Таким образом, в структуре персонала компании ТД Перекресток за 2016-2018гг. наблюдается тенденция роста численности, обусловленная увеличением доли рынка компании и открытием новых супермаркетов. К концу 2018 г. по дивизиону Урал компания насчитывает уже 42 магазина, в которых трудится 1598 сотрудников, прирост численности составил 23,4% по сравнению с 2016г. По категориям

персонала в компании превалирует базовый персонал, который составляет в среднем 85% сотрудников от общего числа. Доля менеджеров сохраняется на уровне 15%, в том числе 60% женщин и 40% мужчин занимают руководящие должности. Наблюдается тенденция больших темпов роста женщин-руководителей в среднем в год на 55%. Среди линейного персонала также преобладают женщины, со средне-профессиональным уровнем образования и неоконченным высшим. В целом по компании высшее образование только у руководителей, что составляет 15% от общего числа работников. Средний стаж работы в ТД Перекресток колеблется в пределах 1-1,5 лет. За 2018г. увеличилось количество сотрудников со стажем работы менее полугода на 15%, а со стажем 6-12 месяцев на 25%. Данная ситуация связана с высоким уровнем текучести кадров в ритейле, по статистике, работники данной сферы меняют место работы раз в год, находя более привлекательные условия работы, хоть эти изменения и незначительны [47]. Часть стабильно работающих сотрудников – граждане в возрасте 36-40 лет (одна треть от общего числа), в то время как на молодежь (18-30 лет) приходится 44%, но и больший уровень текучести.

Как было рассмотрено выше, компания ежегодно увеличивает финансирование на персонал, увеличивая заработную плату и улучшая систему оплаты труда, о чем говорит рост производительности (таблица 6).

На основании данных по оплате труда и штатного расписании в ТД Перекресток можно проанализировать структуру ФОТ и ФЗП за последние три года. Под фондом оплаты труда (ФОТ) понимается совокупность средств фирмы

(как в денежной, так и в натуральной форме), затраченных за определенный временной промежуток на выплаты трудовому коллективу, в том числе за отработанное и неотработанное время, единовременные поощрения и выплаты на питание, жилье, топливо. ФЗП (фонд заработной платы) более узкий показатель и входит в состав ФОТ, учитывая затраты на персонал непосредственно на фактическую заработную, постоянные стимулирующие и компенсационные выплаты.

Таблица 14 – Анализ ФОТ ТД «Перекресток» по Уралу за 2016-2018 гг.¹⁵

№	Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Темпы роста 2017/ 2016	Темпы роста 2018/ 2017
		Млн. руб.			%	
1	Начисленная зарплата за отработанное время, в том числе:	191,46	279,03	390,23	145,74	139,85
	- менеджеры	38,04	66,14	93,37	173,88	141,16
	- базовый персонал	153,42	212,89	296,86	138,77	139,45
2	Ежемесячные премии, в том числе:	16,06	27,17	38,68	169,17	142,38
	- менеджеры	2,92	5,09	7,18	174,25	141,16
	- базовый персонал	13,14	22,08	31,50	168,04	142,66
3	Стимулирующие доплаты и надбавки, в том числе:	1,07	1,09	1,56	101,77	143,04
	- менеджеры	1,07	1,09	1,56	101,77	143,04
	- базовый персонал	0,00	0,00	0,00	150,00	133,33
4	Компенсационные выплаты, в том числе:	0,31	0,29	0,30	95,15	102,72
	- менеджеры	0,04	0,04	0,04	100,00	100,00
	- базовый персонал	0,27	0,25	0,26	94,42	103,15
Продолжение таблицы 14						
5	Итого, в том числе:	208,90	307,59	430,78	147,24	140,05
	- менеджеры	42,07	72,36	102,15	172,00	141,16

¹⁵ Составлено автором по:[2, 3, 4].

	- базовый персонал	166,8 3	235,2 3	328,6 3	141,00	139,71
--	--------------------	------------	------------	------------	--------	--------

Согласно таблице 14, Фонд оплаты труда по компании к 2018г. увеличился на 40,05%, в том числе наибольший рост наблюдается в категории единовременных поощрительных выплат. Это обусловлено внедрением новой системой надбавок за квалификацию (обучение на статус «Эксперт»), что увеличивает размер премии. Превалирующая доля ФОТ приходится на линейный персонал и составляет 79,07%, причем по данной категории работников наблюдаются меньшие темпы роста, по сравнению с категорией менеджеров, у которой прирост за 2017г. составил 72,0%.

К концу 2018г. наблюдается незначительное повышение расходов на компенсационные выплаты (прирост 2%), при резком увеличении выплат стимулирующего характера (на 43%), что может быть связано с изменениями системы оплаты труда и порядком начисления повышенного коэффициента.

Наибольший вес от общих затрат приходится на ФЗП (оплату за отработанное время) – 91, 29%. Виден стабильный среднегодовой прирост на 43,5% за 2016-2018 гг. К 2018г. наблюдается увеличение затрат связанных с неотработанным временем, под которым принято считать оплату отпусков, больничных, простои по вине работодателя, за работу донором и прочее. Более подробно структура ФЗП представлена в таблице 15, ниже.

Таблица 15 – Анализ ФЗП ТД «Перекресток» по Уралу за 2016-2018 гг.¹⁶

№	Показатель	2016г	2017г	2018г	Темпы роста 2017/ 2016	Темпы роста 2018/ 2017
		.	.	.		

¹⁶ Составлено автором по:[2, 3, 4, 5].

		Млн. руб.			%	
1	Фонд заработной платы, в том числе:	81,99	138,15	180,21	168,48	130,45
	- менеджеры	27,85	50,86	73,53	182,64	144,56
	- базовый персонал	54,15	87,28	106,68	161,20	122,23
2	Оплата за неотработанное время, в том числе:	39,30	51,90	75,01	132,08	144,53
	- менеджеры	8,02	12,13	15,40	151,23	127,01

Продолжение таблицы 15

	- базовый персонал	31,28	39,78	59,61	127,17	149,86
3	Единовременные поощрительные выплаты, в том числе:	56,49	65,84	80,92	116,55	122,91
	- менеджеры	2,09	3,03	4,28	144,93	141,13
	- базовый персонал	54,40	62,80	76,64	115,46	122,03
4	Выплаты на питание, в том числе:	13,68	23,15	54,09	169,23	233,64
	- менеджеры	0,08	0,12	0,15	151,25	127,27
	- базовый персонал	13,60	23,03	53,93	169,34	234,20
5	Итого, в том числе	191,46	279,03	390,23	145,74	139,85
	- менеджеры	38,04	66,14	93,37	173,88	141,16
	- базовый персонал	153,42	212,89	296,86	138,77	139,45

Кроме затрат на заработную плату сотрудников, также в расходы на персонал входят социальное обеспечение, обучение кадров, затраты на обустройство рабочих мест, питание и прочее (таблица 16).

Таблица 16 - Анализ затрат на персонал ТД «Перекресток» по Уралу за 2016-2018 гг.¹⁷

№	Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Темпы роста 2017/2016	Темпы роста 2018/2017
		Млн. руб.			%	
1	Основная зарплата	208,90	307,59	430,78	147,24	140,05
2	Дополнительная зарплата	69,95	121,12	145,52	173,15	120,15
3	Социальное обеспечение	2,15	8,57	11,49	398,00	134,04

¹⁷ Составлено автором по:[2, 3, 4, 5].

4	Повышение квалификации	1,35	6,15	24,39	456,20	396,83
5	Охрана труда, питание, обустройство рабочих мест	1,35	9,19	12,86	682,48	139,88
6	Корпоративные программы	0,27	3,43	6,44	1274,72	187,66
7	Прочее	0,27	0,86	0,46	318,59	53,68
8	Итого	284,23	460,57	643,46	162,04	139,71

Общие затраты на персонал к 2018г. составили 643 млн. рублей, с темпом роста 139,71%. В структуре затрат 643,4% составили расхода на основную заработную плату, а затраты на дополнительную заработную плату 23,0%, с приростом за 2018г. на 20,15%. Наибольшая доля расходов компании после основной и дополнительной заработной платы приходится на повышение квалификации сотрудников, что на 2018 г. составляет ≈24 млн. руб. Все работники магазина регулярно проходят тренинги внутри компании, повышают свою квалификацию, что отслеживается в личном кабинете и влияет на премиальную часть. К 2018г. увеличено финансирование на корпоративные программы, направленные на повышение уровня вовлеченности и лояльности со стороны внутренних клиентов. Например, программа «Красивый кассир» предполагала передвижной салон красоты со специалистами, которые приезжали в магазины и делали экспресс макияж и прическу сотрудникам магазина.

Компания ежегодно увеличивает финансирование на обустройство рабочих мест, и к 2018г. затраты на данный вид расходов составили 5% от общих затрат на персонал.

В заключении социально-трудовой характеристики ТД Перекресток можно сделать некоторые выводы. Во-первых, компания является лидеров на рынке розничных продаж,

расширяет долю рынка и открывает новые торговые точки. По дивизиону Урал за последние три года количество магазинов увеличилось с 20 до 42, что повлекло за собой рост доходов, а также крупных расходов на аренду, обустройство торговых площадей, а также расходов на персонал. К 2018 г. расходы на персонал составили 17,79% от выручки компании – 0,65 млрд. рублей.

Во-вторых, в компании весь персонал можно разделить на 2 крупные категории: менеджеры и линейный персонал. Большую часть работников составляет базовый персонал – 85%, а на долю руководителей 15%. Данное соотношение сохраняется последние 3 года. Преимущественно, в магазинах работают женщины в возрасте 31-45 лет, со средне-специальным уровнем образования. Средний стаж работы по компании от 1-1,5 лет, текучесть кадров сохраняется на уровне 30% к 2018г. Большая доля увольнений приходится на период работы в первые полгода. Коэффициент постоянства персонала не превышает 0,6, что говорит о том, что в компании есть «ядро» работников, передающих свой опыт постоянно сменяющейся доли новичков, составляющих 40% от общего числа работников. В связи с этим необходима проработка проблемы текучести кадров на раннем этапе работы до полугода.

В-третьих, заработная плата сотрудников зависит от уровня выполнения РТО, оценки тайного покупателя, уровня списаний и производительности труда сотрудника. В компании также существует материальная мотивация за счет повышения квалификации по своей должности, что выступает дополнительной премией, сверх установленной заработной платы по сдельно-премиальной СОР. Кроме

индивидуальной мотивации, также распространены командные вознаграждения за высокие результаты работы магазина в целом.

В-четвертых, не смотря на высокую текучесть кадров, ежегодно увеличивается производительность труда, что может быть связано с маркетинговыми программам торговой сети, улучшением дизайна магазинов, насыщения ассортиментной матрицы свежими товарами, а также работой сплоченных команд. Компания продвигает философию создания эффективных команд во главе директора магазина. За счет опытных команд сохраняется производительность труда и наставничество новичков. Также следует отметить, что за 2016-2018гг. наблюдаются опережающие темпы роста производительности труда над ростом средней заработной платы в 1,15 раз, что говорит об эффективности использования человеческих ресурсов.

Таким образом, компания ежегодно увеличивает объемы продаж, трафик посещений, что требует расширения торговых площадей и соответствующей подготовки сотрудников, уровня профессионализма, который можно достичь посредством снижения текучести кадров, пересмотра системы оплаты труда и повышения уровня вовлеченности персонала в процессы совершенствования работы как отдельно взятых супермаркетов, так и розничной сети Перекресток в целом.

2.2 ОЦЕНКА ПРИМЕНЕНИЯ ЛИН-ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ В ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»

Эффективность управления персоналом является одним из ключевых показателей прибыльности компании, ее привлекательности для внешних клиентов и вовлеченности сотрудников. Для проведения оценки процесса управления персоналом в ТД Перекресток и выявления применяемых инструментов лин-технологий авторы рассмотрели следующие основные HR-блоки: организация подбора персонала в компании; система адаптации персонала (в том числе внутренние коммуникации между работниками и менеджерами); обучение и развитие персонала; системы мотивации и стимулирования персонала; кадровый документооборот.

В компании Перекресток ответственными лицами выше обозначенных блоков выступают департамент HR и директора розничных магазинов, в связи с этим, процесс управления персоналом следует анализировать как на уровне департамента HR, так и работы директора магазина [5, 7].

Департамент управления персоналом функционирует по всему дивизиону Урал и состоит из 10 сотрудников [5, 7]:

- руководитель HR департамента;
- HR-бизнес партнер;
- специалист по массовому подбору персонала;
- специалист по топовому подбору персонала;
- инженер по охране труда;
- специалист по КДП;
- тренеры по обучению персонала (4 специалиста).

Департамент управления персоналом можно сравнить со scrum командой, немногочисленной, состоящей из представителей разных направлений. Небольшой отдел более мобилен и выполняет функции контроля руководителей

магазинов и разработки инновационных проектов по улучшению работы внутренних клиентов в целом. Ключевые положения работы директивным методом отправляются с центрального офиса Москвы.

Далее разберем подробно организацию работы 5 основных направлений управления персоналом в ТД Перекресток. Схематично общий алгоритм подбора массового персонала представлен на Рисунке В.1. Картирование процесса содержит сведения о временных отрезках и ответственных лицах.

1. Подбор персонала

1.1. Массовый подбор персонала

Подбор линейного персонала происходит на постоянной основе посредством системы IBS. Компания сотрудничает с удаленным call-центром, который обрабатывает входящие звонки и перенаправляет на собеседования непосредственно в ближайший магазин с вакантным местом. Кандидат проходит первичный отбор по телефонному интервью, а затем оффлайн собеседование с директором магазина, который принимает решение о найме. После проверки службой безопасности с кандидатом заключается трудовой договор в офисе дивизиона (г.Екатеринбург), регионы отправляют документы по почте также в офис специалисту по КДП.

В случае необходимости закрытия вакансии базового персонала в короткие сроки прямым подбором занимается специалист массового подбора. Также в компании существует кадровый резерв на руководящие должности, и контакты кандидатов на базовые должности (хранятся в системе IBS).

1.2. Топовый подбор

Подбором специалистов на руководящие должности (ДМ, ЗДМ, маркетологи и пр.) занимается соответствующий сотрудник HR-отдела. Алгоритм подбора стандартный: от формирования заявки на вакансию, активного поиска и холодных звонков, до личных собеседований в офисе. Компания использует работные сайты, а также кадровый резерв сотрудников.

Таким образом, в ТД «Перекресток» организован постоянный поток входящих резюме кандидатов, не смотря на высокую текучесть кадров, происходит постоянная замена работников и, как правило, нет нехватки в персонале. Массовый подбор автоматизирован в IBS, специалисты call-центра выведены за штат, что существенно сокращает расходы на персонал (ФОТ). Руководящие должности, как правило, занимают сотрудники из кадрового резерва, с опытом работы более 1 года в компании. За 2018г. из кадрового резерва было назначено 30% руководителей.

Автоматизация процесса отбора кандидатов, несомненно, является одним из инструментов лин-технологий по совершенствованию рутинной работы ресечеров и рекрутеров. HR-специалист выполняет функцию контроля за отлаженным процессом, и не тратит большую часть своего времени на ежедневный подбор персонала. Такое разделение позволяет рекрутеру быстро реагировать на экстренные заявки и закрывать вакансию в короткие сроки, отслеживать уровень текучести кадров в каждом магазине, анализировать чаще всего сменяемые должности и анализировать причины. Итогом такой аналитики может выступить рационализаторский проект по совершенствованию системы управления персоналом.

Однако, на данный момент такая аналитика в компании не ведется.

В ТД «Перекресток» временные затраты (муда-потери) на поиск персонала сводятся к минимуму и составляют в среднем 2 рабочих дня (Приложение Г), однако простота поиска новых специалистов снижает заинтересованность со стороны компании удерживаться сотрудников и провоцирует текучесть кадров.

2. Кадровый документооборот

Подавляющая доля крупных компаний автоматизировала процессы КДП, ТД Перекресток не исключение, о чем говорит тот факт, что на 42 магазина, 1598 сотрудников более чем в 6 городах Урала приходится один специалист по КДП. Оформление сотрудников магазинов г.Екатеринбург происходит очно в главном офисе, а трудоустройство работников из других городов осуществляется пересылкой документов курьером. Транспортировка занимает, как правило, не больше 4 дней.

3. Адаптация персонала

При правильно выстроенной системе адаптации сотрудник выходит на средний уровень производительности труда в течение 1 месяца. В розничных магазинах адаптацией занимаются директор магазина, ЗДМ. К новичку также прикрепляется наставник соответствующего отдела. Как правило, наставником становятся опытные люди, со стажем работы 1,5-2 года. Такие люди входят в «ядро» персонала, которое обеспечивает уровень постоянства кадров на уровне 60% и передают свой опыт новичкам. На 2019г. компания поставила цель – развитие направления передачи знаний за счет storytelling. Кроме того, планируется

улучшение процесса адаптации посредством использования чат-ботов. Однако, в компании большую часть составляют работники в возрасте 36-40 лет, у которых зачастую нет смартфонов или навыков пользования приложениями в них. Это будет одна из проблем, с которой столкнется компания в будущем.

4. Обучение и развитие [7]

Разработкой электронных программ обучения сотрудников занимается Корпоративный университет г. Москвы. Для каждого сотрудника после трудоустройства создается личный кабинет, в котором можно получить теоретические знания по занимаемой должности, а также пройти тестирование на определение уровня «Эксперт» и категории А, В, С. На основании подтвержденного уровня знаний назначается повышенный процент премии. За 2019 г. компания планирует разработать для каждого сотрудника индивидуальные планы развития (ИПР) и проводить персонализированное обучение на онлайн портале компании.

В будущем, ТД Перекресток планирует переходить на VR технологии, которые предполагают обучение при помощи искусственного интеллекта, моделирование рабочих ситуаций в очках дополненной реальности и пр. Такой инструмент можно отнести к вариации инструментов лин-технологий Рока - Yoke - позволяет оценить уровень профессионализма сотрудника в режиме реального времени при взаимодействии с «живым клиентом», разобрать возможные сложные и конфликтные ситуации.

На данный момент в компании повышать свой уровень профессионализма можно только раз в полгода, в отведенное

время на тестирование. Кроме того, одним из условий участия в тестировании является стаж работы: не менее 6 месяцев для менеджеров и 3 месяцев для линейного персонала.

Базовому персоналу предлагается подтвердить свои знания в области технологий (должностная инструкция, правила работы, санитарные правила и др.) и товара (мясо, сыр, рыба, вино, крепкий алкоголь и FRESH). Также учитывается чек-лист оценки директором магазина по блокам: выполнение стандартов работы и обслуживания, кроссфункциональность [38]. На основании успешного прохождения и сдачи тестирования и чек листа работнику устанавливается повышающий коэффициент на премию, который нужно подтверждать каждые полгода. В связи с многоэтапной оценкой компетенций менее 30% сотрудников имеют повышенную премию.

Корпоративный университет продолжает реализацию концепции «life-long learning» – непрерывное обучение. Постоянное совершенствование является ключевой философией бережливого производства, поэтому на этапе обучения и развития персонала можно говорить об определенном уровне использования лин-технологий в обучении и развитии персонала. Компания предоставляет возможность повышения уровня профессионализма, но не рассматривает возможность расширения компетенций сотрудников для создания «универсалов». Освоение всех основных функций в магазине: работа за кассой, прием товара, базовые принципы выкладки и способов хранения продукции разных категорий, позволит повысить долю взаимозаменяемости работников, что повлияет на скорость

выполнения работ, а значит, повысит производительность труда.

Универсальность сотрудника можно сравнить с таким подходом бережливого производства как «быстрая переналадка», который позволяет изменить функционал оборудования под запросы потребителя и быстро удовлетворить потребность заказчика. В розничном магазине схожий подход может быть применен для повышения уровня взаимозаменяемости работников, повышения удовлетворенности внешних клиентов (скорость обслуживания, осведомленность об ассортименте товара, консультации и пр.). На данный момент, в розничной сети универсалами можно назвать только ЗДМ, в обязанности которых входит знание специфика работы каждого сотрудника магазина.

Формально, в компании возможен карьерный рост, предполагается, что линейные сотрудники спустя полгода могут стать менеджерами секции, а уже спустя год претендовать на должность ЗДМ. Однако, наибольший уровень текучести кадров, как правило, приходится на базовый персонал, в то время как менеджеры работают



дольше в компании. Лестница карьерного роста и критерии указаны на рисунке 4.

Рисунок 4 – Карьерная лестница в АО ТД «Перекресток» [7]

Открывая новые магазины, компания, как правило, ставит на руководящие должности внешних кандидатов, а из кадрового резерва лишь 15% получают предложение о повышении. Руководству следует пересмотреть источники закрытия топовых позиций, т.к. сотрудники из кадрового резерва – уже опытные работники, со стажем более года, готовые к развитию. Карьерный рост должен быть не только в рамках одного магазина, а распространяться на всю сеть Перекресток.

Для руководящих позиций предусмотрены тренинговые программы по повышению компетенций «эффективные коммуникации» и «лидерство, управление персоналом». В штате компании этим занимаются тренеры из HR отдела. Философия и миссия компании передаются через директоров магазинов, поэтому от них зависит, как коллектив воспримет информацию. Поэтому философия совершенствования и расширения компетенций должна демонстрироваться руководителями и мотивировать персонал.

5. Мотивация и стимулирование

Принципиальная разница между мотивацией и стимулированием персонала заключается в том, что мотивация [18] – это личный, внутренний посыл человека, его отклик, реакция на внешний раздражитель (мотиватор).

Стимулирование же инструмент только внешнего воздействия, заставляющий человека выполнять работу за вознаграждение, в противном случае депремирование – карательные меры [20]. Замотивированный сотрудник

настроен на самостоятельное развитие, без постоянного напоминания об этом со стороны руководства.

HR-деятельность компании к 2019 году фокусируется на повышении вовлеченности персонала, оценке коэффициентов «счастья» и «жизненной энергии». Составляющими «счастья» выступают удобная среда (организация рабочего места), обучение, мотивация, кадровый резерв и коммуникации. По результатам опроса сотрудников, рисунок 5, за 2018г. компания выявила для себя точки роста и критерии с наименьшим уровнем удовлетворенности.



Рисунок 5 – Результаты опроса удовлетворенности сотрудников работой в АО ТД «Перекресток», 2018г. [6]

В целом, уровень удовлетворенности работников низкий. Только одна треть опрошенных сотрудников удовлетворены действующей системой повышения квалификации и предоставляемыми инструментами и ресурсами для саморазвития, а также чувствуют признание своего личного вклада в работе. Более 75% опрошенных отмечают отсутствие четкости и понятности задач, устанавливаемых

менеджерами, причем, лишь 17% работников удовлетворены деятельностью текущих руководителей. Возможно, это связано с низким уровнем коммуникаций внутри магазина, отсутствием обратной конструктивной связи от менеджеров и низким уровнем самостоятельности линейного персонала в решении поставленных задач.

Также авторами был проведен собственный опрос, результаты которого представлены в Приложении К. В опросе приняло участие 70 сотрудников ОА ТД «Перекресток», что составляет 5% от средней численности за 2018г, в том числе, 70% респондентов – базовый персонал, а 30% руководители (15%) и менеджеры среднего звена (15%). Среди опрошенных, 30% работников владеют только навыками по своей должности, а у 70% наблюдается кроссфункциональность. Более половины сотрудников (55%) знают принципы выкладки товаров разных отделов магазина, а 40% имеют опыт работы за кассой, как дополнительный навык.

Согласно расчетам, среднестатистический уровень вовлеченности работников составил 58,9%, что говорит о среднем уровне вовлеченности в компании. Наибольший уровень вовлеченности проявляется в рабочие процессы и инициативность, что составляет более 70%, в то время как вовлеченности в корпоративные задачи менее 40% (Приложение К).



По результатам опроса также можно оценить приоритетные направления мотивации и стимулирования персонала, рисунок 6.

Рисунок 6 – Результаты опроса оценки мотивации сотрудников, %¹⁸

Наибольший вес набрала материальная мотивация (100% опрошенных), социальные компенсации выбрали 60% опрошенных, и 45% отметили заинтересованность в признании в коллективе.

Как ранее было отмечено, компания ведет политику непрерывного образования, однако уровень вовлеченности в это у персонала низкий. Соответственно, компании необходимо пересмотреть программу обучения, повышения квалификации, обосновать и донести до персонала значимость непрерывного совершенствования, показать полезность и востребованность этого как для самого работника, так и для деятельности компании в целом. Например, в результате опросе выяснилось, что сотрудники готовы повышать свой уровень профессионализма при соответствующем материальном стимулировании (Приложение К, вопрос №8).

¹⁸ Составлено автором по результатам опроса, Приложение Б

В лин-технологиях существует Кайдзен философия [16], под которой понимается непрерывное совершенствование себя, бизнес процессов, что в дальнейшем обеспечит достижение потребительской ценности и принесет прибыль компании в больших размерах. Кайдзен начинается с руководителей компании, необходим 90% уровень вовлечения директоров магазинов, с дальнейшим продвижением идей в розничные магазины.

Поскольку для ритейла характерен низкий уровень оплаты труда [8], то для поддержания конкурентоспособности компании следует акцентировать внимание на вовлеченность персонала (их мотивацию, нематериальное вознаграждение) и проработку системы оплаты труда таким образом, чтобы сотрудник был заинтересован повышать свою производительность труда без ущерба деятельности коллектива, магазина и сети Перекресток в целом.

Рассматривая положения по оплате труда линейного персонала [7], проведя включенное наблюдение в течение недели в период производственной (преддипломной) практики были выявлены недостатки действующей СОТ для должности продавец-кассир. Согласно положению по оплате труда АО ТД Перекресток, премия кассира-продавца, работающего за кассой и продающего товар, зависит от количества «пиков» на кассе (количество позиций товаров в чеке). Такой КРІ показатель противоречит миссии компании по предоставлению клиентоориентированного сервиса. Перевыполнение плановых показателей приведет к сокращению скорости обслуживания покупателей на кассе –

конечной точке покупки и крайнем впечатлении о магазине в целом.

Действующая система премирования влечет за собой увеличение муда-потерь при обслуживании покупателей, а значит, негативно влияет на конечное ценностное предложение.

Преимуществом систем стимулирования и мотивации персонала является kanban подход. Данный инструмент лин-технологий подразумевает визуализацию заданий, наглядность взаимосвязей [40, 49]. ТД Перекресток адаптировал kanban и создал корпоративный сайт, на котором сотрудник может увидеть структуру своей заработной платы, текущий уровень квалификации и рекомендации по обучению (темы, сроки и пр.), также на сайте можно найти информацию о рейтингах лучших сотрудников и магазинов, процент выполненных тестов в рамках обучения и пр. Прозрачность заработной платы достигается за счет отображения отработанного времени в часах, которые фиксирует система по отпечатку пальца при входе и выходе из магазина, а переменная часть зависит от РТО, тайного покупателя и личной производительности труда работника. Ежедневная информация об экономической деятельности магазина транслируется через мессенджеры сотрудникам.

В ходе включенного наблюдения был выявлен ряд узких мест в устройстве внутренних процессов магазина. Во-первых, слабо проработанная коммуникация между сотрудниками предкассовой зоны и торгового зала. Низкий уровень осведомленности об актуальном ассортименте товара со стороны кассиров создает пересорт товара -

несоответствие фактического товара с продаваемым (например, продажа яблок «голден», вместо «наливных»). Кроме пересорта также возникают инциденты с отрицательными товарными запасами – продажа товара, которого фактически нет в наличии. Все эти недочеты влияют на премию сотрудника соответствующего отдела, при наличии вины кассиров в этих инцидентах.

Во-вторых, сотрудники торгового зала, как правило, не могут эффективно планировать свое рабочее время, т.к. не знают информацию о предстоящих привозах товара подотчетного им отдела. Например, происходит задержка выкладки товара на полки, если сотрудник выполняет другую работу в момент привоза товара на склад.

В-третьих, большая часть сотрудников магазина не обучены работе за кассой (60%, Приложение К), при наличии проблемы периодических крупных очередей. В случае замещения кассира-продавца на кассе снижается скорость обслуживания, т.к. часть персонала частично знает ассортимент товара, специальные коды товаров без штрихкодов и пр.

В-четвертых, зафиксированы большие временные затраты на обновление бумажных ценников в торговом зале. В период включенного наблюдения авторами была проведена фотография рабочего дня продавца-консультанта торгового зала, в таблице фиксируются временные затраты на выполнение оперативной работы, подготовительно-заключительные работы и перерывы (Приложение Д). На основании полученных замеров можно отметить, что сотрудник несколько раз за день занимается заменой

ценников, затрачивая на это, в общей сложности, 20% рабочего времени (100 мин. от 504 мин. рабочего времени).

За рубежом компании розничной торговли постепенно решают проблему бумажных ценников переходом на электронный аналог. В среднем, стоимость внедрения системы электронных ценников на 20000 товарных позиций составляет около 400 000 долларов (25,84 млн. руб.¹⁹), а окупаемость инвестиций - 4-5 лет [47]. Для розничного бизнеса это довольно большие сроки и огромные вложения, особенно при наличии более перспективных направлений инвестирования. Как отмечают эксперты, внедрение электронных ценников окупится только в случае многофункционального их использования: цветové оповещения об акциях, синхронизация ассортимента товара с приоритетными продуктами каждого покупателя, краткосрочные акции и пр. Себестоимость электронных ценников постепенно снижается, а их функционал растет. Эта тенденция неминуемо приведет к появлению рассматриваемых устройств в розничных сетях. Таким образом, на данный момент розничным сетям остается только повышать производительность труда и скорость работы сотрудников.

Согласно фотографии рабочего времени (Приложение Д), сотрудники также затрачивают свое рабочее время на поиск товара на складе, что составляет 10% от общего времени. Временные затраты связаны с неэффективной расстановкой товара на складе, в связи чем поиск нужного товара занимает больше времени. Таким образом, работники тратят больше времени на поиск товара, что снижает их

¹⁹ Рассчитано автором на основании курса доллара равного 64,60 руб. на 11.04.2019г.

скорость выкладки товара в торговом зале и в магазине наблюдается неполный ассортимент продукции.

На основании рассмотренных достоинств и недостатков HR блоков авторы подготовили SWOT-анализ системы управления персоналом, представленный в таблице 17.

Таблица 17 – SWOT-анализ системы управления персоналом ТД «Перекресток»²⁰

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - прозрачность системы оплаты труда - kanban, визуализация заработной платы, отработанного времени, данных об обучении в личном кабинете сотрудника - автоматизация процессов КДП и подбора (постоянный поток кандидатов, IBS) - кадровый резерв - система наставничества - онлайн обучение, тестирование - философия создания эффективных команд работников - мотивация командных успехов 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие аналитики и прогнозов по движению кадров - текучесть кадров 30% - средний уровень вовлеченности персонала - низкий уровень удовлетворенности работников руководством - неэффективность действующей СОТ (противоречие стратегии компании, создание муда-потерь) - слаборазвитая коммуникация между отделами магазина (касса и ТЗ) - обучение только в рамках занимаемой должности - средний уровень навыков смежных должностей
Возможности	Угрозы, риски
<ul style="list-style-type: none"> - Рока – Yoke, обучение по VR-технологиям, разбор возможных проблемных ситуаций - развитие системы «универсальный» работник - развитие Кайдзен философии - транслирование и визуализация актуальной и необходимой информации (информационное табло) - оптимизация работы склада 	<ul style="list-style-type: none"> - ограничение возможности повышения квалификации - увеличение уровня текучести кадров - снижение производительности труда в связи с низким уровнем информированности сотрудников о поставках товара - рост объемов виртуальных остатков из-за пересорта товара

В действующих процессах управления персоналом ТД «Перекресток» можно увидеть, что компания уже на данном этапе использует методы бережливого производства, такие

²⁰ Составлено автором.

как kanban и визуализация. В будущем компания планирует развивать обучение посредством VR-технологий, которые можно сравнить с инструментом Poka - Yoke - имитация и разбор проблемных ситуаций заранее, до их фактического появления.

Мотивационная составляющая бережливого производства слабо развита в компании, т.к. по результатам опроса в компании зарегистрирован средний уровень вовлеченности персонала (менее 60%), высокий уровень текучести кадров (30%), слабо развиты коммуникации между отделами и руководством, о последнем свидетельствует низкий уровень удовлетворенности действующим руководителем (17%).

За высокие достижения в работе как индивидуальные, так и коллективные, в компании предусмотрены моральные поощрения в виде грамот за особые заслуги. Однако, данный статус мало ценится среди работников, стремящихся к материальным вознаграждениям (результаты опроса, Приложение К). Следует отметить, что для части должностей установлена неэффективная система премирования, которую нужно пересматривать, т.к. действующая СОТ провоцирует создание муда-потерь.

Среди достоинств в управлении персоналом компании можно отметить доступность внутренней системы информирования о заработной плате работников и принципах ее назначения, возможных курсов обучения, количество отработанных часов в месяц и пр. Все это работник может проверить в своем личном кабинете. Автоматизированный подбор персонала существенно сокращает временные затраты рекрутера, создаваемый постоянный входящий поток

кандидатов обеспечивает быстрое закрытие вакантных мест. В данном случае компания, экономя на подборе персонала, в меньшей степени уделяет внимания удержанию работников, т.к. их замена проходит быстро и дешево. В связи с этим в розничной сети наблюдается тенденция высокой текучести кадров - 30%. Быстрая сменяемость персонала увеличивает нагрузку на руководителей магазинов, в чьи обязанности входит адаптация и обучение вновь принятых сотрудников.

Возможным решением данной проблемы может стать либо автоматизированная адаптация персонала, либо снижение текучести кадров в целом. Для снижения текучести кадров, в первую очередь, необходим анализ движения персонала, выявление критериев, характерных работникам со стажем менее 1 года, выявление причин увольнения и пр. Отсутствие подобной аналитики является слабой стороной в работе HR отдела.

Бережливость производства предполагает не только сокращение муда-потерь, но и постоянное совершенствование, пересмотр действующих процессов, для повышения производительности труда. На основании собранной информации, авторы выделили перечень факторов, сдерживающих рост производительности труда. Во-первых, недостаточный набор компетенций персонала для взаимозаменяемости. Универсальный работник сможет быстро переключиться с одного вида деятельности на другой, сократить время ожидания, снизить нагрузку, приходящуюся на одного работника в «час-пик». Развитие системы «универсального работника» несомненно является одной из потенциальных возможностей роста производительности и прибыльности компании. На данный момент сотрудники, как

правило, могут повышать только теоретический уровень знаний в выбранной должности.

Во-вторых, слабо проработанная коммуникация между отделами магазина и недостаточная осведомленность работников о ключевых показателях магазина. Отсутствие передачи информации об ассортименте товара, ключевых позициях с высоким виртуальным остатком, чаще всего встречающихся товаров с пересортом влечет за собой не выполнение KPI показателей ответственных за это работников, что провоцирует конфликтные ситуации между отделами магазина - работниками торгового зала, приемщиками товара и кассирами. Нечеткость понимания загруженности на день не позволяет сотруднику эффективно планировать свое рабочее время. Для решения обозначенных проблем в бережливом производстве применяют kanban доски, с транслированием актуальной информации для сотрудников, статусом выполнения внутренних процессов магазина и пр.

В-третьих, для категории кассир-продавцов установлена неэффективная система оплаты труда. Производительность кассиров может измеряться скоростью обслуживания покупателей, выручкой за день, количеством проданных позиций в чеке. Последний способ выбран в качестве KPI показателя. Однако, стремление работника выполнить свои KPI снижает скорость обслуживания, т.к. появляется необходимость сканирования каждого повторяющегося товара, вместо возможности ввода его по количеству одной функцией, но тогда в чеке будет только одна позиция товара. Таким образом, действующая система стимулирования

персонала провоцирует рост временных затрат при работе за кассой.

По Кайдзен философии, работник сам должен анализировать свою работу и предлагать пути ее улучшения, т.к. никто лучше него не знает выполняемую им работу. Однако, для России такой подход несвойственен, о чем говорит противоречивость СОТ и миссии компании Перекресток.

Таким образом, в системе управления персоналом ТД Перекресток по технологии бережливого производства выявлены следующие потери:

- «муда» потери – временные затраты на обновление ценников в торговом зале и поиск товара на складе; зависимость переменной части заработка кассиров от количества позиций в чеке;

- «мура» потери – неравномерность поставок товара; низкий уровень информированности о ключевых процессах магазина; слаборазвитая внутренняя система коммуникаций;

- «мури» потери – высокая нагрузка на кассиров в «час-пик»; большие товарные запасы на складе отдельных категорий продукции.

Обобщая полученные выводы можно сформулировать основные проблемы системы управления персоналом в компании:

- высокий уровень текучести кадров – 30% (таблица 13);
- средний уровень вовлеченности персонала – 58% (Приложение К);
- неэффективная система коммуникаций (стр. 53, 57);
- неэффективная система стимулирования персонала (стр. 49,52);

- ограниченный круг компетенций работников (Приложение К);

- наличие сдерживающих факторов роста производительности труда (стр. 53,54).

Для устранения выявленных потерь и проблем необходим ряд мероприятий. В настоящей работе авторами разработана программа по совершенствованию системы управления персоналом посредством применения лин-технологий в розничных магазинах АО ТД «Перекресток».

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТД «ПЕРЕКРЕСТОК»

Решение проблем в системе управления персоналом компании ТД Перекресток, выявленных в главе 2.2 настоящей работы, возможно посредством внедрения технологий бережливого производства. Авторами разработана программа мероприятий по усовершенствованию существующей системы и устранению обозначенных проблем (таблица 18).

Таблица 18 – Программа мероприятий по усовершенствованию системы управления персоналом в ТД Перекресток.²¹

Разделы программы	Описание
1	2
<i>Ответственные лица (исполнители)</i>	Директор по персоналу (г.Москва); Руководитель направления по работе с персоналом; Дивизиональный директор (г.Екатеринбург).
<i>Мероприятия</i>	1. Установка Kanban доски в каждом магазине и дублирование информации в корпоративном приложении 2. Разработка новых KPI для должности «кассир-продавец» 3. Изменение системы стимулирования базового персонала 4. Организация проведения ежемесячных пульс-опросов: вовлеченность, удовлетворенность, ENPS 5. Назначение специалиста, ответственного за склад (0,25 ставки)
<i>Цель программы</i>	Повышение эффективности системы управления персоналом посредством внедрения лин-технологий
<i>Задачи программы</i>	Снижение уровня текучести кадров до 25% к 31.12.2020 Создание эффективных и доступных каналов коммуникаций внутри магазинов Увеличение производительности труда на 2,0% Повышение уровня вовлеченности персонала до 60% к 31.12.2020

²¹ Составлено автором.

	Разработка и внедрение эффективной системы стимулирования персонала
	Расширение круга компетенций более 75% работников к 31.12.2021
<i>Целевые индикаторы программы</i>	Доля работников, проработавших более 1 года в компании
	Средний уровень производительности труда основного и базового персонала
	Доля работников, удовлетворенных работой в компании
	Доля работников, вовлеченных в работу компании
	Доля работников, повысивших квалификацию в течение года
<i>Этапы и сроки реализации программы</i>	01.07.2019 - 01.02.2020 - установка Kanban досок в 42 магазинах
	01.07.2019 - 01.02.2020 - назначение ответственных лиц за склад на 0,25 ставки в 42 магазинах

Продолжение таблицы 18

	01.07.2019 - 31.12.2020 - проведение ежемесячных пульс-опросов
	01.12.2019-31.12.2019 - согласование и подписание приказов о внедрении новых КРІ для должности «кассир-продавец»; об изменении порядка установления повышающих коэффициентов для индивидуальных премий базового персонала.
	01.12.2020-31.12.2020 - оценка эффективности реализованных мероприятий
<i>Ожидаемые расходы на реализацию программы (бюджет)</i>	Мероприятие 1 - 1 080 789,47 руб.
	Мероприятие 2 - 6 040 руб.
	Мероприятие 3 - 6 000 руб.
	Мероприятие 4 - 92 500 руб.
	Мероприятие 5 - 2 137 170 руб.
<i>Ожидаемые результаты реализации программы</i>	Снижение текучести кадров до 25,0% к 31.12.2020
	Увеличение доли работников, проработавших более 1 года до 65% 31.12.2020
	Прирост производительности труда (ПТ) базового персонала к 31.12.2020: минимальный прогнозируемый темп прироста ПТ - 0,01%; вероятный темп прироста ПТ - 0,5%; максимально ожидаемый темп прироста ПТ - 1,0%
	Рост доли работников, удовлетворенных работой в компании, до 60%
	Рост доли работников, вовлеченных в работу компании, до 60%
	Рост дол работников, повысивших квалификацию в течение года, до 75%
	ROI - возврат на инвестиции от реализации мероприятий 13,42 руб. на 1 вложенный рубль к 31.12.2020

Мероприятие №1.

Описание: размещение Kanban досок в каждом магазине для отражения актуальной информации о поставках товара и улучшения внутренних коммуникаций между отделами. Kanban доска (телевизор либо монитор ПК) размещается на складе, в самом проходимом месте и доступно для работников. Визуальный пример приведен в приложении работы, Рисунок Е.1. Информация синхронизируется с программным обеспечением магазина по поставкам, РТО и пр. и обновляется с главного компьютера ЗДМ или ДМ, которые являются ответственными лицами за актуальность и достоверность информации. Содержание Kanban доски следующее:

- дневной РТО, тыс. руб. (розничный товароборот), % выполнения планового показателя;
- размер списаний и потерь, руб.; отражение допустимого % списаний; резерв списаний; наименование товара, с чаще всего истекающим сроком годности и др.;
- Excel таблица с наименованием поставщиков, плановым временем доставки, статусом товара (доставлен/ в пути);
- актуальная информация о товаре с большими виртуальными остатками; наименования товаров, которые продаются на кассе, но в наличии их нет (информирование о пересорте овощей, фруктов и др.).

Отдельно устанавливаются информационные доски с наполнением информации вручную, содержание:

- информация о проценте прохождения тайного покупателя (ТП), %; фотографии и ФИО сотрудников,

успешно прошедших оценку ТП (при низком уровне прохождения директор магазина лично разбирает сложившуюся ситуацию с сотрудником, поиск совместного решения проблемы);

- индивидуальные и коллективные рейтинги: ТОП-5 сотрудников магазина по уровню производительности (можно устанавливать рейтинг и за иные достижения); самый экономный, бережливый отдел – уровень списаний, потерь, %; экономия бюджета и пр.;

- информирование об обучении персонала: дата, тема, целевая аудитория, вид обучения (онлайн/ оффлайн).

В компании сотрудники могут пользоваться корпоративным сайтом с необходимой информацией по обучению, заработной плате, отработанном времени, в связи с чем целесообразно расширить область информирования и сделать это более мобильно и гибко – разработка мобильного приложения. Ключевые разделы, взятые с корпоративного сайта, следует дополнить информацией, описанной в kanban и информационной досках.

Сотрудник сможет получать уведомления с приложения о статусе поставок, уровню выполнения РТО, динамике личной производительности труда и пр.

Также приложение рекомендуется дополнить элементами геймификации на знание ассортимента товара. Онлайн игра с изображением товара, марок товара и наименованием. Компания может установить поощрение за прохождение определенных уровней. Например, начисление баллов на карту лояльности от 50 до 500 баллов в месяц. Такая система поощрения интересна сотрудникам и экономически выгодна (малозатратна) для работодателя. Знание

ассортимента позволит сократить временные затраты на поиск нужного товара на складе и при продаже на кассе.

Ожидаемый результат: Kanban доска и приложение позволят улучшить внутренние коммуникации; Kanban доска позволит сократить товарные запасы на складе за счет получения оперативной информации о приеме товара; информационная доска повысит уровень вовлеченности работников во внутренние процессы магазина и самосовершенствование; расширит целевую аудиторию кандидатов за счет привлечения молодежи современными и мобильными технологиями.

Мероприятие №2.

Описание: разработка новых KPI для должности «кассир-продавец». Переменная часть заработной платы будет зависеть от уровня выполнения 5 KPI показателей, указанных в таблице 19. Наибольшие доли выделены на KPI-1 и KPI-2, их вес по 0,25, что связано с тем, что в случае превышения временных норм обслуживания (KPI-2) повышается средний чек (KPI-1). Соблюдение трудовой дисциплины (KPI-3) является единственной субъективной оценкой. Уровень лояльности внешних клиентов (KPI-4) важен для магазина, поэтому необходимо ежемесячно запрашивать обратную связь от покупателей (смс оценка покупки, звонки из call-центра, смс- уведомление в приложении «Перекресток» и т.п.). Наименьший вес имеет % продаж промо-товаров (KPI - 5), т.к. настойчивость кассиров на кассе по покупке товара негативно воспринимается покупателями, поэтому кассиру достаточно озвучить товар, который можно купить по сниженной цене.

Таблица 19 – Индивидуальные КРІ для должности «кассир-продавец». ²²

п/п	КРІ	Вес КРІ	Исходное значение (среднее по компании)	Плановое значение
1	Средний чек	0,25	672,34 руб.	739,57 руб.
2	Скорость обслуживания	0,25	5 минут 23 секунды (323 сек.)	4 минуты 40 секунд (280 сек.)
3	Трудовая дисциплина	0,20	Оценивается директором магазина 2 раза в месяц на основании жалоб со стороны покупателей, проговаривания скрипта, личных наблюдений директора и пр.	
4	NPS	0,20	75%	85%
			Ежемесячная выборка покупателей и запрос обратной связи, оценка тайного покупателя.	
5	Продажа промо-товаров	0,10	20 наименований в день	30 наименований в день

Расчет премиальной части происходит в конце месяца по результатам работы сотрудника по формуле 9 . Индекс КРІ умножается на базовую часть заработной платы сотрудника, общий % перевыполнения плана – премия.

$$Инд. КРІ = вес КРІ \cdot \frac{факт}{план} , \quad (9)$$

где, Инд. КРІ – индекс КРІ, коэффициент результативности;

вес КРІ – доля веса КРІ показателя от 1;

факт – уровень выполнения показателя за месяц, чел.; тыс.руб.; шт.; % и др.

план – нормативный уровень выполнения показателя за месяц, чел.; тыс.руб.; шт.; % и др.

Ожидаемый результат: в результате внедрения новой системы КРІ ожидается объективная оценка работы

²² Составлено автором по: [46, Приложение Д].

сотрудников; прозрачность показателей будет способствовать росту уровня вовлеченности и снижению текучести кадров; увеличение скорости обслуживания покупателей на 13,3% (расчеты в формуле 10, таблица 20); увеличение дневной выручки магазина на 10,0%, расчеты в формуле 11 (при сохранении трафика покупателей 36 071 человек в месяц, данные из таблицы Ж.1).

$$\Delta \text{ скорости обслуживания} = \frac{280}{323} \cdot 100\% = 113,3\% , \quad (10)$$

$$\Delta \text{ дневной выручки} = \frac{1288 \cdot 739,57}{1288 \cdot 672,34} \cdot 100\% = 110,0\% , \quad (11)$$

Мероприятие №3.

Описание: для регулярной оценки уровня вовлеченности авторы рекомендуют компании проводить ежемесячные пульс-опросы. Опросы необходимо проводить для выборки сотрудников по принципу 10% от каждой категории работников (руководители, менеджеры среднего звена и базовый персонал), 50% мужчин и 50% женщин, по основным возрастным категориям – 18-30 лет, 31-40 лет, старше 40 лет. Ключевыми темами опросов выступают вовлеченность, удовлетворенность и ENPS. Вовлеченность персонала следует оценивать по трем направлениям:

- вовлеченность в решение корпоративных задач (оценка уровня осведомленности о текущих изменениях в бизнес-процессах компании, статус сотрудников, т.е. принимают ли участие, рекомендуют и пр.);

- вовлеченность в рабочий процесс (четкость и ясность обязанностей, уровень признания со стороны руководителя и сослуживцев, удовлетворенность работой и пр.);

- инициативность (склонность к самостоятельной работе, выдвижению инициативных предложений, порядок их рассмотрения и пр.).

Ожидаемый результат: постоянный контроль уровня вовлеченности персонала позволит своевременно выявлять узкие места и проводить мероприятия по их устранению. Также это показатель эффективности работы руководителя – директора магазина. Правильная выборка респондентов позволит получить наиболее достоверные результаты, отражающие мнение разных групп работников.

Мероприятие №4.

Описание: усовершенствование существующей системы стимулирования базового персонала за счет повышения квалификации. Действующая система установки повышающего коэффициента неэффективна, т.к. у работника нет возможности проходить сразу все этапы оценки успешно, поэтому возникает демотивация. Разработанная новая система стимулирования персонала дает возможность поэтапного повышения премии (таблица 20). Накопительный коэффициент позволяет постепенно проходить тестирование по технологиям, затем по товару, далее происходит оценка «универсальности» работника и завершается чек-листом директора. В общей сложности, работник может увеличить свою заработную плату в 1,5 раза.

Таблица 20 – Структура индивидуальных премий для базового персонала за счет повышения квалификации. ²³

²³ Составлено автором по: [7]

Результат оценки по показателям	Тест по технологиям	Тест по товару	Кроссфункциональность	Оценка по чек-листу (выполнение стандартов и наставничество)
От 100% до 95%	1,10	1,10	1,10	1,20
От 94,9% и ниже	Без надбавки	Без надбавки	Без надбавки	Без надбавки

Универсальность или кроссфункциональность работника достигается посредством практического изучения работы за кассой, приема товара на склад и принципах выкладки товара всех категорий. Обучать этому будет наставник, который выбирается директором магазина, с учетом мнения работника. Наставник – работник со стажем в должности от 1 года; инициативный и открытый для общения человек, пользующийся уважением среди коллег; показывающий высокие результаты труда по личной производительности, прохождению ТП и пр.

Оплата работы наставника будет составлять 500 руб. в месяц за аналогичный период обучения сотрудника. Расширять компетенции следует работников со стажем работы более 6 месяцев, успешно выполняющих свою основную работу. По результатам обучения, наставник пишет заключение об успешном усвоении новых функций работником, данные подтверждаются директором магазина. После освоения кроссфункциональности работник должен сам занять место наставника, что также влияет на увеличение его премии.

Сроки подтверждения уровня компетентности сотрудников необходимо установить в размене 1 год, после назначения повышения. Периодичность проведения тестирований следует увеличить и проводить каждые 3

месяца. Сохраняется условие стажа работы в магазине более полугода.

Ожидаемый результат: ожидается рост уровня заинтересованности работников повышать свой уровень профессионализма, расширять свои компетенции благодаря материальному стимулированию. Наставничество, как метод обучения, также включен в критерии повышения премии, что будет способствовать передаче опыта и знаний, практиковать storytelling. В результате можно ожидать повышение доли вовлеченных сотрудников, а значит и снижение текучести кадров в компании.

Мероприятие 5.

Описание: назначение ответственного лица за поддержание порядка на складе на 0,25 ставки. Рекомендуется назначить на данную должность специалиста по приемке товара, т.к. во второй половине дня наблюдаются минимальные поставки товара – появляется свободное время. Также приемщик сможет оперативно отслеживать товар, который необходимо выкладывать в первую очередь, на основании данных из программы об остатках товара.

В обязанности данного работника будет входить: контроль за продавцами-консультантами и грузчиками, которые занимаются перемещением товарных запасов; организация и поддержание правил хранения товара в отведенном месте; присвоение карточек (или иных отличительных знаков) товару, который нужно выкладывать в первую очередь (отсутствие товара на полке, промо-товар и пр.). Для визуализации правил хранения товара рядом с каждым стеллажом необходимо прикрепить фотографию «как должно быть», чтобы каждый сотрудник знал правила

хранения товара на складе. Для поддержания порядка рекомендуется использовать принципы организации рабочего места по системе 5S.

Ожидаемый результат: сокращение времени на поиск товара на складе на 31% (формула 12): при ожидаемом времени на поиск и погрузку товара в тележку 9 минут, 4 раза за смену, данные использовались из ФРВ (Приложение Д); оперативная выкладка первоочередного товара свободными сотрудниками посредством сигнальных красных карточек; минимальные товарные запасы на складе.

$$K_{тр.} = \frac{Tr.б.}{Tr.пл.} = \frac{10+13+9+15}{9 \cdot 4} = 1,31, \quad (12)$$

где, $K_{тр.}$ - коэффициент изменения трудозатрат;

$Tr. пл.$ - трудоемкость работ, базовая, до изменения трудовых процессов;

$Tr. от.$ - трудоемкость работ, плановая, после изменения трудовых процессов.

В результате реализации комплекса предложенных мероприятий автор прогнозирует рост производительности труда (ПТ) базового персонала по трем сценариям. При сохранении ежегодной динамики роста ПТ на 122% (данные из таблицы 7) минимальный прогнозируемый темп прироста ПТ составит 0,01%; вероятный темп прироста ПТ - 0,5%; максимально ожидаемый темп роста ПТ - 1,0%.

Для реализации предлагаемых авторами мероприятий необходимо рассчитать планируемые затраты (таблица 21).

Таблица 21 - Структура ожидаемых расходов на реализацию программы.²⁴

²⁴ Составлено автором.

Мероприятие	Затраты	Расчет	Сумма, руб.
1	2	3	4
Мероприятие 1	25 моноблоков (аналог ПК)	30 000 руб.*25 шт.	750 000
	Оборудование мест для моноблоков	1 050 руб.*25	26 250
	Установка информационных досок	2 000 руб. * 42 шт.	84 000
	Разработка мобильного приложения	3 000 000 руб. / 760 * 42 магазина	165 789,47
	Оплата труда ЗДМ: наполнение доски и приложения информацией по магазину	150 руб. *365 дней	54 750
	Итого		
Мероприятие 2	Оплата труда специалиста по мотивации и стимулированию персонала	250 руб.*4 ч.	1 000
	Оплата труда IT-специалиста по корректировке отображения системы оплаты труда на корпоративном сайте (личном кабинете работников)	420 руб.*12 ч.	5 040
	Итого		6 040
Мероприятие 3	Разработка опросов	16 ч.* 150 руб.	2 400
	Проведение анализа результатов и разработка предложений	2 ч.*150 руб.*12	3 600
	Итого		6 000
Мероприятие 4	Оплата труда специалиста по мотивации и стимулированию персонала	250 руб.*10 ч.	2 500
	Оплата труда наставника	500 руб.*3 мес.* 60 чел.	90 000
	Итого		92 500
Мероприятие 5	Оплата труда специалиста, осуществляющего контроль за порядком на складе (0,25 ставки)	4200 руб.*12 мес. *42	2 116 800
	Печать фотографий стеллажей «как надо»	42*485 руб.	20 370
	Итого		2 137 170
Общие затраты			3 322

Затраты на разработку мобильного приложения (Мероприятие 1) разделены на все магазина ТС Перекресток по России, т.к. использование мобильного приложения позволяет повысить качество работы в целом по компании и должно применяться не только по Уралу. Общая сумма затрат составила 3, 322 млн. руб., в том числе 64,3% приходится на 5 мероприятие, 32,2% – мероприятие 1, менее 4% от общих затрат составили мероприятия 2, 3 и 4.

К концу 2020г. ожидается положительный экономический эффект от реализации предложенных мероприятий по усовершенствованию системы управления персоналом и внедрения технологий бережливого производства. Согласно расчетам автора, экономический эффект составит 46,84 млн. руб. (разница между прогнозируемым доходом от реализации предложенных мероприятий и планируемыми расходами). Ожидаемый возврата на инвестиции (расчет ROI по формуле 1) составит 1342,63%, т.е. возврат 13 рублей 42 копейки на 1 вложенный рубль. Результаты расчетов представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Расчет экономического эффекта от вложений (ROI), руб.²⁵

п/п	Мероприятие	Сумма, руб.
Расход:		
1	Мероприятие 1	1 080 789,47
2	Мероприятие 2	6 040,00
3	Мероприятие 3	6 000,00
4	Мероприятие 4	92 500,00
5	Мероприятие 5	2 137 170,32
6	5% на неучтенные траты	166 124,98
Итого:		3 488 624,78
Доход и экономия:		
1	Повышение производительности труда у 85%	50 328 025,00

²⁵ Составлено автором.

сотрудников (базового персонала) на 0,5% (Приложение И, пункт А)	
<i>Экономический эффект:</i>	46 839 400,20
<i>Расчет ROI, %</i>	1342,63
на 1 вложенный рубль чистый возврат	13 рублей 42 копейки

Внедрение лин-технологий в работу персонала ТД «Перекресток» позволит улучшить экономические и трудовые показатели компании. Автор прогнозирует оптимизацию работы склада, т.е. сокращение запасов продукции на складе за счет kanban доскок и kanban карточек с приоритетными товарами, а также сокращение времени на поиск товарных запасов на 31,0%, благодаря чему сотрудники смогут больше времени работать в торговом зале. Поддержание изменений необходимо организовать по системе 5S, с назначением ответственного лица.

В перспективе развития компании следует больше уделять внимания проработке онлайн приложения, эффективного как в оперативной работе, так и в качестве инструментов развития кроссфункциональности и повышения уровня вовлеченности работников.

На основании выявленных «муда» потерь авторы предлагают внести изменения в систему стимулирования персонала, что позволит сократить время обслуживания на кассе на 13,3%, а также увеличить дневную выручку магазина на 5,0% (расчеты в Приложении И, пункт Б).

Благодаря применению кайдзен философии, заключающейся в поддержании и стимулировании непрерывного совершенствования, в компании повысится уровень вовлеченности персонала до 60% и снизится текучесть кадров до 25,0%. Автор также рассчитал экономический эффект от снижения текучести кадров при

сохранении текущей производительности труда. Выручка компании при сохранении средней ПТ труда у 5% работников составит 61, 82 млн. руб. (расчеты в Приложении И, пункт В).

Эффективным будет проведение ежемесячных пульс-опросов выборки сотрудников для отслеживания удовлетворенности работой и уровнем вовлеченности. Благодаря постоянному мониторингу данных показателей руководители смогут вносить своевременные коррективы в систему управления персоналом.

Таким образом, применение подходов бережливого производства эффективно не только в производстве, но и адаптируется для системы управления персоналом компании в сфере розничных продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были выполнены поставленные задачи: изучены теоретические основы бережливого производства; описаны инструменты и методики анализа бережливого производства в ритейле; проанализировано социально-экономическое положение компании «Перекресток» по Уралу и ее организация управления персоналом; выявлен уровень применения лин-технологий в компании. Конечной целью проделанной работы выступает программа мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом АО ТД «Перекресток» посредством лин-технологий.

Авторами предложено 5 мероприятий, направленных на повышение производительности труда, снижение трудозатрат и повышение скорости обслуживания покупателей. Оптимизация работы с товарными запасами на складе за счет технологий 5S, kanban досок и карточек позволяет повысить эффективность работы со складом, минимизировать товарные запасы. Изменение системы стимулирования отдельных категорий работников приводит к росту их вовлеченности в работу и способствует закреплению персонала в компании. 4 Мероприятие направлено на развитие философии постоянного совершенствования работников посредством стимулирования кроссфункциональности.

Прогнозируемый эффект от предлагаемых мероприятий положительно отразится на экономических и трудовых показателях компании, что позволит повысить ее привлекательность как для внешнего, так и для внутреннего клиента. Можно сделать вывод о целесообразности

применения лин-технологий не только в сфере производства, но и в ритейле, при правильной адаптации принципов бережливого производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]/ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2019).

2. Годовой отчет X5 Retail Group. Апрель 2019г. [Текст].

3. Годовой отчет X5 Retail Group 2017 год [Текст].

4. Годовой отчет X5 Retail Group 2018 год [Текст].

5. Корпоративный университет АО ТД «Перекресток» [Текст] / презентации и учебный материал. 2018. - 258 с.

6. Опрос удовлетворенности сотрудников работой в АО ТД «Перекресток» [Текст] / Внутренние документы АО ТД «Перекресток»/ 2018.

7. Портфель директора [Текст] / Учебное пособие, практикум для должности директор магазина. Корпоративная литература АО ТД «Перекресток».

8. Бутов А. М., Рынок розничной торговли продуктами питания [Электронный ресурс] / А.М.Бутова// Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики. 2016г. - Режим доступа <https://dcenter.hse.ru/>, свободный.

9. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда [Электронный ресурс] / М.И. Бухалков // Учебник для вузов - 4-е изд., испр. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - Режим доступа: <http://znanium.com/>, свободный.

10. Бычин, В.Б. Организация и нормирование труда [Электронный ресурс] / В.Б. Бычин, Е.В. Шубенкова, С.В. Малинин // Учебное пособие - М.: НИЦ ИНФРА-М, высшее образование: Бакалавриат. 2013. - Режим доступа: <http://znanium.com/>, свободный.

11. Вялов, А.В. Бережливое производство [Текст]: учебное пособие/ А.В.Вялов. - Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2014. - 100 с.

12. Глухов, В. В. Производственный менеджмент [Текст] / В.В Глухов, Е.С. Балашова // Анатомия резервов. Lean production: Учебное пособие. - СПб.: Издательство «Лань», 2008. - 352 с.

13. Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании [Текст]/ серия MUST READ. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 472 с.

14. Дырина, Е.Н. Применение технологий бережливого производства в розничной торговле [Электронный ресурс] / Е.Н.Дырина. Томский политехнический университет, Томск, Россия, 2015г. - Режим доступа: <http://naukarus.com/>, свободный (дата обращения: 15.04.2019г.).

15. Ильинова, О.В. Инструменты и алгоритм внедрения технологии бережливое производство [Электронный ресурс] / О.В. Ильинова, К.М. Золотарёва // Политика, экономика и инновации. 2016. №5. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/>, свободный (дата обращения: 11.03.2019г.).

16. Имаи, М. Гемба кайдзен: путь к снижению затрат и повышению качества [Текст]/ Масааки Имаи // Пер. с англ. - М.: «Альпина Бизнес Букс», 2005. - 346 с.

17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст] / А.Я. Кибанов // Учеб. Пособие под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 365 с.

18. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]/А.Я.Кибанова// Учебник.-2-ое изд., перераб. И доп. - М.:ИНФРА-М, 2007. - 447 с.

19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность [Текст] / А.Я.Кибанова// - Монография. М.:2015 - 240с.

20. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом [Текст] /А.Я.Кибанова, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова // Учебник - М.: ИНФРА-М, 2016, - 427 с.

21. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст] /А.Я.Кибанова// Учебник - 3-е изд. Перераб. и доп. - М.:ИНФРА, 2014. - 440с.

22. Краснова, Л.Н. История становления и развития бережливого производства в России и зарубежом / Л.Н.Краснова, А.Р. Багманова; Альметьевский государственный нефтяной институт. 2016г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://izron.ru/articles/> , свободный (дата обращения: 11.02.2019г.).

23. Лайкер, Д.К. Корпоративная культура Toyota: Уроки для других компаний [Текст]/ Д.К. Лайкер, М. Хосеус // М.:Альпина Пабл., 2016. - 354 с.

24. Лайкер, Д.К. Лидерство на всех уровнях бережливого производства: Практическое руководство [Текст] / Д.К. Лайкер // М.:Альпина Пабл., 2018. - 336 с.

25. Левинсон, У. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь [Текст] / У. Левинсон, Р. Рерик // М.: РИА "Стандарты и качество", 2007. - 272 с.

26. Майкл, Л. Джордж, Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг: как скорость бережливого

производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса [Текст] / Майкл Л. Джордж// Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 402 с.

27. Миляева, Л. Г. Управление функционально-квалификационной конкурентоспособностью персонала организаций [Текст] / Л.Г.Миляева// Мотивация и оплата труда. – 2017. – №. 4. – С. 256-261.

28. Минёва, О.К. Оплата труда персонала [Электронный ресурс] / О.К. Минёва// Учебник. - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 192 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/>, свободный.

29. Оно, Т. Производственная система «Тойоты»: уходя от массового производства [Текст]// Т.Оно // Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.

30. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели технологии [Текст] / А.В.Ребров// Учеб. Пособие. М.: ИНФРА-М. – 2016. – С. 279-280.

31. Стеклова, О.Е. Организационная культура [Текст] / О.Е.Стеклова // Учебное пособие - г.Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.

32. Сулейманов, Р.З. Бережливое производство как инновационная форма управления предприятием [Электронный ресурс] / Р.З Сулейманов, А.И. Шинкевич // Вестник Казанского технологического университета, №10. 2014. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/>, свободный (дата обращения: 14.05.2019).

33. Фейгенсон, Н.Б., Бережливое производство и системы менеджмента качества [Текст] / Н.Б Фейгенсон, И.С. Мацкевич, М.С. Липецкая // Фонд «Центр

стратегических разработок «Северо-Запад» -СПб., 2012. - 71 с.

34. Щипанова, Д.Г. Экономика труда [Электронный ресурс] / Учебник - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 332 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/>, свободный.

35. Банк данных заработных плат. Динамика зарплат в 2018 году. Исследование HeadHuntet. 11.01.2019г. [Электронный ресурс]. - <https://ekaterinburg.hh.ru/article/>, свободный.

36. Вакансии в сфере розничной торговли. HeadHunter. [Электронный ресурс].-<https://ekaterinburg.hh.ru/>, свободный, (дата обращения: 20.05.2019г.).

37. Вакансии в сфере розничной торговли. Зарплата.ру. [Электронный ресурс].- <https://ekb.zarplata.ru/>, свободный, (дата обращения: 20.05.2019г.).

38. Возможности и ограничения кросс-функционального взаимодействия [Электронный ресурс]. - Режим доступа <https://www.pro-personal.ru/article/>, свободный (дата обращения: 20.05.2019г.).

39. Как познать кайдзен и улучшить свой бизнес. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9472-kaizen>, свободный.

40. КАНБАН. Энциклопедия производственного менеджера. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.ur-pro.ru/>, свободный (дата обращения: 20.04.2019г.).

41. Менеджмент качества [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.kpms.ru/General_info, свободный (дата обращения: 11.02.2019г.).

42. Методика оценки эффективности мероприятий по бережливому производству Методика оценки потерь [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://gigabaza.ru/>, свободный (дата обращения: 11.04.2019г.).

43. Официальный сайт X5 Retail Group [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.x5.ru/ru> (дата обращения: 15.04.2019г.).

44. Официальный сайт АО ТД «Перекресток» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.perekrestok.ru>, свободный (дата обращения: 15.04.2019г.).

45. Расчет ROI [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://in-scale.ru/blog/>, свободный (дата обращения: 20.05.2019г.).

46. Расчет KPI в excel примеры и формулы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://exceltable.com/>, свободный (дата обращения: 20.05.2019г.).

47. Система управления торговлей [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ekam.ru/>, свободный (дата обращения: 11.04.2019г.). (стр.53 про окупаемость)

48. Степченко, Т.С. Lean-технологии в управлении предприятием [Электронный ресурс] / Т.С. Степченко // Современные технологии управления. №7 (55). Номер статьи: 5508.2015. - Режим доступа: <https://sovman.ru/article/>, свободный (дата обращения: 15.04.2019г.).

49. Топ-25 инструментов бережливого производства. 2017г. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://worksection.com/>, свободный (дата обращения: 15.04.2019г.).

50. Установление показателей эффективности бережливого производства [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://lean-kaizen.ru/>, свободный (дата обращения: 11.04.2019г.).

51. Экономический портал. Выработка и ее расчет. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.economicportal.ru>, свободный.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица А.1 - Основные инструменты и подходы управления, которые входят в состав инструментов бережливого производства.

№	Название	Краткое описание	Преимущество инструмента
1	Точно в срок (JIT)	Производство продукции и услуг, закуп ресурсов и материал. В том количестве, в котором нужно потребителю.	Снижение потерь от перепроизводства, хранения запасов, ресурсов.
2	Кайдзен	Подход постоянного совершенствования процессов в компании.	Общая цель всех сотрудников – сокращение потерь, постоянное совершенствование своей работы. Вовлечение и объединение всех сотрудников.
3	5S	Позволяет сократить потери, связанные с плохой организацией рабочего места.	Упрощение работы сотрудников, сокращения множества потерь связанные с деятельностью персонала.
4	Андон	Система, сигнализирующая о неисправности, нарушении технологии производства.	Обращение внимание на то место, где возникает проблема для немедленного устранения ее и предотвращения бракованных изделий на выходе.
5	Канбан	Подход к регулированию потоков материалов, ресурсов, информации в компании.	Уменьшение потерь связанные с излишними запасами.
6	SMED (быстрая переналадка)	Подход, который позволяет сократить время связанные с временем производства. Быстрая переналадка оборудования.	Упрощает процесс производства, увеличивает время для полезных действий.
7	Стандартизация работы	Подход документирования всех процессов в компании.	Увеличивает качество производства и деятельности

			персона.
8	Рока - Yoke	Метод моделирования ошибок и их предупреждения в производственных процессах. Позволяет сократить потери, связанные с дефектами в производстве.	Предотвращение ошибок это дешевле, чем инспекция, контроль, проверка.
9	Вытягивающее поточное производство	Выпуск товара под заказ, а не по средним планам продаж, заказов.	Производство только нужной продукции, отсутствие замороженных запасов продукции.

Продолжение таблицы А.1.

10	Картирование потока создания ценности (Value Stream Mapping)	Поэтапный анализ всех процессов создания потребительской ценности от поступления заявки на заказ до передачи его потребителю.	Позволяет выявить узкие места производства.
11	U-образные ячейки	Расположение рабочих мест в U-образной форме	Оптимизация временных затрат работников.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Опрос по уровню вовлеченности персонала

Здравствуйте! Я являюсь студенткой УрГЭУ и для написания дипломной работы провожу исследование, с целью определения уровня вовлеченности и удовлетворенности персонала. Прошу ответить Вас на 11 вопросов, что займет не более 10 минут.

1. Укажите Ваш стаж работы в компании (полных месяцев, лет):
 - Менее 6 месяцев
 - 6-12 месяцев
 - 1-2 года
 - 3-4 года
 - Более 5 лет
2. Укажите, к какой категории вы относитесь:
 - Руководитель (ДМ, ЗДМ)
 - Менеджер среднего звена (товаровед, менеджер КРУ, заведующий производством и т.д.)
 - Основной персонал (кассир-продавец, продавец-консультант, приемщик и т.д.)
3. Вы владеете знаниями и навыками только по своей должности ?
 - Да
 - Нет, также я успешно освоил (а):
 - а) Работу за кассой
 - б) Прием товара на складе
 - в) Выкладку товара разных категорий
4. В нашей компании реализуются различные инновационные проекты. Оцените ваше отношение к каждой из перечисленных задач по предложенной шкале. В таблице в каждой строке выберите вариант ответа, который вам подходит.

Корпоративные задачи и проекты	Не знаю об этом, мне это не интересно	Не знаю, но хотел бы узнать	Знаю об этом	Хотел бы принимать участие в реализации	Принимаю участие в реализации
Баллы	0	1	2	3	4

Корпоративные задачи и проекты:

- Программа обучения на ЗДМ RuleMakers
- Применение VR-технологий в обучении (дополненная реальность)
- Доступность мобильного обучения
- Развитие и поддержка наставничества в магазинах как для новичков, так и для расширения функционала работников со стажем

- Доступность и прозрачность начисленной заработной платы в личном кабинете
- Разработка программы мотивации за стаж работы
- Возможность карьерного роста при включении в кадровый резерв

5. В таблице, в каждой строке перечислены противоположные утверждения. Поставьте галочку или крестик в той ячейке между двумя утверждениями, которая ближе вашему мнению.

	Согласен с утверждением в левой колонке	Скорее согласен с левой колонкой	Что-то среднее	Скорее согласен с правой колонкой	Согласен с утверждением в правой колонке
Баллы	4	3	2	1	0
Я понимаю, в чем состоят мои функции и что я должен делать.					Мои задачи четко не определены, мне не понятно, что я должен делать, а что к моим функциям не относится
Я знаю, чего ждет от меня руководство					Ожидания руководства мне непонятны
Я знаю, на основании каких критериев оценивается моя работа					Я не понимаю, как оценивается моя работа
На моем рабочем месте созданы все условия для качественного выполнения работы (оборудование, материалы, информация)					Условия на моем рабочем месте не позволяют мне качественно выполнять работу
Руководитель уделяет мне достаточно внимания, я имею возможность обсудить любой вопрос					Я не чувствую внимания со стороны руководства
Руководитель и коллеги заинтересованы в результатах моего труда					Я не уверен, что то, что я делаю кому-то нужно
Я часто обсуждаю рабочие вопросы с коллегами во вне рабочее время					У меня нет ни времени ни желания обсуждать рабочие проблемы еще и после работы
У меня интересная работа, я имею возможность учиться, развиваться, решать новые задачи					Я делаю все время одно и то же, новые задачи не возникают и учиться в моей работе особо нечему

6. Перед Вами несколько утверждений. Отметьте, пожалуйста, все, с которыми Вы согласны:

- Каждый сотрудник должен знать, какие задачи приоритетны, и выполнять работу не ожидая указаний.
- Готовят, что нужно быть осторожным с проявлением инициативы, т.к. она наказуема исполнением.
- Если увлечен работой, что забываешь о своих личных проблемах.
- Нужно интересоваться работой коллег и помогать им.
- Хороший работник всегда откликается на призывы руководства представить свои предложения.
- Достаточно просто хорошо делать свою работу, инициатива и творческий подход могут и навредить.
- Если есть идеи по улучшению работы, нужно обязательно их высказывать

7. Что в большей степени повлияет на Вашу производительность труда и желание работать?

- Материальное (денежное) вознаграждение
- Начисление бонусов на карту лояльности
- Социальные компенсации (за лечение, за оплату дет. сада, проезда и пр.)
- Признание коллективом и руководством

- Улучшение условий труда (инструментов, оборудование и пр.)
- Смена коллектива (сейчас много конфликтов и т.п.)
- Смена руководства
- Другое _____

8. Готовы ли Вы развиваться как универсальный сотрудник при поэтапном повышении вашей премии?

Результат оценки по показателям	Тест по технологиям	Тест по товару	Кроссфункциональность	Оценка по чек-листу (выполнение стандартов и наставничество)
От 100% до 95% (увеличение премии на коэффиц.)	1,10	1,10	1,15	1,15
От 94,9% и ниже	Без надбавки			

- Да, я хочу освоить новые знания и умения
- Да, но у меня нет времени/ возможности для этого
- Нет, у меня нет времени на это
- Нет, у меня нет желания
- Другое _____

9. Укажите Ваш возраст

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51 года

10. Укажите Ваш пол

- Мужской
- Женский

11. У Вас есть предложения по улучшению вашей работы или магазина в целом?

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В.1 – Структура должностей ТД Перекресток

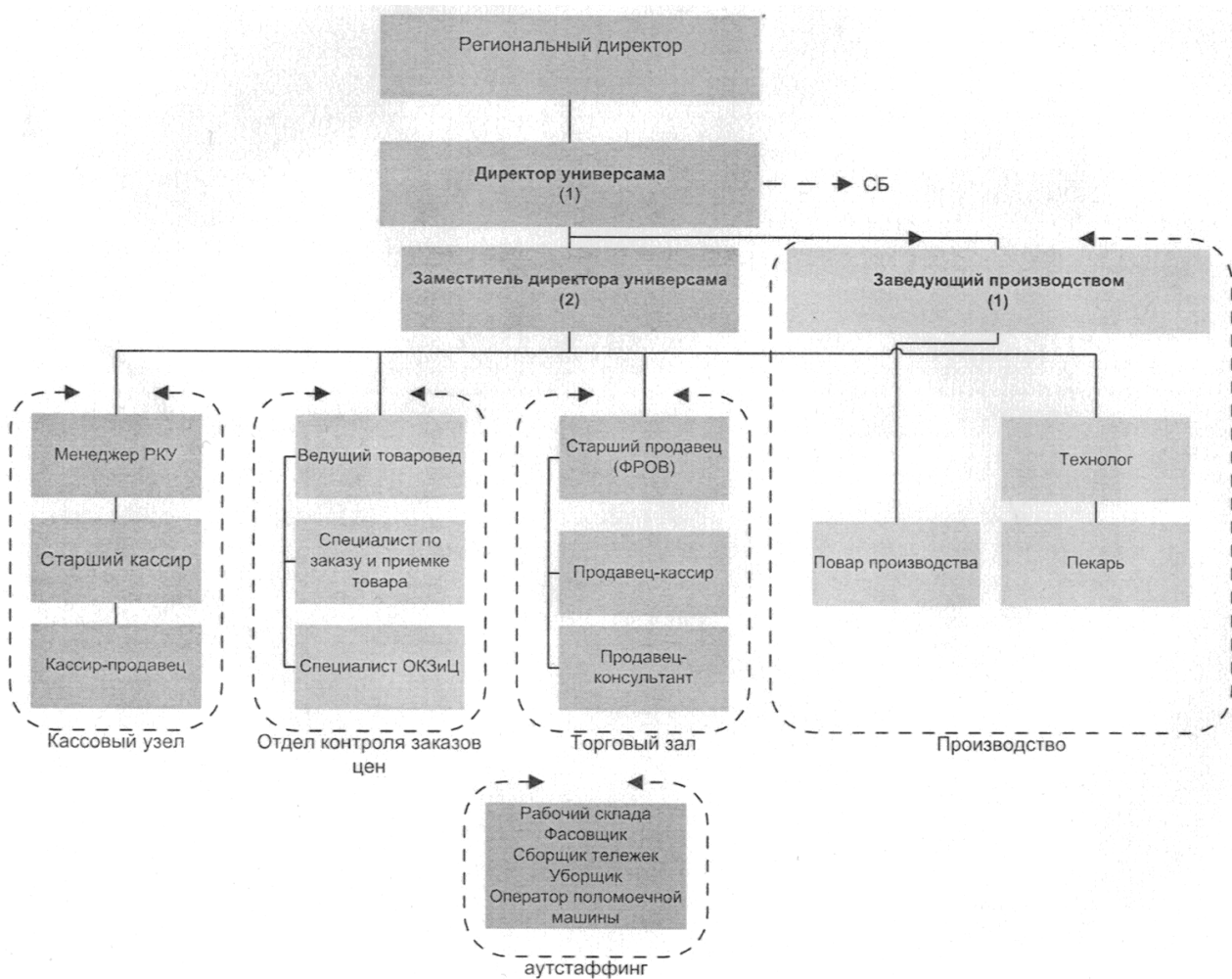
п/п	Должность	Должностные обязанности
<i>I Категория «Руководители»</i>		
1	Директор магазина (ДМ)	<ul style="list-style-type: none"> - Контроль выполнения ключевых показателей магазина - Ведение графиков рабочего времени - Контроль внешнего состояния магазина и торгового зала - Предоставление отчетности в ЦО (центральный офис) - Исполнение распоряжений ЦО - Подбор, адаптация и обучение, увольнение персонала - Контроль за выполнением требований ОТ - Коммуникации с РД (региональный директор) и третьими лицами
2	Заместитель директора (ЗДМ)	<ul style="list-style-type: none"> - В отсутствие ДМ: исполнение его основных обязанностей - Контроль выполнения ключевых показателей магазина - Контроль внешнего состояния магазина и торгового зала - Документооборот (отчеты, инвентаризация и др.) - Участие в инвентаризации ТМЦ
3	Заведующий производством	<ul style="list-style-type: none"> - Организация работ производства - Изготовление продукции производства - Контроль качества и технологических процессов - Контроль и актуализация ассортимента - Проведение инструктажей и обучения - Участие в инвентаризации ТМЦ
<i>II Категория «Менеджеры среднего звена»</i>		
1	Менеджер РКУ (расчетно-кассового узла)	<ul style="list-style-type: none"> - Организация работы РКУ - Контроль за денежными средствами, обеспечение возвратов, обмена и пр. - Документооборот (отчетность) - Проведение инструктажей и обучения - Участие в инвентаризации ТМЦ
2	Ведущий товаровед	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование заказов, графиков поставок, автозаказ - Обеспечение запасов для СП (собственного произва) - Организация выкладки товара - Участие в инвентаризации ТМЦ - Организация работы склада
<i>III Категория «Линейный персонал»</i>		
1	Кассир-продавец	<ul style="list-style-type: none"> - Подготовительные операции к работе на кассе - Обслуживание покупателей на кассе - Выкладка товара в предкассовой зоне и

		поддержание порядка
2	Специалист по заказу и приемке товара	<ul style="list-style-type: none"> - Приемка товара - Ведение документооборота с поставщиками - Хранение и возврат товаров - Списания и утилизация - Участие в инвентаризации ТМЦ

Продолжение таблицы В.1

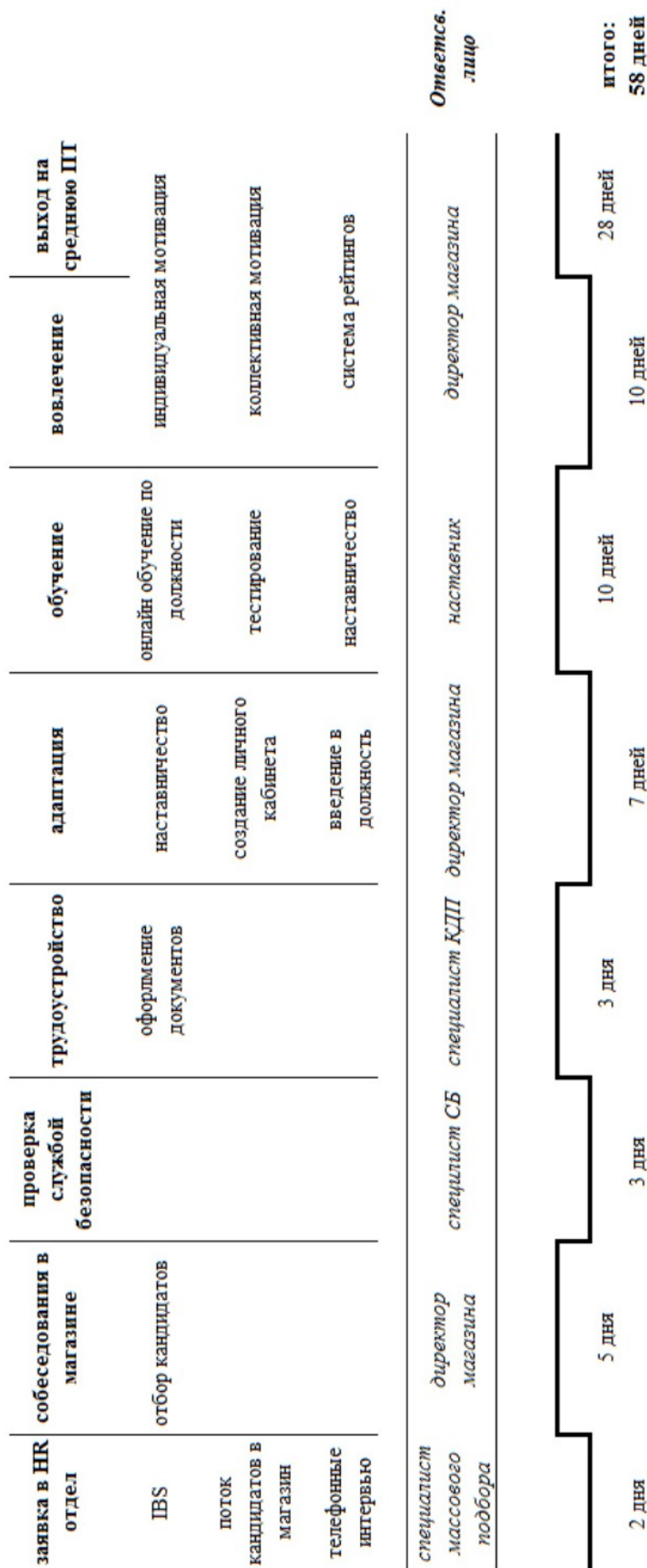
3	Продавец-консультант	<ul style="list-style-type: none"> - Обслуживание покупателей в ТЗ - Подготовка товара к продаже и выкладка - Размещение ценников - Контроль качества товара - Поддержание порядка на закрепленной секции - Участие в инвентаризации ТМЦ
4	Повар/пекарь	<ul style="list-style-type: none"> - Приемка сырья для цеха со склада - Приготовление продукции - Выкладка готовой продукции - Обслуживание покупателей - Участие в инвентаризации ТМЦ
5	Сотрудник СБ	<ul style="list-style-type: none"> - Организация работы службы безопасности - Расследование по фактам нарушений и потерь - Документооборот - Проведение инструктажей и обучения
IV	Категория «Вспомогательный персонал» - аутстаффинг	
1	Рабочий склада	- Перемещение товара со склада в ТЗ
2	Клининг	- Поддержание чистоты в ТЗ

Рисунок В.1 – Организационная структура магазина ТД Перекресток



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Рисунок Г.1 -
Картирование
процесса подбора
персонала.




ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 - Фотография рабочего дня продавца-консультанта АО ТД «Перекресток»

№ п/п	Наименование элемента	Время начала ч.-мин.-сек.	Продолжительность, мин.	Индекс категории затрат времени
1	Приход сотрудника на рабочее место	7:50:00	0:05:00	Тпз
2	Сканирование отпечатка пальца	7:55:00	0:05:00	Тпз
3	Подготовка к работе	8:00:00	0:05:00	Тпз
4	Проверка состояния подответственной магазина	8:05:00	0:10:00	Топ
5	Замена ценников	8:15:00	0:30:00	Топ
6	Поиск товара на складе	8:45:00	0:10:00	Тпз
7	Пополнение товара на полках	8:55:00	0:45:00	Топ
8	Замена ценников	9:40:00	0:40:00	Топ
9	Консультация покупателя	10:20:00	0:02:00	Топ
10	Работа с товаром (списание, уценка и пр.)	10:22:00	0:20:00	Топ
11	Замена ценников	10:42:00	0:30:00	Топ
12	Перерыв	11:12:00	0:10:00	Тпнд
13	Поиск товара на складе	11:22:00	0:13:00	Тпз
14	Пополнение товара на полках	11:35:00	0:30:00	Топ
15	Работа с товаром (списание, уценка и пр.)	12:05:00	0:10:00	Топ
16	Обед	12:15:00	1:00:00	-
17	Консультация покупателя	13:15:00	0:01:00	Топ
18	Поиск товара на складе	13:16:00	0:09:00	Тпз
19	Пополнение товара на полках	13:25:00	1:00:00	Топ
20	Перерыв	14:25:00	0:10:00	Тотл
21	Работа с товаром (списание, уценка и пр.)	14:35:00	0:10:00	Топ
22	Поиск товара на складе	14:55:00	0:15:00	Тпз
23	Пополнение товара на полках	15:00:00	1:13:00	Топ
24	Перерыв	16:13:00	0:07:00	Тпнд
25	Пополнение товара на полках	16:20:00	0:30:00	Топ
26	Фотоотчет	16:50:00	0:12:00	Топ
27	Проверка состояния подответственной магазина	17:02:00	0:09:00	Топ
28	Сканирование отпечатка пальца	17:11:00	0:03:00	Тпз
29	Уход работника домой	17:14:00		Тпз
	Итого	8 часов 24		

		МИНУТЫ		
--	--	--------	--	--

ПРИЛОЖЕНИЕ Е



РТО **389 349,34Р** списания **817,12Р**
49,20% **32,32%**

дата **03.06.2019** время **12:30:34** СМ Степана Разина, 105

№	Время	Товар	Категория	Статус
24	10:43:00	АО "Сладость", печенье, 4 коробки	Кондитерский отдел	принят
25	10:45:00	АО "Здоровье", сухие хлопья, 2 коробки	Кондитерский отдел	принят
26	11:55:00	ООО "Добрый", соки, палет	Вода-соки	принят
27	12:25:00	АО "Сладость", печенье, 3 коробки	Кондитерский отдел	принимается
28	12:40:00	АО "Здоровье", сухие хлопья, 1 коробка	Кондитерский отдел	в пути
29	13:00:00	ООО "Добрый", соки, 1 квант * 12	Вода-соки	в пути
30	16:20:00	ООО "Мясной двор", полуфабрикаты, 2 коробки	Мясной отдел	отменен
31	-			



Виртуалы
 Виноград "Дамские пальчики"
 Яблоки "Налив"

ПРОМО-товары

Рис	12
Печенье	10
Шоколад	18
Редбул	19

Рисунок Е.1 -Визуализация kanban доски.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Таблица Ж.1 - Зависимость выручки магазина от изменения среднего чека.

Наименование	Ед. изм.	План, 2019г.	Факт, 2018г.	Темпы роста 2019/201 8гг.
1	2	3	4	5
Годовой трафик по Уралу	Млн. чел.	18, 180	18, 180	
Годовой трафик на 1 магазин	Тыс. чел.	432, 857	432, 857	
Месячный трафик на 1 магазин	Тыс. чел	36, 071	36, 071	
Средний чек	Рублей	739,57	672,34	110,0%
Дневной трафик	Человек	1 288	1 288	
Выручка в день	Тыс. рублей	952, 762	866, 152	110,00%
Выручка в месяц	Млн. руб.	26, 677	24, 252	

ПРИЛОЖЕНИЕ И

а) Расчет годового дохода от роста производительности труда базового персонала: 85% от средней численности организации приходится на базовый персонал, средняя ПТ составляет 23 тыс. руб. в день на человека.

$$(1410*0,85)*(23\ 000*1,005)*365 = 50\ 328\ 025,00 \text{ руб.}$$

б) Расчет темпов роста дневного РТО: при ожидаемом приросте производительности труда на 0,5% в день на одного человека можно рассчитать дневной прирост розничного товарооборота (РТО). Рассмотрим дневной РТО при текущем уровне ПТ (23 тыс. руб.) и при ожидаемом в расчете на 1 магазин со среднесписочной численностью 38 человек.

$$38*23\ 000 = 874\ 000 \text{ руб.}$$

$$38*(23\ 000 * 1,005) = 878\ 370 \text{ руб.}$$

$$\frac{878370}{874000} * 100\% = 100,5\%$$

в) Расчет годовых доходов от снижения текучести кадров: средняя численность на 2018г. 1410 человек, снижение текучести кадров до 25% означает, что 5% работников проработают более 1 года, что составляет 70 человек. Средняя ПТ на 2018г. = 23,0 тыс. руб. в день на одного работника, среднее время выхода нового работника на среднюю ПТ 58 дней (приложение 3), из которых 30 дней работник не работает, а 28 дней его ПТ меньше на 30% по сравнению с опытным сотрудником и составляет 16,51 тыс. руб./день. Следовательно, при сохранении 5% работников на

рабочих местах за 58 дней компания зарабатывает 61,82 млн. руб.

Доход за 28 дней работы нового сотрудника = $28 \cdot 16\,100 = 450\,800$ руб.

Доход от работника со ср. ПТ = $58 \cdot 23\,000 = 1\,334\,000$ руб.

Дополнительный доход = $1\,334\,000 - 450\,800 = 883\,200$ руб.

Доход компании = $70 \cdot 883\,200 = 61\,824\,000$ руб.

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Таблица К.1 - Результаты опроса сотрудников АО ТД
«Перекресток», чел.

Корпоративные задачи								
Баллы	0	1	2	3	4	5	Сред. балл	Мах. балл
1 вопрос	20	32	12	0	8	8	1,6	
2 вопрос	12	48	4	12	4	0	1,1	
3 вопрос	4	32	12	8	20	4	2,1	
4 вопрос	0	28	16	16	4	16	2,4	
5 вопрос	0	28	32	4	8	8	2,2	
6 вопрос	4	28	24	16	4	4	1,8	
7 вопрос	8	24	24	12	4	8	1,9	
Итого:							13,0	35,00
Рабочий процесс								
1 вопрос	0	0	0	0	80		4,0	
2 вопрос	4	0	36	8	32		2,9	
3 вопрос	4	8	24	4	40		2,8	
4 вопрос	4	8	40	8	20		2,4	
5 вопрос	4	8	32	4	32		2,6	
6 вопрос	4	4	32	16	24		2,6	
7 вопрос	8	8	16	12	36		2,7	
8 вопрос	4	0	16	12	48		3,2	
Итого:							23,2	32,00
Инициативность								
1 вопрос		80					1,0	
2 вопрос		68					0,9	
3 вопрос		44					0,6	
4 вопрос		60					0,8	
5 вопрос		44					0,6	

вопрос								
6 вопрос		52					0,7	
7 вопрос		60					0,8	
Итого:							5,1	7,00
Общая сумма, баллов:							41,4	74
Уровень вовлеченности, (%):							55,89	

Таблица К.2 - Шкалы составляющих вовлеченности персонала.

Показатель вовлеченности	Шкала вопросов (баллы)	Кол-во вопросов	Индекс по показателю (баллы)
Вовлеченность в решение корпоративных задач	От 0 до 5	7	От 0 до 35
Вовлеченность в рабочий процесс	От 0 до 4	8	От 0 до 32
Инициативность	От 0 до 1	7	От 0 до 7
Вовлеченность работника в целом, %			От 0 до 100