

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Повышение эффективности труда персонала организации

Обучающийся

Е.Д. Голубцова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

докт. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Голубцова Евгения Дмитриевна.

Тема работы: «Повышение эффективности труда персонала организации».

Научный руководитель: Пипко Елена Григорьевна, доктор экономических наук, доцент.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности труда на основе использования новых технологий управления персоналом в организации ПАО «Магнит» (АО «Тандер») (далее - ПАО «Магнит»).

Актуальность исследования заключается в возможности использования разработанных мероприятий по повышению эффективности труда персонала, что в перспективе окажет положительное влияние на результативность и эффективность компании в целом.

В первой главе рассматриваются теоретические основы повышения производительности труда персонала на предприятии.

Во второй главе проведен анализ организационно-экономической характеристики ПАО «Магнит» и оценена эффективность труда персонала на предприятии, а также выявлены узкие места в кадровой деятельности ПАО «Магнит».

В третьей главе приведены мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ПАО «Магнит», а также произведен расчет эффективности данных мероприятий.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы повышения производительности труда персонала.....	6
1.1 Производительность труда: понятие, значение и современное состояние в России	6
1.2. Факторы и резервы, оказывающие влияние на повышение производительности труда персонала на предприятии	9
Глава 2 Анализ эффективности труда персонала на предприятии в ПАО «Магнит» (АО «Тандер»)	14
2.1 Организационно - экономическая характеристика ПАО «Магнит» (АО «Тандер»).....	14
2.2 Анализ и оценка эффективности использования персонала в ПАО «Магнит».....	28
Глава 3 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ПАО «Магнит» (АО «Тандер»)	43
3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ПАО «Магнит»	43
3.2 Расчет экономической обоснованности мероприятий по повышению эффективности труда персонала в ПАО «Магнит».....	49
Заключение	60
Список используемой литературы и используемых источников.....	63
Приложение А Структура	67
Приложение Б Показатели	68
Приложение В Матрица КРІ.....	69
Приложение Г Наглядное сравнение обычного и ортопедического стула.....	70

Введение

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по повышению эффективности труда на основе использования новых технологий управления персоналом в организации.

Объектом исследования научной работы является предприятие ПАО «Магнит» (АО «Тандер») (далее - ПАО «Магнит»).

Организация ПАО «Магнит» является по настоящему уникальным проектом по своей географии расположения, по собственному производству продуктов питания, а также ПАО «Магнит» владеет тепличным и грибным комплексами.

Также стоит отметить, что ПАО «Магнит» занимает лидерские позиции по предоставлению рабочих мест персоналу, что, несомненно, влияет на качественную проработку методов управления эффективностью труда персонала для достижения стратегических целей организации.

Управление человеческими ресурсами - стратегический метод, который компании используют для эффективного управления своей рабочей силой.

Миссия состоит в том, чтобы привести рабочую силу в соответствие с общими целями и задачами организации, используя различные политики, практики и процессы, чтобы гарантировать, что рабочая сила мотивирована, квалифицирована и эффективна.

Вопросы повышения эффективности труда персонала на предприятии особо актуальны в настоящее время.

Современный мир стремительно движется вперед и устаревшие методики утратили прежнюю силу. Управление человеческими ресурсами играет решающую роль в управлении людьми и выполнении требований организации, создавая культуру организации, поощряя вовлеченность и счастье сотрудников, а также способствуя успеху организации

Ранее, организация труда сотрудников складывалась из текущих потребностей компании.

То есть, определенный работодатель, из собственных стратегических целей, нанимал сотрудников не на перспективу, а на конкретный вид деятельности здесь и сейчас [25].

В настоящее время, данный подход не будет иметь успеха. Сотрудники должны использовать свои трудовые ресурсы на перспективу, а не текущий момент. Таким образом, компания имеет все шансы на успешную деятельность.

Эффективное управление персоналом заключается в принятии руководством факта, что персонал - ресурс и потенциал любой организации. Именно персонал может прямо влиять на успех организации. Следовательно, для эффективной деятельности сотрудников, необходимо прорабатывать мотивационную составляющую, стиль управления в организации, возможности для персонала и прочее.

Итак, выпускная квалификационная работа состоит из: введения, 3 глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

В данной работе, автором исследования, рассмотрена тема повышения производительности труда персонала, проведен анализ основных экономических показателей, анализ эффективности труда персонала. Итоговый результат заключается в выявлении недостатков и «узких мест» организации по теме исследования, а также предложены мероприятия по повышению эффективности труда персонала на предприятии ПАО «Магнит».

Актуальность выбранной темы заключается в том, что особо остро стоит вопрос эффективности сотрудников, но более волнительным является то, что руководство может не замечать проблем и также использовать старые технологии взаимодействия с персоналом, которые неэффективны.

Исходя из этого, стоит задача разобраться с данным вопросом на примере объекта исследования и выдвинуть более современные и особо важно, нужные, для персонала методы для повышения их эффективности.

Глава 1 Теоретические основы повышения производительности труда персонала

1.1 Производительность труда: понятие, значение и современное состояние в России

«Важной характеристикой использования трудового потенциала является производительность труда. Как экономическая категория производительность труда отражает эффективность затрат живого труда в процессе целесообразной деятельности по созданию потребительских стоимостей» [14, с. 71].

Рассмотрим современные научные подходы к определению «производительность труда».

Горфинкель В.Я. в своей работе писал: «Производительность труда характеризует эффективность общих затрат труда в материальном производстве, которые определяются количеством продукции, произведенной в единицу рабочего времени».

Также внес свой вклад Бабуров Р.В., в своем исследовании писал: «Производительность труда - эффективность затрат живого труда на производство потребительной стоимости (товаров и услуг), при расчете которой также необходимо учитывать использование других видов ресурсов, воплощенных в средствах производства».

Ткаченко В.П. пишет: «Производительность труда - эффективность целесообразной деятельности человека, отражающая связь рабочей силы со средствами производства и эффективность ее функционирования»

Мостова В.Д., Яковенко В.Г., Христолюбова Н.Е. излагали следующее: «Производительность труда - степень плодотворности, эффективности целесообразной деятельности людей в процессе производства товаров и услуг за определенное время».

Сиротина Т.П., Ильенкова С.Д., Адамов В.Е. в своем исследовании писали: «Производительность труда - производительность живого труда, его способность производить определенное количество продукции в единицу времени».

Если провести анализ приведенных определений, то можем сделать вывод, что все определения объединяет одно - труд.

Труд, как экономическая категория, представляет собой один из факторов производства, при помощи которого удовлетворяются, как индивидуальные, так и общественные потребности.

Исходя из вышесказанного, делаем вывод, что под повышением производительности труда подразумевается экономия рабочего времени и трудозатрат персонала на создании продукта или услуги, что в результате должно дать дополнительное количество произведенного продукта или услуги в ту же единицу времени.

Но отметим, что не на всем протяжении исторического пути производительность труда имела вес над любыми другими показателями.

К примеру, в 1970-е показатель производительности труда являлся практически главным при оценке эффективности предприятия, напротив, уже в 1990-е годы производительность труда утратила былой вес и уже не имела особого значения [5].

Конечно, показатель производительности труда подлежал измерению, но все же главными показателями в тот период времени считались: доход и рентабельность.

К сведению, по данным Росстата, Россия отстает от европейских стран по производительности труда примерно на 50 % [4].

Следовательно, вопросы повышения производительности труда являются актуальными.

В таблице 1 представлено влияние повышения производительности труда на организацию и общество в целом.

Таблица 1 - Влияние производительности труда на организацию и общество

Характеристика влияния
снижение себестоимости продукции, следовательно, увеличение прибыли предприятия
развитие производства
увеличение доходов персонала
увеличение национального дохода государства
увеличение выпуска продукции или услуг предприятия

Разберем методы определения производительности труда на предприятии, представленные на рисунке 1, приведено в работах [1]-[3].

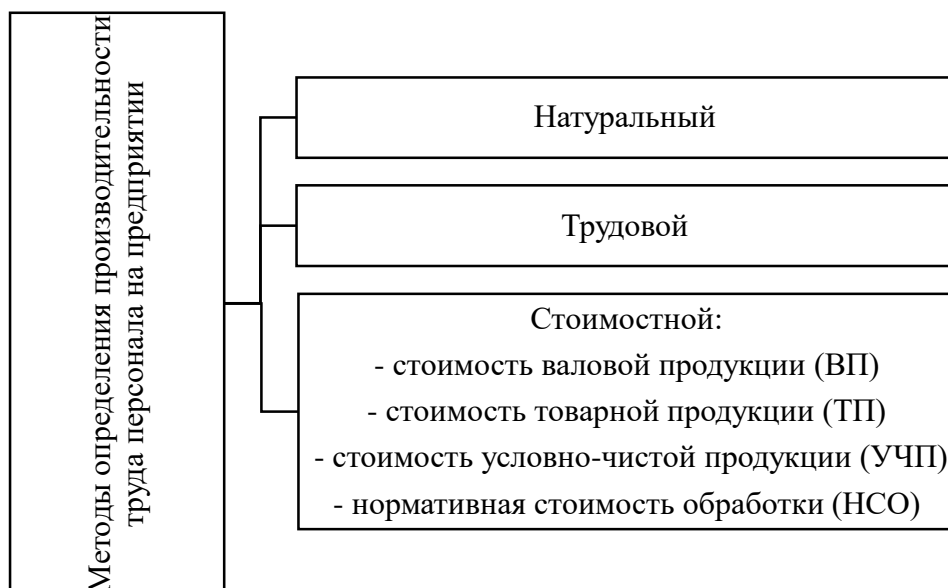


Рисунок 1 – Методы определения производительности труда персонала на предприятии

Натуральный метод заключается в применении только на производствах, специализирующегося на одном продукте с применением единиц рабочего времени таких как: килограмм, метр, штуки и прочее.

Стоимостной метод позволяет учитывать и сравнивать различные виды работ, путём приведения их к общему измерителю.

Трудовой метод характеризует отношение нормативных затрат к фактическим затратам рабочего времени.

Для оценки эффективности работы персонала следует применять следующие критерии: производительность труда и трудоемкость.

Результаты расчетов затрат труда оказывает прямое воздействие на динамику производительности труда, что помогает отследить в контексте динамики либо рост производительности труда, либо снижение производительности труда.

Стоит понимать, что в большинстве случаев, но не как правило, эффективное предприятие имеет сниженную трудоемкость, за счет совершенствования технологических процессов, модернизации оборудования или повышения производительности труда.

1.2. Факторы и резервы, оказывающие влияние на повышение производительности труда персонала на предприятии

Для того, чтобы повысить производительность труда персонала, руководству необходимо направить основной фокус внимания на свой персонал. В настоящее время существует множество способов влияющих на эффективность сотрудников, но для начала вспомним жизненный цикл организации, который состоит из четырех стадий:

- создание, зарождение, становление;
- рост;
- зрелость;
- старость, упадок, ликвидация.

Данный жизненный цикл организации представлен с целью показать тесную связь с ростом производительности труда и эффективностью предприятия. Так, многие предприятия используют старые методики повышения производительности труда персонала и не все из них проходят все четыре этапа жизненного цикла.

Современный мир можно определить, как быстрый мир, где нет времени на застои в бизнесе, как говорил Альберт Эйнштейн: «Бизнес, как велосипед. Чтобы сохранить равновесие, вы должны двигаться».

Успешное управление производительностью труда невозможно без понимания основных факторов, которые имеет прямое влияние на производительность.

В литературе приводится множество видов факторов: внешние и внутренние, прямые и косвенные, регулируемые и нерегулируемые.

В нашем исследовании мы разберем внутрипроизводственные факторы, оказывающие влияние на прирост объемов производства продукции на предприятии, которые представлены на рисунке 2 [14, с.86-92].



Рисунок 2 - Факторы повышения производительности труда персонала

На основании рисунка 2, проанализируем каждый из факторов более детально:

«Если говорить об организационных факторах на уровне отдельного предприятия, то к ним относятся оптимизация планирования, эффективное распределение работников по рабочим местам, своевременное разрешение конфликтов, оптимизация содержания и характера труда, обеспечение

должных условий труда, минимизация воздействия вредных и опасных условий труда, снижение производственного травматизма» [15, с.301].

Что касается технико-технологических и материальных факторов, то к этой группе факторов отнесем техническую и энергетическую вооруженность труда, механизацию и автоматизацию производства в целом [15, с.300].

К социально-экономическим факторам относятся заинтересованность персонала в повышении качества труда, удобство и комфорт в условиях труда, квалификационная составляющая сотрудников, ну и конечно, мотивация (материальная и нематериальная) к эффективному труду сотрудников.

Все представленные факторы представляют тесную взаимосвязь для успешного прироста производительности труда на предприятии.

Важной частью повышения производительности труда является увеличение и усложнение работы. Эффективность рабочей силы должно сопровождаться постоянным ростом квалификационной составляющей персонала.

Разберем резервы роста производительности труда на предприятии.

«Резервы роста производительности труда подразумевают под собой потенциальные возможности более полного использования всех важнейших элементов, влияющих на производительную силу труда, в том числе путем совершенствования техники и технологии производства, оптимизации организации процесса производства, труда и управления предприятием» [15, с.303]

По времени использования резервы роста производительности труда делятся на текущие и перспективные резервы. Если текущие резервы возможно исправить в ближайший срок. К примеру, устранение дефектов продукции, использование качественного оборудования, внедрение систем премирования за результат и прочее относятся к текущим резервам.

Если же рассмотреть смену стратегии организации, полный пересмотр оплаты труда для сотрудников или внедрение новых современных технологий для развития персонала и компании, то это уже перспективные резервы.

Для конкретизации эффективной производительности труда персонала, приведен рисунок 3, где указаны случаи повышения эффективности производства, а именно роста производительности [2].



Рисунок 3 - Случаи роста производительности труда

Опираясь на случаи, указанные на рисунке 3, необходимо выбирать управленческую стратегию для повышения производительности труда персонала на предприятии, исходя именно из ситуации на конкретном предприятии. Нельзя не упомянуть о важности оценки уровня эффективности сотрудников. Еще одним из важных показателей эффективности персонала является рентабельность.

Оценка производительности сотрудников включает в себя следующие аспекты:

- связанные с экономическими показателями;
- связанные с индивидуальными характеристиками сотрудников;
- связанные с особенностями выполняемой работы.

Для наглядности приведем таблицу 2 с характеристикой показателей оценки эффективности труда персонала.

Таблица 2 - Показатели оценки эффективности труда персонала

Связанные с экономическими факторами	Связанные с характеристиками сотрудников	Связанные с характеристиками работы
экономический статус организации	качество, производительность	умственная
спрос и предложение	квалификация и образование	механизированная
активность клиентов	активность персонала	ручная
инфляция	стаж	особые условия

Стоит отметить, что производительность труда тесно связана с правильным и эффективным управлением персоналом. Суть заключается в понимании ценности персонала, проявлении интереса к их развитию, что в перспективе благотворно влияет на высокую производительность на предприятии.

Итак, подведем итог по сказанному в первой главе.

В вопросах повышения производительности труда персонала организации необходим комплексный подход к улучшению условий труда сотрудников.

Персонал будет трудиться более качественно и эффективно, если в организации проработаны и стиль управления персоналом, условия труда для работы, а также возможности для развития сотрудников, что формирует устойчивые предпосылки для резервов роста.

Кроме этого, проведенный анализ показал, что на производительность труда персонала влияет множество факторов, которые отвечают за рост производительности труда персонала и успех всей организации.

Глава 2 Анализ эффективности труда персонала на предприятии в ПАО «Магнит» (АО «Тандер»)

2.1 Организационно - экономическая характеристика ПАО «Магнит» (АО «Тандер»)

Преддипломная практика пройдена в помещении ритейлинговой компании «Магнит» (далее - супермаркет «Магнит») г. Геленджик.

Миссия компании «Магнит»: «Мы работаем для повышения благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса, бережно относясь к ресурсам компании, улучшая технологию и достойно вознаграждая сотрудников» [10].

Стратегия компании «Магнит»: «Дальнейшее расширение сети за счет роста плотности покрытия ключевых рынков присутствия, а также органического развития в наименее освоенных регионах России. Формирование высокого уровня лояльности к бренду со стороны ключевой аудитории. Внедрение дополнительных мер по оптимизации издержек и улучшению рентабельности и производительности труда» [10].

Супермаркет «Магнит» г. Геленджик использует линейную организационную структуру (Приложение А, рисунок А.1).

Линейная организационная структура является иерархической структурой управления, которая состоит из руководителя и нескольких подчиненных работников.

Структура организации формирует порядок взаимоотношений сотрудников, систему управления, обязанности, требуемые навыки и права персонала в компании. Грамотное построение структуры управления организацией позволяет привести компанию к большим успехам. Нельзя забывать про стиль управления персоналом, при правильном подходе руководство может рассчитывать на соответствующую отдачу от подчиненных.

В таблице 3 представлены достоинства и недостатки линейной организационной структуры в целом.

Таблица 3 - Достоинства и недостатки линейной организационной структуры

Достоинства	Недостатки
«строгое управление равняется строгой дисциплине»	перегрузка управленцев верхнего уровня
быстрые решения приводят к эффективным действиям	недостаточное делегирование полномочий нижестоящим уровням
понимание по структуре власти, а также ответственности сторон	линейные руководителей, а также руководители подразделений по факту не имеют права принятия решений
повышение по карьерной лестнице в большинстве случаев возможно	

Численность всего штата сотрудников на данный момент составляет 55 человек.

Разберем организационную структуру управления супермаркета «Магнит» г. Геленджик (Приложение А, рисунок А.1).

Можем проанализировать распределение сил в супермаркете.

В штат супермаркета входят следующие сотрудники: руководитель помещения супермаркета, главный бухгалтер, начальник торгового отдела, который имеет в подчинении менеджеров по продажам и закупкам, администратора торгового зала, товароведа и отдел доставки.

Весь штат представляет интересы организации «Магнит» и их объединяет конкретная цель - заинтересовать потенциального клиента и продать товары или услуги компании.

Разберем должностные обязанности управляющей структуры.

Менеджер по продажам необходимое звено в данной иерархической цепочке. Менеджер по продажам должен уметь заинтересовать потенциального клиента и продать товар или услугу.

Для продажи товаров менеджер использует современные методы продаж, а также маркетинговые ходы, опираясь на факторы внешней среды: конкуренты, клиент, поставщики и другие.

Менеджер по закупкам отвечает за организацию и управление процессом закупок товаров или услуг для супермаркета «Магнит». Менеджер по закупкам оценивает спрос на товары, ведет аналитику на основе которой ищет необходимых поставщиков и закупает товар. Менеджер по закупкам может внедрить совсем новые товары, если на них будет замечен спрос со стороны покупателей.

Основные должностные обязанности начальника торгового отдела перечислены ниже:

- эффективное управление торговым залом;
- обеспечение достижения плановых показателей продаж;
- управление кадровым составом и подбор персонала;
- контроль за товарным запасом, материально-техническими ресурсами, приемкой товара и проведение инвентаризации;
- взаимодействие с контролирующими органами и государственными учреждениями;
- составление отчетов.

Администратор торгового зала контролирует работу продавцов-консультантов, кассиров и прочего вспомогательного персонала. Для успешного выполнения своих функций администратор должен руководствоваться определенными инструкциями и нормативными документами.

Главной задачей администратора торгового зала является контроль персонала, решение вопросов внутри коллектива, а также поддерживать связь персонала и руководства для решения проблем сотрудников. Администратор также имеет право обоснованно штрафовать и поощрять сотрудников.

К основным должностным инструкциям товароведа можно отнести:

- разрабатывает стратегию поставок и продаж, формирует список необходимых товаров;
- осуществляет контроль за качеством продукции, ее отправкой, хранением, транспортировкой и целостностью;
- занимается оформлением различных документов, включая счета, сметы и прочее;
- проводит инвентаризацию и учет товаров;
- анализирует эффективность поставки и реализации товаров;
- ведет переговоры, решает проблемы с задержками поставок, поступлением товаров низкого качества и прочими вопросами.

Менеджер отдела доставки контролирует работу курьеров супермаркета или ищет свободных курьеров через приложение Яндекс Доставка. Также менеджер отдела доставки полностью несет ответственность за собранные заказы, поэтому, когда заказы собирают продавцы магазина, которые не находятся в подчинении у менеджера отдела доставки, то менеджер обязан удостовериться в качестве собранных продуктов и только после этого передать курьеру.

Также хочется отметить должностные обязанности линейного персонала, таких как продавцы и кассиры, так как именно они могут иметь прямое влияние на выручку супермаркета «Магнит».

Обязанности продавца-консультанта включают в себя следующее:

- размещение товаров на полках магазина (продукция должна быть выставлена аккуратно; продукция, с близким к концу сроком годности, должна быть расположена на переднем плане);
- проверка товаров на предмет дефектов;
- работа с клиентами, которая в идеале должна быть с целью активных продаж.

В целом, продавец-консультант является лицом супермаркета и его вежливость, подход к клиенту, представление о товаре играет ключевую роль.

Должностные обязанности кассира представлены ниже:

- грамотное и качественное ведение кассовой документации и учет расходов;
- проверка наличных денежных средств в кассе;
- продажа товаров, которые находятся возле кассы (табачные изделия, продукты по скидкам, лотерейные билеты и другое);
- умение совершить отмену и возврат покупки;
- подсчет остатков, поддержание лимита денежных средств в кассе.

Многие организации не уделяют должного внимания квалификации сотрудников при приеме на такие линейные должности, как: продавец, кассир и другие

Однако, это в корне неверно, так как клиент имеет ключевое взаимодействие с данным персоналом, поэтому руководству стоит обращать внимание на данный факт и не подрывать репутацию организации таким путем.

Проанализируем основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО «Магнит» за 2021-2023 года (Приложение Б, таблица Б.1).

При анализе стоит обратить внимание на темп роста и абсолютное изменение показателей.

Абсолютное изменение подразумевает под собой изменение показателей в большую или меньшую сторону. Если замечено увеличение значения, значит значение является положительным и это абсолютный прирост.

Аналогично при уменьшении значения, что означает абсолютное сокращение. Если значения остались неизменными, то абсолютное изменение равно нулю.

Темп роста показывает, насколько успешно развивается организация, есть ли прогресс в сравнении с предыдущими периодами и как выглядит бизнес на фоне конкурентов. Если темп растёт и показатели не отстают от рынка, можно прийти к выводу, что компания является конкурентоспособной и с верной стратегией [6, с. 120-149].

В целом, при оценке темпов роста можно ориентироваться на следующие значения:

- темп роста больше 100 % означает, что прибыль растёт;
- темп равен 100 % означает, что прибыль остается неизменной;
- темп меньше 100 % означает, что прибыль уменьшилась и компания теряет доходность.

Проанализируем динамику численности персонала супермаркета «Магнит» г. Геленджик за последние 3 года, представленную на рисунке 4.

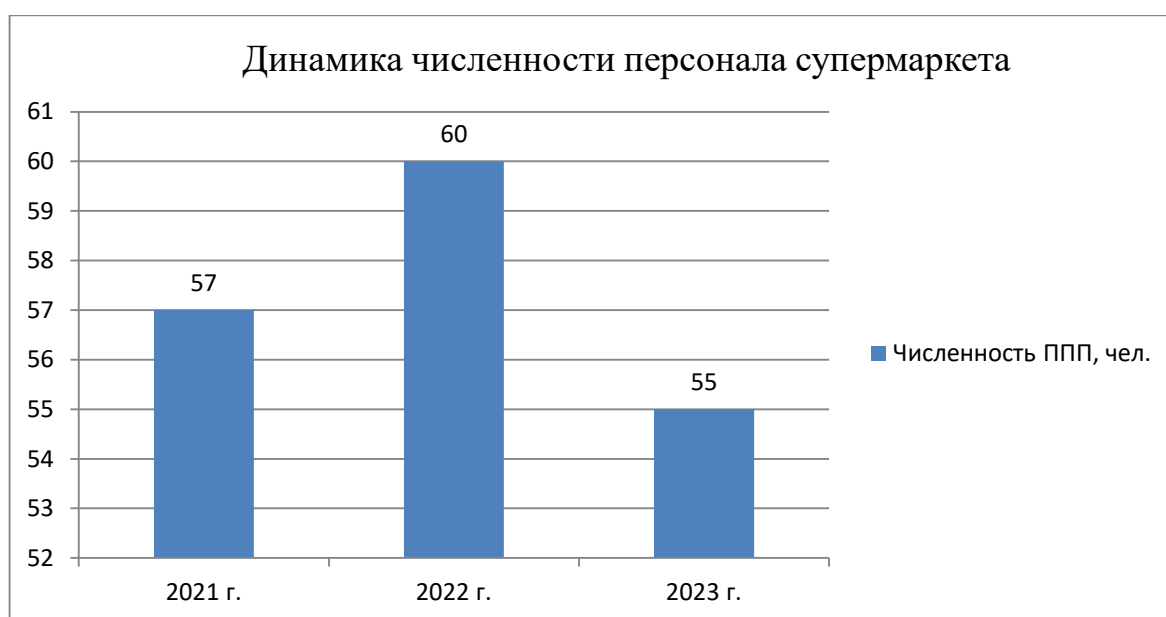


Рисунок 4 - Динамика численности персонала супермаркета «Магнит»

Исходя из рисунка 6, можем видеть, что количество сотрудников в 2022 году составляет 60 человек, что превышает показатели 2021 года - 57 человек и 2023 года - 55 человек. Темп роста относительно 2022-2021 года составляет 105,26 %, что говорит о прибавке в штате, а 2023-2022 года показывают темп роста 91,67 %, показатель снизился на 5 штатных единиц. Как можем заметить, на предприятии достаточно постоянный состав сотрудников.

Гендерная структура персонала супермаркета «Магнит» г. Геленджик, по статистике за 2023 год, составила 22 % сотрудников мужского гендера и 78 % женского гендера. Данный факт объясняем уровнем оплаты труда, так как

заработная плата персонала ниже средней по России, что не является приоритетным для мужского населения.

Разберем структуру сотрудников супермаркета «Магнит» по возрастам, представленную на рисунке 5.

Исходя из рисунка 5, можем наблюдать, что преобладает высокая доля сотрудников в возрасте от 30 до 50 лет - 60 %, более низкий показатель занимают сотрудники до 30 лет - 29 % и самый малый процент работников старше 50 лет - 11 %.

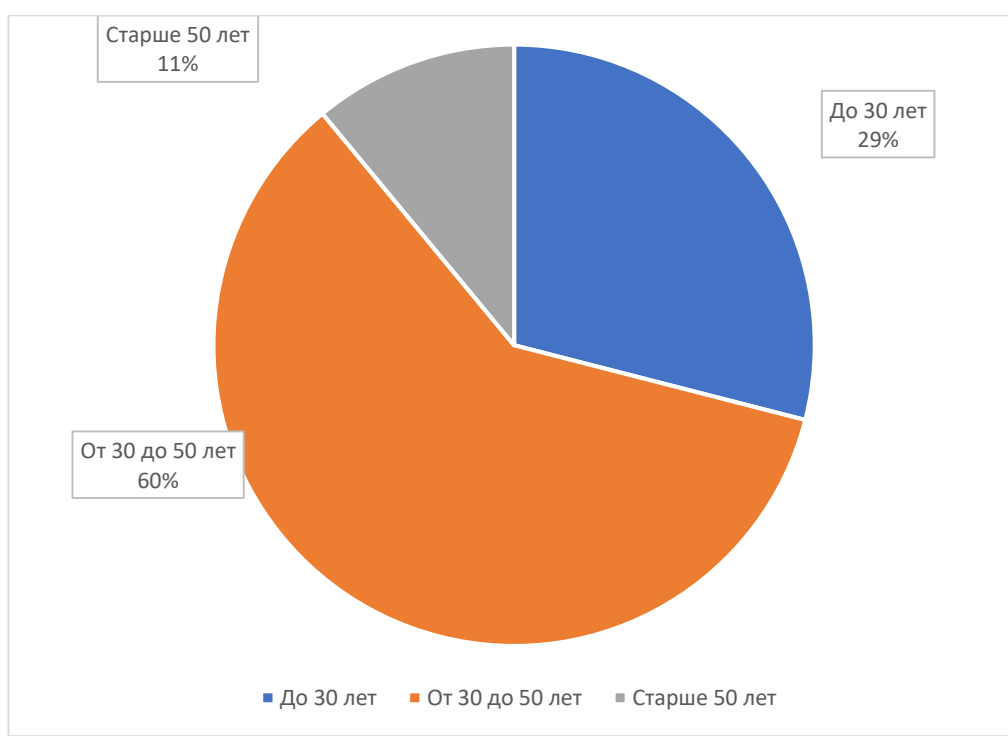


Рисунок 5 - Структура сотрудников супермаркета «Магнит» по возрастам

Данные статистические показатели характерны для большинства организаций, вероятнее для наибольшей продуктивности и эффективности «Магнит» необходимо проработать мотивацию сотрудников до 30 лет. К примеру, ввести льготы молодым специалистам, возможно, предоставить гибкий график, с учетом того, что сотрудники до 30 лет могут совмещать работу с учебой, а также предоставлять возможности карьерного роста.

Итак, главным для бизнеса является оценка эффективности с помощью количественных и качественных показателей. Количественные показатели основаны на финансовых результатах.

Разберем динамику показателей финансовых показателей прибыли за последние 3 отчетных периода, представленную на рисунке 6.

Рисунок 6 представляет показатели валовой прибыли (убыток), прибыль (убыток) от продаж и чистую прибыль. Проанализируем каждый из показателей более подробно.

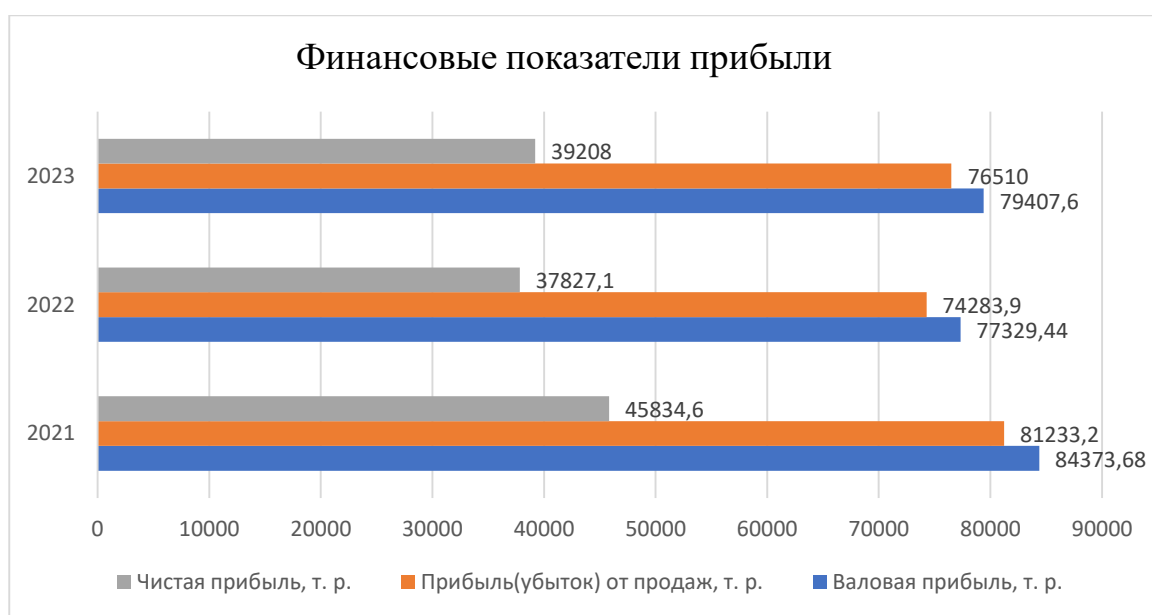


Рисунок 6 - Динамика финансовых показателей прибыли супермаркета «Магнит»

«Показатель валовой прибыли определяется как разница между выручкой от продажи товаров, продукции (работ, услуг) и себестоимостью проданных товаров, продукции (работ, услуг)» [24, с. 68].

Можем наблюдать, что валовая прибыль за 2021 год превышает показатели 2022 и 2023 лет.

Темп роста валовой прибыли 2022-2021 года составляет 91,6 %, что означает снижение доходности и абсолютное сокращение составляет минус 7044,24 т. р.

Темп роста валовой прибыли 2023-2022 года составляет 102,69 %, что характеризует рост прибыли на 2,69 %, в абсолютном приросте выражается в 2078,16 т. р.

Прибыль (убыток) от продаж - подразумевает под собой показатель выручки за исключением всех расходов, связанных с реализацией (себестоимость товаров, коммерческие, управленческие расходы)

Темп роста прибыли (убытка) от продаж 2022-2021 года составляет - 91,45 %, что характеризует абсолютное изменение в минус 6949,30 т. р.

Темп роста прибыли (убытка) от продаж 2023-2022 года составляет 103%, что выражается в абсолютном изменении в 2226,00 т. р.

Чистая прибыль - прибыль за исключением всех расходов.

Чистая прибыль относительно 2022-2021 года имеет темп роста 82,53 % и абсолютное изменение равно минус 8007,5 т. р.

Темп роста чистой прибыли 2023-2022 года показывает 103,65 %, что говорит об увеличении доходности и абсолютное изменение равно 1380,9 т. р.

Исходя из вышесказанного следует вывод, что финансовые показатели 2021 года выше, чем показатели 2022 и даже 2023 года.

Основной причиной снижения показателей является воздействие внешних факторов, таких как нестабильная обстановка в стране.

Временной промежуток с 2020 до 2023 года считались кризисными из-за вспышки COVID-19 для России. Точной датой начала COVID-19 является 31 января 2020 года. Но следует заметить, что после начала пандемии и стал наблюдаться хороший спрос на товары супермаркета «Магнит» [13].

2021 год стал годом ажиотажного спроса потребителей на товары первой необходимости (продукты, товары для дома и прочее). Общая выручка находилась на рекордных позициях в 92093,16 т. р. , а дальше наблюдается спад, как можем заметить в 2022 году, что в следствие повлияло на финансовые показатели валовой прибыли, прибыли (убытка) от продаж и чистую прибыль.

Причина уменьшения чистой прибыли в 2023 году - инфляция. Росстат отметил: «Инфляция в России за 2023 год составила 7,42 % после 11,94 % в 2022 году, 8,39 % в 2021 году, 4,9 % в 2020 году и 3 % в 2019 году» [4].

Для наглядности представим порядок действий при инфляции со стороны организации, изображенный на рисунке 7.

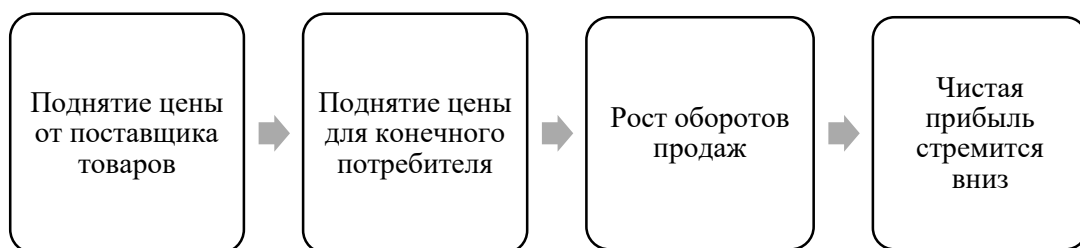


Рисунок 7 - Порядок действий при инфляции со стороны организации

Перейдем к показателям выручки и себестоимости, а также рассмотрим и проанализируем динамику. Данные представлены на рисунке 8.

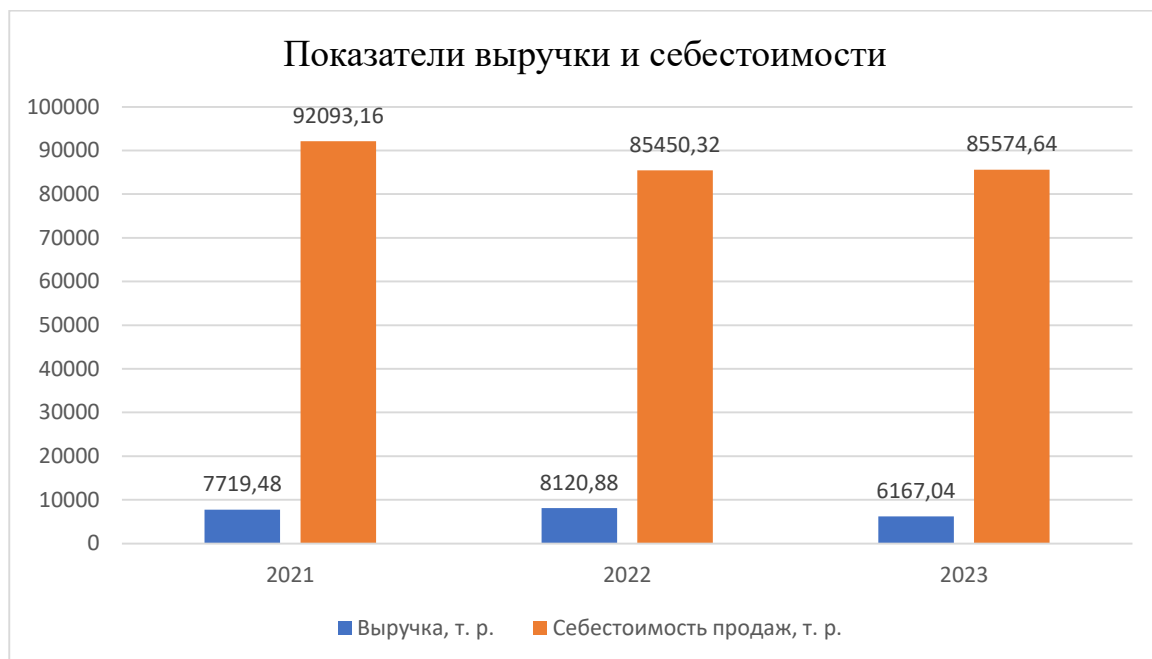


Рисунок 8 - Динамика показателей выручки и себестоимости товаров в супермаркете «Магнит»

Итак, на основании рисунка 8, наблюдается постепенный спад выручки. Темп роста 2022-2021 года составляет 92,79 %, что означает снижение доходности и абсолютное сокращение минус 6642,84 т. р. Объясняемо тем, что ажиотажный спрос был прекращен и 2022 год понес убытки, но не критичные.

Темп роста в 2023-2022 году составляет 100,15 % и абсолютный прирост 124,32 т. р, что характеризует практически неизменную выручку, так как абсолютный прирост минимален.

Что касается себестоимости товаров, 2021 год показывает сумму 7719,48 т. р, 2022 год сумму 8120,88 т. р. и 2023 год сумму 6167,04 т. р.

Снижение себестоимости товаров всегда плюс для предприятия.

2023 год показал хороший исход, на который повлияли такие факторы, как:

- повышение эффективности производства путем улучшения процессов работы, уменьшения отходов товаров и прочее, что влияет на затраты;
- смена поставщиков, что влияет на цену закупаемой продукции;
- оптимизация трудозатрат;
- снижение прочих затрат (снижение расходов на энергию, недвижимость, налоги, страхование и другие операционные затраты).

Разберем эффективность супермаркета «Магнит» г. Геленджика, а именно его рентабельность.

Для основного понимания эффективности организации супермаркета «Магнит» я рассмотрю 2 показателя рентабельности: рентабельность продаж, рентабельность производства.

Рентабельность продаж (ROS). Показывает долю прибыли в общей выручке бизнеса. Формула (1) для расчета приведена ниже:

$$ROS = \frac{\text{Прибыль(убыток)}}{\text{Выручка}} \cdot 100 \%, \quad (1)$$

Расчет рентабельности продаж за 2021 год:

$$ROS_{2021} = \frac{81233,20}{92093,16} \cdot 100\% = 88,2 \%,$$

Из расчета можем сделать вывод, что рентабельность продаж в 2021 году составляет 88,2 %, показатель считается хорошим. Он означает, что в 1 рубле выручки 88,2 копеек прибыли.

Расчет рентабельности продаж за 2022 год:

$$ROS_{2022} = \frac{74283,90}{85450,32} \times 100\% = 86 \%,$$

Из расчета можем сделать вывод, что рентабельность продаж в 2022 году составляет 86 %, что означает, что в 1 рубле выручки 86 копеек прибыли.

Расчет рентабельности продаж за 2023 год:

$$ROS_{2023} = \frac{76510,00}{85574,64} \times 100\% = 89 \%,$$

Из расчета можем сделать вывод, что рентабельность продаж в 2023 году составляет 89 %, показатель выше, чем в прошлые года, означает, что в 1 рубле выручки 89 копеек прибыли.

Рентабельность производства (ROFA) - отношение чистой прибыли к стоимости основных фондов и оборотных средств. Фактически рентабельность производства показывает эффективность работы всей компании.

Для расчета рентабельности производства используется следующая формула (2):

$$ROFA = \left(\frac{\text{Прибыль (убыток) от продаж}}{\text{Себестоимость} + \text{Управленческие расходы} + \text{Коммерческие расходы}} \right) * 100 \%, (2)$$

Расчет рентабельности производства за 2021-2023 года:

$$ROFA_{2021} = \left(\frac{81233,20}{7719,48 + 940,41 + 1100,00} \right) * 100\% = 8,3 \%,$$

$$ROFA_{2022} = \left(\frac{74283,90}{8120,88 + 1595,53 + 1450,00} \right) * 100\% = 6,6 \%,$$

$$ROFA_{2023} = \left(\frac{76510,00}{6167,04 + 1127,57 + 1470,00} \right) * 100\% = 8,7 \%,$$

На основе расчетов можем сделать вывод, что показатели рентабельности в 2021-2023 гг. находятся в средних значениях, предприятие показывает нормальный результат.

Можем сделать вывод, что «Магнит», не смотря на скачки рентабельности, имеет стабильно положительную динамику, так как показатели находятся в нормальных пределах для эффективной работы. Супермаркет «Магнит» г. Геленджика нельзя назвать убыточным.

Наглядно разберем динамику показателя расходов за последние 3 отчетных периода, представленную на рисунке 12 [18].

Управленческие расходы представляют собой все расходы, которые не тем не другим образом не связаны с хранением, производством и сбытом продукции.

Коммерческими расходами являются затраты по отгрузке и реализации продукции в целом, то есть упаковка, погрузка, транспортировка, продвижение продукции.

Стоит отметить, что зарплата маркетолога в «Магнит» относится к статье коммерческих расходов, а бухгалтера к статье управленческих, так как первый вариант тесно связан с продвижением товара, а второй вариант нет.

На рисунке 9 мы видим, что управленческие расходы в 2021 году составили 940,41 т. р, в 2022 году 1595,53 т. р. , в 2023 году 1127,57 т. р.

Отметим, что прирост расходов в 2022 году объясняем тем, что в конце 2021 года запущен проект по созданию Корпоративной Академии «Магнит», следовательно, по данной причине и наблюдались основные расходы в 2022 году.

Корпоративная академия - система обучения и развития сотрудников компании для всех уровней и основных функций.

2022 и 2023 года показали относительный средний показатель.

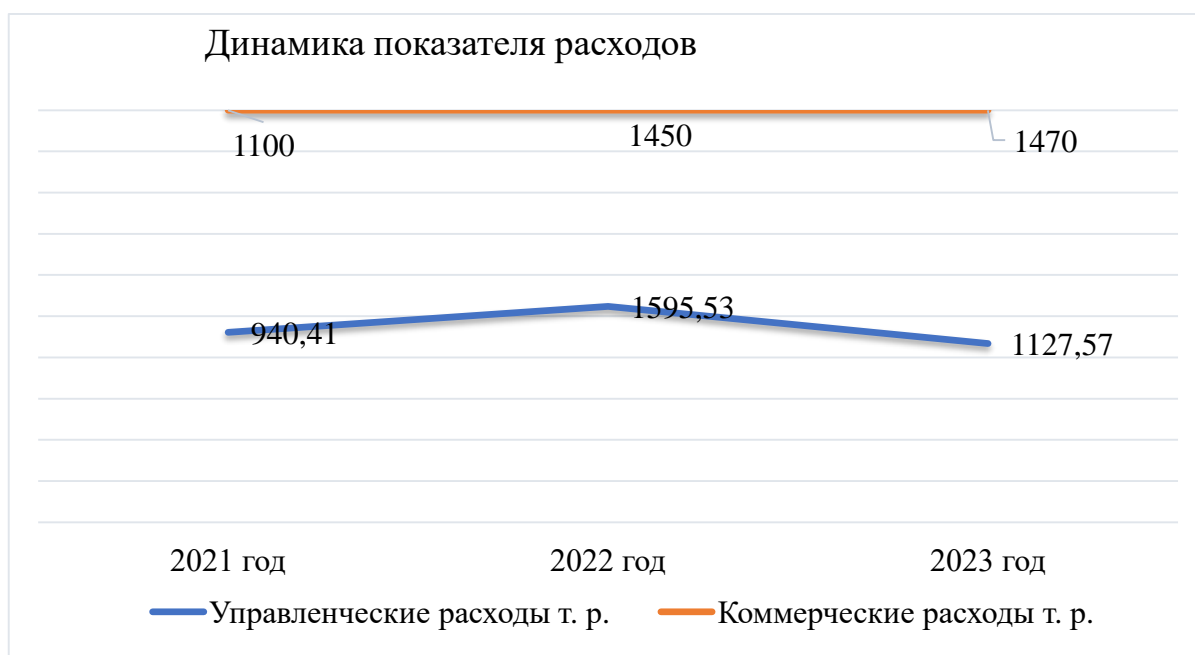


Рисунок 9 - Динамика показателя расходов супермаркета «Магнит»

В показателях коммерческих расходов, на протяжении 2021-2023 лет, не замечено критичной ситуации для организации.

Затраты на рубль выручки также прошли через изменения от года к году, 2021 год показал затраты в 10,6 , 2022 год в 13,07 , 2023 год 10,24. Показатель

2023 года является меньшим из всех, что положительно влияет на организацию.

Подводя итог по динамике финансовых и экономических показателей супермаркета «Магнит» г. Геленджик следуют вывод, что за период с 2021-2023 года организация имела существенные потери, основываясь на показателях 2021 года особенно. Наблюдались скачки по всем финансовым и экономическим показателям.

Целью супермаркета «Магнит» г. Геленджика, конечно, является возврат былой эффективности, как это наблюдалось в 2021 году, а лучше превысить данные показатели. Но, если смотреть на показатели 2023-2022 года, то можем наблюдать, что супермаркет имеет успехи.

Себестоимость товаров снизилась, затраты на рубль выручки снизились, рентабельность производства и продаж повысились, чистая прибыль также увеличилась 1380,9 т. р. по сравнению с 2022 годом.

В целом, супермаркет «Магнит» делает шаги к выравниванию ситуации.

Считаем, что для повышения эффективности и конкурентоспособности организации, руководству стоит обратить должное внимание на данные финансовые показатели и принять меры для их увеличения.

2.2 Анализ и оценка эффективности использования персонала в ПАО «Магнит»

Эффективное управления персоналом включает в себя множество ступеней для полной реализации всех поставленных задач и целей организации. Каждая система управления персоналом подразумевает тот или иной конечный итог развития дальнейших событий, следовательно, для достижения конкретных целей нужно проанализировать всю систему и сделать соответствующие выводы [21].

Итак, проанализируем обеспеченность супермаркета «Магнит» персоналом по категориям и основным профессиям за 2023 год, таблица 4.

Таблица 4 - Обеспеченность супермаркета «Магнит» персоналом

Показатель	Плановая численность	Фактическая численность	Абсолютное отклонение
Среднесписочная численность общая, чел.	60	55	-5
Рабочие, чел.	49	44	-6
Руководители, специалисты, чел.	11	11	0
Численность рабочих основных профессий:			
Продавец-консультант, чел.	30	27	-3
Кассиры, чел.	10	8	-2

Таблица 4 наглядно показывает нам проблемы в обеспеченности персоналом супермаркета.

Мы видим, что фактическая численность не соответствует плановой по всем показателям за исключением руководящего состава.

Акцентируем внимание на том, что супермаркет находится в курортном городе, что несказанно отражается на качестве обслуживания именно в сезонное время, когда поток клиентов увеличивается в разы. Руководству стоит обратить внимание на данный факт.

Оценка эффективности использования персонала включает в себя анализ структуры сотрудников по уровню профессиональной подготовки, что требует сопоставления средних квалификационных разрядов работников, представленных в таблице 5 [17].

Так, исходя из таблицы 5 видим, что профессия грузчика не требует обучения и на работу данные сотрудники принимаются сразу по второму разряду.

Остальные позиции достаточно грамотно сложены.

Четвертый разряд дается сотрудникам, имеющим специальное образование или прошедшим обучение перед трудоустройством.

Таблица 5 – Анализ персонала супермаркета «Магнит» по уровню квалификации

Показатель	Общая численность	Разряды	Плановый разряд	Фактический разряд	Абсолютное отклонение
Продавец-консультант	27	20 чел. - 4 разряд	4,8	4,2	- 0,6
		7 чел. - 5 разряд			
Кассир	8	4 чел.- 4 разряд	4,9	4,7	-0,2
		2 чел.- 5 разряд			
		2 чел. - 6 разряд			
Грузчики	10	2 разряд	2,0	2,0	0,0

Так, исходя из таблицы 5 видим, что профессия грузчика не требует обучения и на работу данные сотрудники принимаются сразу по второму разряду. Остальные позиции достаточно грамотно слажены. Четвертый разряд дается сотрудникам, имеющим специальное образование или прошедшим обучение перед трудоустройством. Следовательно, работники прошли обучение при трудоустройстве, некоторые стремятся к поднятию своей квалификации в большей степени, что видно по повышению разряда.

Далее проведем анализ текучести кадров в супермаркете «Магнит» за 2023 год, таблица 6.

Таблица 6 - Текучесть кадров в супермаркете «Магнит»

Численность ППП, чел	2022	2023	Абсолютное отклонение (+/-)	Темп роста,%
	60	55		

Как можем видеть, за период 2022-2023 года были уволены 5 сотрудников. Посчитаем коэффициент текучести персонала на основе имеющихся данных при помощи формулы (3):

$$\frac{\text{Число уволившихся сотрудников за период}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников за период}} \times 100\%, \quad (3)$$

$$\frac{5}{60} \times 100\% = 8,3 \%$$

Итак, коэффициент текучести кадров составляет 8,3 %, что превышает нормальные значения (от 3 до 5 %) и говорит о том, что трудовой коллектив непостоянен и не стабилен. В рассматриваемый промежуток времени увольнений по инициативе работодателя не замечено. Как показывает практика, причиной увольнений является неудовлетворенность сотрудников размером получаемой заработной платы.

Разберем основные принципы работы с персоналом, таблица 7.

Таблица 7 - Принципы организации эффективной работы с персоналом [16]

Наименование принципа	Характеристика принципа
Гибкость	приспосабливаемость системы управления персоналом к изменяющимся условиям
Дисциплинированность	соблюдение правил
Единоначалие	концентрация власти линейных руководителей
Корпоративность	гармония интересов всех категорий персонала для достижения поставленных целей
Оперативность	своевременное принятие решений по системе управления персоналом
Ротация	отсутствие отдельных работников не прерывает процесс работы
Специализация	разделение труда разных работников в системе управления персоналом
Эффективность	экономичная организация работы системы управления персоналом

Оценка эффективности использования персонала невозможна без анализа трудовых показателей в организации. Анализ трудовых показателей представляет понимание руководству сильных и слабых сторон в работе коллектива.

Для анализа результатов работы персонала, а также для дальнейшего вознаграждения или депремирования, управление супермаркета «Магнит» активно использует систему КРІ.

Матрица КРІ - инструмент, который используется для измерения и мониторинга эффективности бизнес-процессов.

Матрица КРІ состоит из набора ключевых показателей эффективности (КРІ), каждому из которых присваивается вес, отражающий его важность для общей эффективности компании.

Вес КРІ - коэффициент важности, принимает значение от 0 до 1.

При сложении всех показателей веса в матрице должна получиться цифра 1.

Индекс КРІ рассчитывается по формуле (4):

$$((\text{Факт} - \text{База}) \div (\text{Норма} - \text{База})) \times 100 \%, \quad (4)$$

Для наглядности, приведу матрицу КРІ менеджера по продажам супермаркета «Магнит» г. Геленджик, представленную в Приложении В рисунок В.1.

Если результат больше 100 %, то сотрудник прекрасно справляется с требованиями. Если ниже, то сотрудник не соответствует ожиданиям установленного КРІ.

Соответственно, при превышении значения и происходит поощрение.

Грамотный подход к составлению режима труда работников подразделения всегда дает плоды в формировании успешной компании. Разберем, что такое режим труда и отдыха работников и условия труда.

«Режим труда и отдыха - установленный на предприятии распорядок времени, регламентирующий определенное чередование времени работы и времени отдыха на протяжении рабочего периода: рабочей смены, недели, месяца и года» [7, с. 130].

«Условия труда - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника» [7, с. 176].

В организации ведется в основном посменный режим работы продолжительностью 11 часов в день, при этом для работников также устанавливается рабочий день продолжительностью 8 часов с двумя выходными днями.

Поскольку магазин в течение дня имеет неравномерный поток покупателей, то для всех работников может устанавливаться ленточный график выхода на работу. Также предусмотрены перерывы [12].

Ленточный график предусматривает выход работников на производство в разное время с тем, чтобы в часы, где поток людей наиболее активен, обеспечить наиболее быстрое обслуживание посетителей. В начале и конце смены сотрудники работают в неполном составе, но каждый работник трудиться 8 часов.

Также стоит отметить, что в целях обеспечения безопасных условий труда, каждый работник «Магнит» получает средства индивидуальной защиты.

Существуют два понятия, которые дадут руководителю конкретное понимание уровня эффективного выполнения задач от сотрудников. Это удовлетворенность и вовлеченность.

Вовлеченность - готовность сотрудников делать максимум, вкладываться в результат организации.

Удовлетворенность - эмоциональный отклик сотрудника на те условия, в которых он работает.

Но важный момент в том, что удовлетворенность имеет свою негативную ступень. Удовлетворенные сотрудники чаще всего в какой-то момент расслабляются, так как их может все устраивать и менять что-то для улучшения деятельности не имеет смысла. Поэтому важно контролировать и удовлетворенность, и уровень вовлеченности сотрудников.

«Подавляющее большинство сотрудников полностью удовлетворены своим окладом и своим положением, как правило, очень ограниченный период времени, а затем зачастую мотивация их заметно снижается и в конечном

итоге может окончательно упасть. Далее сотрудники начинают менее ответственно относиться к своей работе и обязанностям.

Следовательно, мотивация трудовой деятельности является одним из ключевых моментов в грамотном управлении персоналом любой компании» [19, с. 126].

Далее проведем анализ оценки уровня заработной платы сотрудников супермаркета «Магнит», таблица 8.

Таблица 8 - Информация о заработной плате сотрудников супермаркета «Магнит»

Персонал супермаркета	2021		2022		2023		ФОТ, т. р. /год		
	Кол-во чел.	З/п. т. р.	Кол-во чел.	З/п. т. р.	Кол-во чел.	З/п. т. р.	2021	2022	2023
	57	35,00	60	37,50	55	41,66	23940,00	27000,00	27500,00

Итак, исходя из таблицы 8, можем наблюдать, что в 2021 году показатель фонда оплаты труда 23940,00 т. р., что при численности персонала 57 человек равняется уровню заработной платы 35 т. р. в месяц.

В 2022 году фонд оплаты труда имеет повышение и равен 27000,00 т. р., что при численности персонала в 2022 году 60 человек составляет размер заработной платы в районе 37 т. р. , соответственно уровень заработной платы на 1 сотрудника поднялся на 2 т. р.

В 2023 году прослеживается повышение заработной платы на 4,16 т. р. для одного сотрудника, что составляет заработную плату 41,66 т. р.

Акцентируем внимание на том, что 2023 год застал период инфляции, поэтому данное повышение практически не отражается на качестве жизни сотрудников.

Можем видеть, что рост заработной платы прослеживается, но это крайне низкие показатели при идущей инфляции в стране. Так, при подсчетах уровень зарплаты сотрудника составил в среднем за период 3 лет от 35 до 42 т. р., считаю, что при средней зарплате по России в 70 т. р., данные показатели считаются крайне низкими.

Эффективность сотрудника зависит от мотива. В таблице 9 представлена структура мотива труда.

Таблица 9 - Структура мотива труда

Наименование мотива труда
Потребность сотрудника в чем-либо
Цена (решающий фактор)
Трудовое действие, которое способствует в получении блага
Благо, как результат труда

Супермаркет «Магнит» использует при стимулировании эффективного труда персонала методы, представлены в таблице 10.

Таблица 10 - Методы стимулирования персонала супермаркета «Магнит»

Методы	Содержание	Регламентирующие документы
Материальные стимулы	оплата труда премии доплаты и надбавки возможность повышения по карьерной лестнице	трудовой договор положение о зарплате и системе премирования приказы о доплатах и надбавках, материальной помощи.
Нематериальные стимулы	похвала, почетные звания конкурсы «Лучший сотрудник»	приказы о награждении.

Как можем заметить, один из материальных стимулов - возможность повышения по карьерной лестнице.

Базовый алгоритм повышения по карьерной лестнице в супермаркете «Магнит» представлен на рисунке 10.

Сроки продвижения по карьерной лестнице варьируются от 1 до 5 лет.

Но при наличии лестницы продвижения, сотрудники не видят данных возможностей, причиной для этого является отсутствие свободных вакансий для продвижения в конкретном супермаркете.

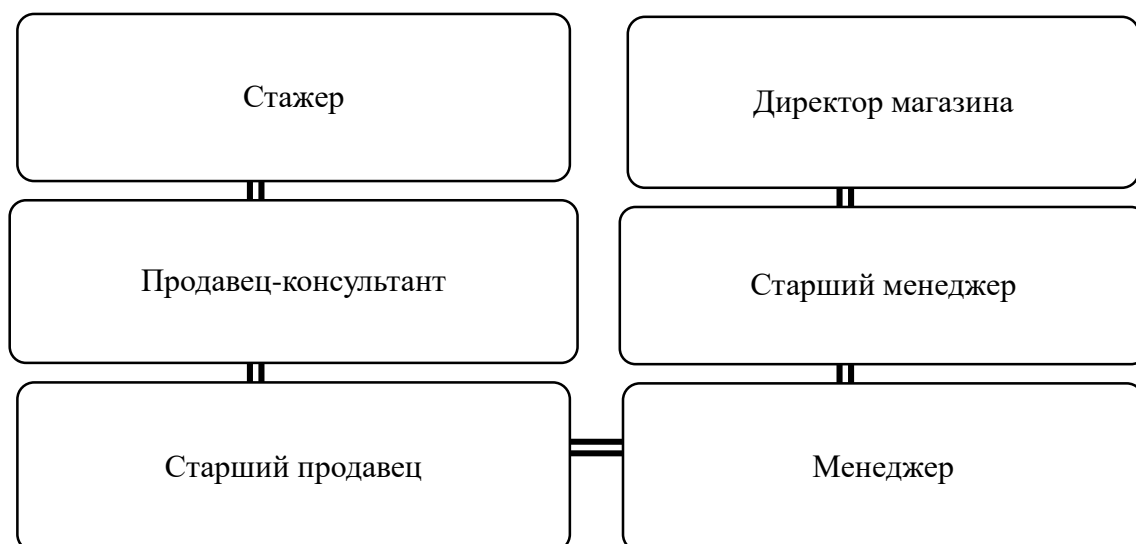


Рисунок 10 - Лестница карьерного роста супермаркета «Магнит»

Теперь проанализируем эффективность системы мотивации трудовой деятельности работников супермаркета. Для этого необходимо провести анализ использования рабочего времени сотрудниками супермаркета «Магнит», таблица 11 [8].

Важность анализа фактического использования рабочего времени состоит в том, что виден наглядный результат, что позволяет руководству принять соответствующие меры для улучшения качества деятельности организации в целом.

Таблица 11 - Использование рабочего времени сотрудниками супермаркета «Магнит»

Показатель	2021	2022	2023	Изменение, (+/-)		Изменение, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Среднесписочная численность работников, чел	57	60	55	+3	-5	105,3	91,7
Время, которое отработали все работники, чел.-час.	166383	163200	157300	- 3183	- 5900	98,1	96,4
Отработано чел.-дней всеми работниками	15846	16320	14300	+ 474	- 2020	103	87,6
Время, отработанное одним работником, час.	2919	2720	2860	- 199	+ 140	93,18	105,2
Количество отработанных одним работником чел. дней	278	272	260	- 6	- 8	97,8	95,6
Средняя продолжительность рабочего дня, часы	10,5	10	11	- 0,5	+ 1	95,2	110

Итак, на основании данных таблицы 11, можем наблюдать неэффективное использование рабочего времени сотрудниками супермаркета «Магнит».

Показатели 2023 года дают понять, что в этот промежуток сокращается количество отработанных дней одним работником.

Также, бюджет рабочего времени к концу отчетного периода сократился и составил 157300 часов вместо 166383, отработанных работниками в 2021 году.

Всё вышеперечисленное позволяет сделать вывод о том, что система мотивации работников в супермаркете «Магнит» г. Геленджика неэффективна.

Проанализируем производительность труда персонала супермаркета, анализ представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Производительность труда персонала супермаркета «Магнит»

Показатель	2021	2022	2023	Изменение, (+/-)		Изменение, %	
				2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Выручка продаж, т. р.	92093,16	85450,32	85574,64	-6642,84	92,79	124,32	100,15
Среднегодовая выручка продаж 1 работника, т. р.	1615,67	1424,17	1555,90	-191,50	88,15	131,73	109,25
Среднесписочная численность работников, чел	57	60	55	+3	-5	105,3	91,7
Время, которое отработали все работники, чел.- час.	166383	163200	157300	- 3183	- 5900	98,1	96,4
Отработано чел.- дней всеми работниками	15846	16320	14300	+ 474	- 2020	103	87,6
Время, отработанное одним работником, час.	2919	2720	2860	- 199	+ 140	93,18	105,2
Количество отработанных одним работником чел. дней	278	272	260	- 6	- 8	97,8	95,6
Средняя продолжительность рабочего дня, часы	10,5	10	11	- 0,5	+ 1	95,2	110

На основании таблицы 12, можем отметить, что производительность труда показывает наиболее высокий порог в 2021 году в 1615,67 т. р., как говорилось ранее, данный факт связан с ажиотажным спросом, что повлияло на выручку и чистую прибыль «Магнит», количество сотрудников 57 человек.

Производительность труда в 2022 году составляет 1424,17 т. р, что уступает 2021, особенно, если учесть, что персонала в 2021 году 60 человек, а это больше, чем в 2021 и 2023 году. Но это дает нам убедиться, что численность персонала не гарантирует качества работников. 2023 год показал положительную динамику, касаясь производительности труда персонала, цифра составляет 1555,90 т. р., количество сотрудников 55 человек.

2023 год показал положительную динамику, касаемо производительности труда персонала, цифра составляет 1555,90 т. р., количество сотрудников 55 человек.

Также наглядно продублирую производительность труда одного работника за годовой период, рисунок 11.

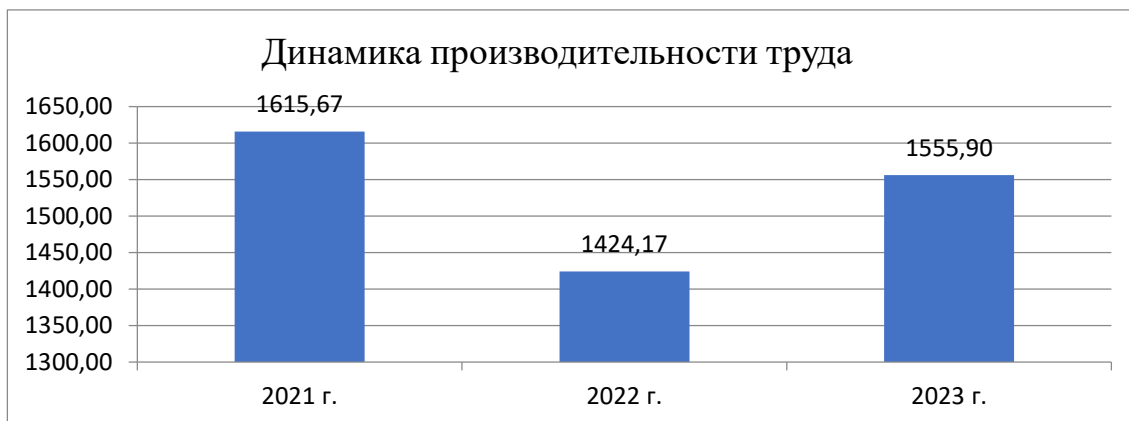


Рисунок 11 - Производительность труда персонала в супермаркете «Магнит»

Для завершения анализа производительности труда необходимо рассмотреть рабочий день сотрудника, к примеру рабочий день продавца-консультанта, таблица 13.

Таблица 13 - Распорядок дня продавца-консультанта супермаркета «Магнит»

Время	Рабочий процесс
08.00-09.00	подготовка магазина, проверка холодильников, влажная уборка
09.00-11.00	замена старых ценников, выкладка товара
11.00-12.00	помощь в приемке поставки нового товара
12.00-12.30	обед
12.30-14.30	раскладка товара
14.30-14.45	перерыв
14.45-17.00	раскладка товара, корректировки ценников, наведение порядка на полках
17.00-17.15	перерыв
17.00-18.30	проверка сроков годности товара
18.30-19.50	активные часы продаж (помощь клиентам)

Таблица 13 наглядно демонстрирует распорядок дня продавца-консультанта супермаркета и основной проблемой в данном распорядке то, что активные часы продаж исключительно с 18.30 до 19.50 часов.

Уточним, что под активными продажами подразумевается реализация товара продавцом, путем поиска клиента и выявление его потребностей.

Конечно, нельзя не упомянуть о том, что продавать продукты в супермаркете не тоже самое, что и продавать мебель или электронику. Но все же активные продажи должны присутствовать.

Исходя из таблицы 11, мы видим, что продавец в течение дня выполняет в основном работы по раскладке товара и замене ценников, что забирает главную функцию продавца-консультанта - продажа товара.

Вследствие того, что конкретный продавец не продает товар напрямую, то производительность труда, конкретно в этом случае, считается через выручку и среднесписочную численность работников.

На основе полученных данных можем сделать вывод, что анализ производительности труда персонала показал среднюю эффективность. Наблюдался спад показателя в 2022 году, но повышение показателя в 2023 году, что не превзошло показатели 2021 года, в целом выравнивание ситуации по повышению производительности труда прослеживается.

Но стоит отметить, что при изменении концепции супермаркета, то есть разгрузки распорядка дня продавцов для выполнения прямых продаж, эффективность супермаркета имела бы тенденцию к повышению.

В ходе прохождения преддипломной практики проведен опрос среди сотрудников.

Целью опроса является понять степень удовлетворенности условиями труда супермаркета «Магнит», а также выявить скрытые факторы, которые могут мешать продуктивной работе персонала.

В опросе приняли 44 человека из 55 сотрудников супермаркета.

Анкетирование сотрудников показало следующие результаты, приведенные в таблице 14.

Таблица 14 - Результаты анонимного анкетирования сотрудников супермаркета «Магнит» г. Геленджика

Суть вопроса	Удовлетворены кол-во чел.	Не удовлетворены кол-во чел.
Качество информирования о всех происходящих изменениях	35	9
Мотивация к труду	15	29
Взаимоотношения с коллегами	37	7
Уровень рабочей нагрузки	10	34
Возможность иметь профессиональное развитие	17	27
Уровень оплаты труда	13	31
Качество управления сотрудниками	21	23
Комфортные условия трудового процесса	30	8
Системы премирования	11	33

Итак, исходя из таблицы 14, можем наблюдать не очень позитивное отношение сотрудников к управляющей системе, под больший удар попадают такие позиции как:

- уровень оплаты труда;
- мотивация к эффективному труду;
- возможности профессионального развития;
- система премирования;
- комфортные условия труда;
- уровень рабочей нагрузки.

Данные позиции нуждаются в корректирующих мероприятиях для повышения эффективности труда персонала супермаркета «Магнит» г. Геленджика.

Анализ показал нам существующие проблемы организации по вопросам:

- обеспеченность персоналом супермаркета, особенно в сезонные времена года;
- текучесть кадров превышает нормальное значение и составляет 8,3%;
- заработная плата практически осталась на прежнем уровне;
- использование рабочего времени персоналом неэффективно;

- производительность труда персонала нуждается в доработках, так как показатели 2023 года не могут превысить значения 2021 года;
- распорядок дня сотрудников показал просадку в области активных продаж, что прямо влияет на производительность.

Итак, на основании проведенного анализа можем сделать вывод, что эффективность супермаркета повысится только в том случае, если руководство компании примет тот факт, что персонал - ресурс и потенциал любой организации.

Также результаты анонимного анкетирования открыли многие факторы, которые влияют на эффективность труда персонала.

Но напротив, организация нуждается исключительно в квалифицированных и заинтересованных сотрудниках. И если квалификация решается обучением, наставничеством, аттестацией персонала, то абсолютно точно можем утверждать, что нельзя навязать свою мысль и идею равнодушному персоналу. Вследствие этого, кадровый резерв всегда нуждается в доработке, перестановке, а в случае необходимости и сокращении штатов.

В следующей главе, автором исследования, будут предложены мероприятия по повышению производительности труда и, в следствие, эффективности супермаркета в целом.

Глава 3 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ПАО «Магнит» (АО «Тандер»)

3.1 Мероприятия по повышению эффективности труда персонала в ПАО «Магнит»

Проведенный анализ показал существующие «узкие места» в организации работы супермаркета, проиллюстрирую на рисунке 12.

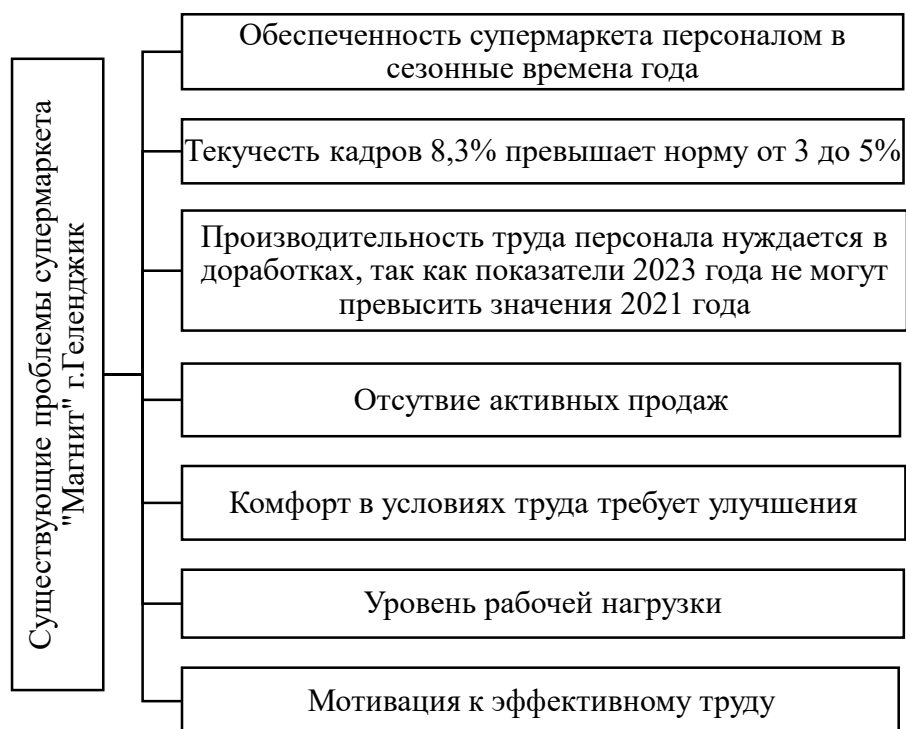


Рисунок 12 - Существующие проблемы супермаркета «Магнит» г. Геленджик

На основании рисунка 12, можем заметить, что большинство из проблем взаимосвязаны.

Допустим, проблема отсутствия активных продаж и сниженной производительности труда, проблема обеспеченности супермаркета персоналом и повышенной текучести кадров, проблема уровня рабочей нагрузки, комфортных условий труда взаимосвязаны с проблемой мотивации сотрудников к эффективному труду.

Следовательно, для решения существующих проблем необходимо разработать мероприятия для повышения эффективности труда персонала, рисунок 13.



Рисунок 13 - Мероприятия, направленные на повышение эффективности труда персонала супермаркета «Магнит» г. Геленджик

Мероприятие № 1. Апгрейд холодильных камер для минимизации трудозатрат сотрудников.

Разберем на примере. Супермаркет «Магнит» использует в работе 20 низких холодильников для охлажденной и замороженной продукции с мясными и рыбными продуктами. Проблема данных холодильников, что из-за потока клиентов, аккуратно разложенные товары смешиваются между собой, что может создать впечатление, что нужного товара нет в наличии.

Следовательно, сотрудники теряют массу времени на уборку в холодильниках и расстановку ценников. В тоже время, клиенты, не видят нужного ценника и не берут соответствующий товар. Также лента ценников, в большинстве случаев, не сходится с фактическим местом товара. К примеру, ценники на куриные продукты находятся в свиных продуктах или наоборот.

Во второй главе, таблица 13, представлен рабочий день продавца-консультанта и большую часть дня сотрудник занимается работой по залу, то

есть заменой ценников, уборкой в холодильниках и прочее. Именно в данном примере можем видеть не рациональное использование рабочего времени, что ведет к потерям рабочего времени, которое продавцы-консультанты могли потратить на взаимодействие с клиентом.

Решением данной проблемы является установка в холодильниках опор, которые будут напоминать органайзер, раскладка товара производится по блокам органайзера, ценники указываются вблизи блоков.

Схема апгрейда холодильных камер представлена на рисунке 14.

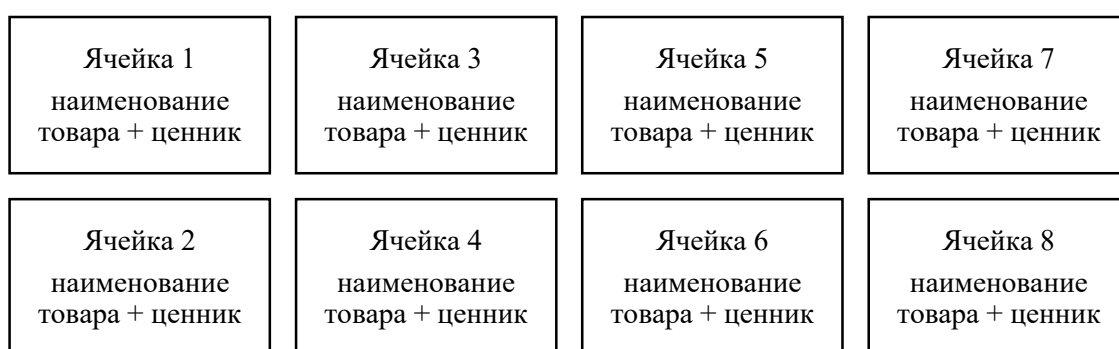


Рисунок 14 - Схема сортировки товара и ценников в холодильниках

Также необходимо назначить ответственных продавцов для расстановки ценников и контроля выкладки товара. Минимизация трудозатрат сотрудников на рутинные задачи подразумевает под собой процесс ускорения и простоты выполнения рабочих задач [23].

Цель состоит в разгрузке сотрудников от некоторого рутинного рода дел для направления персонала на активное взаимодействие с клиентами.

Мероприятие № 2. Внедрение стратегии активных продаж.

Активные продажи подразумевают под собой взаимодействие продавца с потенциальным клиентом для продажи определенного товара.

При вводе активных продаж уровень производительности труда персонала поднимется, продавцы станут продавать больше если будут именно

продавать. Для сети «Магнит» данное мероприятие может показаться несвойственным, но подлежит адаптации.

На рисунке 15 представлена схема взаимодействие с клиентом для супермаркета «Магнит».

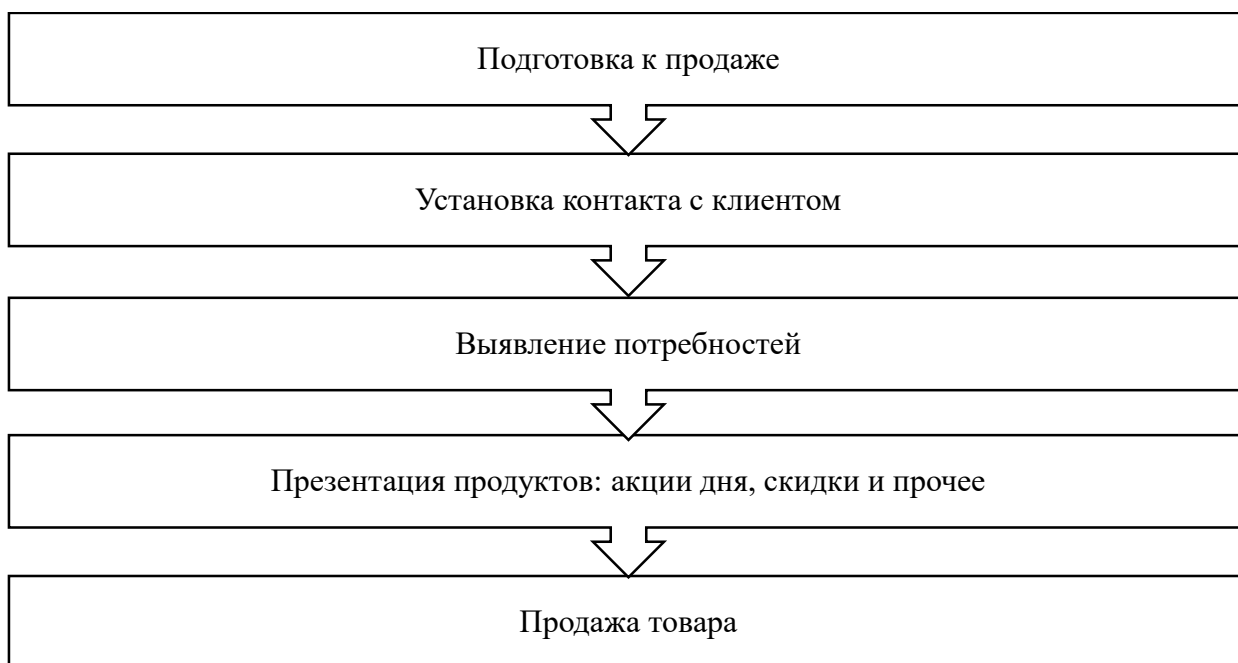


Рисунок 15 - Схема взаимодействия с клиентом

Разберем схему более детально с адаптацией к объекту исследования.

Подготовка к продаже. Подразумевает под собой, к примеру, наличие торговых корзин, чистоту в магазине, позитивный настрой.

Установка контакта с клиентом. За весь рабочий день супермаркета, его посещают более 200 человек. Необходимо понимать, что уделить внимание каждому может быть невозможным из-за численности штата.

Для решения данного вопроса можем предпринять вытекающее мероприятие - разделение торговых корзин по цветам. Подобные способы взаимодействия с клиентами применяют в зарубежных странах, к слову, достаточно эффективно [20, 24].

К примеру, красный цвет означает полное непринятие помощи от сотрудников магазина, зеленый цвет означает, что клиент готов принять помощь в выборе товаров, возможно, узнать скидки и акции или ему нужна физическая помощь (пожилым людям особенно важно).

Для реализации данной идеи потребуется вывеска, табличка или опознавательный знак, с указанием «красный - не готов общаться, зеленый - готов общаться».

Выявление потребностей. Можно поинтересоваться у клиента, что он желает приобрести или ему нужна помощь в сборке продуктовой корзины.

Презентация продуктов. На данном этапе продавец должен рассказать о существующих акциях и скидках, возможно, о продукте дня. Обычно информация об акциях указывается уже при покупке товара на чеке, но это неэффективно. Современное общество живет по принципу «здесь и сейчас», поэтому оповестить клиента об акциях будет хорошим вариантом.

Продажа товара.

Важным этапом является обучение сотрудников основам продаж. Руководству следует нанимать специалистов для эффективного обучения персонала.

Мероприятие № 3. Проведение выездных корпоративных мероприятий по итогам года.

Нематериальная мотивация подразумевает под собой вознаграждение в виде дополнительного комфорта, помощи в реализации своего потенциала или в решении проблем, которые повышают уровень удовлетворённости и производительность работника.

Проведенный анализ показал, что применяемые виды нематериальной мотивации в супермаркете, указаны в таблице 10, не располагают хорошей эффективностью.

Поэтому предлагаем устраивать корпоративные выездные мероприятия по итогам года, к примеру, на базу отдыха, что актуально для г. Геленджика. При превышении показателей предыдущего года, руководство супермаркета

может организовать корпоративные выездные мероприятия за счет организации.

«За счет корпоративных мероприятий можно повысить лояльность сотрудников, наладить отношения коллектива и руководства. Также корпоративные мероприятия возможность неформального общения, где трудовой коллектив будет чувствовать себя непринужденно, свободно» [7].

Мероприятие № 4. Переоборудованием рабочих мест сотрудников, путем предоставления коленных ортопедических стульев. Рассмотрим на примере рабочего места кассира.

На рисунке Г.1 (Приложение Г) представлено сравнение положения тела при сидении на обычном стуле и на коленном стуле.

Комфорт в работе имеет прямое воздействие на эффективность сотрудников. Из-за неудобных стульев-табуретов сотрудник сильно напрягает спину в процессе работы, в свою очередь руководство обязано обеспечить перерывы или предоставить возможность смены рода работ персоналу при высокой загруженности

Как правило, из-за таких перерывов в обслуживании кассовых аппаратов и происходит то, что некоторые кассы могут пустовать из-за отсутствия сотрудника. При оборудовании зоны касс коленными стульями, организация сможет оставить на кассах обученных кассиров, которые будут работать в эффективном режиме.

Супермаркет состоит из четырех касс, следовательно, необходимо для нормального функционирования четыре кассира, перерыв будет происходить по веерному типу, то есть один сотрудник ушел на перерыв, три оставшихся работают в обычном режиме.

Обеденное время при этом можно разделить на 30 минут приема пищи и 30 минут можно разбить на пятиминутные перерывы. Обеденное время персонала устанавливается руководством исходя из клиентских часов, но не ранее чем через 2 часа с момента его начала и не позднее чем за 2 часа до его окончания.

Данный параграф хотелось бы закончить словами зарубежного писателя Бен Уиттера, который в своих работах акцентирует внимание на верной мысли: «Сегодняшние работники требуют от своих работодателей более индивидуального подхода в знак приверженности и лояльности» [22]

В следующем параграфе рассчитан экономический эффект от предложенных мероприятий.

3.2 Расчет экономической обоснованности мероприятий по повышению эффективности труда персонала в ПАО «Магнит»

Проведем оценку экономической обоснованности мероприятий по повышению эффективности труда персонала супермаркета «Магнит».

Затраты на апгрейд холодильных камер.

Целью внедрения является повышение дневной выручки на 5 т. р. и минимизация трудозатрат сотрудников на рутинные процессы.

Супермаркет, при организации удобной раскладки товара и упорядоченных ценниках, получает дополнительные продажи. Клиент видит порядок и соответствующую цену, без опаски берет продукт, зная, что при оплате цена отвечает его ожиданиям без неприятных неожиданностей.

Продавец – консультант, получая минимизацию трудозатрат на одно из рутинных дел, приобретает ценный ресурс - время, которое он может потратить на взаимодействие с клиентом и увеличить свои продажи.

Для подсчета затрат необходимо рассчитать размеры холодильных камер в супермаркете, таблица 18.

Таблица 18 - Размеры холодильной камеры в супермаркете

Количество холодильных камер, ед.	Длина, м.	Ширина, м.	Высота, м.
20	2,5	0,96	0,85

Далее рассмотрим затраты на материалы для оборудования перегородками холодильных камер, таблица 19.

Таблица 20 - Расчет затрат на материалы для переоборудования холодильных камер

Наименование затрат	Количество, ед.	Стоимость, т. р.	Итого, т. р.
Перегорodka для холодильных витрин	120	350	42

На один холодильник необходимо 6 перегородок для холодильных витрин. Итого, на реализацию данного мероприятия необходимо 42 т. р.

В таблице 21 представлено сравнение экономических показателей до и после внедрения мероприятия по апгрейду холодильных камер.

Таблица 21 - Сравнение экономических показателей до и после внедрения мероприятия апгрейда холодильных камер

Пропускная способность, чел.	Ожидаемый рост продаж, %	Цена, руб.	Продажи при отсутствии порядка в ценниках, т. р.		Продажи при упорядоченных ценниках, т. р.		Изменение (+/-), т. р.	
			В месяц	В год	В месяц	В год	В месяц	В год
200	2	500	В	В	В	В	В	В
Из них не купят продукт, чел.: 10			7131,22	85574,64	7281,22	87374,64	- 150,00	-1800,00

При отсутствии перегородок в холодильниках, товар имеет свойство перемешиваться, что ведет к частым уборкам со стороны персонала. Данная процедура не является трудозатратной, если она разовая. В случае объекта исследования уборки в холодильниках проводятся от 10 до 20 раз, а общее количество холодильников составляет 20 единиц.

Автор исследования предполагает следующие итоги от внедрения данного мероприятия:

- продавцы-консультанты не теряют рабочее время на частые уборки в холодильных камерах;
- продавцы-консультанты разгружены и могут взаимодействовать с клиентом более качественно;
- отсутствие однотипной работы приводит к увеличению позитивного микроклимата в коллективе;
- выручка супермаркета повысится из-за оптимизации раскладки товаров.

Затраты на проведение выездных корпоративных мероприятий приведены в таблице 22.

Таблица 22 - Расчет затрат на реализацию корпоративных выездных мероприятий

Продолжительность отдыха, дни	1
Численность персонала, чел.	52
Наименование затрат	Сумма, т. р.
Питание (3-х разовое)	88,4
Домики	65
Всего:	153,4

Итак, проведение выездных корпоративных мероприятий на базу отдыха по итогам года составит 153,4 т. р.

Внедрение данного мероприятия является действенным. «Воспринимаются не как плата, а как приз. При воспоминании о полученном подарке, туристической поездке или подарке, которые сотрудник получил, став одним из лучших исполнителей или добившись повышения эффективности труда, сотрудники заново переживают эмоциональный подъем и получают стимул для дальнейшего роста» [20, с. 257].

Также данное мероприятие имеет прямое влияние на текучесть штата. Ожидается, что при внедрении такого рода корпоративных мероприятий, сотрудники станут более сплоченными и активными, в некоторых случаях, именно коллектив играет ключевую роль в работе [11].

Затраты на переоборудование рабочих мест (на примере зоны касс).

Согласно проведенного мониторинга цен, стоимость одного ортопедического коленного стела составляет 2,7 т. р, таблица 17. В супермаркете ожидается переоборудование четырех зон, из этого следует, что приобрести нужно четыре стула, итого 10,8 т. р. необходимо для комфортной и в последующем более эффективной работы сотрудников «Магнит» г. Геленджик на должности кассира.

Затраты на внедрение стратегии активных продаж.

Для реализации данного мероприятия нам понадобится обучение всего штата сотрудников активным продажам, причем обучение должно быть адаптировано к продаже товаров в супермаркете. Также необходимо приобрести дополнительные продуктовые корзины зеленого цвета.

Обучению сотрудников подлежат продавцы-консультанты, старший менеджер по продажам и начальник торгового отдела. Так как продавцов-консультантов в штате 27 человек, что выйдет достаточно дорогостояще для супермаркета, разумней будет обучить сотрудников, которые имеют успехи в работе и более заинтересованы трудом. Дистанционные курсы по продажам легче всего внедрить в рабочую обстановку. Программа включает в себя 21 час обучения, что ориентировочно равняется 2 неделям по 2 часа в день

обучения. Руководству стоит донести ценность обучения для того, чтобы сотрудники могли уделять нерабочие часы повышению скиллов.

В таблице 23 представлена смета предстоящих затрат на реализацию мероприятия по введению стратегии активных продаж.

Таблица 23 - Расчет затрат на введение стратегии активных продаж в супермаркете «Магнит»

Наименование затрат	Должности персонала	Численность персонала, чел.	Количество	Стоимость, т. р.	Итоговая сумма, т. р.
Курсы по обучению сотрудников (дистанционные)	продавец-консультант	15	21	5,6	95,2
	продавец-консультант	15			
	старший менеджер по продажам	1			
	начальник торгового отдела	1			
Продуктовые корзины цвет зеленый			35	9,0	31,5
Доска для рисования мелом			1	2,7	2,7
Итого, т. р.:					129,4

Итак, для реализации данного мероприятия расходная часть составляет 129,4 т. р.

Разберем на примере, при средней проходимости в день 200 человек и выручке в день 238 т. р., сотрудники, используя полученные знания и методики, смогут продавать на 10 т. р. в день больше, чем обычно, то есть 248 т. р. Соответственно уровень продаж повысится на 4,2 %.

Акцентируем внимание на том, что на сегодняшний момент акции и скидки указываются на чеках после покупки товаров. На практике, минимальное количество людей сохраняет чеки и покупает соответствующий товар. При внедрении стратегии активных продаж, продавцы могли бы оповещать клиентов в настоящее время, что позволило бы увеличить продажи.

Следовательно, производительность труда сотрудников увеличится, так как они прямо влияют на продажу товаров, при увеличении производительности труда выручка будет стремиться вверх, а эффективность и конкурентоспособность супермаркета повысится.

Вероятные финансовые показатели при использовании мероприятия внедрения активных продаж, таблица 24.

Таблица 24 - Сравнение экономических показателей до и после внедрения мероприятия внедрения активных продаж

Показатель	Текущие показатели (2023 год)	Ожидаемый рост продаж, %	Ожидаемые показатели после внедрения мероприятия	Изменение, (+/-)	Изменени е, %
				2024-2023	2024-2023
Выручка продаж, т. р.	85574,64	4	89280,00	+ 3705,36	104,33
Среднегодовая выручка продаж 1 работника, т. р.	1555,90		1623,28	+ 67,38	104,33
Среднесписочная численность работников, чел.	55		55	0	0

Итак, объединим все затраты на внедрение мероприятий по повышению эффективности труда персонала супермаркета «Магнит», таблица 25.

Таблица 25 - Затраты на внедрение мероприятий по повышению эффективности труда персонала ПАО «Магнит»

Мероприятие	Единовременные затраты, т. р.	Общие затраты, т. р.
Апгрейд холодильных камер для минимизации трудозатрат персонала	перегородки для витрин - 42,0	42,0
Внедрение стратегии активных продаж	продуктовые корзины – 31,5 обучение персонала (дистанционное) – 95,2	129,4
Проведение выездных корпоративных мероприятий по итогам года в пределах города	питание – 165,0 номера – 136,5	153,4

Продолжение таблицы 25

Мероприятие	Единовременные затраты, т. р.	Общие затраты, т. р.
Переоборудование зоны касс путем замены стульев-табуретов на ортопедические коленные стулья	коленные стулья 4 шт. - 14,8	10,8
Итого т. р.:		335,6

Таким образом, затраты на внедрение мероприятий по повышению эффективности труда персонала в супермаркете «Магнит» в 2024 году составят 335,6 т. р.

Итак, по итогу ожидаемых экономических результатов, мы выяснили, что конкретное влияние на выручку оказывают два из мероприятий:

- внедрение стратегии активных продаж (ожидаемый темп роста 4 %);
- минимизация трудозатрат, путем переоборудования холодильных камер (ожидаемые темп роста 2 %).

Следовательно, в расчет экономической эффективности, по годовому объему выручки после внедрения мероприятий, будем использовать темп роста 6 % или плюс 5476,78 т. р. к текущим показаниям 85574,64 т. р. за 2023 год.

Итоговая сумма годового объема предполагаемой выручки составит 91051,42 т. р.

Далее перейдем к расчету экономической эффективности от внедрения предлагаемых мероприятий, используя таблицу 26, где указаны исходные данные для расчета показателей экономической эффективности.

Таблица 26 - Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	55	глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	55	по проекту

Продолжение таблицы 26

Показатель	Значение	Источник
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, т. р.	85574,64	глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, т. р.	91051,42	по проекту
Среднегодовая заработная плата работника, т. р.	500	глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	государственный норматив
Условно-постоянные расходы, т. р.	2597,57	отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, т. р.	335,6	по проекту

Далее рассчитаем экономический эффект от предложенных мероприятий при комплексном подходе внедрения, таблица 27.

Таблица 27 - Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Рост выручки от реализации предложенных мероприятий, т. р	$P = \frac{B_2}{B_1} \times 100, \quad (5)$ <p>где, P - рост выручки; B_1 - объем выручки от реализации до внедрения мероприятия; B_2 - объем выручки от реализации после внедрения мероприятия</p>	$P = \frac{85574,64}{91051,42} \times 100 = 6$

Продолжение таблицы 27

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР1} \times \left(1 + \frac{\text{Р}}{100}\right) - \text{ЧР}, \quad (6)$ <p>где, Эч - относительное высвобождение численности работников; ЧР1 - численность работников до внедрения мероприятия; ЧР2 - численность после внедрения мероприятия</p>	$\text{Эч} = 55 \times \left(1 + \frac{6}{100}\right) - 55 = 3,3$
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \left(\frac{\text{Эч}}{\text{ЧР} - \text{Эч}}\right) \times 100, \quad (7)$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{3,3}{55-3,3}\right) \times 100 = 6,3$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, т. р.	$\text{Эз/п} = 3 \times \text{Эч}, \quad (8)$ <p>где, Эз/п - годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 - среднегодовая заработная плата работника; Эч - условная экономия численности</p>	$\text{Эз/п} = 500 \times 3,3 = 1650$
Экономия по социальным отчислениям, т. р.	$\text{Эс/о} = \frac{\text{Эз}}{n} \times \frac{H}{100}, \quad (9)$ <p>где, H - % отчисления по социальным выплатам</p>	$\text{Эс/о} = 1650 \times 0,3 = 495$
Экономия по условно-постоянным расходам, т. р.	$\text{Эу/л} = \left(\frac{Y}{B1} - \frac{Y}{B2}\right) \times B_2, \quad (10)$ <p>где, Y- условно-постоянные затраты; B-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий</p>	$\text{Эу/л} = \left(\frac{2597,57}{85574,64} - \frac{2597,57}{91051,42}\right) \times 91051,42 = 910,5$

Продолжение таблицы 27

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, т. р.	$E_{y/g} = E_{z/n} + E_{c/o} + E_{y/l}, \quad (5.6)$	$E_{y/g} = 31050 + 495 + 910,5 = 3055$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, т. р.	$E_g = E_{y/g} - E_n \times Z_{ed}, \quad (5.7)$ где, E_g - годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Z_{ed} - затраты на мероприятие	$E_g = 3055,5 - 335,6 = 2720$

Общий годовой экономический эффект от внедрения мероприятий - 2720 т. р. Соответственно, следует вывод, внедрение мероприятий для ПАО «Магнит» эффективно.

Далее рассмотрим социальный эффект от рекомендованных мероприятий.

По мнению автора исследования, социальный эффект, будет проявляться в росте производительности труда сотрудников и следственно их эффективности.

Мероприятия способствуют не только повышению эффективной работы сотрудников, но также к осознанию персонала своей значимости. Еще раз повторим, что персонал - ресурс и потенциал любой организации.

В таблице 28 представлена социальная эффективность мероприятий для повышения эффективности труда персонала супермаркета «Магнит» [9].

Таблица 28 - Социальный эффект от предложенных мероприятий, способствующих повышению эффективности труда персонала ПАО «Магнит»

Мероприятие	Социальный эффект
Апгрейд холодильных камер для минимизации трудозатрат персонала	минимизация ресурсных затрат сотрудников на рутинные дела осознание работниками ценности своих трудовых для руководства

Продолжение таблицы 28

Мероприятие	Социальный эффект
Внедрение стратегии активных продаж	прямое влияние сотрудников на уровень КРІ повышение уровня клиентоориентированности стремление к углублению знаний в области своей должности и обучение новым методам, техникам продаж
Проведение выездных корпоративных мероприятий по итогам года в пределах города	улучшение морально-психологического климата в коллективе создание сплоченного коллектива стимул сотрудников к увеличению продуктивности
Переоборудование зоны касс путем замены стульев-табуретов на ортопедические коленные стулья	комфорт в условиях труда позволяет персоналу выполнять задачи более качественно

Подведем итоги 3 главы исследовательской работы.

В целях повышения эффективности труда персонала супермаркета «Магнит» были предложены мероприятия, направленные на ее повышение. Вышеописанные мероприятия соответствуют обратной связи от персонала супермаркета. Следовательно, мероприятия имеют не только экономический эффект, но и социальный. Внедрение мероприятий будет способствовать увеличению вовлеченности персонала в рабочий процесс.

Особый эффект отразится на продавцах-консультантах, так как сотрудники смогут минимизировать свои ресурсные затраты на рутинные дела и начать активно взаимодействовать с клиентами супермаркета.

Заключение

По результатам проведенного в работе исследования можно сделать следующие выводы.

Актуальность темы исследования подразумевает под собой то, что персонал - ресурс и потенциал любой организации. Эффективность труда персонала имеет прямое влияние на организацию в целом.

Ранее, автором исследования, приводилось предположении о том, что ранее применяемые методы повышения эффективности труда персонала в организации устарели и появились более эффективные их аналоги.

По результатам данной работы, следует вывод, что эффективность использования труда сотрудников - основа деятельности любой организации. Успех организации зависит от уровня организации труда.

Эффективное использование труда определяется по следующим параметрам:

- выручка организации имеет положительную динамику;
- уровень производительности труда персонала имеет ежегодный рост;
- уровень текучести кадров не превышает норму 3-5 %;
- сотрудники удовлетворены условиями труда и комфортом на рабочих местах;
- работа над повышением профессионального уровня и квалификации сотрудников;
- позитивная психологическая атмосфера.

Акцентируем внимание на том, что важное значение имеет специфика отрасли деятельности организации, а также стиль управленческой деятельности.

Проведенный анализ основных экономических показателей говорит о нестабильной деятельности организации по показателям последних двух лет, так как показатели 2022-2023 лет заметно отстают от показателей 2021 года

(выручка, валовая прибыль и чистая прибыль). Но стоит отметить, что организации делает шаги к выравниванию ситуации, с целью вернуть прежние значения и даже превысить их.

Анализ показал, что в супермаркете «Магнит» работают сотрудники необходимого уровня квалификации, некоторые сотрудники стремятся к поднятию своей квалификации в большей степени.

При этом, анализ текучести кадров показал значение выше нормы 8,3 %, что говорит о том, что трудовой коллектив непостоянен и не стабилен. Основной причиной увольнений сотрудников, по собственному желанию, является неудовлетворенность размером получаемой заработной платы. Высокие показатели текучести кадров выражаются в снижении эффективного использования труда персонала.

Проведенный анализ показал существующие «узкие места» в организации эффективной работы супермаркета:

- обеспеченность персоналом в сезонные времена года;
- заработная плата осталась практически на прежнем уровне (2021 год);
- производительность труда персонала нуждается в соответствующих мероприятиях, так как показатели 2023 года не могут превысить значения 2021 года;
- отсутствие активного взаимодействия с клиентом, что приводит к уменьшению прибыли;
- комфорт в условиях труда нуждаются в улучшениях;
- уровень рабочей нагрузки напрямую связан с большим количеством использования частого рутинного труда, где можно минимизировать условия
- нематериальная мотивация к эффективному труду нуждается в доработках.

Выбранный объект исследования является сетевой компаний и, конечно, имеет уже проверенные и утвержденные методики для эффективности труда

персонала. Возможно, причиной упадка супермаркета является как раз тот факт, что управление супермаркетом не имеет возможности повлиять на смену стратегии глобально. Именно поэтому, автором исследования, предложены мероприятия, которые реально воплотить и внедрить в условия организации в настоящий момент.

Наличие вышеописанных проблем и недостатков предполагает поиск решения данной ситуации. Для этого автором исследования предложены ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности труда персонала супермаркета «Магнит»:

- апгрейд холодильных камер для минимизации трудозатрат персонала;
- внедрение стратегии активных продаж;
- проведение выездных корпоративных мероприятий по итогам года в пределах города;
- переоборудование зоны касс путем замены стульев-табуретов на ортопедические коленные стулья.

Предлагаемые разработанные мероприятия, а также анализ экономических и социальных эффектов показал, что данные рекомендации эффективны. Эффективность отображалась в изменении основных экономических показателей супермаркета, а также в социальных аспектах. Экономический эффект составил 2720 т. р.

Стоит отметить, что данные мероприятия рекомендуется использовать комплексно для достижения наилучших результатов производительности персонала. Сроки на разработку и внедрение мероприятий составляют 1,3 года.

Исходя из вышесказанного, следует вывод, что поставленная цель, подразумевающая под собой исследование способов повышения эффективности труда персонала организации, а также разработка соответствующих рекомендаций, была достигнута. Все поставленные в исследовании задачи были выполнены.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Бородкин А.В. История экономической мысли и экономических учений: учебное пособие / А.В. Бородкин. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ–ПРЕСС», 2021. – 154 с. – текст непосредственный
2. Воробьева, И. П. Экономика и управление производством: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / И. П. Воробьева, О. С. Селевич. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 191 с
3. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда. Учебник. 7–е изд., доп. М.: Норма, 2019. 448 с.
4. Градобоева К. Ю. Зарубежный опыт применения методов стимулирования персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. №3-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-primeneniya-metodov-stimulirovaniya-personala> (дата обращения: 20.08.2024).
5. Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет , 2020. – 152 с. 21.
6. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с. 22.
7. Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с
8. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат : учебное пособие для вузов / В. Н. Дорман ; под научной редакцией Н. Р. Кельчевской. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 117 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16385-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 68 — URL: <https://urait.ru/bcode/538928/p.68> (дата обращения: 16.08.2024).

9. Макеев В.А. Корпоративная культура как фактор эффективного управления организацией // Армия и общество. - 2009. - №157. - С. 1-8.
10. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 323 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01100-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 257 — URL: <https://urait.ru/bcode/535996/p.257> (дата обращения: 15.08.2024).
11. Основы организации труда : учебное пособие для вузов / Д. С. Константинова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15207-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 130 — URL: <https://urait.ru/bcode/544608/p.130> (дата обращения: 15.08.2024).
12. Официальный сайт розничной сети «Магнит» АО «Тандер»: Отчетность компании ПАО «Магнит; Режим доступа: <http://ir.magnit.com/wp-content/uploads/>
13. Российский статистический ежегодник. 2012 [Электронный ресурс]: стат. сб. / Росстат. – Электрон. числовые дан. – М., 2012. – 786 с. – 33 файла.
14. Трудовой кодекс РФ "Понятие рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени" от 30.12.2001 № N 197-ФЗ. - 2001 г. - Ст. 103 с изм. и допол. в ред. от 06.04.2024.
15. Хруцкий, В. Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие / В. Е. Хруцкий, Р. А. Толмачев, Р. В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 203 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-16778-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 126 — URL: <https://urait.ru/bcode/539479/p.126> (дата обращения: 20.08.2024).

16. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организации: практическое пособие / А.Д. Шеремет, Е.В. Негашев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 208 с.

17. Экономика труда и управление персоналом : учебник и практикум для вузов / О. В. Кучмаева [и др.] ; под общей редакцией О. В. Кучмаевой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 331 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17017-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 301 — URL: <https://urait.ru/bcode/544976/p.301> (дата обращения: 15.08.2024).

18. Экономика труда : учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.] ; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05423-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 71 — URL: <https://urait.ru/bcode/539754/p.71> (дата обращения: 15.08.2024).

19. Экономический анализ : учебник для вузов / Н. В. Войтоловский [и др.] ; под редакцией Н. В. Войтоловского, А. П. Калининой, И. И. Мазуровой. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 631 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15670-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. с. 120-149 — URL: <https://urait.ru/bcode/544760/p.12> (дата обращения: 20.08.2024).

20. Bawa, M & Bawa, Muhammad. (2017). EMPLOYEE MOTIVATION AND PRODUCTIVITY: A REVIEW OF LITERATURE AND IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT PRACTICE. International Journal of Commerce and Management. 7. 662-673.

21. Ben Whitter Employee Experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance/ Ben Whitter — 1st edition . — : Kogan Page, 2019 — 208 с.

22. Caitlin Hughes 8 strategies to improve work efficiency / Caitlin Hughes [Электронный ресурс] // Meister task : [сайт]. — URL: <https://www.meistertask.com/blog/work-efficiency> (дата обращения: 19.08.2024).

23. Choi J. W., Lee S. K., Kim S. D. The Effect of the Strategic Role of HR Department in Manufacturing on the Organizational Effectiveness through Education and Training Satisfaction // *Ilkogretim Online*. – 2021. – Vol. 20, no. 3. – P. 178–183. 27.

24. Lars Esbjerg Making working in retailing interesting: A study of human resource management practices in Danish grocery retail chains [Текст] / Lars Esbjerg // *Retailing and Consumer Services*. — 2010. — № 57. — С. 115.

Приложение А

Структура

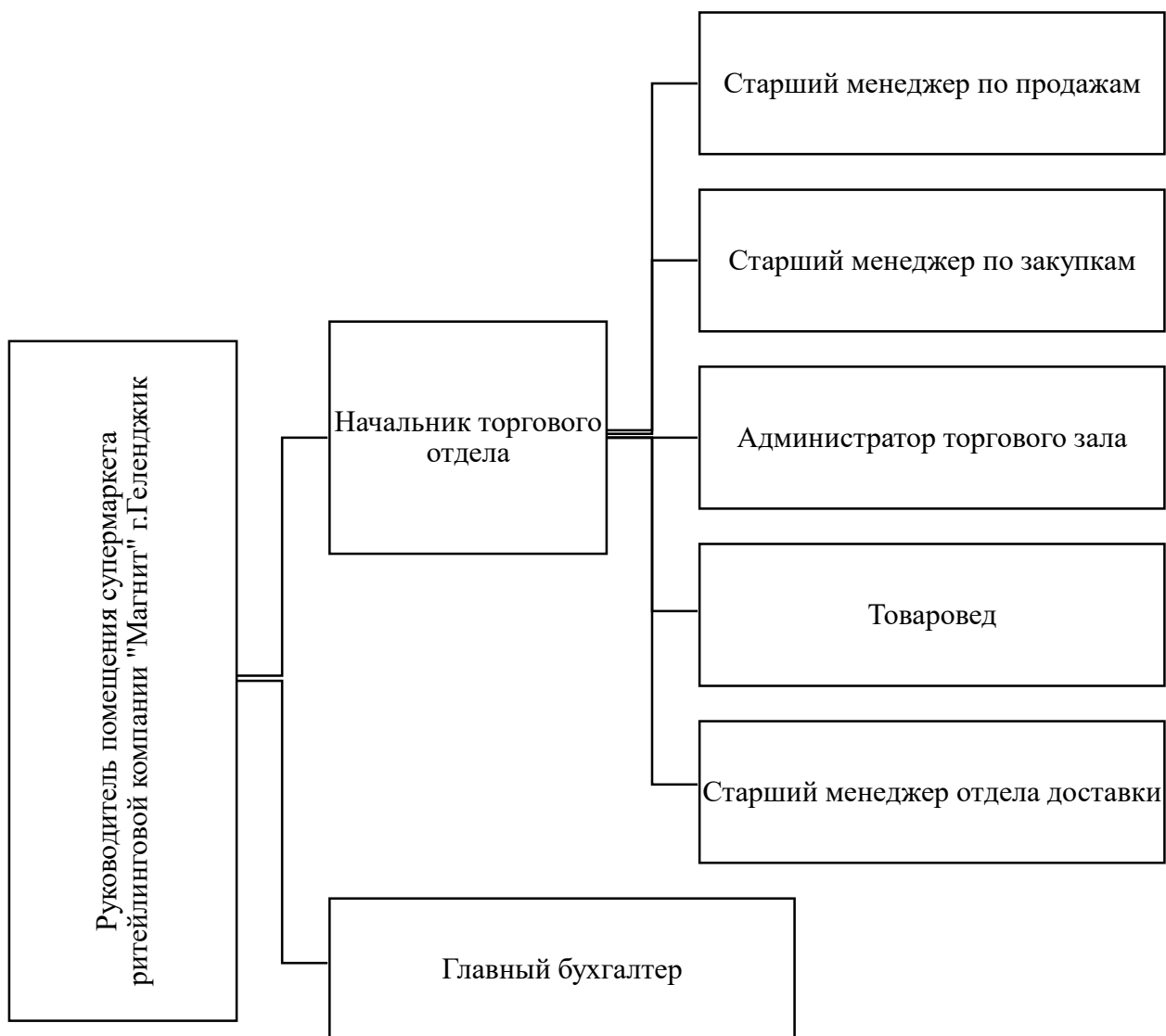


Рисунок А.1 - Организационная структура управления супермаркета «Магнит» г. Геленджик

Приложение Б

Показатели

Таблица Б.1 - Основные организационно-экономические показатели деятельности ПАО "Магнит" за 2021-2023 гг.

Показатели	2021	2022	2023	Изменение			
				2022-2021 гг.		2023-2022 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т. р.	92093,16	85450,32	85574,64	-6642,84	92,79	124,32	100,15
Себестоимость продаж, т. р.	7719,48	8120,88	6167,04	401,40	105,20	-1953,84	75,94
Валовая прибыль (убыток), т. р.	84373,68	77329,44	79407,60	-7044,24	91,65	2078,16	102,69
Управленческие расходы, т. р.	940,41	1595,53	1127,57	655,12	169,66	-467,97	70,67
Коммерческие расходы, т. р.	1100,00	1450,00	1470,00	350,00	131,82	20,00	101,38
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	81233,20	74283,90	76510,00	-6949,30	91,45	2226,00	103
Чистая прибыль, т. р.	45834,60	37827,10	39208,00	-8007,5	82,53	1380,9	103,65
Основные средства, т. р.	1500,00	1500,00	1500,00	0,00	100,00	0,00	100,00
Оборотные активы, т. р.	65225,01	84107,88	73034,11	18882,87	128,95	-11073,77	86,83
Численность ППП, чел.	57	60	55	3,00	105,26	-5,00	91,67
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	23940,00	27000,00	27500,00	3060,00	112,78	500,00	101,85
Производительность труда работающего, т. р. (стр1/стр.10)	1615,67	1424,17	1555,90	-191,50	88,15	131,73	109,25
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р. (стр11/стр10)	420,00	450,00	500,00	30,00	107,14	50,00	111,11
Фондоотдача (стр1/стр8)	61,40	56,97	57,05	-4,43	92,79	0,08	100,15
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,41	1,02	1,17	-0,40	71,96	0,16	115,33
Рентабельность продаж, %	88,2	86	89	-2,2	97,51	3	103,49
Рентабельность производства, %	8,3	6,6	8,7	-1,7	79,52	2,1	131,82
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	10,60	13,07	10,24	2,47	123,31	-2,83	78,38

Приложение В

Матрица КРІ

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	ВЕСА	БАЗА	НОРМА	ЦЕЛЬ	ФАКТ	ИНДЕКС КРІ
Объем продаж	0,3	100 тыс.руб.	500 тыс.руб.	800 тыс.руб.	600 тыс.руб.	125%
Поступление денежных средств	0,25	150 тыс.руб.	400 тыс.руб.	600 тыс.руб.	370 тыс.руб.	88%
Просроченная дебиторская задолженность	0,2	800 тыс.руб.	300 тыс.руб.	100 тыс.руб.	250 тыс.руб.	110%
Удовлетворенность внутренних клиентов	0,15	0	80	100	90	112,5%
Командность в работе	0,10	0	80	100	60	75%
Коэффициент результативности:						105,9%

Рисунок В.1 – Матрица КРІ менеджера по продажам супермаркета «Магнит»

Приложение Г

Наглядное сравнение обычного и ортопедического стула



Рисунок Г.1 - Наглядное сравнение обычного и ортопедического стула